

# So machen Sie Ihre Potenziale im Vertrieb sichtbar

Ein effizienter Vertrieb stellt für jedes Unternehmen einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar. Doch wertvolle Vertriebsressourcen bleiben in deutschen Mittelstandsunternehmen ungenutzt. Mit Audits können versteckte Ressourcen und Entwicklungspotenziale objektiv sichtbar gemacht werden.

Mit einem Audit (lateinisch *audire*, hören) werden allgemein Untersuchungsverfahren bezeichnet, die dazu dienen, Prozesse hinsichtlich der Erfüllung von Anforderungen und Richtlinien zu bewerten. Weiterhin dienen sie der Erfassung von Entwicklungstrends und geben den Initiatoren von Veränderungen wichtige Rückmeldungen über die Wirksamkeit ihrer eingeleiteten Maßnahmen.

Heute werden in vielen Bereichen von Unternehmen Audits durchgeführt, zum Beispiel in den Bereichen Finanzwesen, Produktion, Kundenmanagement, Qualitätsmanagement oder Umwelt. Dabei werden in der Regel Compliance-, System- oder Prozess-Audits durchgeführt. Ebenso auch Verfahrens-, Produkt- oder Projekt- sowie Zertifizierungs-Audits. Dies erfolgt häufig im Rahmen eines Qualitätsmanagements. Diese Audits haben bisher jedoch eher noch Prüfungscharakter.

## Kompakt

- List unordered 1\_box blau
- List unordered 1\_box blau
- List unordered 1\_box blau

## Das Vertriebsaudit als Bestandsaufnahme

Wie kann die Effizienz im Vertrieb erhöht werden und wie können Unternehmen einen Spitzenvertrieb entwickeln? Ein Bereich, der in den Unternehmen für Auditing-Verfahren bisher noch nicht erschlossen ist, ist der Vertriebsaußendienst. Dieser hat in vielen Unternehmen eine Sonderrolle. Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst werden oft als eine besondere Spezies wahrgenommen, die für viele Teile des Un-

*„Ein exzellenter Vertrieb ist der Garant für die Wettbewerbsvorteile von morgen.“*

ternehmens oft nicht greifbar sind. Deshalb liegen häufig die größten Effizienzreserven im Vertrieb verborgen.

Nachhaltiger Vertriebserfolg basiert immer auf dem Zusammenspiel zwischen dem Faktor Mensch und der Organisation des Unternehmens. Ein exzellenter Vertrieb ist der Garant für die Wettbewerbsvorteile von morgen, und eine Vertriebsorganisation, die effizient arbeitet, ist die unmittelbare Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. Werden Vertriebsziele nicht erreicht, ist es für die Verantwortlichen erforderlich, die genauen Ursachen herauszufinden. Diese sind oftmals nicht auf den ersten Blick zu identifizieren. Vertriebsaudits können hier als Performanceaudits eingesetzt werden. Sie nehmen eine objektive und systematische Überprüfung der Zielerreichung und Effektivität vor und prüfen, ob die eingesetzten Ressourcen ökonomisch und effizient verwendet werden. Kompetenzen und Potenziale des Vertriebs im Hinblick auf den strategischen Unternehmenserfolg können damit systematisch eingeschätzt werden. In der



© peshkova/Fotolia

öffentlichen Wahrnehmung ist das Vertriebsaudit noch relativ neu. Ein digitales Verfahren besteht erst seit 2015.

Wie unterstützt ein Vertriebsaudit die Arbeit von Vertriebsführungskräften in den einzelnen Bereichen einer Vertriebsorganisation? Angesichts des immer stärker werdenden Wettbewerbs nimmt der Druck auf die Vertriebsorganisation noch mehr zu. Die Qualität der Vertriebsorganisation beeinflusst entscheidend das zukünftige Unternehmensergebnis. Allerdings bleiben viele Vertriebsressourcen immer noch ungenutzt. Verbesserungen werden oft als Einzelmaßnahmen angegangen und die Weiterentwicklung auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet. Das führt zur Überforderung und Frustration der Vertriebsmitarbeiter.

### Wie ist ein Vertriebsaudit konkret aufgebaut und was sollte es leisten?

Geeignete Einsatzmöglichkeiten des Vertriebsaudits sind beispielsweise:

- Strategische Neuausrichtung
- Wechsel in der Vertriebsleitung/Geschäftsführung
- Unternehmenszusammenschlüsse
- Umstrukturierungen
- Performancesteigerungen

Das Audit-Verfahren erfasst systematisch Kompetenzen, Potenziale, Strukturen und Rahmenbedingungen des Vertriebs im Hinblick auf den strategischen Unternehmenserfolg. Das online gestützte Vertriebsaudit 360° analysiert 16 Vertriebsdimensionen mit insgesamt 80 Themenfeldern.

Zu den typischen Fragen aus jeder Dimension für die Vertriebsorganisation gehören:

#### Marketingstrategie...

Sind Sie über folgende Kanäle (Internet, Social Media, News-

letter, Kundenzeitschrift...) dauerhaft im Kontakt mit Ihrer Wunschzielgruppe?

#### Vertriebsstrategie

Sind die Zielkunden und Zielgruppen für unsere Produkte und Dienstleistungen klar definiert?

#### Marktpotenzial

Sind alle potenziellen Zielkunden, Key Accounts und Multiplikatoren erfasst und quantitativ und qualitativ bewertet?

#### Personalmarketing

Ist eine mittel- und langfristige Strategie zur Bindung von Top-Leistungsträgern vorhanden?

#### Vertriebsorganisation

Sind die Vertriebsprozesse erhoben und bekannt?

#### Information – CRM

Ist das CRM-System optimal für unsere Vertriebsprozesse angepasst?

#### Kundenbeziehungsmanagement

Haben wir einen standardisierten Prozess der Kundenaktivierung im Vertrieb implementiert?

#### Leadmanagement

Generieren wir ausreichend neue Kontakte, um unseren Ver-

### Vorteile von Vertriebsaudits

- Kennenlernen der wichtigsten Handlungsfelder zur Steigerung der Effizienz Ihrer Vertriebsorganisation
- Schaffung eines hohen Commitments im Change-Prozess durch die Einbeziehung aller Hierarchieebenen
- Ableitung eines konkreten Handlungsplans zur Verbesserung der Vertriebsperformance

trieb mit der notwendigen Anzahl von Interessentenanfragen zu unterstützen?

### **Rekrutierung/Auswahlprozess**

Besteht ein unternehmensspezifisches Anforderungsprofil für die Mitarbeiter im Vertrieb?

### **Personalentwicklung im Vertrieb/Qualifizierung**

Sind die für die Erreichung der Vertriebsziele notwendigen persönlichen Kompetenzen ermittelt und dokumentiert?

### **Motivation/Identifikation**

Bietet das Unternehmen monetäre Anreizsysteme?

### **Verkaufskompetenz**

Sind die für die Erreichung der Vertriebsziele notwendigen persönlichen Kompetenzen ermittelt und dokumentiert?

### **Vertriebssteuerung**

Ist der Zielvereinbarungsprozess definiert? Wird dieser von Vorgesetzten und Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet und nicht direktiv vorgegeben?

### **Vertriebsreporting**

Werden Terminquoten, Nettovertriebszeit, Angebots-Forecast, Abschlussquoten, aktuelle Zielerreichungsgrade gemessen und mit den Zielen abgeglichen?

### **Führungsinstrumente**

Finden regelmäßige Mitarbeitergespräche statt, zum Beispiel Jahresgespräche, Entwicklungsgespräche und Zielvereinbarungen?

### **Führungskompetenz**

Sind die erforderlichen Führungskompetenzen, die für die Erreichung der unternehmerischen Ziele benötigt werden, bekannt und klar definiert?

## **Ablauf eines Audits in der Praxis**

Die Erhebung zum Audit findet beispielsweise online statt und kann auf einer Basis einer 360°-Grad Betrachtung durchgeführt werden. Dabei werden die Geschäfts,- Ver-

triebsleitung sowie die beteiligten Außendienstmitarbeiter und weitere Stakeholder einbezogen. Im ersten Schritt wird ein Ampelreport erstellt, der die verschiedenen Fragestellungen und Phasen des Audits sowie die Ergebnisse abbildet. In einem Auditworkshop werden anschließend mit einer speziell entwickelten Moderationstechnik die 80 Themenfelder visualisiert und bereits die ersten Quickwins erarbeitet. Die Geschäftsleitung erhält danach einen ausführlichen Qualitätsbericht in Form eines Vertriebsgutachtens und kann mit dem Transfer in die Vertriebspraxis beginnen.

## **Maßgebliche Faktoren**

Unternehmen unterschätzen oft die tatsächliche Komplexität des Vertriebs. Der am weitesten verbreitete Reflex ist, wenn die Performance nicht zufriedenstellend ist, dass man mal wieder einen Guru holt, um die Leute zu motivieren oder ein Training durchzuführen. Häufig sind Vertriebsverantwortliche danach unzufrieden, weil das Seminar keinen positiven Einfluss auf die Umsatzzieleerreichung hatte. Die Vertriebsuhr läuft jedoch nur dann erfolgreich, wenn alle Zahnräder ineinandergreifen. Die Funktionsweise einer Uhr ist jedoch sehr kompliziert. Sie besteht aus Stundenrad, Minutenrad, Feder und Federhaus, Anker, Ankerrad und Unruh. Deshalb müssen im Vertrieb die im Audit untersuchten 16 Vertriebsdimensionen alle auf den Prüfstand gestellt werden. Trotzdem gibt es mit dem Reporting eine Dimension, die sich bei der retrospektiven Analyse als besonders wichtig herauskristallisiert hat. Das Vertriebsaudit kann ein wichtiger Faktor im Wettbewerb um die Talente auf dem Weg zur erfolgreichen Verkaufsorganisation sein. Vertriebsaudits werden daher in Deutschland zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen. Sie werden sich in den nächsten Jahren als strategisches Instrument etablieren. Ein Blick über die Grenze in die Schweiz zeigt, dass hier im Wettbewerb um die besten Verkaufstalente auch andere Wege mithilfe von Audits beschritten werden. So setzt beispielsweise der Verband Verkauf Schweiz Auditing für den Vertrieb als Instrument ein, um seine Mitgliedsunternehmen auf Wunsch einer Qualitätsuntersuchung zu unterziehen und sie dann auszuzeichnen. ■



SpringerProfessional.de

### **Vertriebsaudit**

Lorenz, S., Kirch, M.: Integration der der Kundenperspektive in die Evaluation von Servicequalitätsstandards, in: Jöns, A., Bungard W.: Feedbackinstrumente in Unternehmen, Wiesbaden 2018, [www.springerprofessional.de/link/15722058](http://www.springerprofessional.de/link/15722058)

Hohberger, S., Damlachi, H.: Performancesteigerung im Vertrieb, in: Hohberger, S., Damlachi, H.: Performancesteigerung im Unternehmen, Wiesbaden 2017 [www.springerprofessional.de/link/11983226](http://www.springerprofessional.de/link/11983226)



### **Autor**

**Dirk Thiemann** ist Gründer und Gesellschafter des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz (DIV) GmbH & Co. KG ([www.div-institut.de](http://www.div-institut.de)); E-Mail: [Dirk.Thiemann@div-institut.de](mailto:Dirk.Thiemann@div-institut.de)