

Erfolgsformel Q<sup>2</sup>F umgesetzt

# Aussendienst optimiert

Anhand eines konkreten Anwendungsbeispiels wird gezeigt, wie der Verkauf gezielt geplant und gesteuert werden kann.

■ Von Lukas Meierhofer

In ORGANISATOR 7-8/05 (August 2005) wurde die Erfolgsformel Q<sup>2</sup>F beschrieben und erläutert. Q<sup>2</sup>F steht für die drei entscheidenden Faktoren, mit welchen die Verkaufserfolge von Spitzenverkäufern begründet werden können:

- Die *Quantität* der Aktivitäten.
- Die *Qualität* der Verkaufstätigkeit.
- Und die Ausrichtung der Verkaufstätigkeit (*Fokus*).

Wie kann man diese Erfolgsformel in der Praxis einsetzen? Was bringt die Anwendung? Nachfolgend wird dargestellt, wie die Erfolgsformel in einem Unternehmen eingeführt wurde, welche

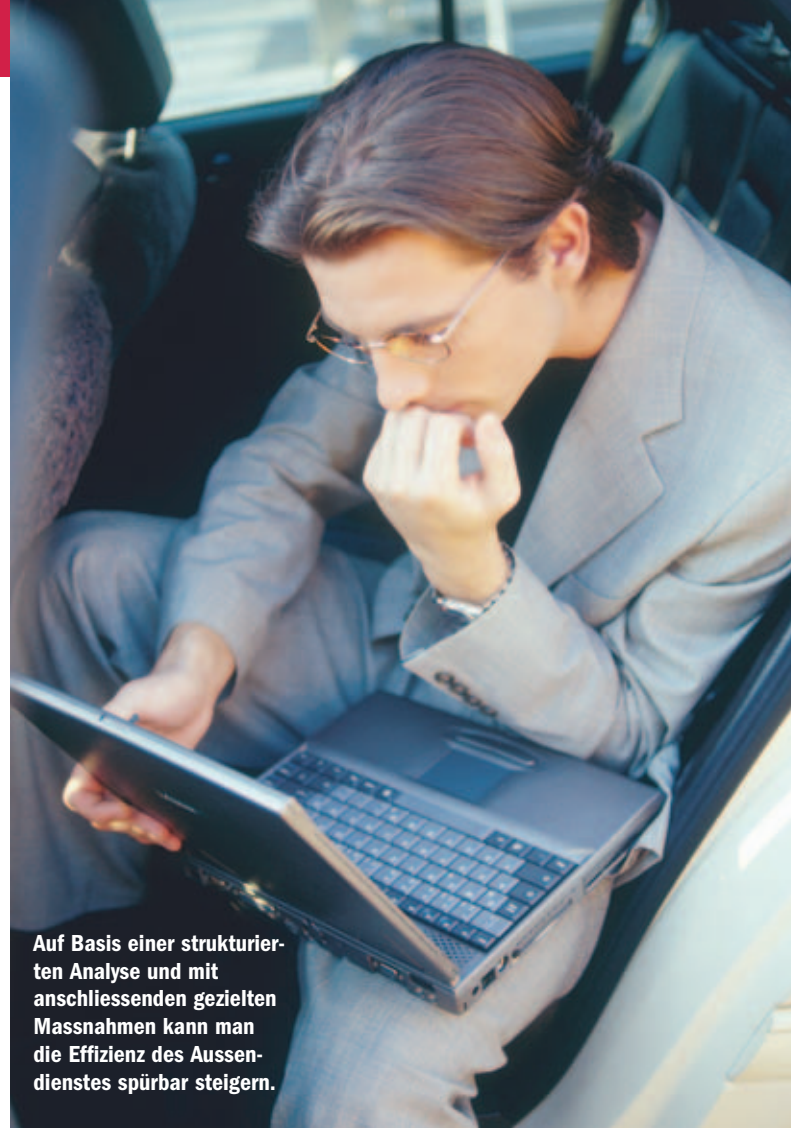
Informationen und Aussagen daraus resultieren und wie damit die Verkaufstätigkeit im Aussendienst geplant und gesteuert werden kann.

## Die Ausgangslage

Das Fallbeispiel basiert auf einem konkreten Anwendungsbeispiel. Im Hinblick auf die Verständlichkeit und Vertraulichkeit wird die Situation vereinfacht dargestellt.

Unternehmen A. ist als Grosshändler tätig. Bei den Kunden handelt es sich um verarbeitende Betriebe. Die Branche ist sehr atomistisch strukturiert mit einer Vielzahl von Klein- und Kleinstbetrieben.

■ Der Verkauf des Grosshändlers ist regional organisiert. Jeder



**Auf Basis einer strukturierten Analyse und mit anschliessenden gezielten Massnahmen kann man die Effizienz des Aussendienstes spürbar steigern.**

Aussendienstmitarbeiter ist für 400 bis 600 Kunden zuständig | ■ Die Umsätze der einzelnen Verkäufer bewegen sich zwi-

**Innerhalb eines Jahres erzielten die sieben Verkäufer einen Mehrumsatz von CHF 450 000.**

und wird dabei vom Innendienst unterstützt.

schen CHF 2,5 und 4,5 Mio., die Anzahl Besuche pro Jahr liegt zwischen 1000 und 1350. Die Kunden sind nach der heutigen Bedeutung (Umsätze) nach A, B, C unterteilt.

Die Auswertung der vorhandenen Informationen ergab kein klares Bild: Die Spitzenverkäufer wiesen zwischen 1050 und 1150 Besuche pro Jahr auf. Offenbar gibt es ein Besuchsoptimum. Der Erfolg ist somit nicht nur eine Frage der Besuchszahl (Quantität), sondern auch der Besuchsqualität und des Fokus. Beim letzten Punkt geht es um die Frage, ob der Aussendienst die richtigen Kunden besucht. Dabei ist nicht primär der heutige Umsatz

**Aussendienst: Ist-Zustand und Potenzial**

AD	Umsatz (in Mio.CHF)	Potenzial (in Mio.CHF)	Index	Kunden	Besuche
A	4.20	5.90	71.2%	390	1100
B	3.50	7.00	50.0%	420	1250
C	2.90	5.10	56.9%	450	1230
D	4.40	8.20	53.7%	550	1150
E	3.30	4.90	67.3%	380	1350
F	3.90	8.50	45.9%	460	1050
G	2.50	5.10	49.0%	490	1000
Total	24.70	44.70	55.3%	3140	8130

**Unternehmen A.: Auswertung von Ist-Zustand und Potenzial nach einzelnen AD-Mitarbeitern.**

massgebend, sondern das Kundenpotenzial:

- Wie stark wird das Potenzial der bestehenden Kunden ausgeschöpft?
- Wo gibt es noch Steigerungsmöglichkeiten? In welchem Umfang?

Auf diese Fragen gab es keine fundierten Antworten. Deshalb beschloss man, zusätzliche Daten zu erheben.

**1 Potenzialerfassung**

In einem ersten Schritt wurde für die bestehenden Kunden eine Schätzung des gesamten Umsatzpotenzials vorgenommen. Der maximal mögliche Umsatz mit einem Kundenbetrieb ist letztendlich von dessen eigener Geschäftstätigkeit abhängig. Je grösser der Eigenumsatz des Kunden ist, umso grösser sind in der Regel das Potenzial und somit auch die Verkaufschancen des Lieferanten.

■ Abklärungen und Analysen haben gezeigt, dass je nach Art der erstellten Produkte der Umsatzanteil des Grosshändlers unterschiedlich ausfällt. Als Näherungswert mit hinreichender Genauigkeit kann aber mit einem fixen durchschnittlichen Umsatzanteil gerechnet werden.

Die Erfragung der Kundenumsätze bzw. des möglichen Potenzials ist naturgemäss schwierig und delikant. Die Kundenanalysen haben jedoch gezeigt, dass der realisierte Umsatz der Kunden sehr stark mit der Anzahl der produktiven Mitarbeiter/innen korreliert. Pro Mitarbeiter/in kann mit einem fixen Betrag gerechnet werden, welcher das theoretische Umsatzpotenzial widerspiegelt.

■ Zur Berechnung des Kundenpotenzials genügt somit die Anzahl der produktiven Mitarbeiter/innen. Diese Angaben sind viel einfacher und problemloser zu bekommen.

Die Anzahl der Kundenmitarbeiter/innen wurde vom Aussendienst über einen Zeitraum von drei Monaten erfasst und im Verkaufsprogramm eingegeben. Auf-

die effektive Potenzialausschöpfung (= Index) pro Kunde errechnet. Die Auswertung nach den einzelnen AD-Mitarbeitern ergab überraschende Erkenntnisse (siehe

nehmen bisher die Stars. Die Potenzialauswertung zeigt aber klar, dass A mit seinem Umsatz deutlich mehr vom bestehenden Umsatzpotenzial seiner Kunden ausgeschöpft als D, der sogar noch unter dem Durchschnitt des Unternehmens liegt. Der Vergleich der Kundenanzahl deutet darauf hin, dass das Verkaufsgebiet D eher zu gross ist. Deshalb drängte sich eine Anpassung der Gebietseinteilung auf. Die Verkäufer B und C übernahmen gewisse Kunden von D.

**Die Kundenklassifizierung ist auch ideal für die Neukundengewinnung.**

grund dieser Angaben wurde das theoretische Umsatzpotenzial und in Gegenüberstellung mit dem heute realisierten Umsatz

he Tabelle «Aussendienst: Ist-Zustand und Potenzial»).  
 ■ Die beiden Aussendienstmitarbeiter A und D waren im Unter-

Kundenklassifikation			
Kundenpotenzial	Grosses Potenzial für den Einsatz unserer Produkte / Systeme.  > CHF 60000	Mittleres Potenzial für den Einsatz unserer Produkte / Systeme.  CHF 15000 bis 60000	Kleineres Potenzial für den Einsatz unserer Produkte/Systeme.  < CHF 15000
Heutige Kundenbeziehung	<b>Grosskunde (G)</b>	<b>Mittelkunde (M)</b>	<b>Kleinkunde (K)</b>
<b>Stammkunde (S)</b>  Kunde bevorzugt uns. Umsatzanteil > 65 Prozent.	<b>1 (SG)</b> <b>Schlüsselkunde</b>  <i>Halten und aktiv bearbeiten</i>	<b>2 (SM)</b> <b>Hauptkunde</b>  <i>Halten und aktiv bearbeiten</i>	<b>3 (SK)</b> <b>Treuer Kleinkunde</b>  <i>Umsatz halten mit möglichst geringem Aufwand</i>
<b>Wechselkunde (W)</b>  Kauft bei verschiedenen Lieferanten. Hat mindestens 20 Prozent Umsatzanteil bei uns.	<b>4 (WG)</b> <b>Potenzieller Schlüsselkunde</b>  <i>Entwickeln Richtung 1er-Kunde</i>  <i>Aktiv bearbeiten</i>	<b>5 (WM)</b> <b>Potenzieller Hauptkunde</b>  <i>Entwickeln Richtung 2er-Kunde</i>  <i>Aktiv bearbeiten</i>	<b>6 (WK)</b> <b>Mitnahmekunde</b>  <i>Wird nicht aktiv bearbeitet</i>
<b>Konkurrenzkunde (K)</b>  Hat keinen oder nur sehr kleinen Umsatzanteil bei uns (< 20 Prozent). Bevorzugt Konkurrenz.	<b>7 (KG)</b> <b>Beobachtungs-Kunde</b>  <i>Entwickeln Richtung 4er-Kunde</i>  <i>Lohnt sich sehr, zu bearbeiten, wenn Kapazität vorhanden</i>	<b>8 (KM)</b> <b>Beobachtungs-Kunde</b>  <i>Entwickeln Richtung 5er-Kunde</i>  <i>Lohnt sich, zu bearbeiten, wenn Kapazität vorhanden</i>	<b>9 (KK)</b> <b>Uninteressanter Kunde</b>  <i>Problemkunde, der zu meiden ist</i>  <i>Keine Bearbeitung</i>

**Unternehmen A.:** Für eine vertiefte Analyse der Verkaufsgebiete wurde ein neues Kundenklassifikationssystem eingeführt, das die Kriterien «Heutige Kundenbeziehung» und «Kundenpotenzial» kombiniert.

## 2 Kundenklassifikation

Für eine vertiefte Analyse der Verkaufsgebiete wurde ein neues Kundenklassifikationssystem ein-

der effektiven Umsätze rechnerisch ermittelt werden. Die resultierende Kundeneinteilung wurde von jedem Aussendienst in Zu-

## Die Verkaufsleitung erhält Grundlagen für ein Coaching der Verkäufer.

geführt, welches zwei Kriterien kombiniert:

- Heutige Kundenbeziehung (Stamm-, Wechsel-, Konkurrenz-kunde).
- Kundenpotenzial (Gross-, Mittel-, Kleinkunde).

Die Kombination dieser beiden Kriterien ergibt neun Kundenklassen, für welche entsprechende Basisstrategien der Marktbe-arbeitung vorgegeben werden können (siehe Tabelle «Kundenklassifikation»).

Die Einteilung der Kunden konnte aufgrund der vorgenommenen Potenzialschätzung und

sammenarbeit mit der Verkaufsleitung überprüft und (wenn nötig) korrigiert.

Die Analyse der Kundenstruktur zeigte deutliche Unterschiede. Zwei Extreme wurden beispielsweise durch den Vergleich der beiden Verkäufer A und C sichtbar (siehe Tabelle «Kundenstruktur Aussendienst A und C»):

- In bezug auf die Kundenpotenziale verfügt A über einen Anteil von 50 Prozent Grosskunden, C nur 40 Prozent.
- Die Hauptunterschiede bestehen aber bei der Kundenbindung: A hat 60 Prozent Stammkunden, C nur 20 Prozent. Und

30 Prozent der Kunden von A sind Stammkunden mit einem grossen Potenzial, bei C hingegen nur 5 Prozent.

Die Analyse der Kundenstruktur erklärt den Erfolg von Verkäufer A eindrucklich. Beim Verkäufer C liegen die Stossrichtung und Zielsetzung zur Steigerung des Verkaufserfolgs auf der Hand:

- Steigerung des Stammkundenanteils.
- Konzentration auf G- und M-Kunden.
- Reduktion des Zeitaufwands für KK- und WK-Kunden.
- Entwicklung von WG- und WM- zu SG- bzw. SM-Kunden (erste Priorität).

Die Kundenstrukturanalyse hat dem Verkäufer C geholfen, seine eigenen Tätigkeiten und Prioritäten zu überprüfen und kritisch zu hinterfragen. Gemeinsam mit dem Verkaufsleiter wurden konkrete Ziele und Massnahmen vereinbart. Erste Erfolge sind bereits nach wenigen Monaten klar erkennbar.

## 3 Besuchsoptimierung

Zur Erhaltung bzw. Verbesserung einer bestimmten Kundenstruktur braucht es eine entsprechende Besuchstätigkeit des Aussendienstes. Eine weitere wichtige und interessante Analyse ist deshalb die Auswertung der Be-

## Wichtig: Auswertung der Besuchs- und Umsatzanteile nach Kundenklassen.

- Entwicklung von KG- und KM- zu WG- bzw. WM-Kunden (zweite Priorität).

suchs- und Umsatzanteile nach Kundenklassen. Auch hier bestanden teilweise grosse Unterschiede zwischen den verschiedenen Aussendienstmitarbeitern.

Bei der Analyse der Besuchs- und Umsatzverteilung von Verkäufer B (CHF 3,5 Mio. Umsatz, 1250 Besuche pro Jahr) ergab sich beispielsweise, dass seine Besuchsplanning nicht optimal ist (siehe Tabelle «Umsatz- und Besuchsanteile nach Kundenklassen»): 20 Prozent seiner Besuche realisiert er bei KK-Kunden, welche lediglich 5 Prozent seines Umsatzes bringen. Auf alle Konkurrenzkunden (K-Kunden) zusammen entfallen 40 Prozent der Besuche, welche aber nur 15 Prozent des Umsatzes ausmachen.

- Damit der Umsatz weiter gesteigert werden kann, muss der Verkäufer B die Besuche bei Wechsel- sowie G- und M-Konkurrenzkunden deutlich erhöhen.
- Für die Feinplanung sind dabei die Potenzialausschöpfungen nach Kundenklassen zu beachten. Diese Analyse zeigt, wo noch am meisten zu holen ist.

Kundenstruktur Aussendienst A und C

	G		M		K		Total	
	AD A	AD C	AD A	AD C	AD A	AD C	AD A	AD C
<b>S</b>	30%	5%	20%	10%	10%	5%	<b>60%</b>	<b>20%</b>
<b>W</b>	10%	10%	5%	10%	5%	10%	<b>20%</b>	<b>30%</b>
<b>K</b>	10%	25%	5%	15%	5%	10%	<b>20%</b>	<b>50%</b>
<b>Total</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Unternehmen A.: Der Vergleich der Kundenstruktur zwischen den beiden Verkäufern A und C ergab deutliche Unterschiede.

Umsatz- und Besuchsanteile nach Kundenklassen

AD B	G		M		K		Total	
	Umsatz	Besuche	Umsatz	Besuche	Umsatz	Besuche	Umsatz	Besuche
<b>S</b>	25%	10%	15%	12%	10%	8%	<b>50%</b>	<b>30%</b>
<b>W</b>	10%	8%	15%	7%	10%	15%	<b>35%</b>	<b>30%</b>
<b>K</b>	5%	5%	5%	15%	5%	20%	<b>15%</b>	<b>40%</b>
<b>Total</b>	<b>40%</b>	<b>23%</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>25%</b>	<b>43%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Unternehmen A.: Die Gegenüberstellung von Umsatz- und Besuchsanteilen nach Kundenklassen zeigte für den Verkäufer B, wie die Besuchsplanning optimiert werden kann.

#### 4 Neukundengewinnung

Die Kundenklassifizierung ist auch ein hervorragendes Instrument zur Planung und Steuerung der Neu-

und es wurden (wenn nötig) zusätzliche Massnahmen vereinbart. Innerhalb eines Jahres erzielten die sieben Verkäufer mit den ausge-

und es kann aufgezeigt werden, ob und in welcher Weise noch Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

Mit Hilfe eines solchen Systems kann sich jeder Verkäufer selbst überprüfen und analysieren, ob eingeleitete Massnahmen den gewünschten Erfolg gebracht haben. Und die Verkaufsleitung erhält konkrete Grundlagen für ein Coaching der einzelnen Verkäufer. Stärken und Schwächen der Verkaufstätigkeit werden sicht-

Der Erfolg eines Verkaufssteuerungssystems hängt entscheidend von der Einführung ab.

■ Das System muss einfach und verständlich sein.

■ Vorhandene Ängste des Aussendienstes müssen durch eine entsprechende Informationspolitik und Schulung abgebaut werden.

■ Und die Führungskräfte müssen befähigt werden, das System nicht primär als Kontrollinstru-

### Jeder Verkäufer kann selbst analysieren, ob eingeleitete Massnahmen erfolgreich sind.

kundengewinnung bzw. der Kundenentwicklung. Jeder Aussendienstmitarbeiter musste im zweiten Jahr nach Einführung der Kundenklassifikation sechs 4er- bzw. 7er-Kunden definieren, die er zu 1er- bzw. zu 4er-Kunden entwickeln wollte, und entsprechende Massnahmen schriftlich definieren. Die Entwicklung der ausgewählten Kundenumsätze wurde durch die Verkaufsleitung mit den Verkäufern monatlich besprochen,

wählten 42 Kunden eine Umsatzsteigerung von rund CHF 450 000. Diese Steigerung ist in einem stark umkämpften und stagnierenden Markt beachtlich und selbstverständlich hochwillkommen.

#### Fazit

Die Einführung eines Verkaufssteuerungssystems ist relativ einfach, bringt aber sehr viel. Mit einigen wenigen Auswertungen kann die Verkaufstätigkeit überprüft

bar. In bezug auf Verbesserungsmöglichkeiten können konkrete Massnahmen und messbare Zielsetzungen vereinbart werden.

ment, sondern als Grundlage für ein professionelles und zielorientiertes Coaching der Verkaufsmitarbeiter zu nutzen.

### Stärken und Schwächen der Verkaufstätigkeit werden sichtbar.

## Checkliste: Einführung eines Vertriebssteuerungssystems

Die Einführung eines Vertriebssteuerungssystems ist gar nicht so aufwendig. Aber Achtung: Auch hier gibt es Fallstricke. Viele Projekte zur Einführung von Vertriebssteuerungssystemen sind gescheitert, weil:

- Zu schnell vorgegangen wurde.
- Oder zu viele Informationen erfasst werden sollten, die nicht richtig ausgewertet werden konnten.

Auch bei Vertriebssteuerungssystemen gilt: Weniger ist oft mehr. Wichtig ist, dass in einem System nur solche Informationen erfasst werden, bei welchen

- Die Notwendigkeit und Relevanz für die Vertriebssteuerung gegeben sind.
- Und der Erfassungsaufwand möglichst gering ist.
- Und eine einfache Auswertungsmöglichkeit besteht.

Viele Verkaufsinformationssysteme sind eigentliche «Datenfriedhöfe»: Es werden eine Unmenge an Daten erfasst, mit denen eigentlich niemand arbeitet bzw. die nicht richtig ausgewertet und genutzt werden können. Die Akzeptanz dieser Systeme ist entsprechend schlecht, und Klagen über eine übertriebene Bürokratie sind häufig (und durchaus berechtigt).

Der Erfassungsaufwand kann durch eine geschickte Standardisierung und Codierung massiv vermindert werden. Dadurch verbessert sich die Akzeptanz des Systems beim Aussendienst, und die Auswertung der Daten wird zum Kinderspiel.

#### AUTOR

Dr. rer. pol. Lukas Meierhofer (50), Geschäftsführer des Unternehmens Meierhofer und Partner, 8005 Zürich, ist seit 1999 selbständiger Coach und Trainer in Verkauf, Führung und Teamentwicklung sowie Mitglied des internationalen INtem-Netzwerks. Einer seiner Schwerpunkte ist die Vertriebssteuerung; als Coach und Trainer begleitet und unterstützt er Unternehmen bei der Planung und Einführung entsprechender Systeme.

Lukas Meierhofer war früher in verschiedenen Verkaufs- und Führungsfunktionen (Leiter Profitcenter mit internationaler Verkaufsverantwortung, Geschäftsführer, Geschäftsbereichsleiter) tätig. Er hat breite Branchenerfahrung: Maschinen- und Baustoffindustrie, Chemie, Baumärkte und Grosshandel.

Tel. 043 960 30 11  
Fax 043 960 30 12  
info@meierhofer-partner.ch

ONLINE  
[www.meierhofer-partner.ch](http://www.meierhofer-partner.ch)  
[www.intem.de](http://www.intem.de)