

STRESSTEST FÜR IHREN VERTRIEB



MIT EINEM STARKEN VERTRIEB GEGEN KRISE UND ABSCHWUNG

Werden die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für ein Unternehmen schwieriger – so wie gerade jetzt – dann muss gegengesteuert werden. Aber: Können Sie sich dann auf Potential, Schlagkraft, Reaktions- und Veränderungsfähigkeit Ihres Vertriebs verlassen? Oder haben Sie Zweifel? Gehen Umsatz und Margen vielleicht bereits nach unten und sind die Vertriebskosten schon – relativ oder absolut – zu hoch? Ist die Stimmung bereits “im Keller” und haben Sie schon erkannt, dass Ihre Vertriebsmitarbeiter die falschen Skills haben?

Wir bieten Ihnen genau dafür unseren Stresstest für Ihren Vertrieb (Quick Sales Check). Ist Ihr Vertrieb tatsächlich in der Lage, auch in der wirtschaftlichen Krise Ihr Unternehmen über Wasser zu halten? Wir finden es gemeinsam mit Ihnen heraus! Auf Basis einer strukturierten Methode, Erfahrung aus vielen Vertriebssituationen und vielen erprobten Instrumente, wie z.B. der Brown Paper-Prozessanalyse.

MÖGLICHE PROBLEMRURSACHEN UND SCHWACHSTELLEN

Wird die ökonomische Situation insgesamt schwieriger, dann kann Ihr Unternehmen dies meist nicht beeinflussen. Sie müssen aber dagegen angehen, gegensteuern. Wenn Sie Zweifel haben, ob Ihr Vertrieb das schafft, kann das an folgenden fünf Punkten liegen:

- Sie haben eine falsche oder zumindest ungünstige Ausrichtung Ihrer Strategie – Ihre Geschäftsmodelle passen nicht mehr zur neuen Situation im Markt, zum Abschwung.
- Falsch aufgestellter oder **ineffizienter Vertrieb** (u. a. passt die Organisation nicht zu den Prozessen, die operative Prozesse passen nicht zum Kundenbedarf, die IT-Systeme sind “von vorgestern” ... Motivation, Personen, Führung, Steuerung ...).
- Die **Kultur in Vertrieb und Gesamtunternehmen** stimmt nicht – keine Übernahme von Verpflichtung und Verantwortung, keine Selbstmotivation, keine Ambition und keine Begeisterung.
- Es gibt Probleme in **anderen Bereichen** des Unternehmens (u. a. bei der Lieferqualität, der Produktqualität oder durch fehlende Innovationen).
- Sie haben ein mangelndes **Verständnis von Markt**, Wettbewerbern, Kunden, gesetzlichen Regelungen – von der eigenen Position genauso wie von den aktuellen Entwicklungen.

Und das Dumme daran ist: Genau diese Punkte und Probleme werden oft zu spät gesehen, nicht ernst genommen und/oder einzelnen Personen (fälschlich) als deren persönliches Versagen angelastet.

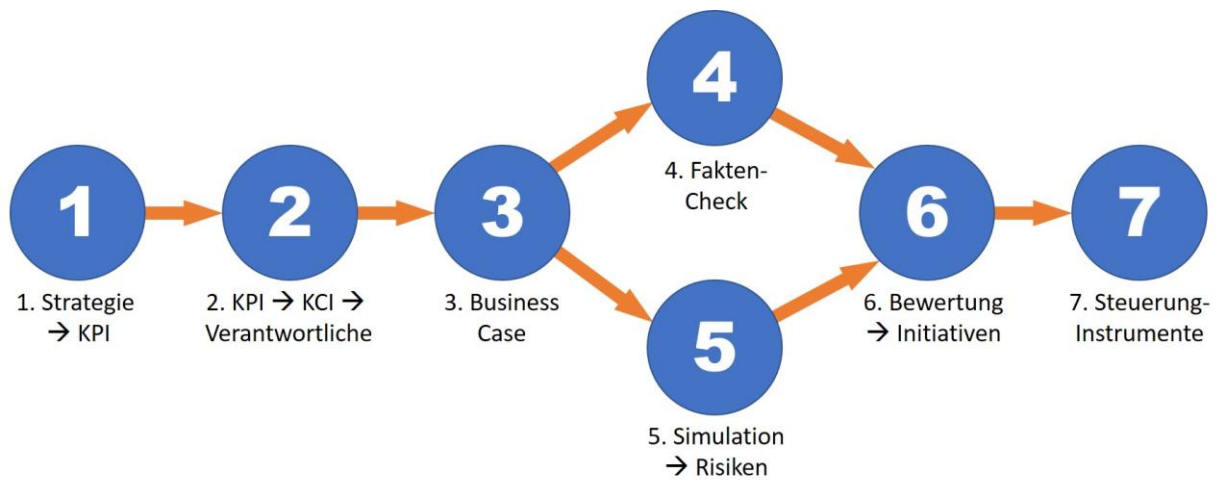
Also: sind Sie bereit für den Stresstest?

VORSCHLAG FÜR EINEN 7-STUFIGEN VERTRIEBS-STRESSTEST

Wir bieten Ihnen einen **4- bis 6-wöchigen Stresstest Vertrieb** an, der sich üblicherweise aus den folgenden sieben Schritten zusammensetzt - im Einzelfall jedoch auch anders aufgebaut sein kann.

STRESSTEST FÜR IHREN VERTRIEB

Toolbox Vertriebsprojekte



1. VON DER STRATEGIE ZU DEN FINANZIELLEN ZIELEN (KPI)

Haben Sie eine konsistente, fakten-basierte Strategie (oder haben Sie nur mittelfristige Plan-/Wunschzahlen) und können Sie diese in die 5-6 wichtigsten Zielwerte herunterbrechen? Das tun wir für Sie:

- Abfragen oder Entwickeln eine konsistenten "**Strategie-Story**": In welchen Geschäften sind Sie tätig und wie könn(t)en Sie dort erfolgreich sein?
- Basierend auf **Fakten** - bereits vorliegende oder später zu prüfende/zu ergänzende
- Herausarbeiten der wichtigsten finanziellen Ziele - mittelfristig bis kurzfristig = KPI / **Key Performance Indikatoren**
- Erarbeitung im Workshop mit der Brown Paper-Methode, basierend auf Business Model Canvas in 1-2 Workshoptagen
- Alles was man (noch) nicht weiß, wird als später zu prüfende **Hypothesen** formuliert.

2. VON DEN KPI ZU VERANTWORTLICHKEITEN, INITIATIVEN UND PRIORITÄTEN

Die Zielwerte sind wichtig - wichtiger ist aber die Festlegung von Steuerungsgrößen, die Bündelung in **Initiativen** und **Projekten** sowie die Festlegung von **Verantwortlichkeiten**. Das tun wir für Sie:

- Aus den KPI: Entwicklung und Festlegung der **KCI / Key Change Indikatoren**, der wichtigsten **operativen Ziele** (z. B. Hitrate, Anteil Neukunden) zur Erreichung der KPI
- Bündelung der Ziele in **Initiativen, Projekte** oder **Workstreams**
- Identifikation / Festlegung der **Verantwortlichen** für jede der Initiativen
- Erarbeiten im Workshop ebenfalls mit der **Brown Paper-Methode** in 1-2 Workshoptagen

STRESSTEST FÜR IHREN VERTRIEB

Toolbox Vertriebsprojekte

- Erarbeiten der Grundlagen für den **Aufbau des Business Cases**.

3. AUFBAU DES BUSINESS CASES FÜR DIE SIMULATION

Wie kritisch ist die Situation tatsächlich und wo - rein rechnerisch - sitzen die größten **Optimierungshebel**? Das tun wir, indem wir mit Ihnen einen **Business Case aufbauen**:

- Entwicklung eines **Business Cases**, ausgehend von den bestehenden Zahlenwerken, Reports, Budgets und Planungen
- Typischerweise als **Excel-Tool** - durch das **Controlling** für die Datenlieferung und Datenqualität, realisiert von einem Excel-Experten unter Anleitung (oder Aufbau durch uns)
- Was sind die **Hebel** - vom Auftragseingang bis zum Ergebnis, (üblicherweise der EBIT als Ergebnisgröße) - wie reagiert das Ergebnis rechnerisch auf Änderungen einzelner Werte?
- Vorbereitung für die spätere **Simulationsrechnung**.

4. FAKTENCHECK UND RISIKOIDENTIFIKATION

Der Business-Case ist zuerst einmal ein (oft umfangreiches) Rechenwerk, dessen - positive und negative - Annahmen an und in der Realität überprüft werden müssen. Das tun wir im Faktencheck:

- Prüfen aller zuvor identifizierten **Haupthebel** auf **Wahrscheinlichkeit und Auswirkung** sowie auf Abhängigkeiten - u. B. durch Entwicklung eines **Markowitz-Modells** (*Auswirkungen und Wahrscheinlichkeiten*),
- durch interne und externe **Gespräche** (Kunden, Marktexperten, Wettbewerber), Berücksichtigung **externen Faktoren**, wie **PESTEL**, strukturierte **Workshop-Diskussionen**
- Was wäre - wenn - wann - warum - wie könnte man dagegen steuern?

5. SIMULATION DER RISIKEN

Das Rechenwerk des Business Cases und die Ergebnisse des Faktenchecks werden verbunden. Das tun wir für Sie:

- Einbau und Umsetzung der Risiken in das **Excel-Simulationsmodell**
- Identifizieren der stärksten **Beeinflusser** und der stärksten **Auswirkungen**
- Aufbau mehrerer **Szenarien** und ihrer Abhängigkeiten
- Detailarbeit am PC mit Abstimmung von Zwischenergebnissen in Workshops.

STRESSTEST FÜR IHREN VERTRIEB

Toolbox Vertriebsprojekte

6. BEWERTUNG UND MASSNAHMEN

Auf Basis der Simulationen wird klar, wo sich die größten Risiken befinden und wo Sie die stärksten Hebel haben. Da man nicht an hundert Maßnahmen zugleich - erfolgreich - arbeiten kann, müssen die **Schlüsselmaßnahmen** identifiziert werden. Das tun wir für Sie:

- Herausarbeiten von **Maßnahmen**, was gegen welche Risiken unternommen werden könnte und sollte
- Herausarbeiten der **Effekte** aus dem Business Case
- Bewerten der **Gesamtsituation** von Risiken und Chancen
- Identifizieren der wichtigsten **Stoßrichtungen** - kurzfristig ("Quick Wins") und mittelfristig
- Arbeit in 2-3 Workshoptagen.

7. STEUERUNGSTRUMENTE

Als letztes muss sichergestellt werden, dass die wichtigsten Maßnahmen auch tatsächlich umgesetzt werden können.

- Entwicklung einer **Roadmap für das Risikomanagement** (Was, wer, wann, wie)
- Umsetzung des Simulationsmodells in eine **Projektsteuerung** (z. B. mit Hoshin Kanri oder OKR)
- **Entscheidung** der nächsten Schritte und ggfs. von Maßnahmen und Initiativen zur Vorbereitung eines effektiven Projektmanagements.

MÖGLICHE KONSEQUENZEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AUS DEN ERGEBNISSEN

Kosteneinsparungen können üblicherweise schnell vorgenommen werden - z. B. durch Stopp von Werbung oder Beenden von Trainingsmaßnahmen. Ob das immer sinnvoll ist? Sie müssen aufpassen, dass Sie dadurch nicht die eigene Zukunft verhindert und verspielen. Folgende Maßnahmen könnten - beispielhaft und nicht vollständig - Stoßrichtungen zur Risikominderung sein:

- **Investition in neue Produkte, Anwendungen, Märkte und Kunden** - was aber meist nur mittelfristig wirkt

STRESSTEST FÜR IHREN VERTRIEB

Toolbox Vertriebsprojekte

- Arrondieren, Anpassen der **Vertriebsstrategie** und des zugrunde liegenden **Vertriebsmodells**
- Einsatz neuer **Vertriebskanäle** und **Vertriebspartner**
- **Höherqualifizierung** von Mitarbeitern und Führungskräften im Vertrieb
- Verbessern von Planung, Steuerung, Provisionierung und persönlicher Motivation
- Durchführen von **Personalmaßnahmen** (Bewertung, Entlassung, Austausch, Neueinstellung)
- **Verzicht auf unprofitable Kunden, Märkte und Leistungen** - und Einsparen der dann nicht mehr benötigten Mitarbeiter - oder Einsatz dieser Personen z.B. für Wachstumsinitiativen
- Starten einer **Wachstumsinitiative** - Werbung, Social Media, Preise/Konditionen - "**Brute Force Attack**"
- **Prozesse** entschlacken, effizientere **Systeme** einsetzen
- **Schlüsselprozesse** (z. B. Angebotserstellung) optimieren und wettbewerbsfähig machen
- Methoden zur Steigerung der **Kundenzufriedenheit** einsetzen
- ...

STRESSTEST FÜR IHREN VERTRIEB

Toolbox Vertriebsprojekte

Die untenstehende **Maßnahmenmatrix** ist ein Beispiel, wie identifizierte Maßnahmen und Konsequenzen strukturiert werden könnten - ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

	Personen	Prozesse	Angebote
Entschlacken und Verzichten	<ul style="list-style-type: none"> • Entlassungen • Strukturanpassungen • Auslagern 	<ul style="list-style-type: none"> • „Sonderlocken“ abschaffen • Zero-Based 	<ul style="list-style-type: none"> • Rand-Angebote • „strategische“ Verträge • D-Kunden
Professionalisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Training, Coaching • Train-the-trainer • Standards, Road Books 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebotserstellung • Lead-Generierung • Nachfassen, Verhandeln • Hoshin Kanri 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortimente, Bündel • Pricing, Konditionen • Vertriebskanäle • Partner
„Brute Force“	<ul style="list-style-type: none"> • Personalgespräche • Entlassungen von Schlüsselpersonen • Prämien, Boni 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaizen • Wachstumsinitiative 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisaktionen • Abverkaufaktionen • Referenzaktionen

SCHLÜSSELPRINZIPIEN UND ERFOLGS-FAKTOREN FÜR EINEN STARKEN VERTRIEB

Letztlich ist der Stresstest Vertrieb ein Schritt auf dem Weg zu einem starken und wettbewerbsfähigen Vertrieb. Wir haben auf unserer Website dazu etliche andere Artikel geschrieben. Hier aber die aus unserer Sicht sechs wichtigsten Erfolgsfaktoren im Vertrieb - neben der richtigen Strategie und Ausrichtung:

- Einbindung der **wichtigsten Personen und Führungskräfte**, die zugleich befähigt und motiviert sein müssen (oder trainiert bzw. ausgetauscht werden sollten) und die eine leistungsfördernde, partizipative Kultur entwickeln und vorleben
- Starkes **Commitment vom Controlling** und schnelles Einbringen der entscheidungsorientierten Zahlen (*nur was man messen kann, kann man auch ändern*) für faktenbasierte Entscheidungen - zugleich effektive Steuerungsprozesse und -systeme
- Prozesse **kundenorientiert** optimieren und zugleich entschlacken
- Ausreichende **Kapazität im Vertrieb** für die relevanten Aufgaben
- **Keine Tabus** - insbesondere, wenn die Situation bereits wirklich kritisch ist
- Nicht nur reden - **MACHEN!**

STRESSTEST FÜR IHREN VERTRIEB

Toolbox Vertriebsprojekte

ÜBER UNS

PETER KLESSE
Geschäftsführer



Tel. +49 (211) 13866 - 211
Fax +49 (171) 5550111
eMail: peter.klesse@bpsales.de
Best Practice Sales Consultants Ltd.
Königsallee 14, 40212 Düsseldorf
<https://bpsales.de>
HRB Düsseldorf 50245

Best Practice Sales ist eine **auf Vertriebsthemen spezialisierte Unternehmensberatung**. Unsere Themen: Vertriebs-Audits, Personalprozesse und Personalentwicklung im Vertrieb, Vertriebsstrategie, Vertriebssteuerung (einschließlich Provisionssysteme, Balanced Scorecard und Hoshin Kanri), IT im Vertrieb (CRM, BI), Organisationsänderungen, ‚Neustart Vertriebsmotor‘ als Wachstumsinitiative, Key Account Management.

Wir tun dies in komplexen Neuausrichtungen, bei Veränderungsprojekten, Krisenbewältigung und Restrukturierung – als Berater, Interimmanager, Projektleiter, Führungskräfte-Coach, Referent.

Zumeist arbeiten wir in längerfristigen Mandaten und legen Wert darauf, nicht nur zu beraten, sondern unsere Kunden „hands-on“ als operativer Macher zu begleiten. Dazu bringen wir Kompetenz mit, sichern die Projektqualität, führen die Kunden-Teammitglieder und stellen den Knowhow-Transfer zum Kunden sicher.

Wir arbeiten für kleine bis sehr große Unternehmen und Vertriebsorganisationen, schwerpunktmäßig im deutsch- und englischsprachigen Raum – von mittelständischen, eigentümergeführten Unternehmen bis zu multinationalen Konzernen. Dabei betreuen wir Außendienst-Organisationen, Einzelhandel, Key Account Management, Vertriebssteuerung, Agenturen/Makler, Auftragsbearbeitung, Call-Center und Kundendienste. Wir kennen viele Industrien – Groß- und Einzelhandel, Industrie-Geschäfte, Finanzdienstleister, Transport, Dienstleister, Konsumgüter, Automotive, Interessenvertretungen – in vielen unterschiedlichen Verkaufssituationen – Endverbrauchergeschäft, OEM, Distributoren/Handel, Vermittler, Agenturen, Einzelhandel.

Eine Vielzahl erfolgreicher Projekte mit nachgewiesenen Ergebnissen können wir ebenso vorweisen wie **zahlreiche Referenzen** aus unterschiedlichen Industrien.

Was zeichnet uns aus – was macht uns zu ‚**Best Practice**‘? Wir bringen in die Arbeit unsere persönliche Erfahrung als Berater renommierter Beratungsfirmen (Boston Consulting Group, Gemini Consulting) ein, ebenso wie Projektleitungskompetenz, Berufserfahrung als Vertriebsleiter, Geschäftsleitungserfahrung in Sanierungssituationen. Unsere Kompetenz umfasst Vertrieb, Strategie, Personalprozesse, Prozessoptimierung, IT-Systemunterstützung (u.a. CRM und BI), Organisationsentwicklung, Projektmanagement (auch agiles Arbeiten und Scrum®), Steuerung/Controlling und Changemanagement.