



*Eine Verbesserung der Vertriebseffizienz durch Einsparungen im Vertrieb und einer Optimierung der Vertriebsaktivitäten ist insbesondere in einer wirtschaftlichen Krise von Bedeutung. Wie dies in der Umsetzung aussieht, erläutert **Frank Lauster**, Seniorberater und Partner bei der TMG Technologie Management Gruppe Karlsruhe.*

**Der Maschinenbau ist von der momentanen Krise schwer betroffen. Die Auftragseingänge sind teilweise eingebrochen. Was empfehlen Sie den Unternehmen in dieser Situation in Bezug auf ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten?**

Es gibt im Wesentlichen zwei Stellgrößen, die von den Unternehmen beeinflusst werden können. Zum einen ist es in einer solchen Situation wichtig, komplette Transparenz über die Vertriebs- und Marketingkosten zu haben, um ggf. rasch die Kostensituation der Marktsituation anpassen zu können. Zum anderen müssen die Vertriebsaktivitäten und -prozesse im Markt noch konsequenter und strukturierter ausgerichtet werden.

**Kosten sparen im Vertrieb und gleichzeitig die Vertriebsaktivitäten optimieren. Wie passt das zusammen?**

Bei den Vertriebskosten geht es zunächst darum Transparenz zu schaffen. Das war in der Vergangenheit – bei guter Auftragslage– häufig nicht notwendig. Teilweise haben sich die Unternehmen Strukturen und Organisationen geleistet, die in schwierigen Zeiten einfach zu teuer und unflexibel sind. Ein Hilfsmittel um diese Transparenz zu schaffen, sind unter anderen interne Benchmarks, z.B. zwischen verschiedenen Geschäftseinheiten oder auch Länderorganisationen.

In diesem Zusammenhang müssen dann die Strukturen und Prozesse auf die nicht wertschöpfenden Aktivitäten hin untersucht werden und gleichzeitig muss Leistung konsequent gemessen werden.

Ein weiterer Ansatzpunkt, um die Vertriebskosten zu senken, ist die Optimierung und teilweise Automatisierung von Vertriebsprozessen. Speziell im Bereich Angebotsmanagement gibt es hier noch verborgene Potenziale. Viele Unternehmen haben zwar in Produktion und Entwicklung Standardisierungsprozesse etabliert. Diese Standardisierung konnte aber selten in den vertrieblichen Prozessen umgesetzt werden. Eine Möglichkeit, dies zu tun, sind zum Beispiel Produktkonfiguratoren, wie wir es aus der Automobilbranche kennen, die es dem Vertrieb erlauben, relativ schnell, auch bei komplexen Themenstellungen und Produkten, Angebote auf Basis der Standards zu erstellen.

**Was verstehen Sie unter „strukturierter Ausrichtung“ der Vertriebsaktivitäten?**

Viele der Unternehmen haben in der Vergangenheit von ihren bestehenden Kunden und ihren angestammten Anwendungsgebieten sehr gut gelebt. Vertrieb war deshalb häufig die Betreuung von Bestandskunden, die technische Beratung, die Angebotserstellung sowie die Überwachung eines reibungslosen Auftragsabwicklungsprozesses. Strukturierte proaktive Akquisition, auch in neuen Märkten und Kundengruppen, war oft überhaupt nicht notwendig und wurde vernachlässigt. Hier hat die Branche einen großen Nachholbedarf.

- Wie identifiziert man neue Kundengruppen?
- Wie spricht man aktiv potentielle Kunden an?

- Wie bleibt man am Ball auch wenn die Akquise in neuen Zielgruppen oft sehr anstrengend und frustrierend sein kann?

Diese Fragestellungen erfordern ein neues Vertriebsdenken - oder Verständnis von Vertrieb - und auch andere Fähigkeiten von den Vertriebsmitarbeitern. Zudem muss die Branche lernen, wesentlich schneller am Markt zu agieren und neue Produkte im Markt umzusetzen. Hier können andere Branchen als Vorbild dienen.

### Wie können Sie von der TMG den Unternehmen dabei helfen, sich im Vertrieb besser aufzustellen?

Wir unterstützen die Unternehmen im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“. Wir begleiten sie bei der Analyse ihrer Kosten- und Organisationsstrukturen, leiten entsprechende Maßnahmen ab und stehen auch bei der Umsetzung noch weiter zur Seite. Wir erarbeiten mit den Unternehmen gemeinsam Ideen zur Prozessoptimierung. Wir steuern Erfahrung und Methoden bei, mit denen neue Anwendungsgebiete bewertet und neue Zielgruppen identifiziert werden können. Und nicht zuletzt coachen wir das Vertriebsmanagement und die Vertriebsmitarbeiter intensiv bei der Umsetzung in der täglichen Vertriebsarbeit. Das geht bis hin zur Begleitung der Vertriebsmitarbeiter in der Akquisitionsphase.

### Welchen Nutzen hat das Unternehmen von der Zusammenarbeit mit der TMG?

Wenn es darum geht im Vertrieb besser zu werden, müssen Unternehmen einen längeren Atem haben als bei einem reinen Kostensenkungsprogramm. Hier geht es um Lernprozesse, um Verhaltensänderung, um die Entwicklung neuer Märkte. Dennoch versuchen wir mit einem pragmatischen Ansatz sowohl im Bereich der Vertriebskosten als auch im Bereich der Prozessverbesserungen möglichst rasch Ergebnisse zu erzielen, die sich sowohl in konkreten Einsparungen als auch in einer Verbesserung der Abschlussquote bzw. in der zügigen Erschließung neuer Marktsegmente sichtbar niederschlagen.

© TMG Markt und Innovation GmbH 2009