

# Die 10 Gebote zur Steigerung der Verkaufsproduktivität

Von Dr. Friedrich Loidl und Mag. Markus Gahleitner

Ergebnisse einer repräsentativen Studie (durchgeführt von MCG Managementberatung GmbH in Zusammenarbeit mit dem Institut für Handel, Absatz und Marketing der Johannes Kepler Universität Linz, 2005) in der österreichischen Industrie und von unzähligen Meetings mit Partnern und Kunden. Hier die wesentlichen Verbesserungspotenziale in 10 Geboten. Sie haben Gültigkeit im Produktgeschäft, Systemgeschäft und mit gewissen Abwandlungen auch im Anlagen- und OEM-Geschäft.

## 1. Selektion der richtigen Außendienstmitarbeiter:

Suchen Sie Mitarbeiter, die in der Champions League spielen, denn das Team mit den besten Spielern gewinnt normalerweise das Match. Dazu gehört auch, dass man sich von Low-, No- Performern periodisch trennt.

## 2. Permanente Qualifizierung des Vertriebs:

Die Qualifizierung des Vertriebs findet auf zwei Ebenen statt. Einerseits auf der Ebene von Produkt-/Verkaufstrainings und andererseits durch persönliches Coaching der Vertriebsmitarbeiter durch den Verkaufschef oder Dritte. Der Trainings- und Coaching Bedarf liegt bei ~10 – 20 Tagen pro Jahr und ADM. Amerikanische Studien (Harvard Business School) belegen die Notwendigkeit umfangreicher Schulungs- und Coaching Maßnahmen auch bei lang gedienten Mitarbeitern, um Fehler im Verkaufsgespräch zu reduzieren, Defizite in der Produktkenntnis zu eliminieren und die Motivation im Feld nach frustrierenden Erlebnissen, immer wieder zu heben.

## 3. Segmentierung der Kunden:

Die Segmentierung der Kunden und jährliche Bewertung der **Potenziale auf Kundenebene** sind wesentliche Voraussetzungen, um die knappen Kapazitäten im Vertrieb auf die erfolgversprechendsten Kunden auszurichten.

## 4. Vorbereitung auf Kundengespräche:

Zu oft passiert es, dass Außendienstmitarbeiter von Besuch zu Besuch eilen, ohne ein konkretes Ziel für das Gespräch zu haben. Die Kenntnis der Kundenhistorie, das Wissen um die Entscheidungsträger und Beeinflusser (Buying Center) und eine klare Vorstellung was man erreichen möchte, steigert die Effizienz des Besuchs außerordentlich.

## 5. Quality Time with the Customer:

Je mehr Zeit mit dem Kunden verbracht werden kann, desto besser werden die Ergebnisse. Dafür muss der Verkauf frei gemacht werden von **nicht – verkäuferischen Aktivitäten** und die geschaffene Zeit muss optimal für Besuche beim Kunden mit klaren Besuchszielen eingesetzt werden. Z.B. reduziert ein fixer Bürotag pro Woche die mögliche Zeit beim Kunden um ~20%.

## 6. Standardisierung der wichtigsten Verkaufsprozesse:

Im Allgemeinen gibt es die idealen Vorgangsweisen bei Neukundenakquisition, Neuprodukteinführung, Pflege bestehender Kundenkontakte und Steigerung des Geschäftsvolumens mit bestehenden Kunden. Hier kann durch entsprechende Prozessgestaltung die Best Practice innerhalb des

Unternehmens oder auch im Branchenvergleich definiert werden. Die gesamte Verkaufsmannschaft darauf eingeschworen steigert die Produktivität.

**7. Prozessorientierte Zusammenarbeit zwischen AD, ID und Marketing**

Die reibungslose Zusammenarbeit von Außendienst, Marketing-Spezialisten, Innendienstmitarbeitern und technischen Mitarbeitern entlang des gesamten Verkaufsprozesses ohne Handlungsüberschneidungen führt zu einer Professionalisierung in der Angebotserstellung, Auftragsbearbeitung, Point of Sale Aktivitäten. Jeder macht das, wofür er optimal geeignet ist, d.h. der Verkauf für das Verkaufen, der Innendienst für die Auftragsabwicklung und Reklamationsbehandlung und das Marketing für die Interessentengenerierung.

**8. Prozessorientiertes Entlohnungssystem**

Die Kopplung des Entlohnungssystems an die wesentlichen Prozessziele, z.B. Zeit beim Kunden, Distributionsgrad, Anzahl gelegter Angebote, Datenqualität der Markt- und Kundeninformation, steigert die Produktivität des Verkaufs.

**9. Digitale Informationsverarbeitung und –bereitstellung**

Die digitale „real time“ Information als Wettbewerbsfaktor in den für den Verkauf relevanten Formen, wie **Salesman Information System (SIS)** zur Unterstützung der Verkaufsmannschaft mit z.B. Kundendaten, Besuchsberichten, Aktivitätenverfolgung, Routenplanung, **Product Information System (PIS)**, ein elektronischer Produktkatalog und **Offer Preparation System (OPS)**, ein System zur Angebotserstellung und -verfolgung, steigert die Produktivität im Verkauf.

**10. You get what you inspect and not what you expect.**

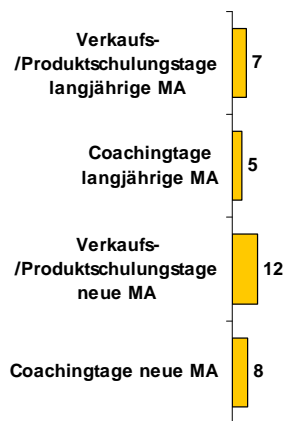
Vertriebsleute fokussieren ihre Aktivitäten im Allgemeinen auf das, was gemessen wird. Entsprechende Scoring Modelle die Prozessinputs (Zeit beim Kunden, Besuche nach Kundenkategorie etc.), den Prozess selbst (etwa Kundenkenntnis, Argumentation beim Kunden etc.) und die Prozessergebnisse bewerten (etwa Neuproduktumsatz, Deckungsbeitrag, Anteil am Einkaufsvolumen des Kunden), zeigen Verbesserungspotenziale im direkten Benchmarking mit anderen Verkäufern auf, führen zu Verbesserungsmaßnahmen und steigern somit die Produktivität.

# Ergebnisse der repräsentativen Studie über österreichische Verkaufsmannschaften

Die von der MCG Managementberatung GmbH in Zusammenarbeit mit dem Institut für Handel, Absatz und Marketing der Johannes Kepler Universität Linz durchgeführte Studie zeigte folgende Defizite in der österreichischen Industrie: (Stichprobe = 150 Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern, 2005)

## Zu wenig Schulung und Coaching

Laut einer Harvard Studie macht eine gute Vertriebsmannschaft um 20 – 40% mehr Umsatz – bei gleichem Produkt – wie eine mittelmäßige (Vgl. *Harvard Business School, Strategic Management, 1998*).

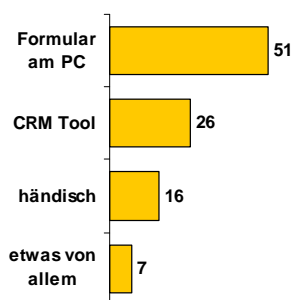


Das dafür notwendige Know-how kann über Schulungen und Coaching verbessert werden. Als Benchmark über sämtliche Branchen kann angenommen werden, dass 10 - 20 Verkaufs- oder Produktschulungstage einen substanziellen Beitrag für die Verbesserung der Verkaufsmannschaft leisten können. Nur 25% der Unternehmen erreichen für ihre langjährigen Mitarbeiter mehr als 10 Verkaufs- oder Produktschulungstage. 50% der Unternehmen schulen ihre langjährigen Mitarbeiter sogar weniger als 7 Tage pro Jahr. Auch bei den Coachingaktivitäten zeigt sich ein ähnliches Bild. Nur 68

von 150 befragten Unternehmen (~45%) gaben an, Coachingaktivitäten durchzuführen. Dass 50% der Unternehmen ihre langjährigen Mitarbeiter weniger als 5 Tage coachen, zeigt auch hier deutliche Verbesserungspotenziale.

## Unterentwickelte digitale Verarbeitung der Außendienstinformationen

Die Informationsbeschaffung und -verarbeitung ist eine wesentliche Herausforderung in der Schnittmenge zwischen Verkäufer, Kunde, Besuch und dem Verkaufsprozess. Vor allem Besuchsberichte, die bei ~80% der Unternehmen verfasst werden, sind in diesem Zusammenhang unverzichtbare Augen und Ohren des Unternehmens. Voraussetzung dafür ist eine einfache Erfassung durch den

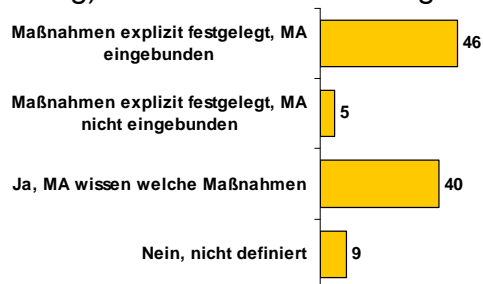


Außendienst und eine systematische Auswertung über ein CRM Tool im Unternehmen. Dieses Tool hilft dem Vertriebsleiter, Analysen mit Kundendaten durchzuführen um kundenspezifische Aktivitäten zu setzen oder generelle Zusammenhänge (z.B. Bestimmungsfaktoren des Wiederkaufs) zu erkennen. Ein solches Tool wird aber nur bei rund 25% der Befragten eingesetzt.

Mit Formularen am PC (51%) haben wir unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Wenn einfach ein Formular anstatt auf Papier auf einem Notebook ausgefüllt wird, bringt das grundsätzlich erst mal nicht viel. Es wurde lediglich der Kugelschreiber, gegen ein teureres Instrumentarium ersetzt.

## Mangelnde Prozessorientierung

Nur ca. 45% der österreichischen Industrieunternehmen haben definierte Verkaufsprozesse, wie z.B. Neukundengewinnung, Lieferantelerhöhung (Cross/Up Selling) oder Kundenbetreuung. Bei vielen Unternehmen machen alle drei Prozesse



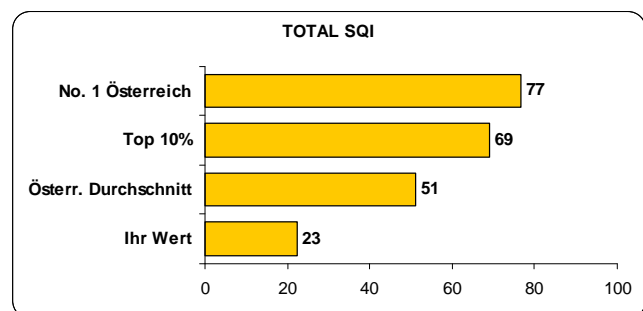
die selben Mitarbeiter, obwohl völlig klar ist, dass es Verkäufer gibt die eher Hunter sind und andere die eher Farmer sind. Andererseits erachten 80% der Unternehmen die Prozessorientierung im Verkauf als sehr wichtig. Hier handelt es sich um den klassischen Knowing – Doing Gap. Mehr als 60% der Unternehmen gaben an, sich in

Zukunft gegenüber der Konkurrenz hinsichtlich der Prozessqualität verbessern zu wollen. Ein wesentliches Element der Prozessqualität sind Prozessziele und deren Monitoring. Fast alle Unternehmen messen verkäuferspezifisch Umsatz und Deckungsbeitrag. Allerdings messen nur 50% Neukundengewinnung, Marktanteile im Gebiet, Lieferanteile beim Kunden, verkaufsaktive Zeit bzw. Anzahl gelegter Angebote. Und wie der kürzlich verstorbene Management Guru Peter Drucker feststellte, gilt auch hier: „If you can't measure it, you can't manage it“.

## Der Sales Quality Indicator - Benchmarking des Vertriebs

Um die österreichischen Industriebetriebe miteinander vergleichen zu können (Benchmarking) haben wir einen Sales Quality Indicator (SQI) entwickelt, der aus 64 Fragen besteht und in die 3 oben genannten Qualitäten mündet. Für die Qualität des Verkäufers wurden Faktoren wie Selbstorganisation, Abschlussstärke, Ausbildung, Coaching oder Zeit mit dem Kunden herangezogen. Faktoren wie Kundenpotenziale, Kundensegmentierung, Besuchsberichte bzw. Einsatz von IT wurden gemessen, um die Qualität der Informationsverarbeitung zu bestimmen und die Prozessqualität wurde über Faktoren wie Prozessziele, Prozessstandards, Prozessverantwortliche bzw. Prozessverbesserungen gemessen. Die Antworten führten zu einem Score auf einer Skala von 0 bis 100, die in verschiedenen

Benchmarking Kategorien dargestellt werden. Zu den Top 10% zählen Unternehmen wie **Unilever, Jungheinrich, Atomic,.....** Die Modellplausibilität wurde durch eine Reihe von statistischen Tests, sowie in Einzelgesprächen mit ca. 10 Unternehmen und durch die einfache



Tatsache, dass Unternehmen der Top 10% auch anerkanntermaßen zu den Top – Performern gehören, überprüft. Wenn auch Sie Interesse an Ihrem eigenen Sales Quality Indicator haben, so besuchen Sie doch einfach unseren **Sales Quality Indicator Quick Check** unter [www.mcg-experts.com](http://www.mcg-experts.com), und vergleichen Sie sich in 19 Bereichen mit dem Top Unternehmen in Österreich, den Top 10% und dem österreichischen Durchschnitt.

**Link: Wie gut ist ihre Verkaufsmannschaft? Ein Online –  
Vertriebscheck ([www.mcg-experts.com](http://www.mcg-experts.com))**