

Blindflug im Vertrieb?

Vertriebsperformance im SHK-Fachhandwerk 2020+



Florian Kaiser, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter des Geschäftsbereichs Bauzulieferindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner, berät namhafte Unternehmen u. a. zu Strategie- und Organisationsthemen. Die Weiterentwicklung von der Marktbearbeitung und die Steigerung der Vertriebsperformance erweisen sich dabei immer wieder als wichtige Handlungsfelder.

Gerade bei vollen Auftragsbüchern des Fachhandwerks ist es für die Hersteller eine große Herausforderung, den Verarbeiter effizient und inhaltlich zielorientiert zu bearbeiten. Diese positive Marktsituation stellt besonders hohe Anforderungen an die vertriebliche Arbeit der Hersteller, doch sie bietet auch einige spezifische Ansatzpunkte für Vertriebs-erfolg.

In der Praxis zeigt sich immer wieder: Überraschend häufig ist die Marktbearbeitung auch von erfolgreichen Herstellern in vielfältigen Punkten noch optimierungsfähig. Baustellen sind meist Defizite in der Systematik der Vertriebsarbeit, limitierte Kenntnis der Zielgruppe im Detail, fehlende, für den Verarbeiter umfassend nutzenstiftende, Betreuungsinhalte und häufig überholte Systeme sowie Steuerungsmechanismen.

Nur wer das Ziel kennt, kann treffen

Gerade dann, wenn einem die Zielgruppe aus Zeitmangel und scheinbar fehlender Notwendigkeit nur ungern zuhört, sollte die Vertriebsarbeit umfassend hinterfragt und konsequent an den Bedürfnissen der Zielgruppen ausgerichtet werden. Zudem sollten in der Marktbearbeitung die zukunftsweisenden sowie tatsäch-

lichen Bedürfnisse der Fachhandwerker und ihre Bedeutung berücksichtigt werden. Nur so kann der Vertrieb konsequent zielgruppen- und nutzenorientiert ausgerichtet, die Wirksamkeit erhöht und Streuverluste gesenkt werden.

Grundvoraussetzung: Die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse im Detail zu kennen. Basis dafür ist eine strukturierte Auseinandersetzung mit den Verarbeitern – ihre Customer Journey, Points of Pain und Contact. Dabei kommt der digitalen Gestaltung des Serviceangebots eine wichtige Bedeutung zu.

Sicher ist es nicht sinnvoll, wenn der Vertrieb 70% seiner Zeit auf die Fachhandwerker verwendet. Schließlich kennt er sie seit Jahren, weiß um den hohen Lieferanteil des Herstellers – bei nur 30% des Marktpotentials. Auch wenn solche eine Vertriebsausrichtung gang und gäbe ist – wo bleibt dabei die Zeit für Kunden

mit noch geringem Lieferanteil oder gar Neukunden? Eine zielgerichtete Steuerung des Vertriebs muss diese Aspekte transparent und kontinuierlich aufzeigen, um Zeitressourcen in die richtigen Wege zu leiten.

Ein guter Startpunkt ist die klare Segmentierung der Zielgruppe der Verarbeiter nach relevanten quantitativen und qualitativen Kriterien. Quantitative Kriterien sollten sich dabei sowohl auf das zukünftige Potential als auch die heutige Position des Lieferanten beziehen. Nicht immer sind dafür die absoluten Zahlen erforderlich, es reicht immer wieder auch Surrogate wie z.B. die Anzahl der Mitarbeiter oder den circa Lieferanteil zu betrachten. Doch häufig fehlen diese einfachen Größen in der Praxis und die Vertriebsmitarbeiter setzen ihre Ressource weitgehend nach Bauchgefühl ein. Dass dabei große Potentiale nicht bearbeitet werden, fällt erst spät auf. Neben

Konkrete Bedürfnisse der SHK-Fachhandwerker – Ansätze für wertvolle und nutzenstiftende Betreuungsleistungen (Studienauszug)



Quelle: Studie „Der Vertrieb im Fachhandwerk 2020+ - Gestaltungsfelder für die Bauzulieferindustrie“ von Dr. Wieselhuber & Partner

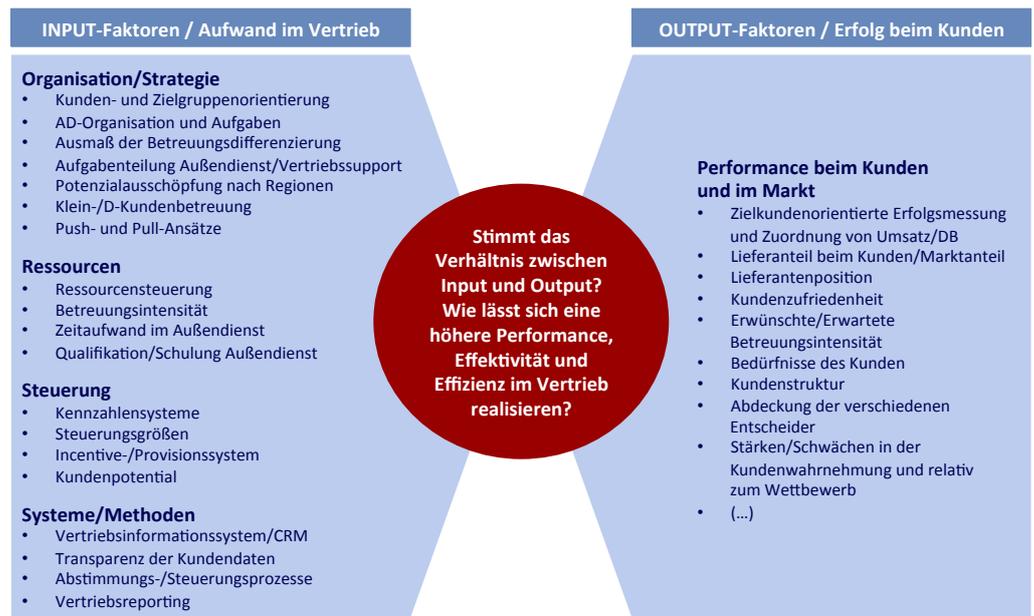
diesen Kriterien macht auch eine regelmäßige Erhebung und Dokumentation qualitativer Charakteristika zur Beschreibung des Fachhandwerkers (Typus und Bedürfnisse) Sinn. Denn genau diese liefern die Grundlage für die inhaltliche Betreuung des Zielkunden mit passgenauen Betreuungsinhalten. So benötigt z.B. nicht jeder Handwerksbetrieb die gleiche Schulung oder hat den gleichen Bedarf an Ausstellungsausstattung, Partnernetzwerk oder Veranstaltungseinladungen.

Der Konzeption und dem zentralen Angebot von zielgruppengerechten Betreuungsinhalten kommt eine besondere Bedeutung zu. Dabei sind die tatsächlichen Herausforderungen und Bedürfnisse des Verarbeiters Grundlage für nutzenstiftende Betreuungsinhalte. Fokusgruppen, Zukunftswerkstatt und Design Thinking sind beispielhafte Methoden, die dabei zum Einsatz kommen können. Leitmaxime dieser funktionsübergreifenden Erarbeitung von zielgruppenorientierten Betreuungselementen: „Dieser Verarbeiter soll lieber mit uns zusammenarbeiten, durch uns erfolgreicher werden und daher mehr Geschäft machen“ sein.

Nicht alles muss der Außendienst machen: Unterstützende Systeme und sinnvolle Zentralisierung

Die zuvor genannten Kriterien und Charakteristika zur Segmentierung der Zielgruppe sind herstellereinspezifisch zu definieren, effizient zu erfassen und kontinuierlich zu pflegen. Zudem sollten die Aktivitäten der Kundenbetreuung und Kundenbeziehung in sinnvollem Maße dokumentiert werden, um nachvollziehen zu können, wie viel Vertriebsressource investiert wird und welche Aktivitäten mittelfristig funktionieren. Hierbei stellt sich die Frage, ob sich der Vertriebsmitarbeiter voll auf die Zeit beim Kunden konzentrieren

Vertriebsperformance basiert auf Transparenz der Aktivitäten und auf der stimmigen Relation von Input- und Output



Quelle: Darstellung Dr. Wieselhuber & Partner

ren kann sowie in seiner Vor- und Nachbereitung durch praktische und wirklich nützliche Systeme unterstützt wird. Das CRM System, häufig als Bürde zur Erstellung fragwürdiger Besuchsberichte empfunden, erfüllt diesen Anspruch sicher nicht. Vielmehr gibt es bei digitalen Vertriebstools quasi unbegrenzte Möglichkeiten, für die jedoch eine Voraussetzung gilt: Die Vertriebsprozesse müssen insgesamt umfassend und sauber digitalisiert werden, eine Einzeloptimierung von Teilaspekten des Systems greift zu kurz.

Ein großer Effizienzhebel liegt in der zweckmäßigen Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Vertriebseinheiten. Insbesondere das Zusammenspiel zwischen Vertriebsaußendienst, Vertriebsinnendienst, Planungsabteilung und Objektteilung ist häufig nicht optimal geregelt. Ist es sinnvoll, dass sich jeder Außendienstler selbständig um Reklamationen, Planung, Angebotserstellung und evtl. Werkzeugservice kümmert? Solche Aufgaben sollten konsequent zentralisiert und für alle Beteiligten effizienter gelöst werden. Dabei gilt es, die Aktivitäten des Außendienstes und seine Tätigkeitsstruktur kritisch zu hinterfragen und kon-

sequent von unnötigen Themen zu entlasten und Aufgaben zu zentralisieren. Dabei ist auch zu definieren, wie der Innendienst aktiv unterstützen sowie den Markt selbst bearbeiten kann - und wie er dazu ausgerichtet sein muss.

Gezielte Steuerung und Erfolgsorientierung

Neben der koordinierten Zielgruppenorientierung des Vertriebs ist die Relation aus Input und Output transparent zu machen, genau zu observieren und zu kontrollieren, um wirksamkeitsorientiert und steuernd eingreifen zu können. Eine zielgerichtete Steuerung des Vertriebs sollte kontinuierlich dabei helfen, ihn zur sinnvollen Allokation seiner wertvollen Ressource „Zeit“ anzuleiten. Jedes Auto hat heutzutage ein Navigationssystem; im Vertrieb hingegen herrscht teilweise Blindflug. Es werden zwar fleißig Besuchsberichte erstellt, doch wirklich genutzt werden vorhandene Informationen nicht. Ein Vertriebscockpit, das sowohl den Mitarbeitern draußen im Feld als auch den Leitungsfunktionen stets aktuelles, bequem zugängliches und gut zu lesendes Set an

relevanten Informationen und Kennzahlen zur Verfügung stellt, ist häufig noch Zukunftsmusik. Besuchsfrequenz, Besuche nach Zielgruppen, Art der Besuche, Neukundenquote, Potenziale, Lieferanteile beim Fachhandwerker, Projektdaten, etc. jeweils im Soll und Ist, sind die Grundlagen für eine gezielte und potenzialorientierte Vertriebssteuerung. Damit wird auch transparent, dass es kaum zielführend ist, bestehende Kleinkunden, mit einem jährlichen Einkaufsvolumen von wenigen tausend Euro, weiterhin wöchentlich zu besuchen. Zusammenfassend zeigt die Praxiserfahrung: Auch im Vertrieb von erfolgreichen Herstellern zeigen sich häufig vielfältige Ansätze zur Steigerung der Vertriebsperformance. Die Marktbearbeitung kritisch zu hinterfragen und konsequent an den zukünftigen Zielgruppenstrukturen und -bedürfnissen auszurichten, trägt erheblich zum Markterfolg und zur positiven Entwicklung des Unternehmens bei. Denkanstöße hierzu liefert beispielsweise die Studie „Der Vertrieb im Fachhandwerk 2020+ - Gestaltungsfelder für die Bauzulieferindustrie“ von Dr. Wieselhuber & Partner.