

VERTRIEBSOPTIMIERUNG

Das Prinzip der kleinen Schritte

Wie Unternehmen ihre Umsätze erhöhen und gleichzeitig Kosten senken können, demonstriert eindrucksvoll das Beispiel Kraft Foods Deutschland. Beim Lebensmittelmulti setzt man auf eine stufenweise Optimierung des Vertriebs. salesBusiness blickt hinter die Kulissen.

VON SCOTT BENDER

Wie steigern wir schnellstmöglich unsere Umsätze, ohne Kosten zu erhöhen?

Wie setzen wir höhere Preise durch?

Wie schaffen wir es, dass wir in jedem Kundengespräch zu mindestens einer Weiterempfehlung kommen?

Wie steigern wir Cross-Selling zwischen Produkt A und B um 60 Prozent bis zum Quartalsende?

In Sales-Meetings sind die Antworten schnell gefunden, Ziel und Aufgaben werden definiert, Maßnahmen verteilt und Fälligkeitsdaten vereinbart. Der Vertriebs Erfolg hingegen erhöht sich dadurch nachhaltig nur selten! Lediglich in zehn Prozent aller Fälle resultiert aus den guten Vorschlägen und Ideen praktisches Tun. Laut einer Studie des amerikanischen Beraters Donald Kirkpatrick's



Winfried Graichen:
»Erfahrungen wurden selten ausgetauscht und Innen- und Außendienst zogen nicht immer am selben Strang.«

(siehe Infokasten) liegt nach dem Ende des Workshops die »Mindesthaltbarkeit« der angestrebten Maßnahmen bei maximal drei Monaten. Danach heißt es dann wieder business as usual.

Anders bei Kraft Foods Deutschland. Dort verfolgen die Verantwortlichen bereits seit elf Jahren das Prinzip der kleinen Schritte, um schnell und messbar interne Prozesse wie Abläufe zu optimieren. Dazu nutzt der Lebensmittelmulti ein Konzept

POTENZIALE ZUR OPTIMIERUNG ERKENNEN UND NUTZEN.

namens »smart change«, entwickelt von Berater Winfried Graichen, St. Gallen. Dieses Konzept, das einer Hilfe zur Selbsthilfe gleichkommt, kam anfangs in der Produktion äußerst erfolgreich zum Einsatz und wird seit Ende 2003 als Pilotprojekt nun auch im Vertriebsbereich Außer-Haus-Service (AFH) eingesetzt. Zielgruppe dieses Bereichs sind die Gastronomie, Hotellerie, Betriebsrestaurants, Krankenhäuser und Heime. »Wir verfolgen in dieser Pilotphase zwei Projektziele, ein ‚weiches‘ und ein ‚hartes‘«, erklärt Norbert Hagen,

Manager Quality and Training im AFH-Bereich bei Kraft Food Deutschland. Die Zusammenarbeit in und zwischen den Teams im Innen- und Außendienst soll gestärkt werden. Zudem galt es, die Absatzvolumina für die Produktreihen Lebensmittel, Heißgetränke, Süßwaren und das Automatengeschäft zu erhöhen.

In vielen Vertriebsorganisationen betreiben Verkäufer gerne Kunden-Claiming und verplempern bis zu 75 Prozent ihrer kostbaren Zeit mit Fahrten zu Kunden, für Administrationsarbeit, Reklamationen und ineffiziente Meetings. Viel eingesetzte Energie verpufft so ohne konkrete Ergebnisse. Daher begann das Projekt mit einer Situationsanalyse, um Optimierungspotenziale im Vertriebsprozess insgesamt, in der Zusammenarbeit der Mitarbeiter, aber auch bei den Kunden vor Ort zu ermitteln.

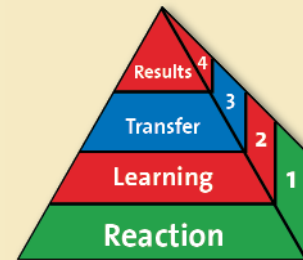
»Dazu befragten wir Mitarbeiter, Vorgesetzte und interne Trainer. Dann prüften wir relevante Kennzahlen. Schließlich begleiteten wir Vertriebsmitarbeiter bei ihrer Arbeit und beim Kunden«, beschreibt Graichen. Die ersten Analyseergebnisse belegten Handlungsbedarf: »Die Cross-Selling-Quote entsprach nicht unseren Erwartungen, Best Practice-Er-

Zarte Versuchung Ein Konzept, das eigentlich aus der Produktion stammt, soll den Vertrieb bei Kraft Food Deutschland effizienter machen.



NUR WENIG BESSERUNGEN

Je höher, die Pyramide, desto schlechter fällt das Ergebnis aus:



- Wie gefiel der Workshop? (reactions),
- Was wurde in ihm gelernt? (learnings),
- Was davon wurde in neues Verkaufsverhalten übersetzt? (transfer)
- Welche Geschäftsergebnisse ergaben sich messbar daraus? (results)

Aus Sicht vieler Unternehmen ist der letzte Punkt der Haupt-Anstoß für Vertriebsmeetings und -Trainings. Die Praxis zeigt jedoch, dass häufig nicht einmal Feedback zum Workshop eingeholt und Ergebnisse ausgewertet werden.

Kirkpatrick, Donald L., Evaluating Training Programs: The 4 Levels. Berrett-Koehler Publishers.

Wie kombinieren wir »Philadelphia« mit einem weiteren attraktiven Produkt für unsere Hotellerie-Kunden, um das Absatzvolumen zu steigern?

Oder für das Ziel »Zusammenarbeit im Marketing- und Sales-Bereich«:

Welche Kundenreaktionen zu »Ice Presso Vanilla« sind für unsere Ansprechpartner im Marketing besonders hilfreich?

Vorgegeben oder in Teamsitzungen ermittelt, waren jetzt noch Leistungskennzahlen zu bestimmen, die den Erfolg messbar machten. Cross-Selling von »Philadelphia« und jeweils einem anderen Produkt erlaubte so genaues Messen der Zusatzverkäufe.

»Jedes Teilziel muss übersichtlich und leicht erreichbar sein, denn besonders am Anfang ist wichtig, dass die beteiligten Vertriebsmitarbeiter unmittelbar Erfolgserlebnisse haben«, weiß smart-change-Spezialist Graichen aus Erfahrung. Sonst besteht die Gefahr,

fahrungen wurden zu selten untereinander ausgetauscht, außerdem zogen Innen- und Außendienst nicht immer am selben Strang«, berichtet Norbert Hagen.

Das strategische Ziel – die nachhaltige Steigerung der Ertragskraft – wurde von Graichen und den Führungskräften der AFH zunächst in relevante operative Ziele zerkleinert. Schnell ergaben sich hier unter anderem Vorgaben wie »Volumensteigerung« und »Zusammenarbeit im Marketing- und Sales-Bereich«. Die Vorgabe »Volumensteigerung« wurde nun nach Produktgruppen differenziert. Jetzt war es einfach, schnell und erfolgreich von Vertriebsteams zu bearbeitende Themen zu definieren:

dass die Motivation auf der Strecke bleibt. Die wohl dosierten Teilziele werden daher auf die Interessen des Vertriebsbereichs insgesamt, aber auch auf die individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder ausgerichtet und stehen im Mittelpunkt derartiger Projekte.

In wöchentlichen 20-Minuten-Telefon-Meetings, die abwechselnd von Teammoderatoren und Führungskräften moderiert werden, erarbeiten die Teams konkrete Lösungen für Probleme, die bis zum nächsten Meetingtermin umzusetzen sind. Das ist eines der



Erfolgsgeheimnisse. »In diesen Meetings wird vorhandenes Wissen der Teilnehmer auf die jeweiligen Ziele gerichtet aktiviert und sofort in konkretes Handeln übersetzt«, erklärt der Berater. Beim Thema »Philadelphia« hieß die am Ende des Meetings getroffene Vereinbarung etwa: »Bis zum Monatsende bieten wir in jedem Kundengespräch Philadelphia

ÜBER EIN INTRANET HAT JEDER ZUGRIFF AUF BEST-PRACTICE-EMPFEHLUNGEN.

nutzenstiftend für den Kunden mit Produkt X an.« Am Monatsende wurde diese Vereinbarung auf den Prüfstand gestellt: Welche Umsatzsteigerung waren bei »Philadelphia« und dem Zusatzprodukt zu verzeichnen? Welche der Argumentationen bewährten sich besonders?

Weil Ideen und Erfahrungen aller im Team wertgeschätzt werden, stimmt das Engagement. Auch Führungskräfte und Mitarbeiter ergänzen sich. Während die Vertriebschefs neue Meetingthemen einbringen und Lösung vorantreiben, bringen die Mitarbeiter ihre Ideen und Marktbeobachtungen ein. Beide erken-

nen dann immer schneller, wo es noch weitere Verbesserungspotenziale gibt.

Jede Lösung und alle vertriebsrelevanten Informationen pflegen die Kraft Foods-Vertriebler sofort in eine spezielle Intranet-Datenbank ein. »Damit hat jeder Zugriff auf diese Best-Practice-Empfehlungen«, meint Claus-Lorenz Müller, KVP-Koordinator. Gut bewährt hat sich zudem, dass die Teams aus verschiedenen Bereichen kommen und unterschiedliche Funktionen innehaben. »Dadurch profitieren alle voneinander!« lobt Norbert Hagen.

Erst jüngst zogen Hagen, seine Kollegen und Graichen ein erstes Projektfazit. Die Kurz-Meetings sind mittlerweile bewährter Standard, die Mitarbeiter und Vorgesetzten arbeiten aktiv und eng zusammen, da der konzentrierte Informationsaustausch Transparenz schafft. Entscheidend ist laut Norbert Hagen, dass das Motto »Miss es, oder vergiss es!« immer vor Augen stand. »Haupt- und Teilziele wurden mit passenden Kennzahlen in Zusammenhang gebracht und abgeglichen«, so der AFH-Manager. War das nicht möglich, wurden stets erfolgreich umgesetzte Vereinbarungen – von einem



Erfolgreiches Projekt Für »Philadelphia« und »Ice Presso Vanilla« wurden bessere Vertriebsergebnisse erreicht.

Meeting zum nächsten – gemessen. Smart change hat bei Kraft kostengünstig messbare Erfolge und fruchtbare Synergieeffekte ermöglicht. »Nicht nur die Integration der beiden Vertriebsbereiche ist gelungen, ebenso konnten wir die Umsätze in den Produktreihen Lebensmittel, Heißgetränke, Süßwaren und das Automatengeschäft zweistellig steigern«, bestätigt Hagen. Weitere erfreuliche Ef-

**DAS MOTTO LAUTET:
»MISS ES,
ODER VERGISS ES!«**

fekte der schrittweisen Vertrieboptimierung sind schnelle Entscheidungen, transparentere Ziele, Best-Practice-Austausch, echter Teamspirit, vor allem aber Erfolgserlebnisse für Führung und Mitarbeiter. »Unsere Teams managen ihren Wissenserwerb zunehmend selbst und tauschen dabei auch die Rollen: Teammitglieder und Vorgesetzte sind wechselnd mal Moderator und mal Coach«, zeigen sich die AFH-Chefs mehr als zufrieden. Das continuous-improvement-Programm soll daher bei Kraft Foods künftig auch in anderen Vertriebsbereichen zum Einsatz kommen. ←

EIN GERINGER AUFWAND STIFTET VIEL NUTZEN

Das Smart Program hat drei Treiber:

Tempo: Messbare Ergebnisse liegen nach jedem 20-Minuten-Team-Meeting vor. Projekt- oder Bereichsziele sind nach 60 bis 90 Tagen umgesetzt.

Einfachheit: Sofort verständlich, mess- und umsetzbar findet Lernen und Umsetzen zu 90 Prozent in Teams statt.

Resultate: Stark Ergebnis-orientiert zeigt ein einfaches System den Rol der Projekte und in welchem Maße getroffene Vereinbarungen erledigt sind.

Die zentralen Schritte

1. Analyse der Vertriebspraxis
2. Festlegen eines Jahresziels
3. Zerlegen des Jahresziels in Teilziele
4. Team-Moderatoren qualifizieren
5. Wöchentliche Kurz-Meetings, in denen Lösungen erarbeitet werden
6. Umsetzen der Lösungen jeweils bis zum nächsten Meeting
7. Audit und Neudefinition des nächsten Jahresziels

Mehr Informationen unter: www.smart-change.com