# 3 Gründe, warum Vertriebsmanager den Erfolg von Process Excellence nicht nutzen

30.11.2012, 14:33 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Lintea Unternehmensberatung*

Bessere Vertriebsergebnisse durch professionelle Vertriebsprozesse

Michael J. Webb hat Anfang November in seinem Blog die Frage gestellt, wie man am besten das Interesse von Vertriebsmanagern an Prozessverbesserungen gewinnt. Gerade wenn sie so vielen konkurrierenden Prioritäten in ihrem Verkaufsalltag ausgesetzt sind.

Führungskräfte, die für die Qualität ihrer Produkte in der Herstellung verantwortlich sind, gehen an die Aufgabe "Prozessoptimierung" systematischer heran. Neben der Definition des Problems werden Fakten gesammelt und die notwendigen Aktivitäten in eine logische Abfolge gebracht. Vertriebsleiter sehen dagegen Prozessverbesserungen als Konkurrenz zu ihren anderen Prioritäten: Kunden erwarten Antworten in Form von Angeboten, Verkaufsgespräche mit Keyaccounts sind vorzubereiten und möglichst erfolgreich abzuschließen. Da bleibt keine Zeit und Luft für die lästig fallende Auseinandersetzung mit Vertriebsprozessen.

Vertriebsmanager lösen ihre Kernaufgaben eher nicht mit einer klaren Prozessorientierung. Das eigentliche Problem ist jedoch, dass die Randbedingungen verkäuferischer Arbeit sich häufig gegen prozessorientiertes Denken und Verhalten richten:

1. die Geschäftsleitung äußert Interesse nur daran, ob die Umsatzziele erreicht werden, nicht dagegen wie. Die Erfahrung erfolgreichen Vorgehens werden nicht geteilt. Das Lernen aus Fehlern unterbleibt.

2. Vertriebsmitarbeiter erhalten persönliche Provisionen und Boni, selten werden Team-Ergebnisse verprovisioniert. Individuell gegebene Anreize fördern den Wettbewerb, statt die Zusammenarbeit innerhalb eines Verkaufs-Prozesses. Fehler werden nicht diskutiert, erfolgreiche Vorgehensweisen behalten die Verkäufer lieber für sich.

3. Es gibt keine klare, breite Zustimmung innerhalb des Unternehmens, welche spezifischen Vertriebsaktivitäten erfolgreich sind und welche nicht funktionieren. Im ersten Fall wird ein Mehrwert erzielt, im zweiten Verschwendung vertrieblicher Ressourcen.

Vertriebsorganisationen haben weder ein ausgeprägtes Verständnis des Wertstromes für den Kunden, noch kennen sie deren Einflussgrößen. Daher gibt es hierzu in der Praxis nur wenige Daten und keine saubere Ursache-Wirkungs-Analyse. Den meisten Unternehmen fällt es schwer, Blindleistungen im Vertriebsprozess zu verorten und abzustellen.

Um das Verständnis für Vertriebsprozesse zu entwickeln, muss der Vertrieb über eine einfache Brücke gehen können. Michael J. Webb hat festgestellt, dass mit dem Begriff "Unerwünschte Ergebnisse" ein verständlicher Zugang für Vertriebsteams gefunden werden konnte, um den Fortschritt im Vertriebsprozess messen zu können.

Ein unerwünschtes Ergebnis ist ein messbarer Effekt, Ergebnis oder ein Ereignis, das auf dem Weg zum Abschluss hemmt. Dieser Begriff unterscheidet Fakten und Beweise von Interpretationen und Mutmaßungen ihrer möglichen Ursachen. Damit können sich alle beteiligten Parteien klarer und eindeutiger mit problemhaften Situationen im Vertrieb beschäftigen.

In der Auseinandersetzung mit dem Begriff "unerwünschtes Ergebnis" kam ein Vertriebsteam zum Ergebnis, dass ihre bisherige Betrachtung vertrieblicher Aktivitäten zu ungenau und vage war. Nun konnten die Begriffe konkretisiert werden und führten damit zu Verbesserungen, auf die sie früher nicht gekommen wären.

In einem Unternehmen verschwendeten Mitarbeiter im Vertrieb enorm viel Zeit für die Suche nach aktuellen Kunden-Informationen, ihrer Vertriebs-Partner und den Produkten und Dienstleistungen, die sie benötigen. Führungskräfte hielten eine CRM-Software für die Lösung des Problems.

Die Arbeit mit dem Begriff "unerwünschte Ergebnisse" führte in diesem Unternehmen allerdings zu anderen Fragen und Problemen. Eines von ihnen war die Aussage "Wir haben keine Mittel, um festzustellen, was für einen Außendienstmitarbeiter in der Kundenansprache funktioniert und was nicht". Die Fragetechnik nach dem "Warum" offenbarte eine interessante Reihe von weiteren, tieferen Ursachen:

- Warum haben wir keine Mittel, um festzustellen, was funktioniert für Vertriebsmitarbeiter im Außendienst und was nicht? Die Antwort: Vertriebspartner mussten nicht besonders angesprochen werden. Wir konnten unsere Zahlen bislang einfach durch die Unterzeichnung neuer Vertriebspartner sicherstellen.

- Warum war dies so einfach möglich? Antwort: Es gab viele Orte, an denen unser Produkt stark nachgefragt war. Leider hat das althergebrachte Vorgehen nicht mehr funktioniert. Der Markt hatte sich verändert.

Das Unternehmen hat auf diese Marktveränderung nicht schnell genug reagiert. Es musste eine Wachstumsblockade feststellen. Die Führungskräfte erkannten erst mit diesem Hinterfragen die Notwendigkeit, genauer über vertriebliche Aktivitäten im Markt nachzudenken. Die ursprüngliche Idee für den Einsatz einer CRM-Software hätte das Problem einer überzeugenderen Vertriebspartner-Ansprache sicher nicht lösen können.

Wenn die Frage nach Prozessverbesserung mit andere Prioritäten des Vertriebes konkurriert, ist sie möglicherweise falsch gestellt. Hier hilft eher die Frage nach unerwünschten Hemmnissen innerhalb vertrieblicher Aktivitäten und nach deren Ursachen zu forschen. Dafür werden Daten und Fakten benötigt, die eine valide Beurteilung losgelöst von persönlichen Meinungen und Einschätzungen ermöglichen.

Mit diesen Antworten lassen sich selbst im Tagesgeschäft belastete Führungskräfte gewinnen, die notwendigen Entscheidungen zur Behebung der Mängel zu treffen. Ein erwünschter Nebeneffekt ist, dass sie so für den prozessorientierten Ansatz im Vertrieb gewonnen werden können.

Interessanterweise funktioniert diese gleiche Technik auch auf der praktischen Ebene des Verkaufsprozesses und ermöglicht valide Problemlösungen in der Kundenansprache und in der Führung des Kundendialoges bis zum Verkaufsabschluss.

**Portrait**

Die Lintea Unternehmensberatung unterstützt Unternehmen darin, mit schlanken Prozessen die Ergebnisse in Unternehmen dauerhaft zu verbessern. Der Branchenfokus liegt dabei auf Unternehmen des Maschinen - und Anlagenbaus und auf Industrie-Finanzdienstleister.
Mit dem Fokus auf profitable Kunden und Produkte sowie einer hohen Umsetzungskraft nutzen Unternehmen ihre Ressourcen besser aus und verbessern ihre Ertragskraft und Kundenzufriedenheit deutlich.

News-ID: 683317 • Views: 153 (Stand: 30.10.2026)

Link zur Pressemitteilung:
https://www.openpr.de/news/683317/3-Gruende-warum-Vertriebsmanager-den-Erfolg-von-Process-Excellence-nicht-nutzen.html