

Effizienter verkaufen im Aussendienst

Q²F = Verkaufserfolg

Der Aussendienst ist ein sehr aufwendiges und teures Verkaufsinstrument. Ein gezielter und optimaler Einsatz entscheidet. Es gibt Kriterien/Strategien, mit denen sich der Verkaufserfolg im Aussendienst planen und steuern lässt.

■ Von Lukas Meierhofer

Der Aussendienst ist in vielen Unternehmen das Rückgrat des Vertriebs. Daran ändern auch Direct Mail, Telefonmarketing und Internet nichts. Diese Verkaufsinstrumente haben zwar an Bedeutung gewonnen, sind aber meist eine Ergänzung und Unterstützung des Aussendienstes und nicht ein Ersatz.

Grosse Unterschiede

Der Aussendienst ist und bleibt ein sehr teures Verkaufsinstrument. Deshalb möchte jedes Unternehmen dessen Effizienz und Effektivität optimieren. Meist bestehen grosse Unterschiede zwischen den «besten» und den «schlechtesten» Verkäufern. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären?

■ Üblich ist, einerseits die Leistungsunterschiede der einzelnen Personen hervorzuheben: Der eine ist ein Spitzenverkäufer, der andere technisch sehr gut.

■ Andererseits wird auf die unterschiedlichen Verkaufsgebiete hingewiesen: Der eine hat ein starkes Verkaufsgebiet, der andere in seinem Gebiet nur ein beschränktes Potenzial.

In der Regel gibt man sich mit diesen pauschalen Erklärungen zufrieden. Interessant ist aber die Frage: Wodurch unterscheiden sich die einzelnen Verkäufer wirklich, und was kann konkret über die Verkaufsgebiete ausgesagt werden?



Systematisch entwickeln: Aussendienst könnte in vielen KMU effizienter und effektiver sein.

Drei Faktoren sind entscheidend

Die Erfahrung zeigt, dass für den Verkaufserfolg eines Verkäufers hauptsächlich drei Faktoren massgebend sind:

- Die Quantität.
- Die Qualität.
- Der Fokus.

Die Verkaufserfolge der Spitzenverkäufer können anhand dieser drei Faktoren begründet werden. Die Erfolgsformel lautet kurz: Q²F. Und entsprechend lässt sich der Aussendienst steuern und optimieren.

1 Die Quantität

Die Quantität steht für die Anzahl der Aktivitäten. Wie viele Kundenbesuche werden gemacht? Wie viele Telefonate werden pro Woche zur Terminvereinbarung

mit potenziellen Neukunden bzw. zum Nachfassen geführt? Wieviel Zeit steht für den aktiven Verkauf zur Verfügung? Oft beträgt der Anteil der verkaufsaktiven Zeit nur noch weniger als 30 Prozent (!). Die restliche Zeit wird für Offerten, Schulungen, Sitzungen, technischen Support und administrative Arbeiten eingesetzt.

■ Die Anzahl der Aktivitäten sowie der Anteil der verkaufsaktiven Zeit kann und sollte man im Aussendienst erfassen und verfolgen. Daraus ergeben sich wertvolle Informationen, um Optimierungsmassnahmen zu erkennen und einzuleiten.

2 Die Qualität

Neben der Quantität spielt die Qualität der Verkaufstätigkeit

eine entscheidende Rolle. Wie schnell und gut kann ein Verkäufer seine Kunden von den Produkten und Leistungen überzeugen? Wie gut sind die jeweiligen Kundenbeziehungen? Hat der Verkäufer die Fähigkeit (oder den «Riecher»), um ein Geschäft zu machen?

Wie lässt sich die Qualität messen? Eine direkte Messung ist schwierig. Es gibt jedoch verschiedene Indikatoren, die indirekt einen Hinweis auf die Qualität geben und sich als Hilfsgrössen verwenden lassen.

■ Ein wichtiger Indikator ist beispielsweise die realisierte Marge. Kann der Verkäufer Mehrwerte erbringen und aufzeigen, oder verkauft er nur über den Preis? Die Marge darf selbstverständlich nicht isoliert und absolut be-

Checkliste: Systematische Vertriebsplanung und -steuerung

1 Ist-Analyse

- Organisation und Führung des Verkaufs.
- Einteilung der Verkaufsgebiete.
- Anzahl Kunden pro Verkäufer.
- Bestehende Kundenklassifizierungen.
- Heutige Instrumente für Besuchsplanung und Reporting.
- Wo und wie werden Kundeninformationen verwaltet und genutzt?
- Bestehende IT-Systeme und Erweiterungsmöglichkeiten.
- Aufgaben des Aussendienstes und bestehender Support.
- Anteil der verkaufsaktiven Zeit im Verkauf.

2 Soll-Definition

- Ziele der Systemeinführung.
- Zukünftige Tätigkeitsschwerpunkte des Aussendienstes.
- Arbeitsteilung Innen- und Aussendienst mit Prozessbeschreibungen.
- Festlegung der zukünftigen Arbeitsinstrumente.
- Systemunterstützung.
- Budgetrahmen.

3 Konzeption eines Planungs- und Steuerungssystems

- Definition des geeigneten Kundenklassifikationsschemas.
- Welche Daten werden wie und durch wen erfasst?
- Wie werden diese Daten ausgewertet und genutzt?
- Entwicklung der notwendigen und geeigneten Systemunterstützung.
- Austesten der Systeme und Instrumente.

4 Einführung und Nutzung

- Information und Motivation des Verkaufs.
- Erfassung und Eingabe der fehlenden Daten.
- Schulung der Verkaufsleitung in der Nutzung und Anwendung des Systems.
- Analyse und Auswertung der Ausgangslage (Gesamtunternehmen, Verkaufsgebiete und pro Verkäufer).
- Definition möglicher Verbesserungsziele für Gesamtunternehmen und Verkaufsgebiete.
- Coaching-Ausbildung der Führungskräfte zur Begleitung und Unterstützung des Aussendienstes.
- Schulung des Aussendienstes zur Nutzung des Systems.
- Vereinbarung konkreter Verkaufsziele mit Massnahmenplänen pro Verkäufer.
- Laufende Überprüfung der Zielerreichung und Festlegung von allfälligen Korrekturmassnahmen.
- Periodische Beurteilung des Planungs- und Steuerungssystems im Hinblick auf Entwicklungs- und Optimierungsmöglichkeiten.

urteilt werden, sondern ist mit anderen Verkäufern und allfälligen Benchmarks zu vergleichen.

■ Weitere Anhaltspunkte kann die Offertquote geben. Wie viele der Offerten werden zu Aufträgen? Interessant ist zudem eine

Auswertung der Offertquote im Verhältnis zu der Offertsumme. Holt der Verkäufer auch grosse Geschäfte oder nur die kleinen?

■ Auch für die Akquisitionsqualität gibt es Indikatoren. Wie viele Anrufe sind nötig, bis ein Termin

bei einem potenziellen Neukunden zustande kommt? Dient der Erstbesuch nur zum Sich-Kennenlernen, oder wird ein konkreter nächster Schritt vereinbart (Bestellung, Offerte, Besichtigung oder zumindest ein fester Folgetermin)?

3 Der Fokus

Der dritte Erfolgsfaktor ist der Fokus: Damit ist die Ausrichtung der Verkaufstätigkeit gemeint. Viele Verkäufer arbeiten unsystematisch und zufällig oder (positiv bzw. beschönigend formuliert:) «spontan» und «flexibel». Es werden vor allem die Kunden besucht, die man gut kennt oder die konkret etwas wollen.

■ Nur wenige Spitzenverkäufer arbeiten nicht zielgerichtet. Auch wenn die Betreuung und Pflege der bestehenden Kunden viel Zeit beansprucht, erkennen sie dort noch ungenutzte Potenziale und versuchen, ihre Anteile zu erhöhen. Gleichzeitig suchen und nutzen sie jede Chance, um potenzielle Neukunden zu gewinnen. Eine entsprechende Namenliste haben sie erstellt oder zumindest im Kopf.

Ein interessantes Instrument, mit welchem der Verkaufsfokus verbessert werden kann, ist die Kundenklassifizierung. Wichtig ist dabei, dass die Kunden nicht nur in bezug auf die realisierten Umsätze beurteilt werden, sondern auch im Hinblick auf das Potenzial. Mit den nötigen Marktkenntnissen reichen oft einfache Indikatoren, beispielsweise die Mitarbeiterzahl der Kunden, um die Höhe des Potenzials mit ausreichender Genauigkeit abzuschätzen.

Weitere Kriterien können die Zukunftschancen des Kunden (Aufsteiger, Mitläufer oder Absteiger), die Kundenbindung bzw. -treue oder die Kundendurchdringung sein. Ein Klassifikationsbeispiel aus der Praxis mit

den entsprechenden Basisstrategien zeigt die Grafik «9er-Matrix zur Kundenklassifizierung».

■ Mit Hilfe einer Kundenklassifizierung können Kundenbesuche gezielt geplant und überprüft werden.

■ Pro Kategorie werden Besuchs- und Umsatzziele vereinbart.

■ Die Besuche und Resultate können regelmässig nach Kundenkategorien analysiert und besprochen werden.

■ Bei Bedarf sind mit dem Aussendienst entsprechende Korrekturmassnahmen zu vereinbaren.

Durch eine Kundenklassifizierung mit Potenzialschätzung können die Verkaufsgebiete und die Leistungen der Verkäufer auch besser beurteilt werden. Wie verhält sich der erzielte Umsatz zu dem Potenzial der Kunden im Verkaufsgebiet?

Weshalb so zögerlich?

Die Erfolgsformel Q²F ist einfach und logisch. Trotzdem verwenden nur wenige Unternehmen ein entsprechendes System im Aussendienst. Warum?

Widerstände beim Einführen von Neuerungen sind nichts Unbekanntes.

■ Der Aussendienst lässt sich nicht gern in die Karten schauen und wehrt sich gegen eine vermehrte Kontrolle. Begründet wird der Widerstand mit fehlender Zeit und unnötiger Bürokratie.

■ Für die Regionalverkaufsleiter bedeutet ein solches System mehr Aufwand und das vermehrte Führen von anspruchsvollen und schwierigen Gesprächen mit ihren Verkäufern. Nicht alle sind darüber begeistert und/oder dazu befähigt.

■ Auch bringt ein Planungs- und Steuerungssystem selbstverständlich administrativen Mehraufwand mit sich. Dieser muss für den Aussendienst minimal sein, und die Auswertungen sollten automatisiert erfolgen.

9er-Matrix zur Kundenklassifizierung

Zukunft des Kunden Heutige Kundenbeziehung	Kunde hat langfristig grosses Wachstum und Zukunft.	Durchschnittsbetrieb, ist wirtschaftlichen Schwankungen stark ausgesetzt und wächst wie der Durchschnitt der Branche.	Kunde hat keinen Erfolg, keine Zukunft, Stagnation und Rückgang.	
	Aufsteiger	Mitläufer	Absteiger	
Stammkunde Kunde bevorzugt uns. Unsere Leistung passt.	1	2	3	
	Halten und intensivieren		Risikominimierung Rückzug	
Wechselkunde Kauft bei verschiedenen Lieferanten. Unsere Leistung passt wie Konkurrenzangebot.	4	5		6
	Entwickeln			
Konkurrenzkunde Kunde bevorzugt Konkurrenten. Unsere Leistung passt ungenügend.	7	8	9	
	Beobachten und gewinnen			

labelle: www.meierhofer-partner.ch

Verkaufsfokus optimieren: Beurteilung der Kunden gemäss ihrem Entwicklungspotenzial. Jeder Kunde kann zudem in bezug auf das jeweilige Umsatzpotenzial nach ABC klassiert werden.

Bei den Kundenklassifikations-systemen gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten mit entsprechenden Vor- und Nachteilen. Hier gilt es, praktische Erfahrungen zu berücksichtigen und das je nach Situation und Zielsetzung geeignete System zu wählen. Viele Einführungen sind im Sand verlaufen, weil das gewählte System zu aufwendig und zu kompliziert war.

Umsetzung systematisch angehen

Die Einführung eines Planungs- und Steuerungssystems im Ver-

kauf ist anspruchsvoll. Der Aus-sendienst und die Gebietsver-kaufsleiter müssen informiert und geschult werden. Speziell in der Anfangsphase ist die Beglei-tung und Unterstützung der Um-setzung entscheidend. Damit soll erreicht werden, dass jeder im Verkauf die Erfolgsformel Q²F ge-zielt und systematisch lebt und nutzt. Dann steht auch dem ge-plannten Verkaufserfolg nichts mehr im Weg.

AUTOR

Dr. rer. pol. Lukas Meierhofer (49), Geschäftsführer des Unter-nehmens Meierhofer und Partner, 8005 Zürich, ist seit 1999 selb-ständiger Coach und Trainer in Verkauf, Führung und Teament-wicklung und Mitglied des inter-nationalen INtem-Netzwerks. Einer seiner Schwerpunkte ist die Ver-triebssteuerung; als Coach und Trainer begleitet und unterstützt er Unternehmen bei der Planung und Einführung entsprechender Systeme.

Lukas Meierhofer war früher in verschiedenen Verkaufs- und Füh-rungsfunktionen (Leiter Profitcen-ter mit internationaler Verkaufs-verantwortung, Geschäftsführer, Geschäftsbereichsleiter) tätig. Er hat breite Branchenerfahrung: Maschinen- und Baustoffindustrie, Chemie, Baumärkte und Gross-handel.

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

ONLINE
www.meierhofer-partner.ch
www.intem.de