

KLAUS SCHEIN

Sales Performance Consulting

# FÜHRUNG



Vertriebsmanagement

Das Vertriebsmanagement hat zum Ziel, ein Vertriebsteam erfolgreich zu führen, um die Umsatz-, Ertrags- und Marktziele zu erreichen.

Zu den Aufgaben des Vertriebsmanagement gehören:

1. Führung des Vertriebsteams
2. Organisation der Vertriebsabteilung
3. Umsetzung einer passgenauen Vertriebsstrategie
4. Strategische Vertriebssteuerung
5. Interdisziplinäre Kommunikation (Unternehmensleitung, Marketing, PR, Produktion, Warenausgang)
6. Verkaufsunterstützung
7. Koordinierung der VKF-Maßnahmen
8. Berichtswesen
9. Rekrutierung

Als externer Partner können wir Sie in allen Bereichen signifikant unterstützen. Im Folgenden sind die Inhalte der Aufgabe 4 „Strategische Vertriebssteuerung“ dokumentiert.

## Strategische Vertriebssteuerung

Eine Vertriebssteuerung mit fundierter Strategie fokussiert die Mitarbeiter auf die echten Chancen im Markt. Ziele der strategischen Vertriebssteuerung sind:

- Standardisierung von Vertriebsprozessen und -methoden für eine bessere Akzeptanz und Umsetzbarkeit
- Einheitliche Vorgehensweise zur Kundengewinnung
- Ermittlung von Engpässen und Verkürzung von Vertriebszyklen
- Kostensenkung durch effizienteres Arbeiten und weniger Reklamationen
- Systematische Entwicklung einer Kundenbindungsstrategie zur Sicherung und zum Ausbau der Wettbewerbsposition
- Umsatzsteigerung durch höhere Kundenzufriedenheit und bessere Kundenbindung
- Planungssicherheit für Ihre Umsatzprognose

## Aufgaben

### 1. Top10 – Analyse

Analyse zur Sicherung der Umsätze mit den wichtigsten Kunden und Dokumentation aller relevanten Kundendaten. Pro Kunde werden u.A. folgende Daten erstellt

- Umsatzentwicklung der letzten 3-5 Jahre
- Umsatzprognose für das laufende Geschäftsjahr (GJ)
- Marktanteil in %
- Wettbewerbssituation
- Stärken/Schwächen-Analyse
- bezogen auf die umsatzstärksten Produktgruppen
- Maßnahmen um die Umsatzprognose zu erreichen
- Dokumentation aller relevanten Kundendaten
- Entscheidergremium

### 2. Umsatzprognose (Forecast)

Die Umsatzprognose dient zur Sicherung der Liquidität des Unternehmens, Selbststeuerung der Vertriebsmitarbeiter sowie zur Beschaffungsplanung.

Eine Prognose über die Höhe des künftig erwarteten Auftragseingang zu erstellen. Grundlage hierfür sind Daten konkreter Verkaufschancen (Opportunities) anhand von 4 Kriterien:

1. Die Wahrscheinlichkeit, mit der Auftragseingang zu erwarten ist
2. Zu welchem Zeitpunkt die Auftragsvergabe erfolgt
3. Welches Auftragsvolumen die Verkaufschance bietet
4. Produkte und Dienstleistungen

### 3. Opportunity-Management

Opportunity Management bedeutet das Managen von konkreten Verkaufschancen innerhalb eines Verkaufsteams. Mithilfe des Opportunity Managements können Vertriebsteams effizienter zusammenarbeiten und Projekte sicherer abzuschließen. Zu den Kernaufgaben gehören die Verfolgung der Projektstadi, die Netzwerkpflege bzw. der Kontaktaufbau zu den Entscheidungsträgern sowie das Controlling der Meilensteine aller wichtigen Verkaufsprozesse.

## Führung des Vertriebsteams

Zu den wichtigsten Aufgaben des Vertriebsmanagements zählt die Führung der Vertriebsmannschaft. Für das Erreichen der Vertriebsziele benötigen Sie ein Team, das über die gesamte Zeit motiviert bleibt, die ihnen übertragenen Aufgaben bestmöglich zu erledigen. Dies gilt insbesondere dann, wenn organisatorische oder personelle Änderungen gepaart sind mit hohen Wachstumszielen. Wer hier die Führungsaufgabe vernachlässigt, riskiert Einbrüche der Motivation und Nichterreichen der vereinbarten Vertriebsziele. Eine Demotivation wieder aufzufangen und das Team oder Einzelne neu zu motivieren, kann zeitraubender sein und noch mehr Stress bedeuten, als kontinuierlich den Führungsaufgaben nachzukommen.

Beim Führungsstil haben die Wahl zwischen Peitsche oder Zuckerbrot

### Die Peitsche:

- ich erwarte, dass die Dinge so erledigt werden, wie ich sie mir vorstelle
- wer nicht spurt erhält Druck
- wer kontinuierlich nicht seine Leistungen bringt, wird ersetzt
- ich bin hoch motiviert, die Ziele zu erreichen, also müssen es die anderen auch sein
- die sollen froh sein, dass sie hier arbeiten dürfen

### Das Zuckerbrot:

- die Erwartungen und Ziele der Mitarbeiter bei den eigenen Zielen berücksichtigen
- Ziele und Aufgaben werden gemeinsam mit den Mitarbeitern vereinbart
- die schriftliche und mündliche Kommunikation findet auf partnerschaftlichen Ebene statt (siehe Methode "Transaktionsanalyse")
- ich messe die gemeinsam formulierten Ziele und gebe den Mitarbeitern ein Feedback
- nicht erreichte Ziele werden auf sachlicher Ebene besprochen, die Ursachen geklärt und gemeinsam neue Ziele vereinbart
- ich Sorge dafür, dass das Arbeitsumfeld den Erwartungen der Mitarbeiter entspricht.

Der zuletzt beschriebene Führungsstil wird als zielorientiertes Führen, MbO (Management by Objectives) bezeichnet. Er hat gegenüber dem Ersteren immer dann einen Vorteil, wenn Sie von der Selbstständigkeit und Initiative der Mitarbeiter abhängig sind (oder positiv formuliert: von der Selbstständigkeit und Initiative profitieren). MbO funktioniert deswegen auch im Vertrieb so gut, weil sich selbstständig denkende und zielorientierte Mitarbeiter weniger kontrolliert fühlen und somit motivierter sind, die Ziele in eigener Verantwortung (innerhalb festgelegter Grenzen!!!) zu erreichen. Das entbindet den Vertriebsleiter aber keinesfalls von dem Controlling der vereinbarten Meilensteine (z.B. Monats- und Quartalsergebnisse) und den Zusatzvereinbarungen im Falle von negativen Abweichungen. Regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche gehören zum Standard.

## Chance Management

Immer dann, wenn Sie ein altes eingefahrenes und nicht mehr erfolgreiches System ändern wollen, oder die Beziehungsqualität mit einen oder mehreren Mitarbeitern verbessern müssen, stehen Sie vor zusätzlichen Führungsaufgaben.

Der Mensch ändert sich nur ungern. Dies gilt auch für Vertriebsmitarbeiter. Die erste Frage die Ihre Mitarbeiter stellen werden ist: „Was habe ich davon?“ Wenn sie keinen persönlichen Nutzen daraus ziehen können, wird die Wahrscheinlichkeit, dass sie gegen eine Veränderung sind, groß sein. Dagegen sein bedeutet:

- Kollegen werden beeinflusst
- die Änderungen werden ignoriert
- es wird so gearbeitet wie vorher (oder weniger)

**Sie können diese negativen Folgen eingrenzen oder sogar verhindern, in dem Sie:**

1. Kooperative MA informieren und motivieren, an der Veränderung mitzuarbeiten
2. Unschlüssige MA v o r der Beeinflussung negativer Beeinflusser persönlich zu informieren
3. Mögliche Widerstände antizipieren und überzeugende Argumente (Nutzenargumentation) zu formulieren und zeitnah zu kommunizieren.

*Für weitere Informationen sowie für die Beantwortung Ihrer etwaigen Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.*

**KLAUS SCHEIN**

Sales Performance Consulting

**[www.klausschein.de](http://www.klausschein.de)**