orangecosmos
ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN

Orange Times

Ausgabe 02 / 2018

Innovations-Roadmap
Station 11 & 12:
„Jagt Ihr Vertriebskrokodil gemeinsam mit den-Vertriebspartnern?"

ÜBERSICHT:

A. Vertriebskrokodil	S. 02
B. Vertriebspartner und Distributoren	S. 11
... Klientenmagazin	S. 15
C. Veranstaltungshinweise Strategie	S. 16
D. Unser Angebot	S. 18
E. Vorschau	S. 18
F. Impressum	S. 19

ABSTRACT / INHALT:

Umsätze und Deckungsbeträge für neue und bestehende Produkte erzielen:
In jedem Unternehmen dreht sich das Tagesgeschäft um dieses Thema. Aber wie kann man den Vertrieb systematisch effizienter machen? Das „Krokodil" liefert dazu einige anschauliche Grundlagen und Analogien.

In dieser OrangeTimes erhalten Sie Wissenswertes zu
a.) effizienten Vertriebsprozessen,
b.) zur Digitalisierung im Vertrieb und
c.) zum Gestalten von Beziehungen mit Vertriebspartnern....

Viel Spaß beim Lesen ...

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/ downloaden.
OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

Member of
Managementcenter Nord
www.managementcenternord.at

A) Vertriebskrokodil

von Andreas Gumpetsberger

Viele gute Ideen und Produkte scheitern leider am Verkauf. Die beste Vertriebs-Strategie ist wertlos, wenn es nicht gelingt die PS auf die Straße zu bringen. Doch Ihre Produkte und Dienstleistungen bringt letzten Endes Ihr Vertrieb an den Mann / an die Frau. Im Vertrieb benötigen Sie somit andere Qualifikationen als im Marketing. Identifikation von Leads, Beratung von Interessenten, Angebotswesen, Gewinnen von Aufträgen und das Binden von Kunden baut auf einer soliden Vertriebsorganisation und auf effizienten Vertriebsprozessen auf.

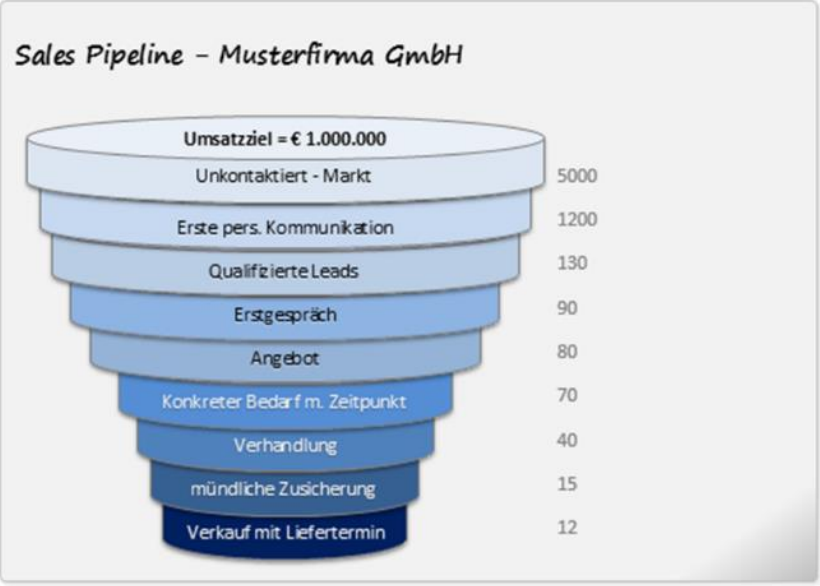
Ist die interne Vertriebsorganisation etabliert, der Vertriebsprozess definiert und mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet?

Mehr zur Innovationsroadmap finden Sie unter **www.innovationsroadmap.at**. Kurze und kompakte Infos zu diesen Themen finden sie ganz aktuell unter dem dort befindlichen **BLOG**.

A. Vertriebstrichter umsetzen (Kunden finden und Kunden gewinnen)

Wie kann der Vertriebsprozess bis zum Endkunden gestaltet werden?

Die folgende Abbildung (aus der letzten OrangeTimes zeigt anhand eines Beispiels aus dem B2B Bereich den Verkaufs-Trichter vom unpersönlichen Markt bis zum schriftlich fixierten Verkauf mit Liefertermin. Die Zahlen rechts des Trichters zeigen die Mengen an. Es sind entsprechend den Auswertungen der bisherigen Vertriebsaktivitäten 90 Erstgesprächsbesuche notwendig, um zB 40 mal zu Verhandlungen eingeladen zu werden. Woraus 12 echte Aufträge entstehen.



Diesen Trichter sollten Sie für jedes Geschäftsfeld / Marktsegment planen (Vertriebs- und Absatzstrategie).

Aus operativer Sicht gilt es nun, diesen Plan mit Leben zu erfüllen, damit der Vertrieb richtig Gas gibt. In der folgenden Darstellung sind vereinfacht die vier wesentlichen Stufen des Vertriebsprozesses und die zu behandelnden Fragestellungen abgedeckt:

Kontakt/Lead	Interessent	Angebot	Verkauf
Ressourcen- und Effizenzfragen			
Welche Marketing- und Kooperations-aktivitäten werden gesetzt, damit wir zu 1200 Kontakten und 130 Leads kommen.	*Wie kommen wir zu 90 Terminen? Schaffen wir 90 Erstgespräche für dieses Jahr mit unseren Ressourcen?*	*Wie managen wir 50-100 Verkaufschancen je Vertriebs-verantwortlichen?*	*Wie können wir die Hit-Rate (Quote zw. Angebot / Auftrag) erhöhen? Was tun wir, damit wir dem Kunden das Kaufen leichtmachen?*
MARKETING-Aufgaben	*VERTRIEBS-Aufgaben*		
Mögliche Aktivitäten in den einzelnen Stufen			
1. Gespräche mit 5 möglichen Kooperations-partnern, um mehr Kontakte in den Trichter zu bekommen *2. Kriterien für ABC Qualifizierung der Leads sowie interne Leads-Verteilung entwickeln* *3. Gemeinschaft-liche Ausstellung bei Messe in Düsseldorf mit großem Systempartner verhandeln*	*1. Vorbereitung Muster-schreiben für Wissens-interessierte bzw Kauf-interessierte Kontakte* *2. Referenzpro-jekte bzw Referenzbilder in hoher Qualität sammeln und wiederauffind-bar zuordnen* *3. Telefonmarketing Aktion starten und Telefonmarketing Skript erstellen*	*1. Standardisierte Angebote mit klaren Leistungsbe-schreibungen* *2. Angebots-generator für komplexe technische Lösung entwickeln* *3. Angebote in Gold -Silber -Bronze*	*1. Nachfassen „kalter Kunden der letzten 3 Jahren"* *2. Bestehende Kunden besuchen und Produkt-portfolio vorstellen mit Cross-Selling neuer Leistungen und Services* *3. Verkaufs-schulung für den Kundendienst*

Stehen die Kosten des gesamten Vertriebstrichters und der Aktivitäten sowie die eingesetzten Ressourcen in Relation zu den Ertragschancen der letztendlich durchgeführten Verkäufe oder sollten wir andere Priori-täten (zB Produkte, Partner etc.) setzen?

Auch im Vertrieb gibt es Stellschrauben, welche die Leistung verbessern können. Dies erkennen auch viele Führungskräfte (siehe nächste Abbildung).

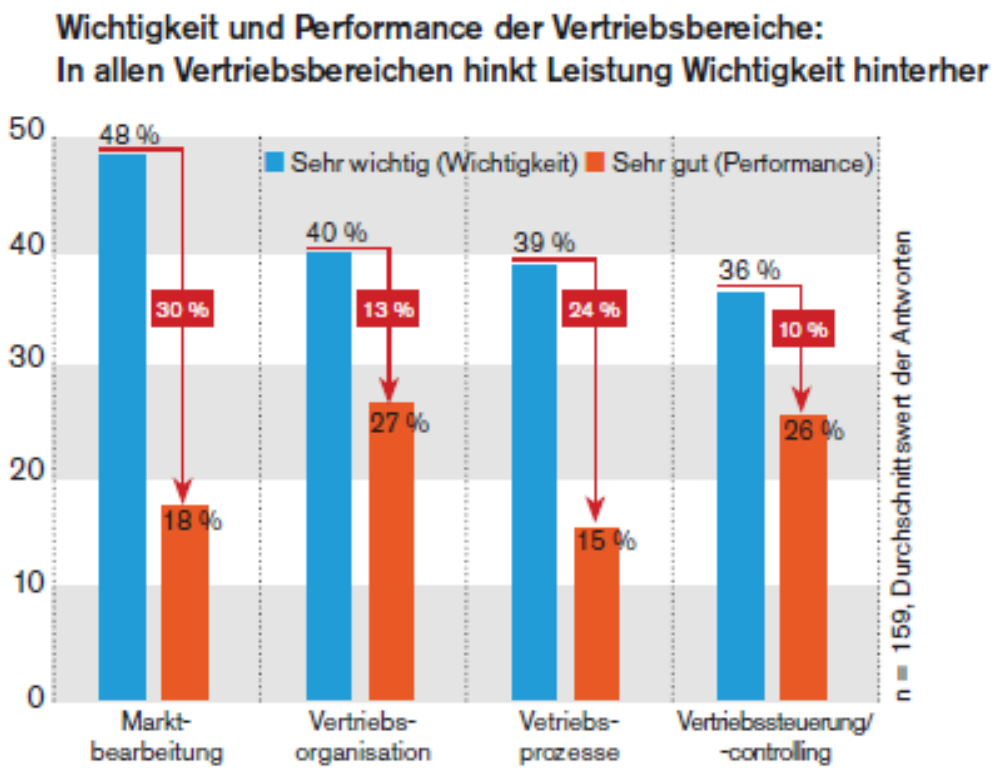


Abbildung 1: Performance der Vertriebsbereiche (Industriemagazin, 06/2012)

Die KPI's / Mengengrößen (siehe vorige Seite) des Vertriebstrichters sind weiters auf Monate herunterzubrechen und die Entwicklung ist regelmäßig zu monitoren. **Frühwarnindikatoren** (Leading Indicators) um die Effizienz einzelner Produkte und Prozesse zu monitoren sind zB Anzahl der Anfragen pro Monat, Entwicklung und Anzahl der Angebote für Neuprodukte, positive Rückmeldungen von Händlern über Neuprodukte, Anzahl Besuche je Region, Vertriebskosten pro Neukunde, etc. Sie benötigen diese Daten nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Steuerung der Partner. Credo: Wenn die Vertriebskosten immer mehr steigen, wird es Zeit, das **Vertriebscontrolling** weiterzuentwickeln.
Bei neuen Produkten / Dienstleistungen lohnt sich auch die Überlegung „welche Absatzmeilensteine legen den Wachstumspfad in diesem Kundensegment fest?", damit Sie bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern können.

Natürlich gelten diese und ähnliche Prozesse auch wenn Sie sich E-Commerce Anbietern wie Amazon, Alibaba, Booking.com, Tech-pilot, etc. bedienen. Die Marktpotentiale der **Digitalisierung** im Vertrieb sind noch immer steigend.

Wenn Sie Ihre Vertriebsprozesse effizienter gestalten wollen (besser Performance, Fehlerquellen sichtbar machen) oder um für Ihren Vertriebsprozess neue Ideen, Überblick und Einblick in die Kundensicht zu erhalten, können Sie auch die Instrumente **Customer Journey Map** und /oder **Service Blueprint** gut einsetzen. Dabei visualisieren Sie die Reise des Kunden durch den Vertriebsprozess und die Kontakte mit Ihren Mitarbeitern oder IKT-Systemen. Darüber hinaus ermöglicht diese Methode auch einen kritischen Blick auf die Touchpoints (Berühungspunkte) mit Ihren Kunden. Dh wie und in welcher Ausprägung kommt der Kunden mit Ihrer Marke, Ihrer Leistung, Ihren Mitarbeitern, Ihren IT-Systemen und Ihren Partnern in Berührung und welche Erlebnisse treten dabei auf. Eine unabhängige Moderation stellt sicher, dass auch die Sicht von außen repräsentiert wird.

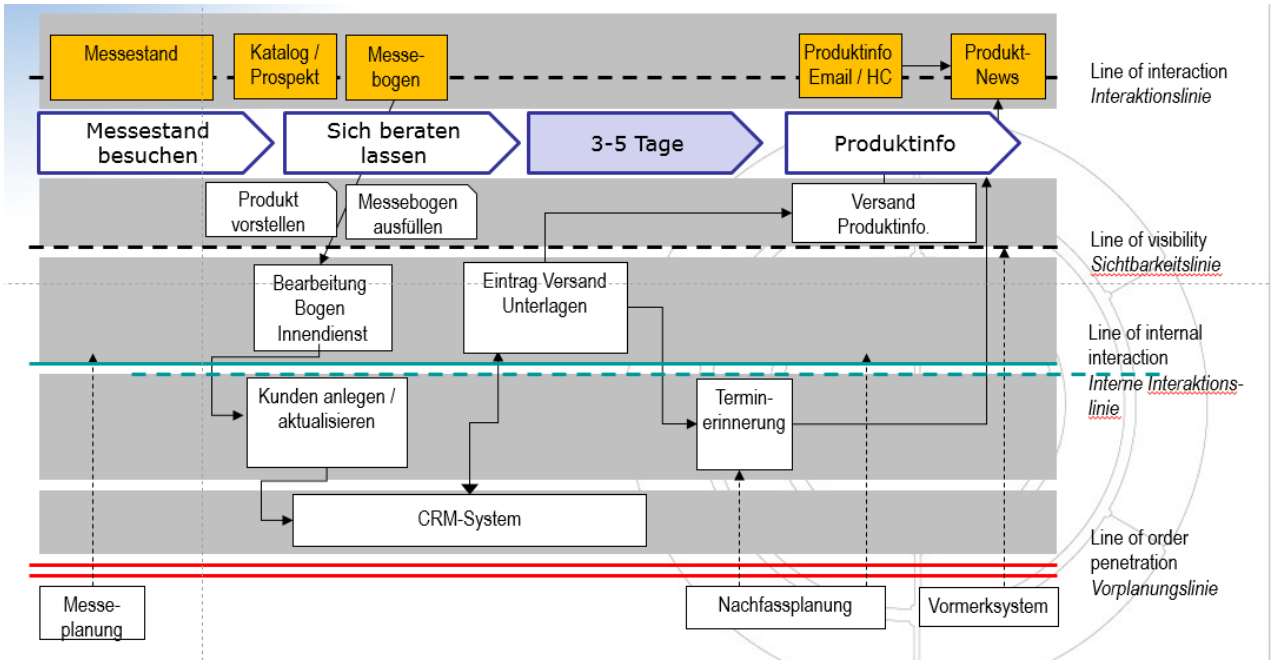


Abbildung 2: Service Blueprint Messe (Beispiel)

B. Kunden binden / Stammkunden vermehren

Ein erfolgreicher Verkaufsabschluss (siehe Verkaufstrichter) ist aber nicht das Ende, sondern der Beginn einer hoffentlich langandauernden Kundenbeziehung.

Was ist zu tun, damit die Kunden in regelmäßigen Abständen wiederkaufen? (Stichwort: Stammkundenmarketing, After-Sales-Service, etc.)

Um die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen, müssen Sie laufend die Ergebnisse darstellen und den Nutzen des Produktes kommunizieren (auch und besonders in der ersten Nachkauf-Phase).

Jeder weiß, dass ein zufriedener Kunde positive Mundpropaganda auslöst. Daher dürfen wir hier nichts dem Zufall überlassen. Aber die Signifikanz ist entscheidend. Positive Mundpropaganda wird i.d.R. nicht ausgelöst, wenn der Kunde nur sagt, dass die Leistung eh okay gewesen wäre. **Nur ein begeisterter Kunde empfiehlt Sie weiter**.

Aktives Empfehlungsmarketing setzt bei den **sieben entscheidenden Kanälen und Netzwerken** von Empfehlungen an. Diese sollten Sie strukturiert erfassen und analysieren, bei größerem Umfang geht das nur mehr mittels Softwarelösungen bzw. CRM-Systeme.

Wussten Sie, dass 70% aller Autokäufer von Mundpropaganda durch deren Verwandte und Bekannte beeinflusst werden? Haben Sie schon einmal nachgerechnet, ob Sie 70% Ihrer Kunden durch Empfehlungen bekommen?

Literaturtipp: Das große 1x1 der Erfolgsstrategie: EKS – Die Strategie für die neue Wirtschaft, GABAL, 2009; ISBN: 978-3869360010

C. Vertriebsorganisation zur Abwicklung der Vertriebsprozesse

Wie müssen wir uns intern aufstellen, um die bestmöglichen Grundlagen für den Vertriebserfolg zu gewährleisten?

Neben dem Prozess ist auch die Organisation wichtig: Wer macht was? Die Aufgaben im Vertrieb (evtl. abhängig von Produktgruppen und Kundensegmenten) sind zu verteilen. Mögliche Aufgaben sind:

- Vertriebsstrategie
- Leads generieren
- Qualifizieren von Verkaufschancen
- Angebot legen
- Verhandeln (Preisentscheidung)
- Auftrag abschließen
- Berichten und Informieren
- Kunden binden

☑ **TIPP:**

Bei kleineren Unternehmen macht dies meist der Chef. Gerade er kann aber bei neuen Produkten dann der größte Flaschenhals (adhoc Anfragen, Angebote) sein. Überlegen und entscheiden Sie noch vor Markteinführung, an wen Sie mögliche Aufgaben delegieren können bzw. welche Vertriebspartner sie gewinnen sollten. Auch neue Infrastruktur (Stichwort CRM) kann ein lohnendes Investment sein.

Bei mittleren Unternehmen braucht es ein eigenes Vertriebsmeeting, um neue Verkaufsstrukturen zu etablieren und Aufgaben neu zu verteilen.

Wenn sich Märkte und Geschäftsfelder verändern, wird oftmals auch über neue Vertriebsstrukturen beraten. Den Vertrieb ebenso neu aufzustellen macht dann Sinn. Üblicherweise sind es meist drei Stoßrichtungen:

1. Einführung Key Account Management (spezielle Vertriebsmitarbeiter für Großkunden). Key Account Manager betreuen das gesamte Buying Center und mehrere Ansprechpartner, um die vielfältigen Angebote als zentraler Ansprechpartner zu bündeln und zu kommunizieren.
2. Steigerung der Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg. Insbesondere um die Cross Selling Chancen zu heben und damit Umsätze zu steigern. Dabei gilt es vor allem die „kulturelle" Seite und die interne Kommunikation zu verbessern (siehe nächstes Kapitel CRM).
3. Änderung der Verkaufsgebiete, Kundenzuordnung oder Produktgruppenzuordnung bis hin zur Matrixorganisation des Vertriebs.

Alle Verkaufsorganisationen haben Vor- und Nachteile, die in der Praxis wesentlichen Risiken sind:

- Abstimmungsprobleme Außen-/Innendienst/Fachbereiche (und damit Reibungsverluste – „Muda")
- „Gebietsfürsten" bzw. Key Account Manager entwickeln Eigenleben
- Gefahr uneinheitlicher/inkonsistenter Verkaufspolitik (z.B. Produktgruppen bzw. regionenspezifische Rabattpolitik)

D. CRM und hochwertiges Vertriebswissen

Oft sind ein neuer Umsatzbringer oder ein neues Geschäftsfeld der Anlass, über ein neues / verbessertes CRM nachzudenken.

Ein **Customer Relationship Management** System (CRM) ist eine Kombination aus IT-System und klaren internen Prozessen zur Planung, Steuerung und Durchführung (möglichst) aller interaktiven Prozesse mit Kunden, Interessenten und Ansprechpartnern.
Jedes Gespräch, jede Email, jedes Werbemittel mit einem Kunden ist ein interaktiver Prozess. Unter anderem werden Alle Kontakte in einer Kundenhistorie dokumentiert und die Verkaufschancen/Prioritäten gemanagt.

- ✓ Verkaufstrichter und Verkaufsprozess kann abgebildet werden
- ✓ Individualisierung der Kundenansprache nach erfassten Bedürfnissen
- ✓ Erleichterung in der Vorbereitung und Nachbereitung von Kundenbesuchen (Ziel: Entlastung der Verkäufer)
- ✓ Kommunikation im Kundenprozess wird durch schnellen Zugriff auf Zahlen, Daten, Fakten vereinfacht (keine Post-its mehr im Vertrieb!)
- ✓ Ermöglicht Verfolgung von (Direkt-) Marketing-Kampagnen somit Messbarkeit im Marketing kann erhöht werden
- ✓ Im Idealfall trägt CRM dazu bei, einem bestimmten Kunden möglichst viele Angebote (hintereinander) zu verkaufen

*Je nach Umfang der Lösung ergeben sich folgende **Leistungsbereiche des CRM** (gleichzeitig sind dies die Eckpfeiler des **Anforderungsprofils** aus inhaltlicher Sicht):*

1.	Kontaktinformationen/Stammdaten
	Detaillierte Kontaktinformationen und offene Gestaltung der Eingabemaske sind bei allen Programmen eine Selbstverständlichkeit, ebenso eine Kundenhistorie. Die Sammlung von Wissen über Interessenten / Kunden steht im Vordergrund. Folgende Funktionen können für die Nutzung des CRM durch die Mitarbeiter jedoch ausschlaggebend sein. a. Für B2B Vertrieb: Detaillierte Unternehmensinformation über DropDown/Multicodefelder; Zielgruppensegmente, etc.) b. Abbildung des Verkaufstrichters und der Interessen des Ansprechpartners c. Kundenverwaltung (zB Wartungsverträge, Referenzanlagen,..) d. Internationale Adressformate e. Abbildung von **Nettoumsätzen und Angebotssummen** je Kanal (meist nur über Schnittstellen mit anderen Systemen oder doppelte Eingabe). f. Abbildung von Absatzmengen und Preisnachlässen (diese Information liegt in der Finanzbuchhaltung meist nicht vor!) g. Abbildung der Verkaufschancen und des Kundenwertes (zB Empfehlungen)

2.	**Analytisches CRM**
	Eine Selektion nach Zielgruppen / Regionen ist bei fast allen Anbietern Usus. Wichtig ist dabei aber auch a. Die **Sicherungsmöglichkeit der Selektionen** (damit man nicht immer die gleichen Abfragen machen muss) b. Zugang zur Datenbank durch Admin (zB über SQL). Damit können Sie auch Daten in anderen Systemen übernehmen und auswerten zB über Pivot-Analysen. Ebenfalls ermöglicht dies den Wechsel zu einem anderen System in einigen Jahren (LOCK-IN Vermeiden) c. KPI's (Key Performance Indicators) für die einzelnen Absatzwege liefern. Wichtig sind Früh(warn)indikatoren um die Effizienz einzelner Kanäle zu monitoren (zB Anzahl der Anfragen über Partner A pro Monat, Reaktionen auf Anzeige X in Medium Z, Anzahl der Angebote für Neuprodukte, Anzahl Besuche je Region/Branche/Zielgruppe, etc.). d. Individuelle Reports können selbst (ohne teuren Support) generiert werden zB Umsatzanalysen, Vertriebscontrolling zB ABC Analyse, Kampagnenauswertung, … . Im Idealfall visuelle Dashboards nach Produkten, Regionen etc. e. Bereitstellung von Daten für den Verkaufsforecast je Produktgruppe
3.	**Kollaboratives CRM (Zusammenarbeit über Abteilung bzw. mit Vertriebspartnern)**
	CRM wird nur Akzeptanz finden, wenn sich die Führungskräfte und Mitarbeiter Zeit ersparen, anstatt bürokratischen Aufwand zu betreiben. a. Wiedervorlagen und Terminerinnerungen b. Aufgabenverwaltung und –übertragung (ToDos) c. Mobiler Zugang für Vertriebsmitarbeiter (Achtung: Datenschutz) d. Ablage Schriftverkehr zB Angebote (Achtung: Redundante Datenhaltung möglich) e. Automatisierte Workflows (Terminbestätigungen, Email-Infos, Dankesschreiben, Newsletter) f. Anbindung an Social Media Portale (zB Facebook) und an E-Commerce Plattformen

Um ihr CRM System anzupassen oder zu verbessern, empfehlen wir folgende Vorgangsweise:

1. *Kriterien-Sammlung und Lösungsumfang inkl. Anzahl der User sowie grober Zeitschiene bestimmen*
2. *Anbieter Recherche Online*
3. *Kick-off Meeting mit Vertrieb/AD/Kundendienst/IT*
    a. *Verfeinern der Muss- und Kann-Kriterien*
    b. *Erstellung des fixierten Anforderungsprofils (siehe oben) inkl. Schnittstellen*
    c. *Erhebung der dzt. abzubildenden Prozesse*
4. *Shortlist Anbieter erstellen*
    a. *Anforderungsprofil an in Frage kommende Anbieter senden*
    b. *Kritische Fragen und Praxisfälle für Präsentation (der Anbieter) vorbereiten*
5. *Referenzbesuche (insbes. für den Import /Datenmigration bestehender Daten und den laufenden Aufwand bzw. die Nutzerakzeptanz)*
6. *Angebotsverhandlung*
7. *Entscheidung für einen Anbieter und Beauftragung inkl. Testkriterien zur Abnahme.*

☑ **TIPP:**
Im Dezember 2018 endet diesbezüglich die Initiative KMU-Digital (www.kmudigital.at) der Wirtschaftskammer und des Wirtschaftsministeriums. Mit diesem Programm verbunden sind umfangreiche Förderungen für Analyse, Beratung und Qualifizierung. Nutzen Sie diese Chance, um sich klarer über Ihre Möglichkeiten und Chancen im „digital business" zu werden.

CRM ist aber nicht nur ein IT Problem. CRM ist die Abbildung der Vertriebsprozesse und die teilweise Digitalisierung des Vertriebs. Aber nicht alles Wissen kann digitalisiert werden, zB Verhandlungstaktik, Märkte, etc.. Gerade im (persönlichen) Vertrieb wird das implizte Wissen immer wichtig sein. Investieren Sie in die Organisation und die Menschen (auch um die Widerstände „wertzuschätzen"). Eine teilweise angewandte Lösung sind zB interne „Gelbe Seiten", in welchen die Wissensträger für Spezialgebiete aufgezeichnet sind. Diejenigen mit Bedarf an Information können sich dann persönlich an den Wissensträger wenden.
Beachten Sie dazu auch die **Roadmap** zur Umsetzung am Ende dieser Orangetimes.

Wissensaustausch in Verkauf und Marketing ist ein Bereich mit vielen Einflussfaktoren und multidisziplinärem Hintergrund. Vor allem unterschiedliche Persönlichkeiten (siehe Krokodil), Gruppenprozesse und Teamwork spielen eine entscheidende Rolle. Nur formell ein Wissensaustausch-Team zu bilden, Schulungen anzubieten oder eine Software anzukaufen ist bei weitem nicht genug. Es braucht ein Verständnis für Teamentwicklung sowie Einflussfaktoren wie Macht, Vertrauen, Rollen, Führung, Technologie und (informelle) Kommunikation. Dass dabei auch Widerstände und defensives Verhalten auftreten werden, ist selbstverständlich.
Vor allem aber braucht es Führungskräfte, die eine gemeinsame Vision und Kultur des Wissensaustausches entwickeln und im Tagesgeschäft vorleben.

Hinsichtlich der **Entlohnungsstrukturen** im Vertrieb konnte keine direkte Korrelation zwischen Vergütungsstruktur und Wissensteilung gefunden werden. Die Prämien / variablen Gehaltsbestandteile konzentrieren sich hauptsächlich auf individuelle Leistungen wie Umsatz bzw. besser Umsatz und Deckungsbeitrag. Anreize, die sich auf die Leistung des gesamten Teams / der Abteilung oder auf den Beitrag zum Wissensaustausch beziehen, sind seltener. Die größte Belohnung für Krokodile ist „fette Beute". CRM und die damit verbundene verbale Kommunikation muss die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg erhöhen. Daher sind auch Team-Erfolge entsprechend mehr zu loben und anzuerkennen um Verhaltensänderung herbeizuführen.

Kulturelle Aspekte können dominanter sein als Belohnungssysteme. Zusätzliche Tools und Erkenntnisse für die Beurteilung und das Management nach Zielen könnten erforderlich sein (z.B. 360-Grad-Feedback) sowie neue Strukturen oder Zeitpunkte für Belohnungen (nicht-finanzielle, Gruppenbelohnungen, …).

E. Krokodile als Analogie

Wir bei orangecosmos arbeiten oft mit Analogien. Insbesondere Analogien aus der Flora und Fauna charakterisieren (mit einem Augenzwinkern) das Verhalten in Organisationen, speziell im sensiblen Vertrieb. Damit wollen wir den Ansprechpartnern erleichtern über den Tellerrand hinauszudenken und neue Lösungen zu erkennen.

In der Natur existieren Krokodile (*Crocodylia*) in verschiedenen Habitaten (Süss- oder Salzwasser) auf allen Kontinenten (außer Europa). **Warum das Krokodil eine gute Analogie für den Vertrieb ist?**

Das Krokodil ernährt sich eher einseitig. Zwar belegen Studien, dass Krokodile regelmäßig Früchte, Nüsse und Samen zu sich nehmen – hauptsächlich geht es aber um Fleisch – dabei ist es aber egal, von wem es kommt.

Das Krokodil reagiert schnell: Exzellent im Wasser (seinem Element), aber auch am Land (bis zu 17 km/h). Krokodile können sehr gut hören und feinste Vibrationen wahrnehmen. Nichts bewegt sich schneller, wie gute Vertriebsmitarbeiter, die einen Auftrag wittern.

Das Krokodil gibt es schon lange: Krokodile gab es schon zur Zeit der Saurier (vor 250 Mio. Jahren), lange vor den ersten Säugetieren. Seit es Handwerk und Wirtschaft gibt, gibt es Vertrieb.

Das Krokodil hat einen großen Kiefer und ist gefräßig: In zahlreichen Tierfilmen kann man beobachten, dass Krokodile ganze Gnus (größte Antilopenart) verschlingen. Meist schlagen Sie auf der Lauer liegend überfallsartig zu (können auch mit vollem Mund durch die Nase atmen!) und entwickeln dabei enorme Kräfte. Spricht für sich selbst, betrifft aber auch Boni und Prämien.

Krokodile sind listig. Das Krokodil kann sich ausgezeichnet und regungslos knapp unter der Wasseroberfläche halten. Zur Reiherbrutzeit tragen Sie Holz-Stöckchen auf der Nase.
Wenn große Beutetiere zu erlegen sind, jagen Krokodile gemeinschaftlich, sonst lieber alleine. Die Teamfähigkeit ist jedoch eine Begabung, welche manche sich erst Erarbeiten müssen – der Erfolg ist dabei der Motivationsfaktor (siehe später abteilungsübergreifende Zusammenarbeit).

Das Krokodil ist ein Diätexperte: Nilkrokodile essen nur ca. einmal pro Woche, dafür große Beutetiere. In schlechten Zeiten kann ein Krokodil bis zu 6 Monate mit wenig Nahrung auskommen. Krokodile haben einen langsamen Metabolismus und daher niedrigen Energiebedarf.
Wenn das Krokodil schon jedoch schon viel Beute gemacht hat, ist es schwierig ihn mit zusätzlicher, eventuell innovativer Beute zu locken.

… Und Krokodile weinen nicht (Krokodilstränen!), sie schützen nur Ihre Augäpfel vor Bakterien.

B) Vertriebspartner und Distributoren

In Partnerschaften muss man sich manchmal streiten,
denn dadurch erfährt man mehr voneinander (J.W. von Goethe)

Sind konkrete Vertriebspartnerschaften abgeschlossen oder noch notwendig?

Offenes Geheimnis: 20% der Vertriebspartner erzielen 80% vom Umsatz.
Gute Vertriebspartner zu finden ist aber nicht leicht. In der Regel kann man davon ausgehen, dass der Aufbau einer Vertriebspartnerschaft schon zwei bis drei Jahre benötigt, bis Vertrauen aufgebaut ist und beide Seiten erfolgreiche sind. Gleichzeitig gilt aber auch, wenn es der Partnerschaft nicht gelingt innerhalb von max. fünf Jahren wesentliche Erfolge zu erzielen, eine Neubewertung / Auflösung der Partnerschaft angedacht werden sollte.

Kritische Fragen und Punkte zur Vorbereitung einer Vertriebspartnerschaft:

1. Welche Kriterien sind entscheidend um einen bestmöglichen Vertriebspartner zu identifizieren und auszuwählen?
2. Welche Aufgaben und Verantwortungen soll der Vertriebspartner übernehmen? Welche Aufgaben, Rechte und Pflichten trägt das Unternehmen?
3. Was soll der Vertriebspartner wo an wen mit welcher Exklusivität verkaufen?
4. Welche Inhalte hat eine Vertriebspartnervereinbarung? Welche Einkaufskonditionen, Vertriebsziele und Erfolgsprämien werden definiert? Wie erfolgen die Abrechnung und das Reporting?
5. Welche Eskalationsmöglichkeiten können wahrgenommen werden, wenn ein Vertriebspartner seine Aufgaben nicht erledigt oder seine Ziele nicht erreicht?
6. Wie können Vertriebspartner erfolgreich gemacht werden? (=Aufgabe des Herstellers!!)

Wir möchten im Folgenden vor allem die Punkte 1-3 näher beleuchten. Eines aber gleich vorweg, Partnerschaft entsteht durch:

- Gemeinsame Sicht über Marktpotential und Marktchancen[1] („Hier können wir beide verdienen").
- Gemeinsame Ziele und Budget aufstellen (zB im Zuge eines jährlichen Treffens mit anschließendem Essen),
- Zwei Wege Kommunikation auch in kritischen Situationen etablieren (Konflikte haben meist die Ursache in nicht ausreichender Kommunikation) und
- Unterstützung bieten und liefern.

[1] Eine vorangehende Marktforschung in begrenztem Umfang öffnet hier oft neue Horizonte

Zu einer guten Partnerschaft gehört, aber auch sich vorher schon gewisse **Killer-Kriterien und Anforderungen** zu überlegen, damit ein Konflikt erst gar nicht entsteht bzw. auch gelöst werden kann.

- KULTURELLER FIT: Die Firmenkulturen beider Partner, dh die Chemie muss passen, sonst entsteht später große Reibung. Ein rasch entscheidender, beziehungsorientierter Unternehmer kann möglicherweise nicht so gut mit einer großen Bürokratie mit häufig wechselnden Ansprechpartnern. Auch wenn die Vertriebsprozesse noch so perfekt organisiert sind.
- VERKAUFSTÄRKE im MARKTSEGEMENT: Die eingesetzten Ressourcen im Verkauf, die nachvollziehbare Vermittlung einer strukturierte Marktbearbeitung / aktiver Verkauf und die Anzahl der Kunden in Ihrem Marktsegment sind Indizien für einen starken Partner. Wenn Sie noch Referenzen über den Vertriebspartner einholen, welche die Vertriebs-Kompetenz der Verkäufer beurteilen, können Sie sich ein gutes Bild machen. Ein passiver Vertreter in Frankreich hilft Ihnen bei Ihren Vertriebszielen nicht. Wenn er auch noch Gebietsschutz hat, haben Sie sich einen Markt verbaut.
- PREISIMAGE: Ein „Diskontvertreter" wird schwerlich hochqualitative Produkte im Markt verkaufen können und umgekehrt.
- FACHLICHES KNOW-HOW: Gerade im B2B Vertrieb ist der Verkauf von Lösungen und die technische Kompetenz Voraussetzung für den Verkauf innovativer Produkte.
- ABDECKUNG AUFGABEN im Vertriebsprozess: Kann der Vertriebspartner alle Aufgaben von Lead-Generierung bis zum Vertragsabschluss UND der Stammkundenbetreuung bzw. Service Reklamationsbearbeitung übernehmen oder werden einzelne Aufgaben ganz oder teilweise vom Hersteller übernommen?
- AUFTRETEN zum KUNDEN: Übernimmt der Vertriebspartner nur Vermittlungsaufgaben, agiert er als Handelsvertreter / Agent oder tritt der Partner als Händler auf eigene Rechnung auf.
- REPORTING /BERICHTSWESEN: Die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten von externen Vertriebspartnern sind generell begrenzter als mit eigenen Außendienst-Mitarbeitern.
  Informationen über den Markt, Mitbewerb ebenso wie die aktuellen Kontakte mit Verkaufschancen. Diese Informationen sind auszutauschen. Nicht alle Vertriebspartner sind jedoch gewillt, diese Aufgaben zu erfüllen (Administrativer Aufwand, mangelndes Vertrauen zu Hersteller, Überwachungsphobien, etc.). Gleichzeitig sollte das Reporting auch einen Nutzen für den Vertriebspartner bringen (z.B. um die eigene Vertriebskompetenz zu stärken).

☑ **TIPP:**
Zu einer guten Partnerschaft gehört auch das Hinein-Versetzen in die Sichtweise des Partners (Emphathie). Überlegen Sie mal, welche Bedürfnisse und „brennenden Probleme" Ihre Vertriebspartner haben. Wenn Sie deren Bedürfnisse „von den Augen ablesen" können, werden diese Partner für Sie die Extra-Meile gehen.

Jedenfalls werden die **Vertriebspartner** auch **Forderungen an Sie haben.** Fast alle hätten gerne Gebietsschutz und Exklusivität. Jeder will ein Geschäft machen, deshalb sind Einkaufskonditionen bzw. Marge ebenso wichtig. Etc. Etc.

Die Exklusivität muss mit der Verkaufsstärke des Partners in Verbindung stehen. Ein Partner, der viele Ressourcen und Verkäufer einsetzt, kann ein größeres Gebiet bzw. Marktsegment (siehe OrangeTimes 01/2016) betreuen.

Die **Kategorisierung in A/B/C - Händler** mit entsprechenden Konditionen dient gleichzeitig als Grundlage für Rabattstufen und als Motivation für Vertriebspartner in die nächste Stufe zu gelangen. Meist wird auch der Wissens- und Informationsaustausch mit den A-Händlern besonders hoch sein (Quelle für neue Ideen).

☑ **TIPP:**
Machen Sie die Kriterien für ABC Klassifizierung nach Innen und Außen transparent (zB Umsätze, Zahlungsverhalten, bisherige Schulungen, Rechte, ..) ebenso wie ihr Angeobt an neue Vertriebspartner.

Ein brennendes Problem der Partner ist die Angst vor dem „Verlassen werden". Eine Absicherung gegenüber späterer Ausschaltung („cut out the middleman") wird zwar selten angesprochen, schwingt aber implizit immer mit.

☑ **TIPP:**
Bevor Sie auf Brautschau gehen, bereiten Sie sich vor. Zu den beschriebenen Themen kommen evtl. noch Vorfinanzierung, Lagerhaltung, Lieferfristen, Ausstellungstücke, Garantieleistungen, Kundenschutz, etc. dazu.
Überlegen Sie sich Ihre Minimalanforderungen (MUST HAVES), möglicherweise mit Gewichtung der Kriterien aber auch Ihr Angebot für den Vertriebspartner. Falls Sie regelmäßig nach Absatzmittlern suchen, entwickeln Sie eine Checkliste dazu.

Um zu einer Auswahl der Vertriebspartner zu kommen, sollten Sie diese Kriterien vorab sammeln und in Frageform beschreiben und anschließend Ihre potentiellen Partner beurteilen (siehe nächste Abbildung)

Bewertung Vertriebspartner					
	Bewertungskriterien	Fragestellung	Bauhaus	Baumax	Hornbach
Anforderungen an den VP	Kultureller Fit	Inwieweit stimmen die Werte unseres Unternehmens mit denen des vertriebspartners überein?	7	4	10
	Verkaufs- und Umsetzungsstärke (Vertriebskompetenz)	Wie stark trauen wir dem Vertriebspartner die Umsetzung der Vertriebsziele zu?	9	5	9
	Zugang zu den Marktsegmenten		7	7	8
	Image		8	3	10
	Fachkompetenz		5	5	10
	Aufgabenerfüllung		6	9	3
	Reporting, Marktfeedback		4	1	4
Anforderungen vom VP	Exklusivität		7	5	1
	Einkaufskonditionen				
	Aufgabenverteilung Vertrieb/Betreuung				
	Verkaufsunterstützung				
	Know-how Transfer				
	Reporting				

Abbildung 3: Beispiel Bewertung Vertriebspartner (Quelle: IBusters – Hubert Preisinger)

Bei technischen Produkten (zB Haus- und Gebäudetechnik) liefert der Hersteller oftmals Support oder Engineeringleistungen in der Pre-Sales-Phase.
Viele Vertriebspartner erwarten auch Unterstützung in der Verkaufsförderung (von bereitstellen von Prospekten und Videos in Landessprache bis zur Beteiligung an Messen). Gerade beim internationalen Vertrieb ist jedoch der anschließende Aufwand der Wartung von Verkaufsunterlagen/Montageanleiten, etc. in mehreren Sprachen nicht zu unterschätzen. Eventuell sind hier Redaktionssysteme aufzubauen.

Um die Partnerschaft zu besiegeln ist nicht nur ein Handschlag sondern eine schriftliche Vereinbarung mit dem Vertriebspartner (zB Handelsvertreter-Vertrag) notwendig. Darin sollten die oa Aufgaben plus NICHT-Aufgaben, Regionen, Preise, Kündigungsrechte, Laufzeit etc. enthalten sein.
Dabei sind auch finanzielle Absicherungen zur berücksichtigen (Versicherungen, Eigentumsvorbehalt, etc.)

☑ **TIPP:**

Die Vertriebsvereinbarung, die Suche nach Vertriebspartnern und die Auswahl dieser Aspekte sind durchaus komplex. Vertriebsstärke ist kein Naturtalent, sondern harte Arbeit gepaart mit Know-How. Weiterbildung ist dabei wichtig, aber diese sollte zeitlich unabhängig sein.

In Kürze startet diesbezüglich unser Zertifikatslehrgang „Innovationsmanagement" . Wir werden Sie demnächst darüber informieren.

Im Vertrieb wurde schon viel Geld versenkt.
Wie können Sie den Vertrieb effektiver und effizienter gestalten?
Zusammenfassend 6 Tipps dazu:

- **Bearbeiten Sie die Ressourcen und Effizienzfragen zu Beginn dieses Dokumentes und erarbeiten Sie Aktivitäten**
- **Konzentrieren Sie sich auf wenige Dinge und planen Sie die Ressourcen dafür**
- **Den Kundenkontakt können Sie zB über Service Blueprint effektiv visualisieren**
- **Schaffen Sie Ressourcen durch Digitalisierung zB CRM (nutzen Sie aktuelle Förderungen dazu)**
- **Bereiten Sie Vertriebspartnersuche und –auswahl systematisch vor und bemühen Sie sich um Empathie**
- **Falls zahlreiche wechselseitig abhängige Aktivitäten / Projekte zusammenkommen, visualisieren Sie mit einer Roadmap (**siehe Orange-Times 02/2016**) mit Fokus auf Organisationsentwicklung.**

P.S: Wir können Ihnen (auch durch ein breites Netzwerk an exzellenten Partnern) von der Vertriebsstrategie und Vertriebskampagnen über Mystery Shopping bis hin zur Schulung des Verkaufspersonals dabei Hilfe geben. Kontaktieren Sie uns unter office@orange-cosmos.com

Neue Artikel,
welche wir für das Klientenmagazin des dbv verfasst haben

Im **Klientenmagazin 03 2018** wurde unter dem Titel „**Melkkühe erkennen und nutzen**" von Herrn Schützinger dargestellt, welche **Cash-Cows genug abwerfen** und somit „nachhaltig" gemolken werden können.

Darüber hinaus finden Sie weitere Beiträge zu den aktuellen steuerlichen und wirtschaftsrechtlichen Änderungen.

Die Klientenmagazine können Sie auf unserer Homepage jeweils unter den Orange-Times downloaden:
http://www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/

C) orangecosmos Veranstaltungshinweise

Bildquelle: https://pixabay.com/de/wassertropfen-goldfisch-fisch-1302535/

Ihre Investitionen richtig zu planen und die geeignete **Finanzierung zu strukturieren**, gehört zu den unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Herausforderungen, bei denen man viel richtig aber auch falsch machen kann. Diese Entscheidungen **wirken unmittelbar auf die wirtschaftliche Zukunft** Ihres Unternehmens (zB durch Kostensenkung, Wettbewerbsvorteile und Qualitätsverbesserungen).

Besuchen Sie dieses Seminar, damit Ihre Idee nicht an der **Kapitalausstattung** scheitert und vermeiden Sie typische Kardinalfehler, welche uU später sehr kostspielig werden können.

Termin und Ort: Di. 23. Oktober 2018, 09:00 bis 18:00, Linz

Teilnahmegebühr: EUR 321,- pro Person (exkl. Umsatzsteuer)

Weitere Infos Anmeldung unter folgendem Link

Business Breakfast

„Operational Excellence - So gestalten Sie Ihren Weg an die Spitze!"

bei Fill Maschinenbau

19. Oktober 2010, 8:30 Uhr bis 12.00 Uhr, Gurten

Programm:
08:30 Empfang mit Frühstück
09:00 bis 10:00 Vorträge und Dialog (Moderation: Norbert Obermayr)
10:00 bis 11:30 Werksbesichtigung
11:30 bis 12:00 Zusammenfassung und Abschluss

Vorträge:

Andreas Fill / Wolfgang Rathner:
„Fill - your future". FILL ist eines der führendsten Unternehmen in Österreich.

Norbert Obermayr, Dr. Obermayr e.U.: „
„Kann jedes Unternehmen Operational Excellence erreichen?"

Interview Wolfgang Rathner, Geschäftsführer Fa. FILL Maschinenbau
„FILL steht für Innovation und höchste Leistung.
Sie erfahren, was FILL an die Spitze der Maschinenbauer Europas gebracht hat."

Moderation: Dr. Norbert Obermayr

Ort: FILL Maschinenbau GmbH, Fillstraße 1, 4942 Gurten
Teilnahmegebühr: kostenlos

Anmeldung unter veranstaltung@managementcenternord.at

Member of
Managementcenter Nord
www.managementcenternord.at

D) Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orangecosmos:
Sprechen Sie mit uns, wenn Sie einen Hochleistungsvertrieb hochziehen wollen. Wir strukturieren Ihren Vertrieb und stellen (mittels "Sparring") sicher, dass dieser erfolgreich auf dem Markt agiert. Wir erarbeiten den Verkaufstrichter inkl. Maßnahmen, Argumentationsleitfäden und unterstützen "hands-on" beim Vertriebsmanagement damit Sie schneller zu mehr Kunden kommen. Gerne unterstützen wir Sie bei der Auswahl von CRM Systemen und beim Aufbau des Vertriebscontrollings.

- ***Strategieentwicklung:*** Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen jene strategischen Schwerpunkte, um morgen nachhaltig erfolgreich zu sein.
- ***Strategieumsetzung:*** Strategien, neue Geschäftsmodelle und deren Umsetzung können aus vielen Gründen ins Stocken geraten. Wir bewirken die richtigen Dinge mit erprobten Werkzeugen, damit Sie Strategie auf den Boden bekommen.
- ***Innovationsmanagement:*** Strukturieren Sie mit OrangeCosmos Ihren Innovationsprozess, um die richtigen Dinge zu erneuern.
- ***Marktstudien und –tests:*** Wir sichern Ihre Geschäftsideen ab, indem wir die richtigen Marktstudien durchführen.
- ***Förderung & Finanzierung*** neuer Ideen: Wir unterstützen Sie bei der Suche nach neuen Ressourcen.

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / +43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / +43 660/93 99 177 Hr. Balik
+43 650-5811477 Hr. Rammerstorfer

E) Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?
Arbeiten Sie OrangeTimes durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema:

„Pilotkunden – Sprungbrett oder Schleudersitz"

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.
Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

F) Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen

Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Fuxstraße 31,
4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 0664-774228655

Mag. Harald Schützinger

Südanger 27,
4202 Sonnberg bei Linz
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07215-39 0 48

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20,
4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2434534
Goethestraße 20, 4020 Linz

Ing. Mag. Dr. Franz Balik

Hohenstaufengasse 9/4/8 ,
1010 Wien
balik@orange-cosmos.com
Tel: 01 533 26 55 - 0

Harald Rammerstorfer, MBA, MSc

Gerstmayrsiedlung 24,
4432 Ernsthofen
rammerstorfer@orange-cosmos.com
Tel: 0650-5811477

orangecosmos ist auf **Strategie- und Wachstumsthemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovations**management und **Trend**analysen

orangecosmos *„Beratung zum Wohlfühlen"*

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** (ISSN 2412-2971) liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?