

## TEIL 2: Elemente einer proaktiven Verkaufssteuerung

# Inhalte



1. **Einleitung**
2. Führungs-/Leitungsspanne im Vertrieb
3. Die optimale Verkaufsgebietseinteilung
4. Effiziente Gebietsbearbeitung
5. Kontrollinstrumente
6. Kennzahlensysteme



## Vertrieb ist eine teure Ressource

- Der Vertrieb kostet Unternehmen in der Regel **zwischen zehn und zwanzig Prozent** vom Umsatz

Unternehmen	Branche	Anteil der Mitarbeiter im Verkauf (in Prozent)	Vertriebskosten (in Prozent vom Umsatz)
Siemens AG	Elektrotechnik	34,0	14,6
BASF AG	Chemie	15,2	14
Nestle (Deutschland)	Nahrungsmittel	18,8	5
3M Deutschland GmbH	Multitechnologie	28,4	18
Gildemeister	Werkzeugmaschinenbau	31,2	10

Quelle: Fischer 2000



### Hauptfehlerquellen im Vertrieb

- Unabhängig von Branche und Region **überschätzen** Verkäufer meist ihre **aktive Vertriebszeit**, während der Aufwand für Administration und sonstige Tätigkeiten völlig unterschätzt wird.
- Darüber hinaus wird der **aufgewendeten Reisezeit** in der täglichen Verkaufsarbeit zu wenig Bedeutung beigemessen. In vielen Fällen wird die Reisezeit als integrierter Bestandteil bzw. nicht **veränderbarer Zeitaufwand** betrachtet.
- In diesem Zusammenhang kann jedoch mit einer **optimale Verkaufsgebiets-einteilung** und einer **effiziente Gebietsbearbeitung** der Anteil an aktiver Vertriebszeit (Zeitverbringung beim/mit Kunden) deutlich erhöht und erhebliche Verbesserungspotenziale generiert werden.
- Fehlende **Kontrollinstrumente** und **Kennzahlensysteme** sind weitere Ursachen für **Effizienzverluste** im Vertrieb.

# Inhalte



1. Einleitung
- 2. Führungs-/Leitungsspanne im Vertrieb**
3. Die optimale Verkaufsgebietseinteilung
4. Effiziente Gebietsbearbeitung
5. Kontrollinstrumente
6. Kennzahlensysteme

## Die ideale Führungsspanne im Vertrieb



### Führungs-/Leitungsspanne

- Unter Führungs- oder auch Leitungsspanne wird die Anzahl der einer Instanz **direkt unterstellten Mitarbeiter** verstanden.
- Die **optimale Führungsspanne** liegt bei durchschnittlich 5 – 10 Mitarbeitern pro Führungskraft. Abhängig von der Markt- und Vertriebsstruktur und der Aufgabenstellung der Mitarbeiter können sich auch davon **stark abweichende Zahlen** ergeben.
- Die **Erweiterung der Führungsspanne** bietet die Möglichkeit von **Einsparungen** (weniger Führungskräfte). Hierbei ist die **Mehrbelastung** der Führungskraft zu berücksichtigen. Der Faktor für die Belastungsänderung kann mit folgender **Faustformel** ermittelt werden:

$$\text{Mitarbeiter}_{\text{neu}} / \text{Mitarbeiter}_{\text{alt}} \times \log(\text{Mitarbeiter}_{\text{neu}}) / \log(\text{Mitarbeiter}_{\text{alt}})$$



### Beispiel 1

- Eine Führungskraft muss nach einer Reorganisation anstelle von 5 Mitarbeitern, nun 10 Mitarbeiter betreuen

Formel:  $\frac{\text{Mitarbeiter}_{\text{neu}}}{\text{Mitarbeiter}_{\text{alt}}} \times \frac{\log(\text{Mitarbeiter}_{\text{neu}})}{\log(\text{Mitarbeiter}_{\text{alt}})}$

Berechnung:  $10 / 5 \times 1 / 0,698 = 2,86$

**Die Belastung der Führungskraft steigt nicht wie oft angenommen um den Faktor 2, sondern um den Faktor 2,86**



### Beispiel 2

- Nach einer Zusammenlegung von zwei Vertriebsbereichen erhöht sich die Zahl der zu führenden Mitarbeiter von 50 auf 100 Personen

Formel:  $\text{Mitarbeiter}_{\text{neu}} / \text{Mitarbeiter}_{\text{alt}} \times \log(\text{Mitarbeiter}_{\text{neu}}) / \log(\text{Mitarbeiter}_{\text{alt}})$

Berechnung:  $100 / 50 \times 2 / 1,698 = 2,36$

**Ein Zusammenlegen ohnehin großer Gruppen verursacht eine geringere Belastung für die betroffene Führungskraft**

# Inhalte

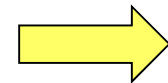


1. Einleitung
2. Führungs-/Leitungsspanne im Vertrieb
- 3. Die optimale Verkaufsgebietseinteilung**
4. Effiziente Gebietsbearbeitung
5. Kontrollinstrumente
6. Kennzahlensysteme



### Kriterien für eine Verkaufsgebietseinteilung

- Die Verkaufsgebietseinteilung fasst kleinste geografische Einheiten nach räumlichen Kriterien zu **Verkaufsgebieten** zusammen und ordnet diese i.d.R. exklusiv einem Außendienstmitarbeiter zu
- Im Rahmen einer Verkaufsgebietseinteilung sind nachfolgende Fragen zu beantworten bzw. Analysen durchzuführen:



## Kriterien für eine Verkaufsgebietseinteilung



- Zentrale Fragestellungen bzw. Analysen im Zuge einer Verkaufsgebietseinteilung:

Phase	Themenschwerpunkt / Zentrale Fragestellungen ('Beispiele)
1. Analyse Status quo	<b>Kundenanalyse:</b>
	Wie sind die Kunden verteilt (Kundenportfolio nach Branchen, Gebieten, Produkten etc.)?
	Mit welchen Kunden erzielt das Unternehmen 40, 60 oder 80 Prozent des Umsatzes?
	Wo befinden sich potenziell wichtige Kunden?
	Welche Kunden werden von welchem Außendienstmitarbeiter derzeit betreut?
	<b>Marktanalyse:</b>
	Verteilung der Umsatzpotenziale?
	In welchen Gebiete ist der Marktanteil hoch bzw. niedrig?
	Gibt es regionale Unterschiede in der Marktabdeckung und gibt es noch "weiße Flecken"?
	Stärken/Schwächen der Mitbewerber und dessen Marktanteile?
	<b>Gebietsanalyse:</b>
	Aktuelle Kunden-Verkäufer-Beziehungen und die daraus resultierenden Gebietsstrukturen?
	Welcher Außendienstmitarbeiter betreut welche und wie viele Kunden?
	Wo werden innerhalb der Verkaufsgebiete 50 oder 75% des Umsatzes erzielt (regionale ABC-Analyse)
Wie gut erschließen die Verkäufer ihre Gebiete?	

## Kriterien für eine Verkaufsgebietseinteilung

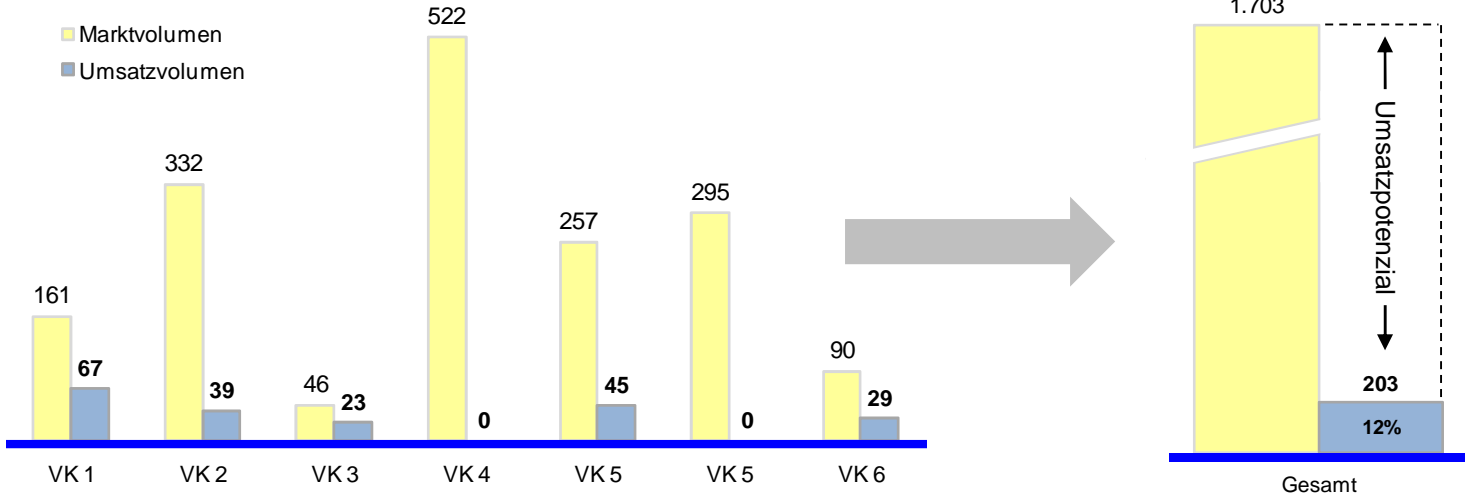


- Zentrale Fragestellungen innerhalb der Umsetzung einer Verkaufsgebietseinteilung:

Phase	Themenschwerpunkt / Zentrale Fragestellungen (*Beispiele)
<b>2. Zieldefinition</b>	Wo liegt Handlungsbedarf?
	Ist eine Gebietserweiterung oder -reduzierung notwendig?
	Festlegung des Kundenpotenzials (Besuchshäufigkeit, Umsatz, Deckungsbeitrag)
	Bestimmung der Vertriebsausrichtung (Produkt- oder Kundenbezogen?)
<b>3. Implementierung</b>	Gestaltung / Änderung von neuen bzw. bestehenden Verträgen
	Kundeninformation
	Erfolgscontrolling

Beispiel

# Marktvolumen vs. Umsatzvolumen



Identifikation von „unausgeschöpftem“ Umsatzpotenzial durch eine detaillierte Marktanalyse

## Verkaufsgebietsgröße vs. Kundenbetreuung



**Wie groß muss ein Verkaufsgebiet sein damit eine effiziente Kundenbetreuung möglich ist?**

- Neben dem bereits erwähnten Kundenpotenzial müssen zwei Faktoren für die Beantwortung der Frage bekannt sein
  - **Wie oft** müssen die Kunden pro Jahr besucht werden?
  - **Wie viele Besuche** kann ein Verkäufer **pro Tag** durchführen?
- Die Anzahl der Besuche ist abhängig von **Fahrzeiten** (Gebietsgröße, Wege, Verkehrssituation) und **Administrationszeiten** (Angebotsbearbeitung, Korrespondenz, Koordinationsaufwand etc.)

**Die Formel zur Ermittlung der Zahl der Kunden je Gebiet lautet:**

$$\frac{\text{Besuche pro Tag} \times \text{Besuchstage pro Jahr}}{\text{Zahl der notwendigen Besuche pro Jahr je Kunde}}$$

**Beispiel**

# Verkaufsgebietsgröße vs. Kundenbetreuung



## Berechnung der Kundenzahl je Verkaufsgebiet

Dünn besiedeltes Gebiet	Dicht besiedeltes Gebiet
220 km Reiseweg pro Tag	120 km Reiseweg pro Tag
5 Besuche pro Tag	8 Besuche pro Tag
220 Verkaufstage pro Jahr	220 Verkaufstage pro Jahr
Besuchshäufigkeit 5 pro Jahr und Kunde	Besuchshäufigkeit 5 pro Jahr und Kunde
<b>5 x 220 : 5 = 220 Kunden</b>	<b>8 x 220 : 5 = 352 Kunden</b>

**Gegenüber dem ländlichen Gebiet sind im Ballungsgebiet 132 Kunden mehr zu bearbeiten.**

# Inhalte



1. Einleitung
2. Führungs-/Leitungsspanne im Vertrieb
3. Die optimale Verkaufsgebietseinteilung
- 4. Effiziente Gebietsbearbeitung**
5. Kontrollinstrumente
6. Kennzahlensysteme

## Relevante Kriterien bei der Gebietsbearbeitung



**Relevante Kriterien die innerhalb der Gebietsbearbeitung zu beachten sind** (neben der Anzahl erforderlicher Kundenbesuche):

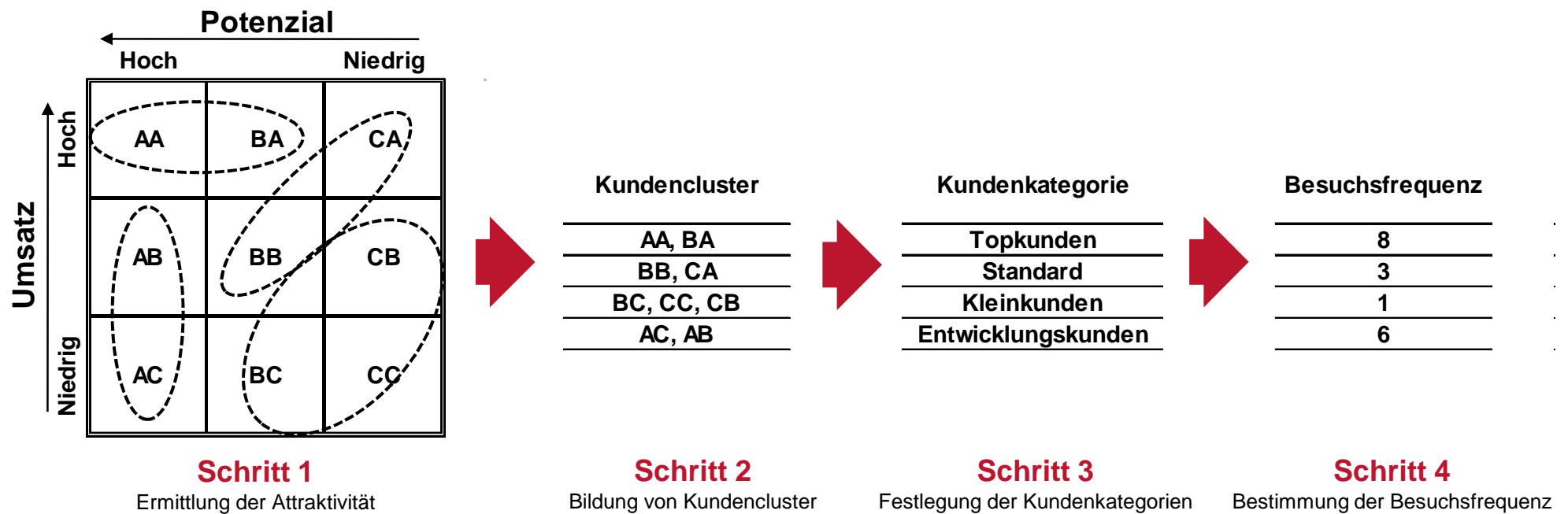
- Unterschiedliche **Besuchsfrequenz** bei Groß-, Mittel- und Kleinkunden, sowie attraktiven potenziellen Neukunden
- Regional **unterschiedliche Wettbewerbsstärken** und **Wettbewerbsaktivitäten**
- **Infrastrukturelle Gegebenheiten** im Verkaufsgebiet
- Berücksichtigung **zukünftiger Ziele und Entwicklungen** wie z.B. Firmenzielsetzung, Verkaufsziele, Image beim Kunden, Kundenakzeptanz, Kundentrends etc.

Beispiel

## Selektive Kundenbetreuung



- Ein Beispiel wie die Besuchsplanung bzw. Kundenbetreuung auf Basis definierter Kriterien festgelegt werden kann:



**Festlegung der Besuchsfrequenz auf Basis definierter Kriterien und Potenziale**

## Vorgehensweise bei der Besuchsplanung



### Vorbereitung und Zieldefinition des Besuches

*„Große Verluste entstehen in der Zeit, die Vertriebsmitarbeiter im Auto verbringen.“*

*(Ingo Wimmer, Geschäftsleitung Vertrieb Hausgeräte Miele GmbH Österreich)*

- Bevor ein Kunde besucht wird ist es größtenteils unabdingbar sich mit dem Kunden, **seinen Bedürfnissen** und **Individualitäten** auseinander zu setzen.
- **Anhaltspunkte** für die Vorbereitung sind die **vorangegangenen Besuchsberichte** (evtl. auch diverse Softfacts wie Familie, Hobbies, welche z.B. in einem CRM vermerkt sind) und **etwaige offene Punkte** (z.B. Reklamationen)
- Auch das vorab Aussenden einer **Gesprächsagenda**, benötigte Auswertungen etc. ist denkbar
- Eine **Formulierung** der **Ziele**, welche durch den Besuch erreicht werden sollen, ermöglichen eine **zielgerichtete Vorgehensweise** und einen entsprechenden **Soll-Ist-Abgleich** mit unmittelbarer **Analyse** (bzw. kritischer Auseinandersetzung mit dem Inhalt des Besuches) nach dem Gespräch.

## Die Besuchsplanung



### Festlegung der Besuchsdauer

- Die **optimale Dauer** eines Besuches stellt eine **weitere Möglichkeit** zur **Effizienzsteigerung** im Vertrieb dar.
- Dies trifft **insbesondere** bei **kleinen Gebieten** mit hoher Kontaktzahl zu.
- **Besuchstermine**, welche **immer gleich lange geplant** sind, deuten auf eine nicht durchdachte Planung bzw. Einstellung auf den individuellen Besuch hin.
- Es ist Aufgabe des **Vertriebsleiters** die **Besuchsdauer** des Vertriebsmitarbeiters **kritische zu hinterfragen**.

## Die Routenplanung



- Eine **effektive Routenplanung** trägt zur Steigerung der Effizienz des Vertriebsaußendienstes wesentlich bei (Ausnahmen: Investitionsgüter etc.):
  - Eine verbesserte Routenplanung kann Potenzial zur Erhöhung der Schlagzahl darstellen (als auch eine Reduktion der Km-Leistung)
  - Alleine der Aspekt, sich im Vorhinein über die zu besuchenden Kunden **Gedanken zu machen** und **Informationen des letzten Besuches** sich in Erinnerung zu rufen, wird die Qualität des Kontaktes erhöhen
  - Die zu besuchenden Kunden werden idealerweise in einem **elektronischen Medium dargestellt** (z.B. Outlook, CRM-System), auf welches auch der **Vertriebsleiter Zugriff** hat
  - Die **Besuchsplanung der Folgewoche** muss bis **Donnerstag Abend** fertig sein, damit der Vertriebsleiter diese am Freitag mit dem Außendienst durchsprechen kann
  - Der Vertriebsleiter kontrolliert, ob die **geplanten Kundenbesuche** der festgelegten **Besuchs-Mix** entspricht

## Die Routenplanung



### Die Routenplanung ist auf die Kundenstruktur anzupassen

Circle-System	Hopscotch-System	Petal-System
<p>Das Circle-System ist bei gleicher Anzahl und Art von Kunden anzuwenden.</p> <p>Der AD-Mitarbeiter fährt im Kreis zu den Kunden.</p>	<p>Das Hopscotch-System wird angewandt, wenn ein Kunde besonders weit vom Unternehmen entfernt ist.</p> <p>Es hilft, die Fahrtzeit zu verkürzen. Der AD-Mitarbeiter beginnt mit dem am weitest entfernten Kunden und fährt dann seine Route zurück.</p>	<p>Das Petal-System bietet eine minimale Arbeitszeit, z. B. bearbeitet der AD-Mitarbeiter ein bestimmtes Gebiet pro Tag oder Woche.</p>
<p>Die Systeme können beliebig kombiniert werden.</p>		

## Kostenreduktion durch Routenplanung



- Zentrales Ziel einer effizienten Routenplanung ist die **Erhöhung der aktiven Verkaufszeit** durch **Reduktion von Weg- bzw. Fahrzeiten**:
  - Beispiele der **Jahreskilometerleistung** von Außendienst-Mitarbeitern bei 220 Netto-Arbeitstagen und 8 Stunden Arbeitszeit pro Tag:
    - 20.000 km (kleines Verkaufsgebiet) bei 50 km/h Durchschnittsgeschwindigkeit:  
-> ca. 1,8 Stunden Fahrtzeit pro Tag bzw. **23%** der Arbeitszeit
    - 40.000 km (Mittelgroßes Verkaufsgebiet) bei 70 km/h Durchschnittsgesch.:  
-> ca. 2,6 Stunden Fahrtzeit pro Tag bzw. **33%** der Arbeitszeit
    - 60.000 km (Key Account, Projektgeschäft) bei 80 km/h Durchschnittsgesch.:  
-> ca. 3,4 Stunden Fahrtzeit pro Tag bzw. **43%** der Arbeitszeit

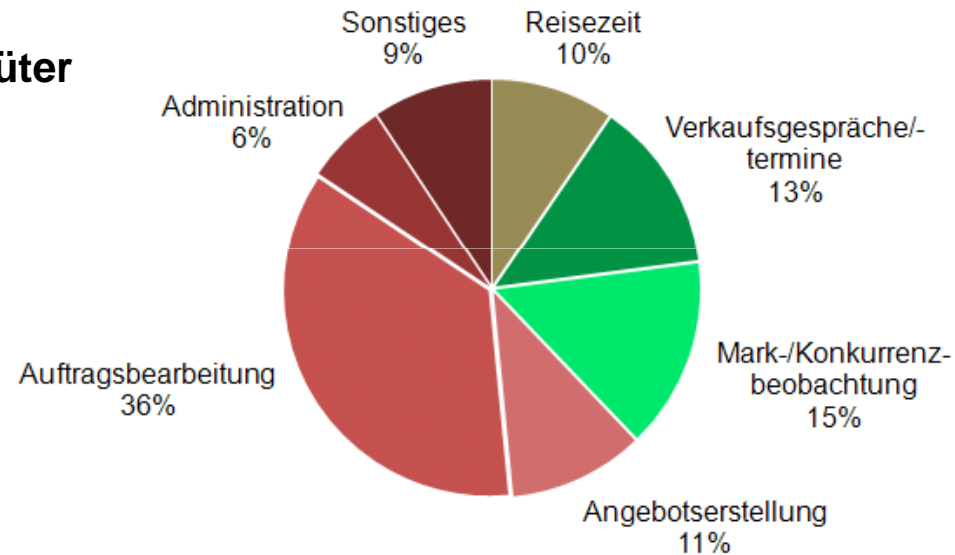
**Ein Drittel der verfügbaren Arbeitszeit wird in einem durchschnittlichen Verkaufsgebiet „auf der Straße verbracht“**

## Reduktion des Administrationsaufwandes



- Neben der Optimierung der Reisezeit, ist auch die Reorganisation des **Verwaltungsaufwandes** eine Quelle für Effizienzsteigerungspotenziale

### Beispiel Investitionsgüter



**Annähernd zwei Drittel der verfügbaren Zeit wird für Verwaltungstätigkeiten aufgewendet.**

# Inhalte



1. Einleitung
2. Führungs-/Leitungsspanne im Vertrieb
3. Die optimale Verkaufsgebietseinteilung
4. Effiziente Gebietsbearbeitung
- 5. Kontrollinstrumente**
6. Kennzahlensysteme

## Shadow Days



### Ziel des Shadow Days

- Qualitativer Input einer zweiten Person (welche evtl. aus einem anderen Bereich/Abteilung kommt)
- Kontrolle, ob die geplanten Termine durchgeführt werden

### Vorgehensweise

- Der Vertriebsleiter sucht einen vom Außendienstmitarbeiter geplanten Besuch aus.
- Dem Außendienstmitarbeiter wird am Tag vor dem geplanten Besuch vom Vertriebsleiter mitgeteilt, dass am Besuch eine noch nicht näher definierte Person, teilnehmen wird.
- Diese Person wird sich 10 Minuten vor dem Termin am Parkplatz des Kunden einfinden.
- Mögliche „Kontrolleure“: Verkaufsleiter, Marketing-Mitarbeiter, Innendienst, Geschäftsführer etc.

## Besuchsberichte



**Systematische Besuchsberichtserfassung** – idealerweise auf Basis eines CRM-Systems - haben ihre Berechtigung:

- **Informationsgrundlage**, welche bei Folgeterminen als Ausgangsbasis verwendet werden (Was waren die wesentlichen Gesprächsinhalte des letzten Termins?)
- **Chronologie** der durchgeführten Aktivitäten beim Kunden
- Erhöhung der **Dokumentationsdisziplin** durch automatisierte Folgeaktivitäten
- **Kritische Reflektion** des Besuchs durch den Außendienst-Mitarbeiter
- Vermerk von **Maßnahmen**, welche zu setzen sind
- **Überblick** für den **Vertriebsleiter**, wie der Besuch gelaufen ist
- **Know-how-Sicherung** bei einem möglichen Ausfalls eines Mitarbeiters
- **Aktives Steuerungsinstrument** durch quantitative und qualitative Ergebnisauswertungen

# Inhalte



1. Einleitung
2. Führungs-/Leitungsspanne im Vertrieb
3. Die optimale Verkaufsgebietseinteilung
4. Effiziente Gebietsbearbeitung
5. Kontrollinstrumente
- 6. Kennzahlensysteme**

## Kennzahlensysteme



### Nutzen und Funktion von Kennzahlensystemen

„If you can't measure it, you can't manage it!“ (Peter Drucker)

Kennzahlensysteme erfüllen vor allem folgende Funktionen:

- **Operationalisierung:** Kennzahlen dienen zur operativen Umsetzung von festgelegten Zielen. Beispiel: Profitabilität des Außendienstes oder Kundenrendite
- **Steuerungsfunktion:** Erst mit der laufenden Erfassung und Auswertung von Kennzahlen sind Auffälligkeiten oder Veränderungen erkennbar. Beispiel: Anteil der Außenstände am Netto-Umsatz
- **Ziel-/Vorgabefunktion:** Wichtige Kennzahlen werden mit Zielgrößen hinterlegt, um so den Zielerreichungsgrad bestimmen zu können. Beispiel: Abschlussquote je Kundenbesuch
- **Motivationsfunktion:** Durch den laufenden Soll-/Ist-Abgleich der festgelegten Kennzahlen wird erst der Grad der Zielerreichung bestimmbar. Beispiel: Umsatzentwicklung

# Kennzahlensysteme



## Kennzahlenbeispiele

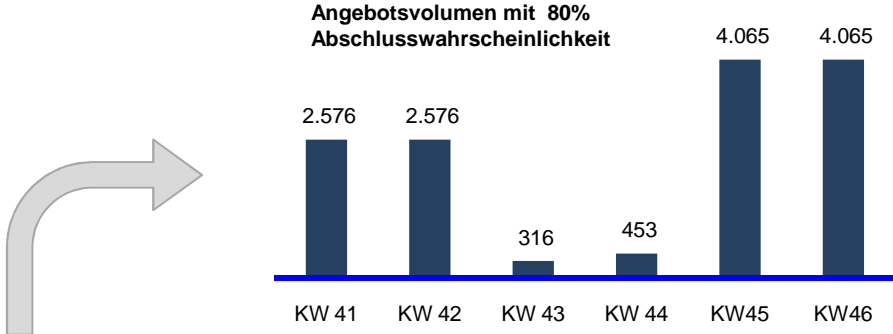
Kennzahl	Kennzahlenermittlung
Angebotserfolgsquote	Gesamtes akquiriertes Auftragsvolumen / angebotenes Auftragsvolumen
Lost-Order-Rate	Anzahl der verlorenen Aufträge / Anzahl der akquirierten Aufträge
Besuchseffizienz	Zahl der akquirierten Aufträge / Zahl der Kundenbesuche
Umsatz pro Besuch	Umsatz / Zahl der Kundenbesuche
Kundenrentabilität	Kundendeckungsbeitrag / Kundenumsatz
Kundendeckungsbeitrag	Netto-Umsatz minus dem Kunden direkt zurechenbare Kosten
Abschöpfungsquote	Umsatz mit den Kunden / Geschäftsvolumen des Kunden
Außendienst-Profitabilität	Kosten des Außendienstes / Gesamtumsatz
Reisekostenanteil	Reisekosten / Umsatz oder Vertriebsgesamtkosten
Reklamationskostenanteil	Reklamationskosten / Netto-Umsatz
Anteil Außendstände	Außendstände / Netto-Umsatz
Neukundenanteil	Umsatz der Neukunden / Gesamtumsatz
Distributionskostenanteil	Distributionskosten / Nettoumsatz
Rabattquote	Gewährte Rabatte / Bruttoumsatz

**Beispiel**

# Verkaufssteuerungsbericht



## Beispiel aus dem Investitionsgüterbereich



Wochen-/Monats-Bericht AD								
	Einheit	KW 41	KW 42	KW 43	KW 44	KW 45	KW 46	Summe
Summe Anwesenheit (IST)	Std.	169	147	134	163	142	98	851
davon Kundenkontaktzeit	Std.	82	16	25	26	24	19	192
Kundenkontaktzeit zu Anwesenheitszeit	%	49%	11%	19%	16%	17%	19%	23%
Anzahl <b>externe</b> Kundenbesuche	Anz.	21	15	0	3	1	0	40
davon Neukunden	Anz.	0	3	0	0	1	1	5
Neu gelegte Angebote	Anz.	2	3	4	1	5	0	15
	EUR	2.579.500	7.315.125	512.112	173.400	6.619.112	0	17.199.249
Offenes Angebotsvolumen Gesamt	Anz.	78	81	85	86	91	92	
	EUR	90.820.410	98.135.535	98.648.477	98.821.877	103.367.947	103.880.948	
davon Angebote mit mind. 80% Abschlusswahrscheinlichkeit	Anz.	1	1	1	0	3	3	
	EUR	2.575.811	2.575.811	316.000	452.689	4.064.579	4.064.579	
Auftragseingang total	Anz.	0	1	0	0	1	1	3
	EUR	0	45.000	0	0	387.792	348.870	781.662