



## TEIL 1: Marktdruck und Marktqualität

# Inhalte



1. **Methodik**
2. Erhöhung des Marktdruckes
3. Erhöhung der Kontaktqualität

## Zusammenhang zwischen Marktdruck, Qualität und Produktivität



Die **Erfolgsfaktoren** des Vertriebs können in **zwei Kategorien** zusammengefasst werden:

### Marktdruck

- Der **Marktdruck** ist eine **rein quantitative Komponente** und ist die **Summe** aller **Aktivitäten des Vertriebs**
- Im **Mikrokosmos Innendienst/Außendienst** ist der **Marktdruck** ein **Ergebnis** der **Schlagzahl** eines **Vertriebs**, d.h. die **Summe** der **Kontakte** mit dem Kunden von Seiten des Innendienstes bzw. des Außendienstes
- Ein **wesentlicher Erfolgsfaktor** für die **Steuerung** des Vertriebs ist die **Identifikation** des passenden **KPI** (Key Performance Indikator), welcher die korrekte Kennzahl für die Messung des Marktdruckes darstellt (mehr dazu später)

## Zusammenhang zwischen Marktdruck, Qualität und Produktivität



Die **Erfolgsfaktoren** des Vertriebs können in **zwei Kategorien** zusammengefasst werden:

### Qualität des Kontaktes:

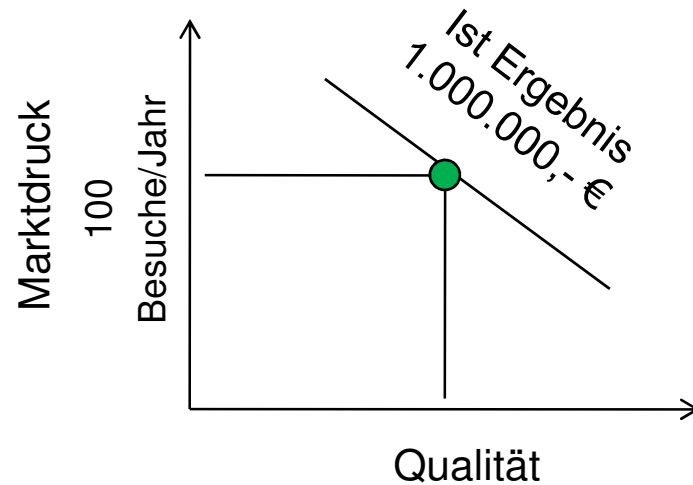
- Der Marktdruck, als **rein quantitative** Komponente, hat jedoch **keinen Einfluss** auf die **Qualität** des Kontaktes
- Die Qualität des Kontaktes ist beeinflusst durch
  - den **Kunden**,
  - das **Produkt**,
  - den **Preis**,
  - den **Mitarbeiter**,
  - die **Prozesse**,
  - etc.

und drückt sich durch die **Trefferquote** aus

## Zusammenhang zwischen Marktdruck, Qualität und Produktivität



Die **Produktivität** eines Vertriebs kann als **Verhältnis** zwischen **Marktdruck** (Input) und **Umsatz** (Output) betrachtet werden:



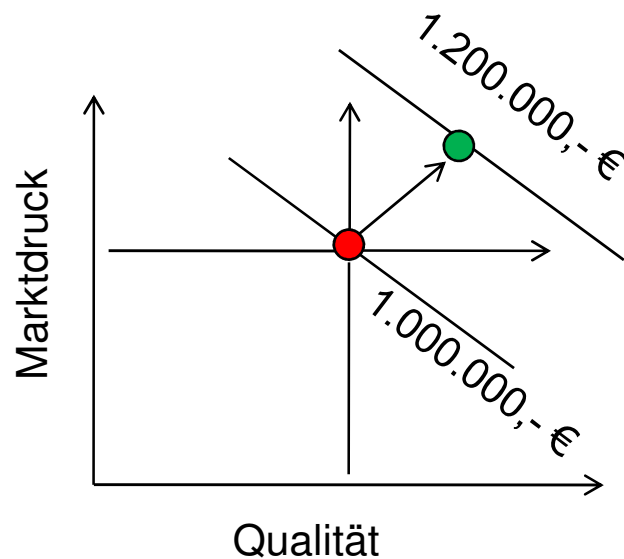
$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Marktdruck}}$$

$$\text{Produktivität} = \frac{€ 1.000.000}{100} = 10.000,- \text{ €/Besuch}$$

## Zusammenhang zwischen Marktdruck, Qualität und Produktivität



### Erhöhung der Produktivität des Vertriebs:



Die Produktivität des Vertriebs kann erhöht werden durch:

- Erhöhung des Marktdruckes  
→ Erhöhung der Schlagzahl
- Erhöhung der Kontaktqualität  
→ der passende Kunde  
→ das passende Produkt  
→ der passende Preis  
→ der passende Mitarbeiter  
→ der passende Prozess

SHS

SHS

SHS

# Inhalte



1. Methodik
- 2. Erhöhung des Marktdruckes**
3. Erhöhung der Kontaktqualität

## Allgemein



- Die **leichteste** und am **schnellsten umsetzbare** Maßnahme zur Erreichung der **Effizienzsteigerung** im Vertrieb ist die **Erhöhung** des **Marktdruckes** und somit eine **Erhöhung der Schlagzahl**
  - Im **Außendienst** ist dies die **Anzahl der Besuche**
  - Im **Innendienst** kann dies die **Anzahl** der **aktiven Verkaufs-Anrufe** sein
- Die **Steuerung** der **Schlagzahl** des Vertriebs wird auch **Schlagzahlen-Management** genannt

## Festlegung des Verkaufsprozesses



**Bevor** jedoch die **Schlagzahl erhöht** wird, muss klar geregelt sein, **welcher Kontakt** durch welchen **Bereich des Verkaufs wahrgenommen** wird (Außendienst, Innendienst)

# Inhalte



1. Methodik
2. Erhöhung des Marktdruckes
- 3. Erhöhung der Kontaktqualität**

## Übersicht



### Die Kontaktqualität kann erhöht werden durch:

- den **passenden Kunde**
- das passende Produkt
- den passenden Preis
- den passenden Mitarbeiter
- den passenden Prozess



SHS

## Wie viel kostet im Durchschnitt ein Kundenbesuch?



- Der **Besuch** des „falschen“ **Kunden** birgt oftmals ein **erhebliches Optimierungspotenzial**
- Bei eine Reihe von untersuchten Vertriebsorganisationen im Konsum- und Verbrauchsgüterbereich betragen die **Kosten** eines **Kundenbesuchs** durch einen **Außendienst-Mitarbeiters** üblicherweise zwischen

**€ 35,- und € 60,- Kosten je Kundenbesuch**

**Beispiel**

### Kosten pro Kundenbesuch



Kosten Außendienst Mitarbeiter*	
Kosten der 13 Außendienst-Mitarbeiter (inkl. Gehalt, Provisionen, Spesen, KM-Geld)	865.831 €
Kosten Firmen PKW (5 Mitarbeiter)	55.795 €
Gesamtkosten 13 Außendienstmitarbeiter	921.626 €

Kosten pro Kundenbesuch*	
Anzahl der Kundenbesuche pro Jahr	25.954
<b>Kosten pro Kundenbesuch</b>	<b>35,51 €</b>

**Ein Kundenbesuch kostet ca. € 35,5\***

\* Zahlen aus einer Vertriebsstudie der Baustoffindustrie

**Beispiel**

**Welcher Mindestdeckungsbeitrag ist je Besuch im Durchschnitt zu erzielen?**



Anzahl	Kunden Anteil	DB 1	Besuche		Personenjahre
			Anzahl	Kosten	
126	19%	< € 60	1.691	€ 101.460	1,3
203	31%	€ 60 bis € 119	2.590	€ 155.400	2,0
251	38%	€ 120 bis € 179	3.282	€ 196.920	2,6

Nun stellt sich die Frage, welcher Mindestdeckungsbeitrag je Kundenbesuch im Durchschnitt erzielt werden muss und somit welcher Kunde besucht werden muss/darf.

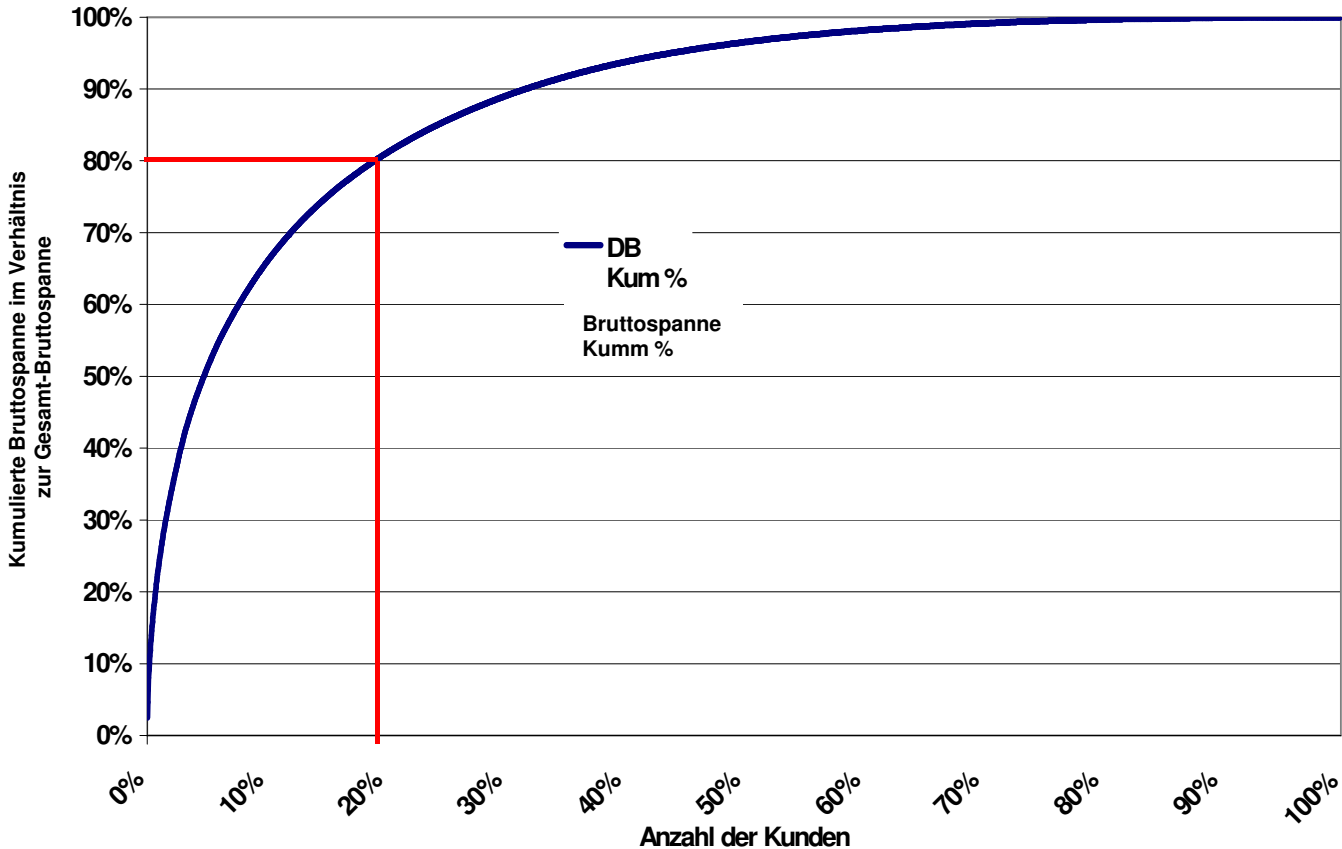
Je nach definierter Untergrenze des Mindestdeckungsbeitrages ergibt sich somit eine Potenzialeinschätzung.

Ist im Beispiel die Mindest erwartung eine Kostendeckung, so sind 1,3 Personenjahre bzw. Besuchskosten von € 101.460,- an Potenzial alternativ zu nutzen.

Beispiel



### Analyse der Kunden-Struktur nach Bruttospane



Mit 19,5% der Kunden (562 Kd) werden 80% der Bruttospane (€ 11.8 Mio.) erzielt  
Mit 80,5% der Knd. (2.317 Kd) werden 20% der Bruttospane (€ 2.9 Mio.) erzielt

## Kosten pro Kundenbesuch in Relation zur erzielten Bruttospaune



Klasse	Klassifizierung nach Umsatz pro Jahr	Anzahl der Kunden	% Kunden	Summe Umsatz	Summe Bruttospaune	Anzahl Kunden Besuch	Kosten Kunden Besuche	Besuche / Kunden	Bruttospaune / Besuch
1	< € 100	110	3,8%	5.817 €	2.843 €	955	33.916 €	8,7	3,0 €
2	€ 100 - € 499	376	13,1%	107.408 €	37.575 €	3.203	113.736 €	8,5	11,7 €
3	€ 500 - € 999	247	8,6%	179.024 €	60.204 €	1.984	70.445 €	8,0	30,3 €
4	€ 1.000 - € 4.999	811	28,2%	2.064.224 €	635.428 €	6.603	234.487 €	8,1	96,2 €
5	€ 5.000 - € 9.999	373	13,0%	2.701.735 €	796.267 €	3.293	116.949 €	8,8	241,8 €
6	€ 10.000 - € 49.999	687	23,9%	15.644.348 €	4.151.956 €	6.727	238.871 €	9,8	617,2 €
7	€ 50.000 - € 99.999	156	5,4%	10.819.619 €	2.982.775 €	1.726	61.306 €	11,1	1.727,7 €
8	> € 100.000	119	4,1%	26.489.785 €	6.091.085 €	1.462	51.916 €	12,3	4.166,3 €
<b>Summe</b>		<b>2.879</b>	<b>100,0%</b>	<b>58.011.960 €</b>	<b>14.758.133 €</b>	<b>25.954</b>	<b>921.626 €</b>		

### Erkenntnisse im Beispiel:

- Kunden der Klasse 3 und 4 werden im Beispiel und im Durchschnitt weniger häufig besucht als ein Kunde der Klasse 1 und 2. Ein Kunde der Klasse 1 wird etwa genau so oft besucht wie ein Kunde der Klasse 5
- Bei Kunden der Klasse 1 (Umsatz bis € 100,--) stehen einer Bruttospaune von € 3,- je Besuch, Besuchskosten von € 35,5 je (Gesamtkosten dividiert durch die Anzahl an Kundenbesuchen) Besuch gegenüber.
- Besuche von Kunden bis zur Klasse 3 ergeben keine Deckung der direkten Besuchskosten durch die Bruttospaune.



- Ermittlung von Kunden mit (Ausbau-) **Potenzialen** in den Klassen 1 bis 3
- Drastische **Reduktion** der **Besuche** von Kunden in den Klassen 1 bis 3
- Verstärkte Betreuung der Kunden durch einen **aktiven Verkaufsdienst** (insbesondere der Potentialkunden)
- Nutzung des freispielbaren Potentials für die **Neukunden-Akquisition** bzw. verstärkte Betreuung der **A-Kunden** (Nutzung cross-selling Potentiale etc.)

## Warum ist eine ABC-Einteilung der Kunden nach Umsatz oder Deckungsbeitrag nicht ausreichend?



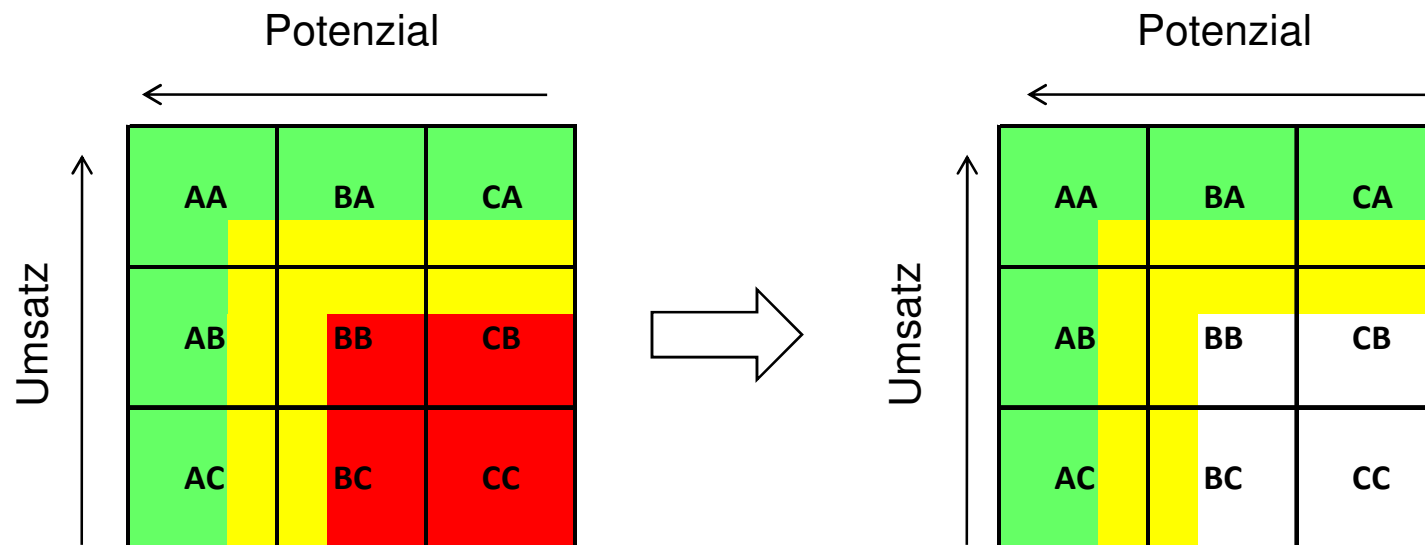
Die Identifikation der „**richtigen**“ Kunden ist nur auf der Grundlage der **aktuellen Ertragskomponente** (Umsatz, Deckungsbeitrag etc.) und der **gleichzeitigen** Berücksichtigung des **zukünftigen Wachstumspotenzials** möglich (ABC<sup>2</sup>):

- **Ex-post** Betrachtung: **Umsatz, Deckungsbeitrag** (erstes ABC)
  - Ein häufiger Fehler vieler Vertriebsleiter ist, dass die **Kundeneinteilung nur** auf der **Grundlage** von **ex-post Kriterien** wie Umsatz oder Deckungsbeitrag durchgeführt wird.
  - Jedoch gibt diese eindimensionale Betrachtung nur **wenig Indikatoren** für einen Umsatz- oder Deckungsbeitragsanstieg
- **Ex-ante** Betrachtung: **Potenzial** (zweites ABC)
  - Will man jedoch den **Umsatz/Deckungsbeitrag steigern**, so muss man in die Kundenklassifizierung eine **Potenzial-Komponente mitaufnehmen**



## Kundenklassifizierung nach ABC<sup>2</sup>

Identifikation der „bad customers“ durch eine Kundenklassifizierung nach Umsatz **und** Potenzial (ABC<sup>2</sup>) :



Ca. 1/3 der Besuche von Kunden mit **keiner bzw. geringer Attraktivität**, können für **zusätzlichen Wachstum** investiert werden – ohne die Schlagzahl zu erhöhen!

(Erfahrungswert laut Prof. Dr. Karl Pinczolits)

## Kundenklassifizierung nach ABC<sup>2</sup>



### A) Vorgehensweise zur Bestimmung der Attraktivität eines Kunden:

- Schritt 1:** Definition von Bewertungskriterien zur Bestimmung der Attraktivität eines Kunden (max. 4 Kriterien sinnvoll; die Kriterien dürfen nicht miteinander korrelieren)
- Schritt 2:** Festlegung wie hoch das Attraktivitätskriterium anteilmäßig in die Bewertung einfließen soll
- Schritt 3:** Bestimmung von Einzelkriterien auf Basis z.B. eines Schulnotensystems
- Schritt 4:** Zuordnung der Attraktivitätskriterien auf die jeweiligen Kunden und Ermittlung des jeweiligen Potenzials



## Kundenklassifizierung nach ABC<sup>2</sup>

Bestimmung der **Attraktivität** durch ein **Scoring Modell** – Beispiel Großhandel

Schritt 1		Schritt 2	Schritt 3		Schritt 4		
Kriterien	Gewichtung	Bewertung	Kunde 1	Kunde 2	Kunde 3		
Anzahl der Filialen	50%	5 ... mehr als 100 Filialen	2,5	2,0	0,5		
		4 ... bis 100 Filialen					
		3 ... bis 75 Filialen					
		2 ... bis 50 Filialen					
		1 ... bis 20 Filialen					
Durchschnittliche Lage der Filialen	10%	5 ... städtisch	0,5	0,4	0,1		
		3 ... vorstädtisch					
		1 ... ländlich					
Positionierung der Produkte	15%	5 ... prominent	0,75	0,6	0,15		
		3 ... mittel					
		1 ... versteckt					
Preisniveau	25%	5 ... hochpreisig	1,25	1	0,25		
		3 ... mittelpreis					
		1 ... niedrigpreisig					
Attraktivität			5,0	4,0	1,0		

## Kundenklassifizierung nach ABC<sup>2</sup>



### **B) Vorgehensweise zur Bestimmung des Potenzials eines Kunden**

- Die Bestimmung des Kundenpotenzials erfolgt auf Basis einer Gewichtung der Attraktivität eines Kunden mit dem noch möglichen (noch nicht realisierten) Umsatz bzw. Deckungsbeitrag
- Das noch mögliche Umsatz- bzw. Deckungsbeitragspotenzial wird ebenfalls beim Außendienst-Mitarbeiter im Zuge der Bewertung der Attraktivität eines Kunden standardisiert eingeholt
- Ein bereits hoher Anteil am Gesamteinkaufsvolumen des Kunden hat ein niedrigeres Potenzial für die Zukunft zur Folge



## Kundenklassifizierung nach ABC<sup>2</sup>

Bestimmung des Potenzials eines Kunden auf Basis einer **Gewichtung** der **Attraktivität** eines Kunden mit dem noch möglichen (noch nicht gehobenen) **Umsatz** bzw. **Deckungsbeitrag** – Beispiel Großhandel

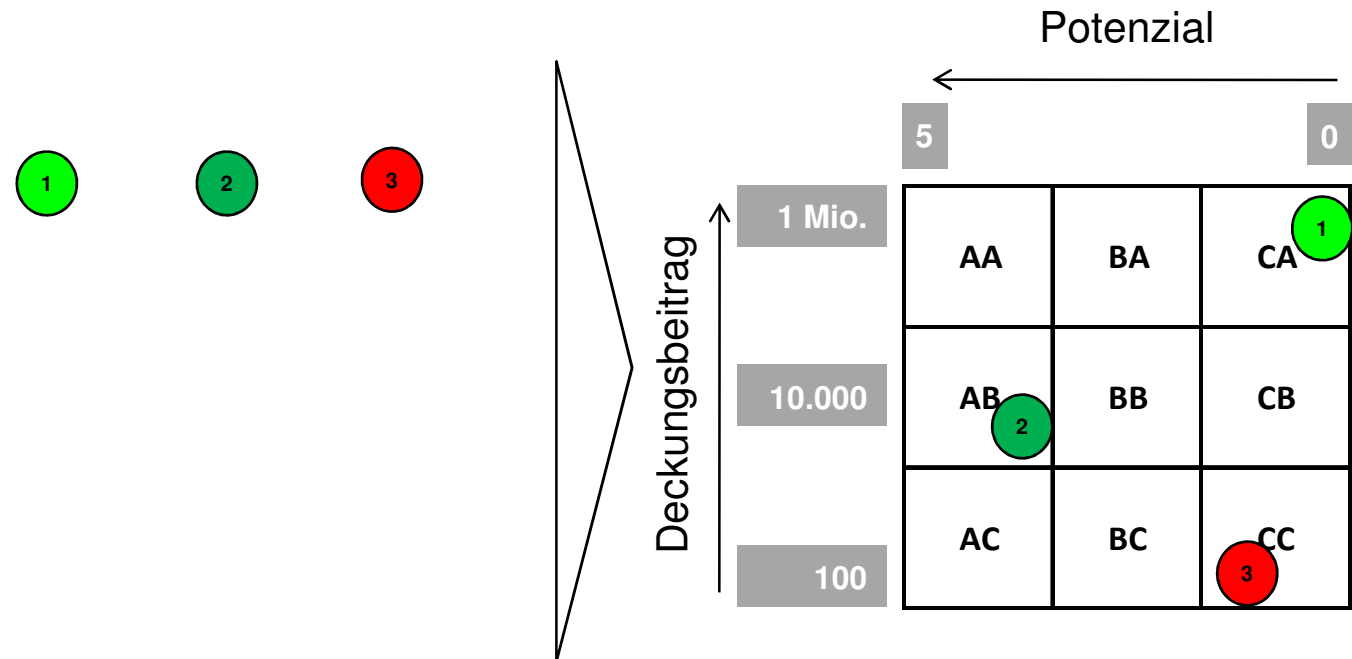
Bewertung	Kunde 1	Kunde 2	Kunde 3
<b>Ergebnis Attraktivität</b>	5,0	4,0	1,0
<b>Derzeitiger Anteil Gesamtumsatz</b>	90%	0%	25%
	↓	↓	↓
<b>Potenzial</b>	0,5	4,0	0,8

Lesebeispiel Kunde 1: Das offene Potenzial am Gesamtumsatz des Kunden beträgt 10%. Auch wenn die aktuelle Kundenattraktivität hoch ist, ergibt sich beim angeführten Kunden ein geringes **zukünftiges Potenzial**



## Kundenklassifizierung nach ABC<sup>2</sup>

### Darstellung der Kundenklassifizierung nach ABC<sup>2</sup> am Beispiel Großhandel



## Kundenklassifizierung nach ABC<sup>2</sup>



### Die „richtigen“ Kunden identifiziert durch Umsatz und Potenzial (ABC<sup>2</sup>):

Weitere Punkte/Überlegungen, welche bei der ABC<sup>2</sup> Analyse zu beachten sind:

- Die ABC<sup>2</sup> Analyse kann auch je Produktkategorie bzw. Außendienst-Mitarbeiter dargestellt werden
- Sammeln sich die Kunden bei der Darstellung des Potenzials großteils links (A) oder recht (B), so ist die Gewichtung der Kriterien zu überarbeiten
- Festlegung der Besuchsfrequenz von CC Kunden (z.B. nur 1 Mal pro Jahr face2face) bzw. ob diese durch ein Call-Center bearbeitet werden