

Mit Vertriebs-Potenzial-Analyse Schlagkraft des Vertriebs erhöhen

Verkaufsunterstützung: So manche Vertriebsabteilung ahnt gar nicht, welche ungenutzten Potenziale in ihr schlummern. Der harte Wettbewerb jedoch macht es notwendig, alle Möglichkeiten auszunutzen. Eine Vertriebs-Potenzial-Analyse hilft, Schwächen aufzudecken, Optimierungspotenzialen auf die Spur zu kommen und Qualifizierungsmaßnahmen vorzunehmen, durch die die Vertriebsabteilung einen Beitrag zur Steigerung des Nutzens des gesamten Unternehmens leistet.

Von Dr. Michael Madel

Marcus Täuber, Leiter der Abteilung Privatbank der Volksbank Bretten in der Nähe von Karlsruhe, ist erstaunt: Er sitzt mit seinem INtem-Trainer über der Auswertung der Vertriebs-Potenzial-Analyse (VPA), die das Mannheimer INtem-Institut entwickelt hat. Die Auswertung zeigt, dass das verkäuferische Potenzial seiner knapp 20 Berater und Betreuer im Bereich „Finanzdienstleistungen“ durchaus steigerungsfähig ist. „Die Bankakquisitionswege sind nicht optimal, und bezogen auf die gesamte Anzahl unserer Marktmitarbeitern gibt es Schwächen in den Bereichen Terminhäufigkeit und Abschlussstärke“, hat Marcus Täuber erkannt.

Die VPA dient dazu, Schwachstellen im Vertrieb aufzudecken und Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter gezielt zu erkennen. Das Unternehmen erhält Aufschluss darüber, welche Schulungs- und Trainingsmaßnahmen es ergreifen muss, um brachliegende Potenziale zu aktivieren. „Mit der VPA“, so der Unternehmensberater Wolfgang von Gehlen, „ist ein Unternehmer oder eine Vertriebsführungskraft mit der Unterstützung eines fachkundigen Beraters in der Lage, sich binnen kürzester Zeit einen systematischen und nahezu vollständigen Überblick über die aktuelle Vertriebssituation zu verschaffen. 30 bis 45 Minuten reichen in der Regel aus.“

Marcus Täuber hat den Fragebogen, der der VPA zugrunde liegt, zunächst einmal selbst ausgefüllt. „Bereits dabei bin ich sehr nachdenklich geworden“, erzählt der Prokurist. „Man hat ja in der Bank den idealtypischen Berater als Verkäufer vor Augen – und ist dann überrascht, welche bedeutende Abweichungen vom erwünschten Soll-Zustand bestehen; sowohl bezüglich der gesamten Bank als auch der qualifizierten Berater.“ Sein Eindruck habe sich dann im Gespräch bestätigt. „In dem Gespräch konnten wir eine sehr konkrete Standortbestimmung vornehmen: Wo steht unser Vertrieb, wo sollte er eigentlich stehen – darüber hat die VPA genauen Aufschluss gegeben.“

Neben einigen grundsätzlichen Fragen zur Struktur einer Vertriebsabteilung umfasst die VPA Fragen zu allen vertriebsrelevanten Faktoren:

- Fragen zum Verkäufer: „Wie beurteilen Sie Ihre Verkäufer in Bezug auf ...“ – hier werden 24 Faktoren analysiert, zum Beispiel Produktpräsentation, Einwandbehandlung, Abschlusstechnik, Kundenorientierung, Eigenmotivation, Fragetechnik, Bedarfsanalyse, Preisverhandlung, Zeit- und Selbstmanagement.
- Fragen zum Vertriebsengpass: Es stehen sechs Faktorenfelder zur Verfügung, in denen die Vertriebsführungskraft eine Analyse vornimmt. Dabei stehen Fragen im Mittelpunkt wie: Nehmen die Verkäufer zu wenig Kundentermine wahr? Akquirieren sie zu wenig Neukunden? Gewähren sie allzu großzügige Preisnachlässe?
- Fragen zu den Akquisitionswegen: Acht Faktoren erlauben Aussagen zu Optimierungsmöglichkeiten in der Akquisition: Wie läuft die Kaltakquisition ab? Welchen Erfolg haben Mailingaktionen?
- Anzahl der Kundentermine, Abschlussquote und Neukundengewinnung, Monatsumsatz und Vergütungssystem sind weitere Analysemodule der VPA.

Anspruch und Wirklichkeit abgleichen

Sicherlich – gerade Großunternehmen verfügen über ganze Controllingabteilungen, die sich hauptberuflich damit beschäftigen, firmenintern Optimierungsbereiche in Verkauf und Vertrieb zu entdecken. Doch meistens wird dabei eher der Wissenstand der Verkäufer abgefragt. Was aber nutzt es der Vertriebsführungskraft, wenn sie weiß, dass ihre Verkäufer fünf Abschlusstechniken und vier Möglichkeiten der Einwandbehandlung kennt? „Mit der VPA wird das Können der Verkäufer beurteilt“, so der VPA-Anbieter Frank Hilsberg, „und zwar aus der Sicht der Führungskraft.“ Zudem ist von Vorteil, wenn ein externer Trainer und Berater die Analyse durchführt, der einen unbefangenen Blick auf die Vertriebsabteilung werfen kann. „Die Führungskraft ist oft nicht in der Lage, den offensichtlichen Schwachpunkt ihres Vertriebes zu erkennen. Da spielt der berühmt-berüchtigte blinde Fleck eine wichtige Rolle“, führt VPA-Experte Klaus Müller aus. „In vielen Fällen hilft es der Führungskraft schon, in einer ruhigen Minute und mit dem strukturierten und detaillierten Fragebogen die Dinge, die tagtäglich in der Vertriebsabteilung ablaufen, zu reflektieren. Manchmal deckt sich dann das Ergebnis der VPA so gut wie gar nicht mit dem, was die Führungskraft erwartet hat.“

Marcus Täuber bestätigt dies: „Das operative Geschäft lässt es oft nicht zu, in Ruhe die eigene Abteilung und die Mitarbeiter zu analysieren. Durch die VPA jedoch nehme ich eine Art Vogelperspektive ein und betrachte die Tätigkeit meiner Berater einmal aus der Distanz.“

Für jedes der Faktorenfelder bestimmen Führungskraft und Berater einen Ist- und einen Sollwert. In Balkendiagrammen werden die Angaben anschaulich dargestellt: Die Auswertung der VPA und die grafische Visualisierung der Ergebnisse erfolgt über eine CRM-Datenbank. So wird der Führungskraft die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Erwartung und Realität deutlich vor Augen geführt. „Die VPA zeigt auf einen Blick, an welchen Stellen eine Führungskraft eigentlich ganz laut um Hilfe schreien müsste“, erläutert Frank Hilsberg. Zudem erlaubt die VPA, Zusammenhänge zwischen einzelnen analysierten Faktoren zu erkennen. „Wenn bei einem Verkäufer die Anzahl der Kundenbesuche zu wünschen übrig lässt und er sich zudem schlecht organisieren kann, also sein Zeit- und Selbstmanagement einen niedrigen Istwert aufweist, besteht hier wahrscheinlich ein Zusammenhang – und der Ansatzpunkt für eine konkrete Trainingsmaßnahme“, meint Klaus Witzemann.

Isolierte Einzelbeobachtungen verstellen oft den Blick auf die Bereiche, in denen Optimierungen möglich sind. „Einer unserer Berater“, so Marcus Täuber, „vereinbart viele Kundentermine, hat aber eine niedrige Abschlussquote. Ein anderer wiederum nimmt nur wenige Termine wahr, die aber oft sehr erfolgreich verlaufen. Dieses Ergebnis der VPA hat dazu geführt, dass wir in unserer Bank einmal grundsätzlich überlegt haben, was ein Termin für uns überhaupt ist. Wir sind nun dabei, Standards für unsere Terminvereinbarungen und -durchführung zu entwickeln.“

Messbarer Trainingserfolg

INtem-Trainerin Sonja D'Angelo hat die VPA mit dem Vertriebsleiter eines bayerischen Telekommunikationsunternehmens durchgeführt. Das Ergebnis: Es hapert vor allem bei der Einwandbehandlung der Verkäufer des Unternehmens; zudem ließe sich bei den eingesetzten Fragetechniken einiges verbessern. Auf der Basis des Analyseergebnisses, erläutert die Trainerin, „konnte ich dem Telekommunikationsunternehmen den Nutzen der Verbesserung der Einwandbehandlung und der Fragetechnik aufzeigen. Dieser Nutzen besteht etwa darin, Einwände direkt in Kaufmotive zu verwandeln.“ Der Analyse schließt sich die Entwicklung eines maßgeschneiderten Trainingskonzeptes an – bei dem auch der mögliche Mehrumsatz prognostiziert wird, den die Trainingsmaßnahme nach sich ziehen könnte. „Natürlich schätzen wir die Höhe des Umsatzpotenzials nur unverbindlich ein“, meint Sonja D'Angelo, „schließlich ist die Entwicklung des Umsatzes vom Umsetzungsengagement der Mitarbeiter sowie der Firmenpolitik und der Marktentwicklung abhängig.“

Die VPA ist also nicht nur eine Beratungsinstrument – sie ermöglicht zudem konkrete Aussagen über notwendige Trainingsziele. Der Trainer Ulrik Neitzel sieht sich dabei als Prozessbegleiter des Kunden, der auf Wunsch auch Verantwortung übernimmt: „Bei der Lösungspräsentation bekommt der Kun-

de von mir einen erreichbaren Umsatzwert genannt, für dessen Realisierung ich mich mit ganzer Kraft einsetze“, betont er. Voraussetzung dabei ist eine konkrete Zielfestlegung, die die Messbarkeit des Trainingserfolgs überprüfbar macht. In einem mittelständischen Unternehmen, berichtet Ulrik Neitzel, habe die VPA erhebliche Mängel bei der Stammkundenbetreuung und der Abschlussquote nach Präsentationen offen gelegt. Um die Abschlussquote kurzfristig erheblich zu verbessern, wurde ein spezielles Abschluss- und Präsentationstraining durchgeführt, in dem Nutzenargumentation und Einwandbehandlung im Mittelpunkt standen. Ziel war es, die Abschlussquote von 6:1 auf 3:1 zu verbessern. Parallel dazu leitete das Unternehmen Maßnahmen ein, die eine engere und kundenorientierte Betreuung der Stammkunden gewährleistete. Eine Befragung der Stammkunden ergab: Die Betreuungsqualität hatte sich spürbar verbessert. Weiteres Indiz dafür war der Rückgang der eingehenden Reklamationen.

Mit VPA lassen sich konkrete Trainingsziele operationalisieren – und damit wird der Trainingserfolg messbar. Der Zielsetzung wird ein operatives Maßnahmencontrolling vorgeschaltet; der Vertriebsleiter vereinbart mit dem Verkäufer genaue Maßnahmen, zum Beispiel: Pro Woche sechs Termine mehr vereinbaren, zehn Neukunden mehr ansprechen, vier zusätzliche Kundenbesuche absolvieren – Parameter, die ein Unternehmen messen und überprüfen kann.

Die Vertriebsorganisation im Brennpunkt

Weiterer Nutzen des Beratungs- und Trainingstools: VPA unterstützt die Unternehmen, die Vertriebsorganisation zu optimieren. „Wenn ich mit einer Vertriebsführungskraft zum Beispiel über die durchschnittliche Anzahl der Kundentermine eines Verkäufers pro Woche spreche und sich eine Diskrepanz zwischen Ist- und Sollwert ergibt, ist es sinnvoll zu fragen, ob der Grund in der Vertriebsorganisation liegt“, beschreibt Wolfgang von Gehlen diesen Einsatzbereich der VPA. „Vielleicht ist der Außendienst mit vertriebsfremden Aufgaben überlastet, die delegiert werden müssen, oder er betreut zu viele C-Kunden, die besser an den Vertriebsinnendienst abgegeben werden sollten. Das wiederum führt zu der Überlegung, ob der Innendienst durch ein externes Call Center unterstützt werden muss.“

Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der VPA, da ist sich Marcus Täuber von der Volksbank Bretten sicher, bilden für ihn eine strukturierte Grundlage, um das verkäuferische Potenzial seiner Berater abzurufen. Die Mitarbeiter der Bank werden nun ein umfangreiches INtem-Intervalltraining belegen. „Eine Investition, die sich für uns rechnen wird – genau wie die Vertriebs-Potenzial-Analyse.“

Weitere Informationen zur VPA:

www.intem.de/beratung

Weitere Informationen zum INtem-Training

www.intem.de/training