

## NEUES AUS DEM VAA



## VAA connect – mehr Power für Frauen



© Hans-Jürgen Dölger – VAA

Rund 200 Gäste nahmen an der Auftaktveranstaltung des Netzwerks „VAA connect – Frauen in Führung“ Anfang Februar bei der BASF in Ludwigshafen teil.

Noch immer sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Neben Kompetenz, Fleiß und Loyalität ist für das berufliche Vorankommen auch das persönliche Netzwerk entscheidend. Deshalb hat der VAA die Initiative ergriffen und die Plattform „VAA connect“ ins Leben gerufen.

Auf dem Gelände der BASF in Ludwigshafen fand am 1. Februar 2016 unter dem Titel „Frauen in Führung“ die Auftaktveranstaltung des neu gegründeten Frauennetzwerks „VAA connect“ statt. Das Ziel der VAA-Initiative: Frauen durch neue Kontakte und Wissenstransfer in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen. Margret Suckale, Mitglied des Vorstands der BASF, hielt die Keynote. Vor rund 200 geladenen Gästen aus verschiedenen Chemie- und Pharmaunternehmen wurden zudem die ersten Ergebnisse der VAA-Chancengleichheitsumfrage vorgestellt (Anmerk. d. Red.: Ein Interview zu dieser Studie lesen Sie im April in CHEManager-Ausgabe 7-8/2016).

Im Anschluss diskutierten Margret Suckale, Prof. Jutta Rump, Hochschule Ludwigshafen, Monika Schulz-Strehlow, Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR), Kathrin Mahler Walther, Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin (EAF Berlin), und Dr. Andreas Bücker, Politcomm, über die Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte.

Gelegenheit zum Networking gab es im Rahmen der Veranstaltung auf dem „Markt der Netzwerke“, wo verschiedene Frauennetzwerke die Chance nutzen, sich zu präsentieren und auszutauschen. Überzeugt vom Mehrwert der Auftaktveranstaltung zeigte sich Sieglinde Schneider, Präsidentin des European Women's International Management Development (EWMD) Network und Moderatorin der Veranstaltung: „Es gab viele Impulse und eine wunderbare Vielfalt an Themen und Persönlichkeiten. Davon haben alle profitiert.“

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazeutin bis zum Betriebswirt.



## IHR PARTNER FÜR GROSSE SPRÜNGE

WIR BIETEN IHNEN OPTIMALE VERTRIEBSUNTERSTÜTZUNG.

- Systematische Vermarktung Ihrer Produkte (besonders in Nischenmärkten)
- Effektive Marktentwicklung durch internationales Expertennetzwerk
- Maximale Flexibilität durch ein breit aufgestelltes, erfahrenes Team
- Transparenter und individueller Service durch schlanke Strukturen

www.cofermi.de  
Ihr Ansprechpartner:  
konn@cofermin.de

# Der agile Vertrieb

— Optimierungspotenziale nutzen, um eine anpassungsfähige Vertriebsorganisation zu schaffen —



Werden Vertriebsseinheiten konsequent auf erschließbare Marktpotenziale ausgerichtet, rechnet sich das schnell.

Chemieunternehmen professionalisieren sich ständig: Strukturen und Prozesse in Produktion, Einkauf, Administration und Logistik werden permanent weiterentwickelt. Nur die Vertriebsorganisation bleibt meist über Jahre unverändert. Dies birgt hohe Risiken, die sich gerade bei veränderten Markt- und Kundenanforderungen negativ auswirken können. Im Folgenden werden die wichtigsten Hebel für eine anpassungsfähige, effiziente Vertriebsorganisation vorgestellt.

Erfolg macht träge. So hart diese Aussage klingt, so zutreffend ist sie – besonders im Vertrieb chemischer Produkte. Ein Beispiel: Ein Hersteller gewinnt über produktspezifische Wettbewerbsvorteile über Jahrzehnte hinweg Marktanteile. Er steigt mit der Zeit zum internationalen Nischenmarktführer auf. Der Vertrieb reiht Umsatzsteigerung an Umsatzsteigerung. Dann passiert, was immer irgendwann passiert: Die Märkte ändern sich. Neue Zielgruppen mit neuen Bedürfnissen tauchen auf. Bestehende Kunden weichen auf alternative Produkte und Lösungen aus, deren Vorteile über die Jahre weiterentwickelt wurden. Das Nischenprodukt steht auf einmal im Commodity-Wettbewerb. Die Umsätze sinken, die Deckungsbeiträge ebenfalls. Der Vertrieb arbeitet nach dem Erfolgsmodell der Vergangenheit – und erhöht die Schlagzahl deutlich, um dem Umsatzeinbruch zu begegnen.

### „Mehr vom Gleichen“ genügt nicht

Das Unternehmen verliert schnell Marktanteile. Nicht das Tempo, sondern die Strukturen müssen verändert werden. Doch was unterscheidet Unternehmen, die diesen Wandel erfolgreich meistern, von den nicht erfolgreichen? Die Antwort ist einfach: Die Bereitschaft, Vertriebsstrukturen und -prozesse regelmäßig in Frage zu stellen und bei Bedarf schnell anzupassen. Mit anderen Worten: Ein anpassungsfähiger, „agiler“ Vertrieb. Es gibt typische Maßnahmen, die diese Unternehmen regelmäßig durchführen.

### Vertriebsorganisation potenzialorientiert ausrichten

Die meisten Vertriebsorganisationen sind „historisch gewachsen“. Das heißt, dass sie nicht voll auf die aktuellen Marktpotenziale ausgerichtet sind. Hier hilft nur eine ehrliche Bewertung der im Markt vorhandenen Umsatz- und Ertragspotenziale und der eigenen Möglichkeiten, diese zu erschließen. Hierbei sollte der relevante Markt keinesfalls zu klein definiert werden, auch wenn das Unternehmen dann keine führende Position mehr einnimmt. Werden den erschließbaren Potenzialen die faktischen Vertriebskapazitäten gegenübergestellt, zeigt sich der Handlungsbedarf. Regionale Strukturen sind dabei immer weniger geeignet, um Zielgruppen-Expertise aufzubauen. Oftmals müssen sie für eine intensivere Bearbeitung in zielgruppenorientierte „Divisions“ überführt werden.

Viele Unternehmen unterhalten – Anwendungstechnik und Service

einbezogen – große Vertriebsseinheiten. Werden diese konsequent auf die erschließbaren Marktpotenziale ausgerichtet, rechnet sich das schnell.

### Im Mittelstand besteht Nachholbedarf beim Einsatz von CRM-Systemen.

#### CRM – auch für die Chemie!

Gerade Chemieunternehmen sind durch heterogene Kundensegmente geprägt: Wenige Großkunden, aber auch zahlreiche B- und C-Kunden sowie Handelspartner und Distributoren prägen das Bild. Oft findet das gleiche Produkt in unterschiedlichen Branchen Anwendung, in denen sich die Kundenbedürfnisse jedoch stark unterscheiden. Mit anderen Worten: Die Vertriebsarbeit im Alltag ist komplex. Häufig sind die Aktivitäten nicht optimal fokussiert: Kleinkunden werden zu intensiv betreut – neue Großkunden zu wenig erschlossen. Aufwändige Serviceleistungen werden nicht hinterfragt, mindern jedoch die Vertriebskraft bei wichtigen Potenzialkunden. Customer Relationship Management (CRM) erfasst die kundenseitigen Potenziale und bildet die individuelle Kontakthistorie ab – auch, wenn der Mitarbeiter einmal das Unternehmen verlässt. Auf Basis der CRM-Daten kann nachvollzogen werden, mit welchem Aufwand und mit welcher Effektivität einzelne Marktsegmente und Kunden bearbeitet werden. Der Einsatz von CRM-Systemen in der Chemiebranche ist bislang weitgehend auf Konzerne beschränkt, im Mittelstand aber noch die Ausnahme. Hier besteht Nachholbedarf.

#### Nicht nur Ergebnisse, sondern auch die Aktivitäten kontrollieren

Bei erfolgreichen Vertriebsmitarbeitern glänzt die Vertriebsführung am besten mit Abwesenheit – und mit Lob. Insbesondere jüngere Mitarbeiter benötigen jedoch Hilfe und Anleitung. Damit dies zielführend geschehen kann, ist eine Analyse der Aktivitäten sinnvoll. Hierzu zählen insbesondere Kontakte (telefonisch/persönlich), Leads (zukünftige Verkaufschancen), Angebote, Messebesuche sowie Vertriebszeitanteile (siehe obere Grafik).

Auch mit jahrelanger Vertriebserfahrung ist es nicht immer einfach, hier die richtigen Schwerpunkte zu setzen. Faustregel: Nahe gelegene Bestandskunden werden deutlich intensiver betreut als weiter entfernte Potenzialkunden. Hier

Ist die Vertriebsleitung gefragt: Auf Basis der CRM-Daten sollte sie diese Kennzahlen genau analysieren, um gemeinsam mit dem Mitarbeiter ein Programm zur Weiterentwicklung zu definieren.

#### Potenziale der Digitalisierung im B2B-Vertrieb nutzen

Im Vertrieb chemischer Erzeugnisse bietet die Digitalisierung zahlreiche Chancen: Die Durchdringung der relevanten Onlinehändler, ein Kon-

Bearbeitung des Suchenden erhöht die Wahrscheinlichkeit des Verlusts des Kunden an den Wettbewerb.

Gerade bei erklärungsbedürftigen und Service-intensiven Produkten kommen zudem immer mehr Virtual Reality-Produkte zum Einsatz. Wer einmal eine Produktpräsentation auf einer 3D-Brille wie Oculus Rift erlebt hat, kann es nachvollziehen: Produkte und Lösungen können so optimal präsentiert werden – und das mit hohem emotionalen Involvement.

#### Fazit

Die Optimierungspotenziale im Vertrieb sind groß. Teilweise kann noch von anderen, hochgradig wettbewerbsintensiven Branchen wie Konsumgütern oder Elektronikkomponenten gelernt werden. Gerade für führende Anbieter mit Nischenfokus macht ein Blick über den Tellerrand Sinn, da hier die Gefahr besonders groß ist, dass der Erfolg von heute den Misserfolg von morgen bedingt. Der agile Vertrieb, das heißt die ständige Bereitschaft zur Weiterentwicklung effizienter Strukturen und Prozessen, ist die Basis dafür.

Sven Suberg, Geschäftsführer, Dr. Christoph Haupenthal, Senior Expert, Suberg Strategy Consultants GmbH, München

suberg@suberg-strategy.de  
www.suberg-strategy.de

