

VERKAUFSOFFENSIVE

01/2006 Stellschrauben im Verkauf

02/2006 Neukundenakquise

03/2006 Kundenbindung

04/2006 Vertrieboptimierung

05/2006 Telefonmarketing

06/2006 Einkauf optimieren

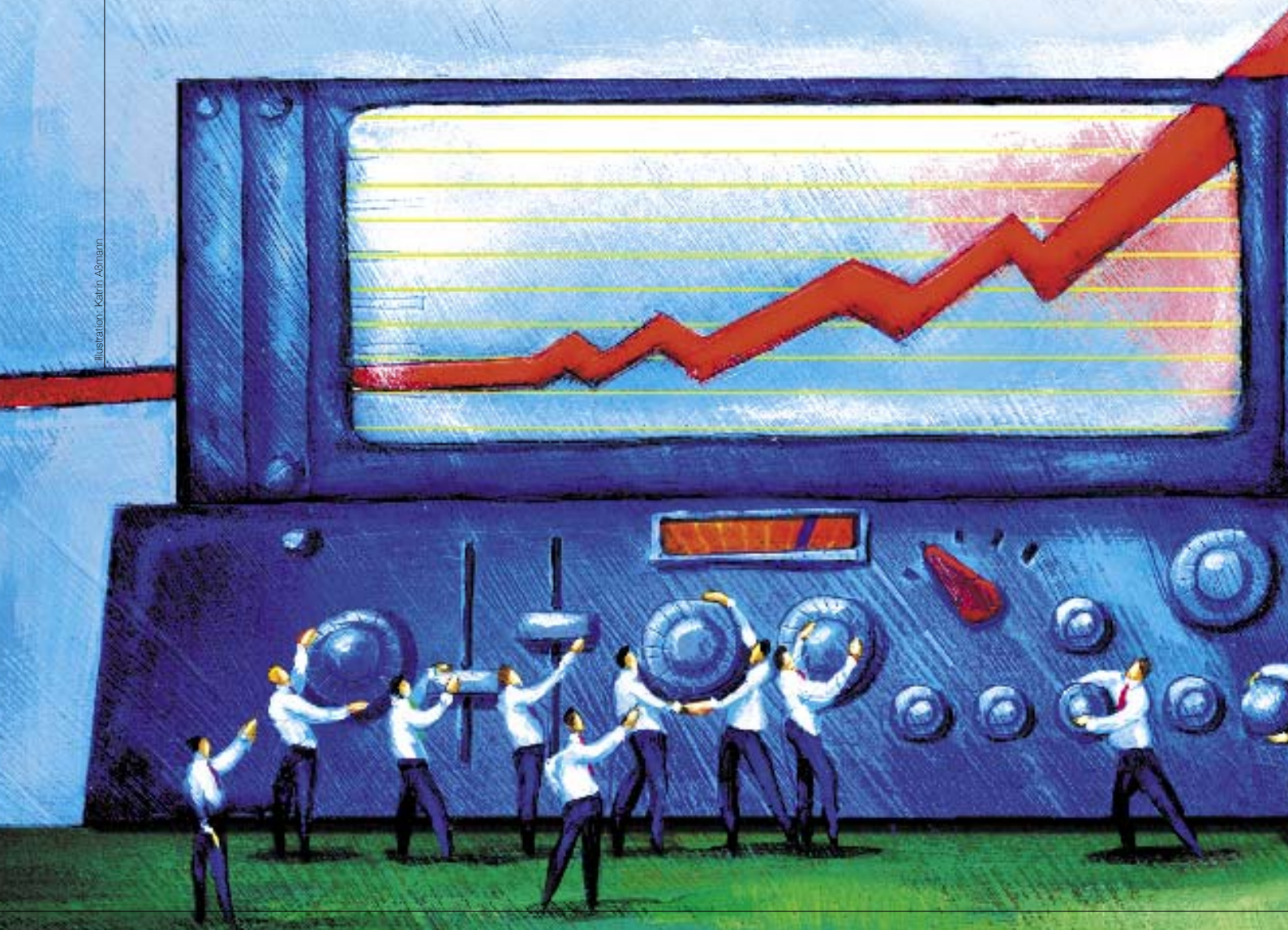
Viele Mittelständler scheuen Effizienzbetrachtungen im Vertrieb. Denn häufig wacht dort ein eingeschworenes Team eifersüchtig über Abläufe und Verkaufserfolge.

Wer langfristig denkt, sollte sich allerdings einer **KOSTEN-
OPTIMIERUNG** im Vertrieb stellen. VON DR. ULRIKE FELGER

VERTRIEB

> Mehr verkaufen, Kosten senken

Illustration: Katrin Aßmann



Kampf der Ineffizienz: In sieben Schritten die Kosten senken

- 1 Durchleuchten Sie den kompletten Verkaufsprozess vom ersten Kundenkontakt bis zur Auslieferung.
- 2 Notieren Sie für jeden Schritt den Auslöser, die Beteiligten, die zur Umsetzung notwendigen Informationen, das Ergebnis und die durchschnittlich verwendete Zeit.
- 3 Bewerten Sie die Zeit mit dem durchschnittlichen Stundensatz, und ermitteln Sie die Kosten für jeden Prozessschritt.
- 4 Halbieren Sie die Zahl der Prozessschritte, vereinfachen Sie die Abläufe so weit wie möglich.
- 5 Sichern Sie die Qualität durch Checklisten und Stichproben.
- 6 Überprüfen Sie bei jedem Schritt die Verhältnismäßigkeit der Mittel.
- 7 Hinterfragen Sie im Einzelnen: Wer macht was warum wie lange zu welchen Kosten?

Quelle: Gerhard Gieschen: Wie Mittelständler Ressourcen optimal nutzen, Cornelsen-Verlag.

Wer gegenüber Vertriebsmitarbeitern das Wort „Kosten“ in den Mund nimmt, kann sich auf einiges gefasst machen. „Wenn es um Prozessoptimierung und Kostensenkung geht, werden Szenarien diskutiert, die schon dialektisches Format haben“, sagt Harald Hepperle, geschäftsführender Gesellschafter der Conmoto Consulting Group in München. In einer aktuellen Umfrage unter 400 Unternehmen ermittelten die bayerischen Prozessberater Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungspotenziale im Vertrieb. Immerhin 86 Prozent der Befragten verbinden die Idee von Kosteneinsparungen mit einer Optimierung der Außendienststruktur. Drei Viertel sehen in der Straffung von Vertriebsprozessen sowie der verbesserten Steuerung und regionalen Organisation ihres Vertriebs einen Weg zur Kostendämpfung.

„Wer im Vertrieb sparen will, muss Zeiten optimal ausnutzen“, mahnt Astrid Vellen, Spezialistin für Kundenbeziehung und Mitglied der Beraterorganisation „Die KMU-Berater“ in Siegburg. Dazu gehört auch das optimale Zusammenspiel der vertriebsrelevanten Prozesse. „Mit miesen Mailings, Produkten ohne Kundenakzeptanz oder schlechten Margen wird ebenso Geld verbrannt wie mit Messen und Ausstellungen ohne aktive Vor- und Nachbereitung“, benennt sie Verschwendungsvarianten. Nur wer Informationsflüsse transparent mache und wertvolle Erkenntnisse systematisch erfasse, könne Kundenbeziehungen zu

seinem Vorteil nutzen, denn „Informationen sind Geld“, so Astrid Vellen.

Kundendaten analysieren. Systematisches Data-Mining liefert bei der Stuttgarter U.I. Lapp GmbH top-aktuelle Kundendaten: „Unser individualisierter Katalogversand hat eine Rücklaufquote von unter einem Prozent“, berichtet Armin Heß, Geschäftsführer Marketing und Vertrieb des Kabelspezialisten mit Stammsitz in Stuttgart. Für die Datenverwaltung verwendet der Vertriebschef moderne IT: „Wir verarbeiten als Mail oder Fax eingehende Bestellungen bis hin zur Archivierung elektronisch weiter – schnell, effizient und fehlerfrei.“ Neben einer klassischen Außendienstorganisation mit regionalen Verkaufsgebieten operiert das Unternehmen mit spezialisierten Vertriebsmitarbeitern. „Ausgewiesene Fachleute bedienen bei uns schnell wachsende Branchen mit speziellen Anforderungen wie in der Fotovoltaik oder bei Windenergieanlagen.“ Den Anforderungen des globalen Geschäfts wird U.I. Lapp mit international tätigen Key-Accountern gerecht. „Für uns ist Kundenpräsenz äußerst wichtig, andere Medien wie Internet wirken nur flankierend“, berichtet Heß. Die optimierte Besuchsplanung erfolgt nach einer „Doppel-A-Betrachtung“: Potenziale werden identifiziert und deren Ausschöpfung überprüft.

In vielen mittelständischen Unternehmen vereiteln eine dünne Personaldecke und knappe Ressourcen eine gründliche Aufarbeitung von Kundendaten und Vertriebsserfolgen. „Die Ver-

>

„Wer Kosten senken will, muss Zeiten optimal ausnutzen“

ASTRID VELLEN, Die KMU-Berater, Siegburg



Foto: privat

antwortung, dass der Kunde glücklich ist, hält uns auf Grund unserer chronischen Unterbesetzung ständig auf Trab“, erklärt Adelheid Schneider, zuständig für Vertrieb und Verkauf im Stuttgarter Vertriebsbüro von NHT Negele Hartmetall. Zu 90 Prozent vertreibt der international agierende Hartmetall-Spezialist seine Güter per Telefon: „Ein Außendienst ist relativ teuer und schwierig, zudem wünschen sich immer mehr Kunden einen telefonischen Kontakt“, sagt Schneider. Ihre Vision des optimalen Außendienstes: eine spezialisierte Task Force, die gezielt Problemfälle und neue Kunden betreut.

Wer Geld sparen will, muss seine Kunden klassifizieren: Schon eine

simple ABC-Analyse hilft, Vertriebsaktivitäten sinnvoll zu planen. Strategische Ziele zeigen die künftige Richtung an. Sollen neue Kunden geworben und neue Märkte erschlossen werden? Oder geht es darum, neue Dienstleistungen oder Produkte zu etablieren? „Wenn der Fokus für das kommende Vertriebsjahr klar ist, müssen einzelne Mitarbeiter konkrete Aufgaben erhalten“, fordert Mittelstandsberaterin Vellen.

Vertriebsplanung mit System. Frank Jarmer, Geschäftsführer der EGT Energiehandel GmbH in Triberg, bespricht im montäglichen Jour-fixe mit seinem Team die Aufgaben der kommenden Tage. Ein Schwerpunkt der Woche und der Blick zurück setzen bei dem Strom-

händler die Akzente: „Wir lassen die Woche Revue passieren und betrachten die Response des Marktes.“ Ein monatliches Review mit der Geschäftsleitung des Mutterhauses EGT Energievertrieb fokussiert auf Kennzahlen. Jährliche Strategiemeetings und anschließende Planungsrunden zurren fest, welches Kundensegment bearbeitet wird, welche Manpower zum Einsatz kommt und welcher Absatz erzielt werden soll.

Bei vielen Mittelständlern ähnelt der Vertrieb einer Blackbox. „Die Angst, die Verkäufer zu verprellen und Kunden und Geschäft zu gefährden, ist der wichtigste Engpass im Vertrieb“, kommentiert Vertriebsexperte Claus von Kutzschenbach aus Wiesbaden die Zurückhaltung der Chefs bei Eingriffen in die Verkaufsabteilung. Die meisten mittelständischen Unternehmer wüssten zu wenig über Verkauf, viele Vertriebschefs seien in ihrem Herzen Verkäufer geblieben. Es geht auch anders: Die Aufschlüsselung anfallender Arbeiten in Prozessschritte schafft Transparenz und legt die Basis für messbare Erfolgskriterien. „Oft müssen Ressourcen gar nicht erhöht, sondern nur Prozesse verändert werden“, betont Berater Hepperle. Sein Tipp: Wer Prozessschritte organisiert, muss dafür sorgen, dass der Staffelstab optimal übergeben wird – klare Verantwortlichkeiten verkleinern unproduktive Grauzonen.

Lernen von Japan. KVP, der kontinuierliche Verbesserungsprozess, passt die japanische Philosophie des Kaizen an europäische Gegebenheiten an und findet auch im Vertrieb immer mehr Beachtung. Mit Veränderung durch

Kennzahlen schaffen Durchblick

Folgende Indikatoren helfen, Vertriebsserfolge zu messen:

Responsequote	=	Anzahl Rückmeldungen	:	Gesamtanzahl Briefe einer Aussendung
Kontaktquote	=	Anzahl Termine	:	Anzahl Anrufe
Besuche pro Abschluss	=	Anzahl Aufträge	:	Anzahl Besuche
Abschlussquote	=	Anzahl Angebote	:	Aufträge
durchschnittlicher Auftragswert pro Besuch	=	monatlicher Auftragswert	:	Anzahl Besuche
durchschnittlicher Auftragswert pro Auftrag	=	monatlicher Auftragswert	:	Anzahl Aufträge
durchschnittlicher Deckungsbeitrag (DB) pro Besuch	=	monatlicher DB	:	Anzahl Besuche
durchschnittlicher Deckungsbeitrag (DB) pro Auftrag	=	monatlicher DB	:	Anzahl Aufträge
durchschnittlicher Deckungsbeitrag (DB) pro Kunde	=	monatlicher DB	:	Anzahl Kundenaufträge

Betrachten Sie darüber hinaus noch eingehend:

Kundenbilanz: Bestandskunden, Neukunden und verlorene Kunden mit Umsätzen

Umsatz- und Deckungsbeitragsentwicklung der A-Kunden

Umsatz- und Deckungsbeitragsentwicklung der High Potentials



„Oft genügt es, Prozesse zu verändern, statt die Ressourcen zu erhöhen“

HARALD HEPERLE, Conmoto Consulting Group, München

Entlohnungssystem ist die beste Stellenschraube“, glaubt Vertriebsexperte Jürgen Koinecke aus Holm bei Hamburg. Ein Fixumsanteil von maximal 60 Prozent sowie ein variabler Erfolgsanteil mit Blick auf Deckungsbeiträge und die Verbesserung der Kundenstruktur beenden seiner Meinung nach ruinöse Rabattschlachten, die zwei bis vier Prozent der Umsatzrendite kosten.

Leistung soll sich lohnen „Eine Bezahlung nach Marge ist für beide Seiten eine Win-win-Situation“, findet Frank Schellhammer von Heinlein Kommunikationssysteme in Heilbronn. Als Anhaltspunkt gilt bei dem Unterneh-

men ein Minimum von fünf Prozent. „Wir wollen möglichst hoch liegen, aber immer noch zum Abschluss kommen“, sagt er. Insofern ist der Kaufabschluss nicht Ende, sondern Anfang einer intensiven Kundenbeziehung. Die gezielte Vermarktung von Services und Dienstleistungen zahlt sich in barer Münze aus – und sichert dem Unternehmen gute Erträge. Voraussetzung sind ein gutes Vertrauensverhältnis und die Abkehr vom Wahn, alles kontrollieren zu müssen. Denn: Hohe Mitarbeiterloyalität ist gerade im Vertrieb der erste Schritt zur erfolgreichen Kostenoptimierung.

kleine Schritte setzt KVP auf Evolution statt Revolution. Die stetige Überprüfung und Weiterentwicklung von Prozessen soll Abläufe und Ergebnisse nachhaltig verbessern. Im Vertrieb des Waldenbacher Schokoladenherstellers Ritter steht seit kurzem KVP auf der Agenda. Der Führungszirkel nutzt das Tool, um definierte Optimierungsziele zu erreichen. Dabei initiiert die oberste Führungsebene oder die Bereichsführung den Prozess. Ziel: „Wir wollen das Denken in Optimierungspotenzialen in konkrete Bahnen lenken“, erklärt Unternehmenssprecher Thomas Seeger. Für Ritter sei KVP ein intelligenter Ansatz der Vertrieboptimierung: „Auf die Kosten schaut heute jeder, aber bestimmte Ziele hintanzustellen, kann andere Nachteile bringen“, gibt Seeger zu bedenken.

KVP und Kaizen zielen auf ein Denken in Kostenstrukturen und Effizienz. Wer im Vertrieb das Kostenbewusstsein seiner Mitarbeiter fördern will, kann zudem auf eine Palette von Entlohnungsmodellen zurückgreifen. Sie fördern beispielsweise die Zusammenarbeit in Vertriebsteams, realisieren konkrete Servicelevel oder forcieren Ertragsdenken. „Ein modernes



Stromhändler Frank Jarmer, Geschäftsführer der EGT Energiehandel GmbH in Triberg, hat eine schlanke, aber effiziente Meetingkultur etabliert. Sie erleichtert ihm Entscheidungen darüber, wie er seine Mitarbeiter für optimale Ergebnisse am besten einsetzt.

Herr Mugrauer, Bemühungen um Kostenoptimierung im Vertrieb scheitern oft an der Komplexität der Aufgabe. Wo fängt ein Unternehmer an, der seinen Vertrieb auf Trab bringen will?

Mugrauer: Zunächst sollte er einige zentrale Fragen beantworten: Welche Produkte/Lösungen sind unter heutigem Stand wettbewerbs- und margenfähig? Womit verdienen wir Geld? Mit welchen Vertriebskanälen agieren wir im Markt? Der Kunde muss verstehen,

und dass er bei Schwierigkeiten sofort jemand ansprechen kann, der ihm „dient“. Geradezu erstaunlich ist es, dass häufig nicht auf das Verhältnis Vorgabe zu A-Potenzial geachtet wird. Mindestens 50 Prozent der Vorgabe müssen als A-Interessenten – also Abschluss innerhalb von 4 Wochen – nachgewiesen werden.

Oft beschränken sich Ansätze zur Kostenoptimierung auf Kontrollsysteme oder eine Reduzierung von Mitarbeitern. Wie erklären Sie sich diesen Reflex?

Mugrauer: Meines Erachtens hängt dies mit der fehlenden Kreativität des Managements bis hin zur fehlenden Kompetenz und dem mangelnden Willen zum Abschluss beim Vertrieb

Optimierungspotenziale müssen zunächst identifiziert werden. Wo liegt der wichtigste Engpass vieler Vertriebsorganisationen?

INTERVIEW

„Ganz oben steht der Ertrag“

Der Vertrieb ist für ein Unternehmen überlebenswichtig, deshalb müssen die eingesetzten Mittel optimal wirken, sagt **ROLF A. MUGRAUER**, Sprecher des Vorstands der Mosaic Software AG in Meckenheim.

INTERVIEW: DR. ULRIKE FELGER

und dass er bei Schwierigkeiten sofort jemand ansprechen kann, der ihm „dient“. Geradezu erstaunlich ist es, dass häufig nicht auf das Verhältnis Vorgabe zu A-Potenzial geachtet wird. Mindestens 50 Prozent der Vorgabe müssen als A-Interessenten – also Abschluss innerhalb von 4 Wochen – nachgewiesen werden.

Oft beschränken sich Ansätze zur Kostenoptimierung auf Kontrollsysteme oder eine Reduzierung von Mitarbeitern. Wie erklären Sie sich diesen Reflex?

Mugrauer: Meines Erachtens hängt dies mit der fehlenden Kreativität des Managements bis hin zur fehlenden Kompetenz und dem mangelnden Willen zum Abschluss beim Vertrieb

Optimierungspotenziale müssen zunächst identifiziert werden. Wo liegt der wichtigste Engpass vieler Vertriebsorganisationen?

Mugrauer: Ich beobachte vielfach eine mangelnde Kundennähe bei Management und Verkäufern. Nicht selten haben Vertriebsführungskräfte einen regelrechten Widerwillen, sich draußen beim Kunden zu zeigen und Vertrieb „vorzuleben“. Dabei liefert der Kunde doch alle Vertriebsargumente, wenn man zuhört. Stattdessen wird der Kunde mit einem Überfluss und Übermaß an „Lösungen“ regelrecht „erschlagen“. Er will informiert, aber nicht technisch überladen werden. Er will, dass die Lösung funktioniert

zusammen. Wenn der beste Verkäufer zum Vertriebschef ernannt wurde, ist es meistens zu spät. Freiheiten gehören zum Außendienst wie das Salz zur Suppe. Ich halte nichts von Kontrollen, solange die Vorgaben und die Ergebnisse übereinstimmen. Routenplanungssysteme können im strategischen Vertrieb, beispielsweise im Pharma- oder Medizinbereich, hilfreich sein, sie sind aber bei hochrangigen Gesprächspartnern und im Lösungsgeschäft nur sehr begrenzt einsetzbar.