

Leistungsbeschreibung

Vertriebsentwicklungsdiagnose (VED)

f.arnold@evolog.de

ein Leistungsangebot
der Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR

EVOLOG
Beratersozietät GbR

0221 / 92 15 95 -0
0221 / 92 15 95 -25

c.meiss@evolog.de
www.evolog.de

© EVOLOG
Systemgesellschaft mbH
Else-Lang-Straße 1
50858 Köln

Vertriebsentwicklungsdiagnose (VED)

GLIEDERUNG

	Seite
I. Ziele und Aufgabenstellung	3
II. Untersuchungsgegenstand	5
1. Themen der Vertriebsentwicklungsdiagnose	5
2. Beteiligte	5
III. Vorgehen und Methode	6
1. Zeitplan	6
2. Intensivbefragungen	7
3. Systemanalyse	8
4. Kommunikation gegenüber den Befragungsteilnehmern	8
IV. EVOLOG-Dienstleistungen	9

In diesem Dokument wurde die männliche Schreibform der Personen zur besseren Lesbarkeit gewählt.

Vertriebsentwicklungsdiagnose (VED)

I. Ziele und Aufgabenstellung

Ein immer härter werdender Wettbewerbskampf und steigende Vertriebskosten verlangen von den Finanzdienstleistern neue Steuerungskonzepte und effektive Strukturen für den Außendienst, um den Vertrieb gezielter einsetzen und unterstützen zu können.

Für den weiter steigenden Verdrängungswettbewerb sind unterschiedliche Gründe von Bedeutung:

- die Beschleunigung des Technologiewandels,
- neue virtuelle Vertriebswege,
- Konzentration der Konkurrenz durch Fusionen,
- kürzer werdende Produktlebenszyklen und
- schrumpfende Erträge für neue Produkte.

Selbst anspruchsvolle Produkte werden aus Kunden-Sicht immer ähnlicher und austauschbarer. Daher muss, wer auf wettbewerbsumkämpften Märkten bestehen will, mehr als gute Produkte und Dienstleistungen anbieten. Der Wettbewerb der Gegenwart und Zukunft wird im Kunden-Kontakt entschieden. In einem verschärften Wettbewerb wird die Professionalität der Vertriebsorganisation zur Überlebensfrage des Unternehmens.

Über die Verhältnisse am Point of Sale gibt es aber in den meisten Unternehmen relativ wenig gesichertes Wissen. Es ist häufig z.B. nicht ermittelbar, inwieweit eine Zielgruppenorientierung bei einzelnen Außendienstmitarbeitern tatsächlich gelebt wird, inwieweit die vorhandenen EDV-technischen Instrumente für eine effektive Agenturorganisation genutzt werden oder wie viel Zeit der Außendienstmitarbeiter bei welchen Kunden verbringt.

Vertriebsentwicklungsdiagnose (VED)

Für den Erfolg der Vertriebsentwicklung ist dieses Wissen um die Realität am Point of Sale jedoch unverzichtbar. Um die durchschnittliche Produktivität nachhaltig anzuheben, die Fluktuation deutlich zu mindern und den Zuwachs der Organisation zu beschleunigen sind u.a. Antworten auf folgende Fragen wichtig:

- Welche Marktmöglichkeiten sind vorhanden, und wie werden sie genutzt? Und wie lassen sich die zukünftigen strategischen Marktgegebenheiten gestalten?
- Welche Vertriebsstrukturen sind ausgebildet, und wie werden sie aufgegriffen?
- Was sind die Gründe für die Schwäche von Agenturen?
- Wodurch sind einzelne Agenturen sehr erfolgreich geworden? Welche Vorgehensweisen haben sich besonders bewährt (best practices)?
- Was kann getan werden, um die heute schwächeren Agenturen erfolgreicher zu machen?
- Welche Entwicklungspotentiale und bisher ungenutzten Marktmöglichkeiten haben die Agenturen?
- Welche Schlussfolgerungen sind für die eingerichteten Systeme (Bewerbersauswahl, Ausbildung, Steuerung etc.) aus den ermittelten Ergebnissen zu ziehen?

Diese Erkenntnisse zur **Entwicklung der Marktleistung** können durch eine **Vertriebsentwicklungsdiagnose** gewonnen werden. Die Vertriebsentwicklungsdiagnose ermöglicht sowohl eine aktuelle Standortbestimmung als auch die Erarbeitung eines Entwicklungsszenarios für den Vertrieb.

Vertriebsentwicklungsdiagnose (VED)

Durch die Befragung von Außendienstmitarbeitern, Führungskräften und Vertriebsunterstützern wird die Realität am Point of Sale differenziert erfasst und durchleuchtet. Es wird sichtbar, welche Gegebenheiten bei den Agenturen zu den heutigen Resultaten bei Produktivität, Fluktuation und Kundenwirkung führen und welche Möglichkeiten bestehen, um hierauf zu reagieren.

II. Untersuchungsgegenstand

1. Themen der Vertriebsentwicklungsdiagnose

Die Vorgehensweisen der erfolgreichen Agenturen und die Gegebenheiten bei den weniger erfolgreichen Agenturen können an folgenden Themen konkretisiert werden:

- Persönliches Beratungs-, Verkaufs- und Dienstleistungskonzept
- Marktarbeit
- Zielgruppenorientierung
- Produktkenntnisse für die Beratung
- Selbstorganisation und Arbeitsmittel
- Bestandsarbeit
- Aufwand und Ertrag
- Verankerung als Außendienstmitarbeiter im Unternehmen

2. Beteiligte

Um zu diesen Themen die konkreten Antworten und Lösungsstrategien des Vertriebes zu erarbeiten, wird eine Vertriebsbefragung mit einer repräsentativen Anzahl von Personen durch die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR durchgeführt, die sich aus Außendienstmitarbeitern, Führungskräften und Mitarbeitern aus vertriebsunterstützenden Funktionen zusammensetzen.

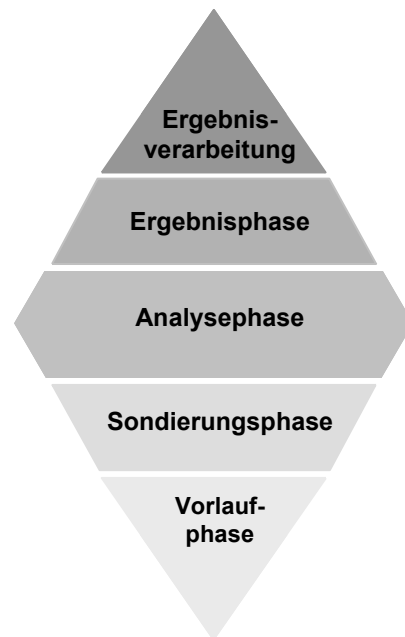
Eine solche Teilnehmergruppe bietet einen Querschnitt durch diejenigen Personengruppen, die nahe am Point of Sale operieren. Darüber hinaus sollen die Vertriebswege, die verschiedenen Produktivitätsniveaus und die unterschiedliche Dauer der Zugehörigkeit abgebildet werden.

Vertriebsentwicklungsdiagnose (VED)

III. Vorgehen und Methode

1. Zeitplan

Die Vertriebsentwicklungsdiagnose gliedert sich in fünf zeitlich aufeinander folgende Phasen auf.



In der **Vorlaufphase** werden in Zusammenarbeit mit der Unternehmens- oder Projektleitung (Vertriebsentwicklungsteam) die konkreten Fragestellungen konzipiert und die Beteiligten für die Untersuchung bestimmt.

In der **Sondierungsphase** wird mit der Durchführung von ca. 20 % der Interviews erreicht, dass alle für die Aufgabenstellung wichtigen und aktuellen Themen angesprochen werden. Es geht noch nicht darum, zu jedem Thema alle Details zu erfahren, sondern sich einen Überblick zu verschaffen, ob die definierten Fragestellungen vollständig sind bzw. ob sie evtl. justiert werden müssen.

Die **Analysephase** mit ca. 60 % der Interviews liefert den Hauptteil der Informationen. Es wird ein vorläufiges Untersuchungsergebnis formuliert, um es einer Überprüfung zugänglich zu machen.

Diese Überprüfung erfolgt in der **Ergebnisphase** mit ca. 20 % der Interviews.

Vertriebsentwicklungsdiagnose (VED)

Danach werden in der Phase der **Ergebnisverarbeitung** die Daten zusammengetragen und abschließend ausgewertet. Die gewonnenen Ergebnisse werden im Rahmen einer Präsentation vor dem Vorstand und/oder Vertriebsentwicklungsteam vorgestellt. Dies gibt zum einen Gelegenheit, die Ergebnisse nachzuvollziehen, die Zusammenhänge zu diskutieren und mit der erlebten Realität zu vergleichen, zum anderen bildet dieser Schritt die Voraussetzung, um eine zugkräftige Vertriebsstrategie zu entwerfen, die die Fakten der Ausgangsbasis ebenso berücksichtigt wie die weiteren Entwicklungen im Markt sowie die noch variablen, offenen Elemente und Ideen für die Zukunftsgestaltung.

2. Intensivbefragungen

Die Analyse einer Vertriebsorganisation und ihrer Möglichkeiten bedeutet immer, die Erfahrungen der Praktiker ernst zu nehmen, sie in die Überlegungen einzubeziehen, gleichzeitig aber sicherzustellen, dass die natürlicherweise in jedem Unternehmen bestehenden Begrenzungen und vorgefassten Meinungen nicht den Rand des Horizonts bilden, innerhalb dessen die Weiterentwicklung für die Zukunft gedacht wird.

Es hat sich bewährt, dabei auf das Instrument der **Intensivbefragung** zurückzugreifen. Dabei handelt es sich um ca. zweistündige Vier-Augen-Gespräche zwischen einem Interviewpartner und einem Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR. In diesen Gesprächen haben die befragten Personen Gelegenheit, in freier Rede alle relevanten Erfahrungen und Einschätzungen darzulegen, die im Zusammenhang des Untersuchungsgegenstandes stehen. Die Gespräche erfolgen Leitfaden gestützt, so dass alle relevanten Themen umfassend und verlässlich behandelt werden.

Aus ihnen heraus werden Zahlen, Daten, Fakten und sachliche Informationen gewonnen, sie lassen aber auch Bewertungen, Motivationen, Vorurteile, Ideen und Fixierungen erkennen.

Es werden geschulte Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR als Interviewer eingesetzt, die Erfahrungen in Gesprächsführung und – aus der Erfahrung mit vergleichbaren Fragestellungen – Kenntnisse zum Versicherungsvertrieb haben.

Vertriebsentwicklungsdiagnose (VED)

3. Systemanalyse

Neben den Intensivbefragungen ist die Systemanalyse eine weitere wichtige Grundlage für die Vertriebsentwicklungsdiagnose. Die Kenntnis der für den Point of Sale relevanten Systeme und Instrumente soll so intensiv sein, dass deren Beitrag zum Erfolg am Point of Sale verlässlich beurteilt werden kann. Zu diesen Systemen und Instrumenten zählen z.B.:

- Bewerberauswahl
- Einarbeitung und Ausbildung
- Bestandsstrukturen und Bestandsgrößen
- Agentursoftware
- Analyseinstrumente für Beratung und Verkauf

4. Kommunikation gegenüber den Befragungsteilnehmern

Erfahrungsgemäß ist die Durchführung von Intensivbefragungen allein schon ein motivierender Vorgang. Denn die Beteiligten machen die Erfahrung, dass für die Gestaltung der Vertriebsentwicklung ihre Meinung erkundet wird und dass sie mit ihren persönlichen Auffassungen und Erfahrungen zu Wort kommen.

Um diesen Effekt sicherzustellen ist es wichtig, die Untersuchung, ihren Zweck und ihr Vorgehen klar und deutlich zu kommunizieren. Die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR werden hierzu Empfehlungen unterbreiten und Hilfestellungen geben.

Ein wichtiges Element der Kommunikation ist die Sicherung der Vertraulichkeit. Die vorgesehenen Intensivbefragungen werden anonym bleiben, so dass jeder an der Befragung Teilnehmende sicher sein kann, dass seine Auskünfte keiner dritten Person bekannt werden. Die Ergebnisse werden ausschließlich themenbezogen, d.h. personen-unspezifisch ausgewertet und weitergegeben.

Vertriebsentwicklungsdiagnose (VED)

Ein weiteres wichtiges Element der Kommunikation ist die anschließende Information der Beteiligten über die Ergebnisse der Untersuchung. Zu diesem Schritt werden die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR zum gegebenen Zeitpunkt Empfehlungen unterbreiten.

IV. EVOLOG-Dienstleistungen

Im Zusammenhang mit der hier beschriebenen Vertriebsentwicklungsdiagnose erbringen die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR folgende Leistungsbeiträge:

- Projektsteuerung und Projektorganisation
- Durchführung und Auswertung von Intensivbefragungen
- System- und Materialanalyse
- Integration aller Untersuchungsergebnisse zu einem Gesamtergebnis
- Empfehlungen zur weiteren Vertriebsentwicklung auf dem Hintergrund der in der Vertriebsentwicklungsdiagnose festgestellten Sachverhalte
- Präsentation der Ergebnisse im Vertriebsentwicklungsteam
- Gesamthafte Darstellung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen in einem Untersuchungsbericht

Köln, Januar 2004

IMPRESSUM:
Leistungsbeschreibung „Vertriebsentwicklungsdiagnose“
November 2001
© EVOLOG Systemgesellschaft mbH, Else-Lang-Straße 1, 50858 Köln