



BEDEUTENDE ERFOLGE SIND DAS ERGEBNIS ÜBERWUNDENER KRISEN

Produktivität im Verkauf ist ein entscheidender Erfolgsfaktor: **Ungesteuerte Verkäufer sind nicht nur sehr teuer**, sondern insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine **Gefahr für die Wettbewerbsfähigkeit** eines Unternehmens!

Laut einer aktuellen Studie der Fachhochschule Wiener Neustadt lässt sich die **Produktivität im Verkauf jährlich um 20 Prozent steigern**. Zahlreiche internationale Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Produktivitätssteigerungen im Verkauf sind aber nicht primär durch Kostenreduktionen, sondern vor allem durch den optimierten Einsatz von Verkäufern zu realisieren.

In diesen SHS-Beratungsnews beschäftigen wir uns mit der Frage, wie die **Besuchsfrequenz und Besuchsqualität bei den richtigen Kunden optimiert** werden kann und wie reibungslose interne Abläufe die **Geschäftsbeziehung** zu den Kunden verbessern und die **Abhängigkeit von Verkäufern reduzieren**.

Eine interessante Lektüre und eine produktive, ertragreiche Zukunft wünscht Ihnen Ihr **Florian Schatz**

TOD EINES „UNGESTEUERTEN“ HANDLUNGSREISENDEN

Verkaufsprofis im Außendienst sind in der Unternehmenshierarchie eine Klasse für sich. Das drückt sich auch in ihren Gehältern aus: Ein durchschnittlicher Key Account Manager in Österreich verdient laut einer aktuellen Studie der Managementberatung Kienbaum 90.000 Euro brutto pro Jahr. Dazu kommen Reisespesen, Firmenwagen und Diensthandy.

„Gute Verkäufer sind teuer. Daher müssen sie auch optimal – nämlich bei den richtigen Kunden – eingesetzt werden“, erklärt Florian Schatz, Geschäftsführer der SHS Unternehmensberatung. „Ungesteuerte Verkäufer kann sich gerade bei schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen niemand mehr leisten. Die Zukunft wird also den Tod des ungesteuerten Handlungsreisenden bringen“, so Schatz in Anspielung auf das gleichnamige Arthur Miller-Drama. Seine plakative Forderung: **„Teure Jäger gehören an die Leine!“** Gute Führung sowie durchdachte Planung, Steuerung und Organisation versprechen Absatzsteigerungen und reduzieren die Abhängigkeit von teuren Außendienstmitarbeitern.



Dr. Florian Schatz,
SHS Unternehmensberatung, Geschäftsführer:

“Teure Jäger gehören an die Leine.“



Ingo Wimmer, Geschäftsleitung Vertrieb Hausgeräte MIELE GmbH Österreich:

„Große Verluste entstehen in der Zeit, die ein Vertriebsmitarbeiter im Auto verbringt. Wir haben deshalb bei MIELE ein ausgefeiltes System der Besuchs-Priorisierung.“

! Webtipp: Das vollständige Interview mit Ingo Wimmer finden Sie auf der SHS-Homepage.

>> www.shs-partner.com



Mag. Peter Orisich, CEO Bag Converting, Mondy:

„Gerade jetzt im Verkauf zu sparen, und zwar unabhängig von der gewählten Strategie, hielte ich für kontraproduktiv: In Zeiten schwächerer Nachfrage ist der Kontakt zum Kunden besonders wichtig, um Marktanteile zu halten oder sogar auszubauen.“

! Webtipp: Das vollständige Interview mit Peter Orisich finden Sie auf der SHS-Homepage.

>> www.shs-partner.com

Die SHS Unternehmensberatung führt mittlerweile seit beinahe eineinhalb Jahrzehnten Studien zur Produktivität in Gesamtorganisationen durch und beleuchtet dabei vielfach auch die Verkaufsorganisationen – und dies in den unterschiedlichsten Branchen und den verschiedensten Vertriebssystemen. Die Kernaussage dieser Untersuchungen:

Der Verkauf ist eine der wichtigsten, aber teuersten Ressourcen eines Unternehmens. Trotzdem kommt es vor allem in diesem Bereich zu extrem hohen Produktivitätsverlusten. Um diese Verlustleistungen zu vermeiden ist es wesentlich, sich auf die **Erfolgsparameter Besuchsqualität und Besuchsfrequenz** zu konzentrieren. Mit detaillierten Auswertungen gibt SHS Antworten auf Fragen wie: Ist der Außendienst bei den richtigen Kunden? Können Aufgaben des Außendienstes durch ein Backoffice übernommen werden? Können B- und C-Kunden von einem „verkaufsfaktiven“ Innendienst betreut werden? Sind Cross Selling-Potenziale bei Bestandskunden ausreichend bekannt und quantifiziert? Wird die Beziehungsebene zwischen dem Kunden und dem Verkäufer durch schwache Prozesse (Terminverzug, Fehl-/Falschliefereien, Qualitätsprobleme etc.) behindert?

Die Ergebnisse der SHS-Studien zur Verkaufsorganisation im Detail:

- **Außendienstmitarbeiter verbringen zu viel Zeit mit „verkaufsfremden“ Tätigkeiten.** Zeitfresser Nummer eins sind laut SHS-Untersuchungen Reisezeiten mit mindestens 40 Prozent, gefolgt von administrativen Tätigkeiten mit rund 31 Prozent. „Große Verluste entstehen in der Zeit, die Vertriebsmitarbeiter im Auto verbringen“, berichtet auch Ingo Wimmer, Geschäftsleitung Vertrieb Hausgeräte MIELE GmbH Österreich: „Wir haben deshalb ein ausgefeiltes System der Besuchs-Priorisierung. Trotzdem kommt es manchmal zu unproduktiven ‚Sternfahrten‘. Die Lösung liegt in der perfekten Vorbereitung. Es gilt zu verhindern, dass wegen eines offenen Besprechungspunktes ein zusätzlicher Termin notwendig wird.“
- **Verkaufsorganisationen fokussieren zu wenig auf die Kundengruppen mit den größten Potenzialen.** Laut SHS-Untersuchungen handelt es sich bei den Kundenterminen zu mehr als 50 Prozent um B- und C-Kunden. Das Großhandelsunternehmen PaperNet hat sich diesem Problem aktiv gestellt, wie Managing Director Stephan Grötzschel im Interview mit den SHS-Beratungsnews skizziert: „Wir haben in den vergangenen 12 Monaten nicht im Außenbereich gespart und werden dies auch nicht machen. Allerdings haben wir für die bestehende Mannschaft teilweise die Kundenzuordnung erweitert und optimiert.“
- **Verkäufer verbringen insgesamt zu wenig Zeit bei den Kunden:** Laut SHS-Untersuchungen verbringen Verkäufer im Durchschnitt nur 20 Prozent der Zeit bei Kunden, wobei davon nur neun Prozent für aktive Neukundenakquisition aufgewendet wurde. Das bedeutet, dass von 220 Arbeitstagen pro Jahr nur rund 20 Tage mit Neukundenakquisition verbracht werden. „Die größten Verlustleistungen liegen ganz klar im Bereich der Neukundenakquisition und des tatsächlichen Verkaufserfolges, das sind ja letztlich die messbaren Erfolgskriterien“, bestätigt auch Peter Orisich, CEO Bag Converting bei Mondy.
- **Schlecht oder nicht standardisierte Abläufe und Schnittstellenprobleme zwischen Innen- und Außendienst, bzw. eine zu schwache Ausrichtung der gesamten dahinter stehenden Organisation auf Kunden- und Marktanforderungen beeinträchtigen die Produktivität des Verkaufs zusätzlich.** Von der reinen Assistenzfunktion bis zum qualifizierten verkaufsfaktiven Innendienst gibt es viele Varianten der Verkaufsunterstützung, „aber um wirklich erfolgreich zu sein, brauchen Verkaufsteams auch die Unterstützung der gesamten Organisation im Sinne einer umfassenden Kundenorientierung“, stellt in Ergänzung Peter Orisich fest.



Mag. Stephan Grötzschel, Managing Director PaperNet GmbH & Co KG:

“Wir haben in den vergangenen 12 Monaten nicht im Außenbereich gespart und werden dies auch nicht machen. Allerdings haben wir für die bestehende Mannschaft die Aufgaben und teilweise die Kundenzuordnung erweitert und optimiert.“

! Webtipp: Das vollständige Interview mit Stephan Grötzschel finden Sie auf der SHS-Homepage.
>> www.shs-partner.com

Gezielte Steuerungsmaßnahmen, ein klarer Fokus auf die „richtigen“ Kunden sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Kontaktqualität ermöglichen es, den Außendienst effizienter einzusetzen und das vorhandene Marktpotenzial optimal auszuschöpfen.

Lesen Sie im folgenden Bericht, wie Sie durch effiziente Führung im Verkauf nicht nur rasch, sondern auch signifikant den Ertrag steigern.

TEURE JÄGER AN DIE LEINE

Weniger Außendienst, mehr Gewinn? In schwierigen Zeiten wird häufig überlegt, ob man die Außendienststärke nicht reduzieren könnte. Eine oft kurzsichtige Maßnahme. Die insgesamt weniger intensive Betreuung von Kunden kann zeitverzögert zu einer deutlichen Ergebnisverschlechterung führen.

Allerdings kann eine optimale Steuerung – abseits von Kostenreduktionen – zu erheblichen Produktivitätsverbesserungen führen. Als Umsetzungsspezialist empfiehlt Ihnen SHS folgende **zehn Maßnahmen zur erfolgreichen Steuerung** Ihres Außendienstes:

1. **Bewerten Sie vorhandene Informationen kritisch und stellen sie fest, welche Informationsdefizite** es gibt. Ganz nach dem Motto “Teure Jäger gehören an die Leine“ ist es entscheidend, das detaillierte Wissen der Verkäufer in Bezug auf Kunden und Märkte zu sammeln und zurück ins Unternehmen zu holen. Verkaufsreportings, Besuchs- und Reiseberichte sowie gut geführte CRM-Systeme und Kundendatenbanken können ebenso zu einem sinnvollen Know-How-Transfer beitragen wie produktiv geführte Verkaufs-Jour-Fixes.
2. **Werten Sie die Außendienstberichte konsequent aus und beziehen Sie die Ergebnisse in die Beurteilungsgespräche mit ein.** Achten Sie darauf, die Leistung der Verkäufer nicht ausschließlich nach Umsatzkennzahlen zu beurteilen. Dadurch provozieren Sie „Hard Selling“ und riskieren damit die langfristige Kundenzufriedenheit. Vereinbaren Sie zusätzlich zu quantitativen Zielen wie Rentabilität und Anzahl der Neukunden auch Qualitätskennzahlen (z.B. Reklamationsquote).
3. **Prüfen Sie, ob die zentrale Kundendatenbank sorgfältig gepflegt wird** und ob alle potenziellen Kunden in der Kundendatenbank erfasst wurden. Suchen Sie für Stichproben Kunden aus, von denen Sie wissen, dass kürzlich Veränderungen in deren Unternehmen stattgefunden haben, und kontrollieren Sie den Zeitpunkt und die Qualität der Angaben.
4. **Prüfen Sie, ob Kunden entsprechend ihrer Ertragsrelevanz in der richtigen Frequenz kontaktiert und betreut werden:** Wie viel Zeit verschwenden die Verkäufer mit niedrig priorisierten Kunden, die besser vom verkaufsaktiven Innendienst betreut werden sollten?
5. **Prüfen Sie, ob die Aufteilung der Verkaufsgebiete noch sinnvoll ist:** Analysieren Sie historisch gewachsene Rayone und planen Sie diese falls nötig nach Effizienzkriterien neu aus (kürzere Wegzeiten, Besuchs-häufigkeit etc.). Beurteilen Sie die Bestands- und Zielkunden sowie deren Potenzial, um Strategien für den Verkaufsbereich daraus abzuleiten.
6. **Führen Sie regelmäßig Reisebegleitungen durch.** Prüfen Sie dabei die Auswahl der Tagedtour, die Vorbereitung, den Umgang mit Verkaufshilfen (Prospekte, Muster) und die Qualität der Gesprächsführung. Dadurch gewinnen Sie auch einen guten Eindruck von der Motivation Ihrer Mitarbeiter und bewahren sich den Zugang zu deren täglichen Praxisproblemen.

7. Prüfen Sie die Effektivität Ihres Außendienstes bei der Neukundenakquisition und bei Bestandskundenbesuchen. Sehen Sie sich regelmäßig die Besuchsplanung Ihrer Verkäufer an und vereinbaren Sie einen Mix aus Bestandskunden- und Neukundenterminen. Achten Sie bei den Bestandskunden auf klare Ziele zum Generieren von zusätzlichen Umsatzpotenzialen, zum Beispiel durch Cross Selling. Bei Neukunden haben Sie meist nur eine Chance, verbessern Sie diese durch penible Vorbereitung.
8. Stellen Sie sicher, dass Ihr Verkaufsteam gut geschult ist: So machen Sie aus guten Verkäufern bessere und sichern eine höhere Performance. Allein mit guter Verkaufsrhetorik lässt sich heute kein Kunde mehr zum Kauf motivieren. Ohne Kenntnisse über den Kunden sowie tiefes Produktwissen bis hin zum lösungsorientierten Verkauf fahren Ihre Verkäufer auf der Straße der Verlierer.
9. Etablieren Sie eine wirksame Leistungskultur in Ihrem Verkaufsteam: Vergleichen Sie die Leistungen und Erfolge Ihrer Mitarbeiter, setzen Sie darauf aufbauend klare Ziele. Verkäufer wollen Gewinner sein, machen Sie sich diese Eigenschaft für Ihr Unternehmen zu Nutze und fordern Sie Ihr Team zu Höchstleistungen.
10. Mehr Kontakt mit den richtigen Kunden, eine entsprechend höhere Besuchsfrequenz und mehr Qualität in der Geschäftsbeziehung sind die Wurzel des Erfolges!



Tipp: Haben Sie Interesse an **konkreten Beispielen** oder einer **persönlichen Präsentation**? Gerne stellen wir Ihnen Detailinformationen zu den genannten Themen zur Verfügung. Bitte kontaktieren Sie uns unter office@shs-partner.com oder besuchen Sie unsere SHS Homepage.

>> www.shs-partner.com

SHS INTERN

Bei folgenden Kunden konnten wir unsere Projekte in den letzten Monaten erfolgreich abschließen und damit neue Referenzen gewinnen: Esarom Essenzenfabrik GmbH, CWA Constructions SA / Corp. (Schweiz) sowie zwei weitere Projekte für die Hasslacher Holding GmbH in der Steiermark und in Slowenien.

Seit Anfang September verstärkt Hannes Kanz unser operatives Beratungsteam. Der Kärntner wurde 1974 geboren und war nach seinem Betriebswirtschaftsstudium zunächst für die Hypo Alpe Adria im Kreditmanagement tätig. Danach hat er 3 Jahre bei Ernst & Young in Klagenfurt gearbeitet.

Impressum und Kontakt:

Verantwortlich für den Inhalt: SHS Unternehmensberatung GmbH; Sitz: 6020 Innsbruck, Adamgasse 16

Kontakt: +43/662/641386; office@shs-partner.com; www.shs-partner.com

Geschäftsführer: Mag. Clemens Satke, Dr. Florian Schatz

Firmenbuchnummer: FN 150 394v; Firmenbuchgericht: L.G. Innsbruck; DVR-Nummer: 0888 389-290 197

Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Disclaimer: Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Redaktion: Dr. Florian Schatz, Mag. Harald Unterrainer, Anja Schultealbert, Mag. Beate Mayr-Kniescheck