

Reporting ist keine Einbahnstraße

Vertriebscontrolling. → Solange Verkäufer nicht verstehen und akzeptieren, weshalb Reporting wichtig ist, haben Besuchsberichte eine reine Alibifunktion. Damit die Geschäftsleitung mit Hilfe des Außendienstes verlässlich planen kann, ist gute Führung gefragt. *Von Sabine Pracht*

- Vertriebscontrolling
- Reporting
- Außendienststeuerung
- Führungsmethoden

Sales-Meeting, Tag der Wahrheit. Der Verkaufsleiter hat alle seine Mitarbeiter zusammengebracht, um Umsatzpotenziale und Marktinformationen in Prognosen zu verwandeln. Als der erste Verkäufer seine zweifelhaften Abschlüsse in spe vorträgt und der Verkaufsleiter mit ein paar gezielten Fragen die Realitätsnähe der Schätzungen prüfen will, bricht bei dem Rest der anwesenden Außendienstmitarbeiter reges Radieren und Korrigieren aus. So seltsam solche Vorgehensweisen erscheinen mögen, in vielen Unternehmen sind diese Szenarien an der Tagesordnung. »So kann Forecasting im Vertrieb nicht laufen«, meint Herbert R. Schmidt, Vertriebscoach und Inhaber der MMOS Consulting GmbH, der in seiner 25-jährigen Beraterkarriere immer wieder Vertriebsprozesse auf Sinnhaftigkeit

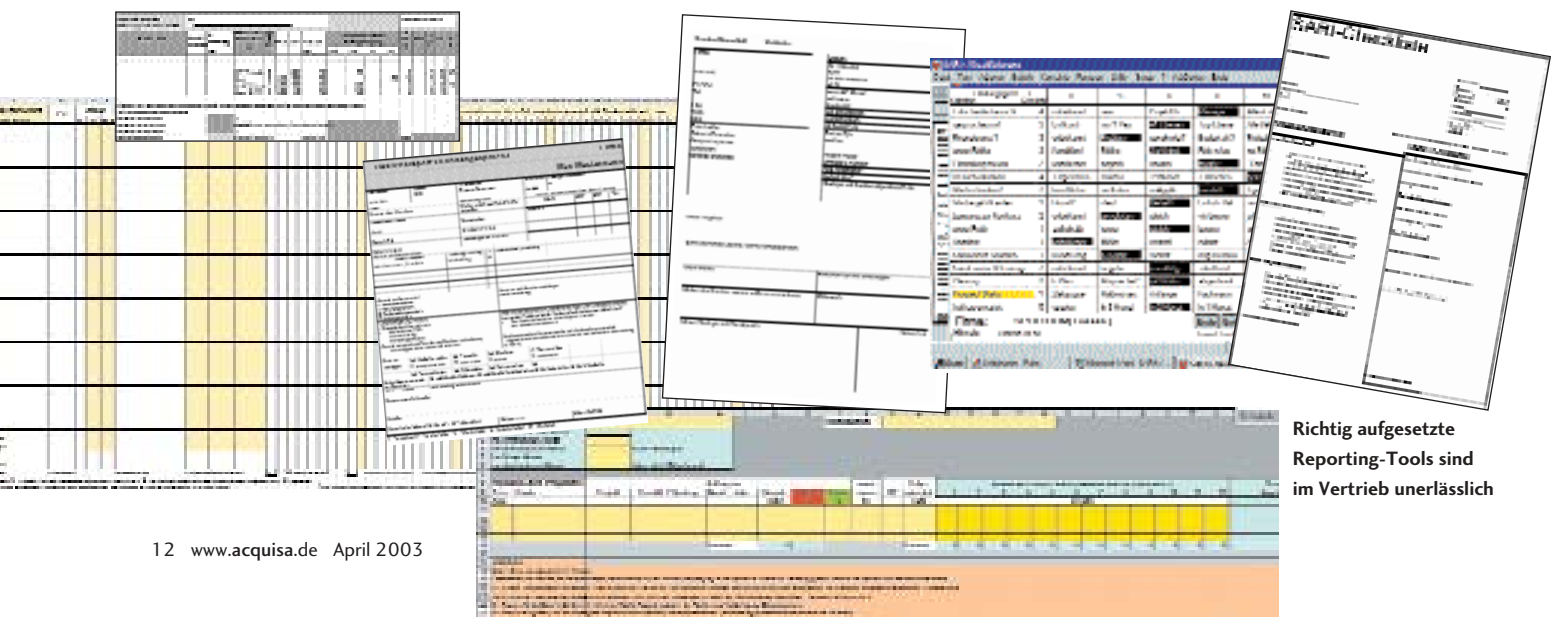
und Effizienz überprüfen musste. »Ein Verkaufsleiter muss ein Führer sein, nicht ein Zahlenabfrager in Meetings, denn da bekommt er die Wahrheit sowieso nicht geliefert. Das heißt, auf Vertrauen basierende persönliche Gespräche und ein regelmäßiges Coaching des Verkäufers müssen an erster Stelle stehen.«

Die meisten Verkaufsleiter können ein Lied davon singen, wie schwierig es ist, verlässliche Pläne zu erstellen. Die Gründe dafür sind vielschichtig: Der Außendienst lässt viele Kunden- und Marktinformationen nur unwillig und unvollständig wieder ins Unternehmen zurückfließen, da er diese als sein persönliches Eigentum ansieht. Die Angaben so mancher Mitarbeiter über die tatsächliche Abschlusswahrscheinlichkeit sind oft sehr zweifelhaft. So bleiben gut gepflegte und realistische Daten, die Aufschluss über den Kundenstatus geben, häufig ein unerfüllter Wunsch des Vorgesetzten. Doch was Vertriebsleiter auch nicht

wahrhaben wollen: Die Ursache dieser Probleme liegt in den meisten Fällen bei ihnen selbst – falsche Führung. »Reporting, das man für andere macht, taugt nichts. Deshalb muss der ganze Prozess darauf ausgerichtet sein, dass der Verkäufer Besuchsberichte und andere Reporting-Instrumente als sein eigenes und für seine eigene Arbeit und seinen Erfolg unerlässliches Hilfsmittel versteht«, so Schmidt.

Verkaufsleiter vergessen, zu führen und zu coachen

Dieses Verständnis zu vermitteln, vermag nur ein Vorgesetzter, der Reporting nicht als Einbahnstraße betrachtet. Er setzt sich mit den Besuchsberichten, Potenziallisten und Prognosen seines Außendienstmitarbeiters auseinander, gibt ihm ein Feedback und arbeitet mit ihm gemeinsam an den Stärken und Schwächen sowie an zielgerichteten Aktionsplänen



Richtig aufgesetzte Reporting-Tools sind im Vertrieb unerlässlich

und Maßnahmen. Ein Vorgesetzter, der richtig führt, ist vor allem Coach und nicht Kontrolleur. »Sobald ein Mitarbeiter kontrolliert wird, kontrolliert er sich nicht mehr selbst. Deshalb empfehle ich in meinen Trainings immer wieder: Kontrolle zur Selbstkontrolle muss das Prinzip sein«, so Schmidt.

Stimmt diese Feedbackschleife zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem nicht, »wehren sich Verkäufer vehement, solche Reporting-Tools zu nutzen«, weiß auch Stefan Lammers, Inhaber von Stefan Lammers Business Building. Sie sehen keinen Sinn darin, nur Daten als Input zu liefern, wenn der Vorgesetzte kein Feedback gibt. Das Ergebnis: »Für sie bedeutet das lästige, sinnlose Mehrarbeit, die für sie eine reine Kontrollmaßnahme ist. Vorgesetzte müssen etwas dafür tun, dass die Verkäufer keine Angst haben, solche Werkzeuge würden lediglich die Schwachstellen ihrer Arbeit zu Tage fördern«, so Lammers.

Führen heißt: Defizite erkennen und ausbügeln und den Verkäufer strategisch ausrichten und abschlussicher machen. Nähe und ein ständiger Dialog helfen beiden – auch dem Vorgesetzten, denn er muss wissen, an welchen Stellen er welchen Mitarbeiter im Verkaufsprozess coachen muss.

Reporting muss fester Bestandteil der Strategie sein

Grundvoraussetzung für eine solche konstruktive Zusammenarbeit und damit ein funktionierendes Reporting ist, dass eine Vertriebsstrategie nicht nur existiert, sondern auch gelebt wird. »Das Thema Reporting muss dabei ein zentrales Steuerungsinstrument sein«, betont Harald Ackerschott, Geschäftsführer der Ackerschott Unternehmensberatung für Vertriebssteuerung und Autor zahlreicher Vertriebsartikel. »Und nur wenn dann auch Standards festgelegt werden, beispielsweise 'A-Kunden müssen mindestens ein- bis zweimal im Monat besucht werden', kann eine priorisierte Vertriebsstrategie auch gelebt werden«, fügt Schmidt hinzu. Auf diese Weise lassen sich Zielerreichungen erarbeiten und Abschlussrisiken frühzeitig ermitteln.

Um beim Beispiel Besuchsfrequenz zu bleiben: »Für den Vorgesetzten bedeutet das, gemeinsam mit dem Verkäufer zu monitoren, wie oft er welchen A-Kunden

überhaupt gesehen hat. Verkaufen basiert nun mal nach wie vor auf Vertrauen zwischen Kunde und Verkäufer und das entsteht nur durch regelmäßiges, konfliktfreies Sehen«, führt Schmidt hierzu aus. Bei zu geringer Besuchsfrequenz muss der Verkaufsleiter bei seinen Gesprächen mit dem Verkäufer weiter in die Tiefe gehen und mit ihm gemeinsam erarbeiten, woran es liegt: Verkauft der Außendienstler nur auf der Sachebene? Durchdringt er das Unternehmen nicht auf mehreren Ebenen einschließlich dem Entscheider oder hat er schlicht und ergreifend falsche Vorstellungen vom Verkaufsprozess?

Besuchsberichte, Potenziallisten und

schaffte Informationen kann die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben, fördern. Aber auch hier gilt wieder das Prinzip: »Reporting ist keine Einbahnstraße.« Wichtig ist, dass auch dem Verkäufer die Kennzahlen transparent und verständlich gemacht werden – dass ihm Verkaufsspannen für die einzelnen Produkte mitgeteilt werden oder dass die Zentrale Zahlen bezüglich der Kaufkraft in einzelnen Vertriebsgebieten nicht als Geheimnis hortet.

Dieses Bewusstsein ist in den wenigsten Unternehmen vorhanden. In der Automobilbranche – allen voran BMW und Mercedes-Benz – wurde man sich als erstes Anfang der 90er Jahre bewusst, wie

» Im Vertrieb muss sich das Management auf die Gefühlswelt hoch emotionaler Menschen einstellen – erst recht beim Reporting. «

Harald Ackerschott, Geschäftsführer der Ackerschott Unternehmensberatung

Stärken-Schwächen-Analyse unterstützen solche Prozesse (siehe dazu Kasten auf Seite 14).

Neben einem guten Coaching gibt es andere Hilfsmittel, die den Realitätsgehalt des Reportings stützen können. Insbesondere wenn es um Schätzungen des Umsatzpotenzials geht, neigen viele Verkäufer dazu, tiefzustapeln, damit sie wenigstens die Prognose erfüllen oder hochzustapeln, um den Chef ruhig zu stellen. Dem vorzubeugen, eignet sich das so genannte Weitzmann-Schema, ein Bonussystem, das sich an der Zielerreichung orientiert. Den höchsten Bonus erhält der Mitarbeiter, wenn er sein prognostiziertes Ziel erreicht, liegt er darüber oder darunter, fällt die Belohnung geringer aus. Ein guter Forecast kann nicht allein auf Zahlen basieren, auch so genannte weiche Faktoren, wie etwa eine persönliche Bindung des potenziellen Verkäufers zu einem Wettbewerber, fließen in die Prognose mit ein – und diese Informationen müssen aus dem Reporting herauszulesen sein. Über die wahren Informationen verfügt allein der jeweilige Verkäufer.

Das Management ist darauf angewiesen, dass er sein Marktwissen ins Unternehmen trägt und nicht für sich behält. Ein entsprechendes Punktesystem für be-

wichtig es ist, die gesamte Vertriebsorganisation nach Kennzahlen zu führen. Diese Unternehmen haben begriffen, dass sie durch dieses vermeintliche Detail ihre Vertriebsfilialen systematisch zu mehr Umsatz und Ertrag führen können. »Der einzelne Verkäufer sollte wissen, wie hoch die realistische Gebietsausschöpfung ist, das heißt, wie hoch der Marktanteil maximal sein kann. Das sollte auch in anderen Branchen nicht nur bedrucktes Papier in den Zentralen bleiben«, so Christian Geissler und Rainer Arlt, Vertriebs-trainingsexperten bei der Commax Consulting AG, die derzeit die Vertriebsleiter von Vodafone beraten.

Wenn nach Kennzahlen geführt wird, kann auch nicht unwirtschaftlich verkauft werden: Dass etwa ein Verkäufer Masse macht, anstatt zuerst Produkte mit der höchsten Marge zu verkaufen. »Unternehmen müssen eine Philosophie entwickeln, die da heißt: »Ich muss mündige Verkäufer haben und ihnen Vertrauen schenken.« Sie müssen den Unternehmer im Verkäufer wecken«, rät Geißler seinen Kunden. »Wenn der Verkäufer begrift, dass er wichtig ist und einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, ist er viel motivierter.«

Zur Steuerung des Vertriebs bedienen sich mittlerweile viele Unternehmen →

Wichtige Werkzeuge für die Vertriebssteuerung



Herbert R. Schmidt,
Inhaber der
MMOS
Consulting
GmbH, coacht
derzeit die
Vertriebsmann-
schaft von
T-Systems

Die MMOS Consulting rät ihren Kunden ihr Reporting-System mit folgenden Standard-Instrumenten aufzubauen:

1. Monatliche Potenzialliste

Mit Hilfe dieses Werkzeugs zeigt der Verkäufer seine Potenziale auf, an denen er arbeitet. Er hat damit eine Übersicht und vermittelt dem Verkaufsleiter seine Einschätzungen bezüglich Firmen, Priorität, Auftragslage für die verschiedenen Produkte, erwartete Umsätze, Verkaufszeiten, Wahrscheinlichkeit des Abschlusses und versieht das Ganze mit einem persönlichen Kommentar zur Marktlage.

2. Kommitment

Das Kommitment ist integraler Bestandteil des Forecasts, denn das Management will schlicht und ergreifend wissen, welcher Auf-

tragseingang real zu erwarten ist. Der Verkäufer gibt seine von ihm selbst ernst genommene Erwartung seiner Umsätze im nächsten Monat, in den nächsten beiden und in drei Monaten an. Er und sein Vorgesetzter haben damit ein klares Ziel, an dem Erfolge gemessen werden können.

3. Stärken-Schwächen-Analyse

Die drei bis fünf wichtigsten A-Kunden werden einmal im Monat mit einem Analyse-Werkzeug durchleuchtet. Mittels einer Matrix aus Verkaufsparametern mit den jeweiligen Erfüllungsgraden und Gewichtungen lassen sich anhand einer Kurve die Stärken und Schwächen ermitteln und Handlungsbedarf ableiten. Beispiel: Ein Parameter der Matrix lautet »Entscheider besucht«.

Der entsprechende Erfüllungsgrad wird angekreuzt. Zusammen ergeben alle Erfüllungsgrade der festgelegten Parameter eine Art Fieberkurve, die Stärken und Schwächen des Verkaufsprozesses offen legt.

4. Übersicht über erfolgte Aktivitäten

Empfehlenswert ist ein auf Trends ausgewerteter Wochenbericht des Verkäufers über seine Aktivitäten und deren Bearbeitungsstatistik. In der Realität bleibt ein sol-

ches Tool von Verkäufern ungenutzt. Besser wäre es, wenn der Verkäufer mit einem Trackingblatt für sich selbst in seinem persönlichen Zeitplaner beginnt und dem Verkaufsleiter hiervon eine Kopie überlässt. Daraus kann der Vorgesetzte ableiten, welcher Interessent welche Aufmerksamkeit bekommt, ob der Aufwand an die richtige Stelle geht und wie die Besuchsfrequenzen bezogen auf das Projekt und die Wochen einzeln und im Trend aussehen.

5. Besuchsberichte/Stammdatenblatt

Sie gehören nicht in den regulären Reporting-Kreislauf, denn sie sind zu wichtig, als dass sie als Administration missverstanden werden dürften. Der Verkäufer muss jeden Besuch als Bericht in Prosaform festhalten und an definierter, auffindbarer Stelle ablegen, damit in Krankheitsfällen oder bei Ausscheiden des Verkäufers jeder jederzeit den gleichen Informationsstand haben kann.

Wie ein Reporting mit Hilfe der beschriebenen Tools im Detail aussehen kann, beschreibt Herbert R. Schmidt in einem ausführlichen Artikel, den Sie sich unter: www.acquisa.de/online.cfm herunterladen können.

» Reporting,
das man für andere macht,
taugt nichts. «

Herbert R. Schmidt

diverser Software-Lösungen. Ob Einzellösungen, ob komplex integrierte Business-Intelligence-Software mit Reporting-Funktionen, für jegliche technische Unterstützung gilt: So lange das Reporting nicht richtig in den Gesamt-Vertriebsprozess mit eingebunden ist, der Verkäufer von dessen Nutzen für sich selbst nicht überzeugt ist und es keine geschlossene Feedbackschleife zwischen Verkäufer und Vorgesetztem gibt, ist die Investition in eine solche Software rausgeschmissenes Geld. »Viele Unternehmen unterliegen dem Irrtum, die Software löst die Probleme«, so Lammers. »Der größte Schwachpunkt der Systeme liegt darin, dass sie nicht akzeptiert werden«, so Timo Alznauer, bei der Lübecker Ma-

schinenbau Gesellschaft zuständig für das Absatzmanagement. Deshalb hat sich das Unternehmen entschieden, erst einmal die Managementprozesse neu zu definieren, Anreizsysteme für ein erfolgreiches Reporting und Forecasting aufzusetzen, bevor eine Software gekauft wird.

»Wir haben etliche Lösungen auf Kosten, Akzeptanz und Erfüllung unserer Ansprüche untersucht. Wir sind zu dem Ergebnis gekommen, dass wir so lange keine Software brauchen, bis sie nicht von den Vertriebsmitarbeitern selbst eingefordert wird«, erzählt Alznauer, der bereits seit anderthalb Jahren an der Umstrukturierung arbeitet. »Wir haben es mit Menschen zu tun. Das ist pures Change-Management. Bis sich das in den

Köpfen der einzelnen Mitarbeiter festsetzt, vergeht eine ganze Weile«, so Alznauer. »Am Ende unseres Prozesses haben wir ein großes Ziel vor Augen: Weg vom Auftragsannehmer, hin zum proaktiven Vertriebsmitarbeiter.«

Sabine.Pracht@acquisa.de

www.acquisa.de/online.cfm

Unter diesem Link finden Sie einen ausführlichen Artikel zum Thema »Hilfsmittel bei Reporting« von Herbert R. Schmidt, Inhaber der MMOS GmbH.
→Know-how

Reporting systematisch auf- und umsetzen