

Jäger an der langen Leine

VERTRIEB Die Zeit der einsamen Wölfe scheint endgültig vorbei: Standardisierte Verkaufsprozesse versprechen Absatzsteigerungen – und reduzieren die Abhängigkeit von einzelnen Topsellern.

Sie gelten als Freigeister, pflegen die Al-lüren von B-Promis und verstehen sich als alleinige Verbindung zwischen Unternehmen und Außenwelt. Vertriebsprofis im Außendienst sind in der Unternehmenshierarchie eine Klasse für sich. Die Gurus der Verkaufsabteilungen sind Sonderfälle, weil sie den unternehmerischen Brückenkopf zum Kunden repräsentieren – in einigen Unternehmen sogar den einzigen.

Verkäufer gelten als unverzichtbar und bereiten ihren Chefs Verlustängste. In den Köpfen der Vertriebsstars konzentriert sich das angewandte Wissen über Kunden, Konkurrenten und Kontakte. Dritte können von den Erfahrungen nicht profitieren. Die Eigeneinschätzung der Topseller ist meist eindeutig. Was der Kunde braucht, weiß nur einer: Der Verkäufer an der Front. Und meist stimmt dies sogar.

Verkauf mit Methode. Eine gute Vertriebsmannschaft macht um 20–40 Prozent mehr Umsatz als eine mittelmäßige – bei gleichem Produkt –, wie eine Studie der Harvard Business School (Strategic Sales Management, 1998) schon Ende der 90er Jahre herausgefunden hat. „Diese Aussage gilt grundsätzlich für alle Branchen“, sagt Friedrich Loidl. Der Geschäftsführer des Linzer Consultingunternehmens Management Contracting Group (MCG) untersuchte die Vertriebspraktiken von 150 österreichischen Industrieunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern (siehe Kasten). Sein Fazit: „Beim Großteil der heimischen produzierenden Unternehmen gibt es keine definierten Verkaufsprozesse. Neukundengewinnung, Erhöhung des Lieferanteils oder Kundenbetreuung sind Vorgänge,

die einfach passieren.“ Viele Chefs finden sich dadurch in einer ungewollten Abhängigkeit von ihren Außendienstlern. Überlegungen über ungenutzte

Potenziale bei bestehenden Kunden, Optimierung der Vertriebskapazitäten und Sammeln von Kunden- und Konkurrenzinformation bleiben in den Augen des Außendienstes weitgehend Gedankenspiele unausgelasteter Bürohengste.



Die notwendige Erfolgskontrolle im Vertrieb wird ausschließlich an der Anzahl der Abschlüsse, an den Umsätzen und Deckungsbeiträgen festgemacht. Die Frage nach den unangetasteten Möglichkeiten zusätzlicher Abschlüsse bleibt allzu oft außen vor.

Consulter Friedrich Loidl plädiert für strukturierte Prozesse im Verkauf: „Standardisiertes Vorgehen ist in allen Produktionsabläufen schon längst etabliert. Es ist an der Zeit, diese Methoden auch im Vertrieb durchzusetzen.“ Am Ende eines strukturierten Verkaufsprozesses stünden zweistellige Umsatzsteigerungen bei gleich bleibenden Vertriebskosten. Sein Credo: Mit Plan verkauft sich's leichter.

Jagd nach Information. „Oft ist jeder Urlaubstag besser geplant als ein Kundenbesuch“, sagt Robert Öhler, als Geschäftsführer des Nutz- und Schienenfahrzeugzulieferers Knorr Bremse Österreich (800 Mitarbeiter) für den Absatz in Österreich und Osteuropa zuständig. „Ich höre überall: Bei uns ist alles ganz anders. Dabei zeigen sich in jeder Branche und in jedem Markt die gleichen Absatzprinzipien“, ist Öhler überzeugt. Er stellt die Vertriebsaktivitäten bei Knorr nach standardisierten Vorgaben um. „Das verlangt bei den betroffenen Mitarbeitern einen Kulturwandel, der nicht einschlafen darf“, sagt Öhler. Denn eines sei klar: „Bei den betroffenen Mitarbeitern hält sich die Freude über eine kürzere Leine in Grenzen.“

Als Entwickler und Erzeuger von Brems- und Türsystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge (Standorte in Mödling und Waidhofen/Ybbs) ist Knorr-Bremse ein typischer Investitionsgüter-Hersteller mit überschaubarem Kundenkreis. Bisher war der Vertrieb ausschließlich technologiegetrieben. „Überlegungen über Marktentwicklungen und Kundenbedürfnisse flossen nur zum Teil in strategische Entscheidungen ein“, erzählt Robert Öhler. Beispiel: Es sei einfacher und billiger, den Marktanteil von 20 auf 40 Prozent zu schrauben als von 50 auf 55 Prozent. Es gelte immer wieder Entscheidungen zu treffen, wie die teuren Vertriebskapazitäten am effektivsten einzusetzen seien. Tagesaktuelle Tätigkeitsberichte der Außen-



**„Oft ist jeder
Urlaubstag von
Vertriebsmitarbeitern
besser geplant als ein
Kundenbesuch.“**

Robert Öhler, Geschäftsführer Knorr Bremse Österreich

dienstmitarbeiter - „sie brauchen dafür nicht mehr als 15 Minuten“, monatliche Workshops für Marktberichte und jährliche Weiterbildung für die Mitarbeiter sorgen für den zirkulierenden Informationsfluss. Dazu kommt eine optimierte Kundenbetreuung: Abnehmer werden nach ihren Potenzialen analysiert und ihre Betreuung darauf abgestellt, Einschätzungen werden durch Fakten ersetzt.

Schwaches Fluchtverhalten. Vorgeschriebene Besuche, akkurate Berichte, festgelegte Routen – für gestandene Außendienstmitarbeiter sind derartige Perspektiven nur schwer zu akzeptieren. Daher werde „das Management bei der Einführung strukturierter Vertriebsprozesse besonders gefordert“, meint Wolfgang Krenz, Industrieexperte und Partner in der Münchner Niederlassung von Mercer Management Consulting: „Die Vertriebsleute müssen verstehen, dass die neuen Strukturen ihnen zu mehr Abschlüssen verhelfen.“ Nach seiner Erfahrung sei die „Abstimmung mit den Füßen“ nur in Ausnahmefällen eingetreten: „Niemand mag es, wenn die Freiräume beschnitten werden. Aber der Schritt bis zur Kündigung ist für jeden Mitarbeiter ein großer“, zeigt sich Krenz überzeugt. Ist der Widerstand im Vertriebsteam gegen ein neues Berichtswesen, kontrollierte Kundenbesuche und verpflichtende Fortbildung zu groß, „muss man Trennungen in Kauf nehmen“, so der Berater. Kein Mitarbeiter dürfe auf Dauer unersetzbar sein, selbst wenn es am Anfang schmerzt. Krenz weist darauf, dass sich „die Stabilität eines Verkaufsteams durch ein gut gestaffeltes Anreizsystem“ festigen lasse: „Echte Verkäufer sind Jäger. Da muss es möglich sein, dass sie schon mal mehr verdienen als der Chef.“



**„Niemand mag es,
wenn die Freiräume
beschnitten werden.
Aber bis zur Kündi-
gung ist es ein großer Schritt.“**

Wolfgang Krenz, Mercer Management Consulting, München

GPS im Auto. Für rund hundert Außendienstmitarbeiter des Baustoffherstellers Schiedel Kaminsysteme aus dem oberösterreichischen Nussbach hat sich der Alltag in den letzten 18 Monaten massiv verändert. Hauptverantwortlich dafür ist Rudolf Rauss, Vertriebsdirektor für Österreich, Skandinavien, Osteuropa und Russland. Er hat in den zehn Märkten seines Verantwortungsbereiches die Verkaufsstrukturen auf prozessorientierte Methoden umgestellt.

Am Anfang stand eine genaue Analyse, wie hoch die eigenen Anteile in den einzelnen Märkten und bei den Kunden sind. „Da erfuhren wir manchmal große Überraschungen“, gibt Rauss heute zu. Mittlerweile würden sich Realität und Einschätzung sukzessive annähern. Für den strukturierten Vertrieb wurde auch untersucht, in welchem Markt welcher Vertriebsweg favorisiert werden sollte. Schiedel-Kamine finden in der Regel über den klassischen Baustoffhandel oder über Baufirmen in den Neubauten Zentral- und Osteuropas ihren Platz. „Wir sahen, dass in manchen osteuropäischen Märkten zwei Drittel des Absatzes über den Handel passierte.“ Die Anstrengungen des Vertriebes wurden darauf ausgerichtet, auf beiden Vertriebskanälen gleich stark zu werden.

Besonders verbessert wurde die Besuchseffizienz der Betreuerteams. Rauss' Methode war hart, aber durchschlagend: Die Autos seiner Vertreter in den neuen Mitgliedsstaaten wurden mit Routenplaner inklusive GPS ausgerüstet. Nach Dienstschluss können die elektronischen Pfadfinder für den privaten Firmenwagengebrauch abgeschaltet werden, unter Tag aber notieren sie den Aufenthaltsort des Autos inklusive Ruhezeiten. „Am Anfang entdeckten wir schon so manche Diskre-

panz zwischen Besuchsbericht und tatsächlichem Aufenthaltsort – besonders, wenn das Auto während der Arbeitszeit vor der Heimatadresse stand.“ Die strukturierten Pläne für die Kundenbesuche zeigten rasch Wirkung. Verbotene, aber übliche Nebentätigkeiten für Drittfirmen mussten von den Verkäufern aufgegeben werden, Steh- und Bürozeiten werden verringert, Anzahl und Dauer der Kundenbesuche stark ausgebaut. Die zusätzliche Zeit mit der Kernklientel schlug sich sehr rasch in Neuabschlüssen nieder. Rudolf Rauss: „Es gibt einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Besuchintensität und Umsatz.“ Der fleißige Verkäufer ist auf Dauer erfolgreicher, selbst wenn er nicht so eloquent sein sollte wie der eine oder andere Kollege. Schlitzohren und Blender fliegen auf.

Elektronik im Einsatz. Entfernungen sind im elektronischen Zeitalter keine Barrieren mehr. Schiedel-Vertriebsmanager Rauss rüstet seine Verkaufsexperten sukzessive mit PDAs aus, über die jeder Kundenbesuch kurz protokolliert wird. Dabei sind die Notizen so weit wie möglich strukturiert: Vor allem werden Angaben über Gesprächspartner, Entscheidungsträger sowie fixierte und in Aussicht stehende Abschlüsse eingesammelt. Ergeben sich neue Erkenntnisse über Konkurrenten

oder andere Marktbeobachtungen, wird dies in Stichwörtern festgehalten.

Der Einsatz von Elektronik zeitigt wichtige Folgen. Der Außendienstmitarbeiter macht, wofür er eingestellt wurde: Er ist beim Kunden. Bislang halten sehr viele Unternehmen an der Sitte fest, dass jeder Außendienstmitarbeiter in der Woche einen Bürotag hat. „Wo steht geschrieben, dass 20 Prozent der Verkaufszeit so verschwendet werden?“, fragt sich Mercer-Berater Wolfgang Krenz. In strukturierten Verkaufsorganisationen wird die Notwendigkeit von interner Anwesenheit für Vertriebsmitarbeiter minimiert. Nur wer am Kunden ist, verkauft.

Training für Harte. Strukturierte Vertriebsorganisationen verringern die unternehmerische Abhängigkeit von einzelnen Personen. Dennoch bleibt das Faktum, dass im Verkauf die persönlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters überproportional stark zum Tragen kommen. Vertriebsmenschen müssen auch im prozessorientierten Alltag überzeugen.

Daher wird ständig an der Aus- und Weiterbildung der sozialen und wirtschaftlichen Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter gearbeitet. Robert Öhler, Chef von Knorr Bremse Österreich, lässt seinen Mitarbeitern zu Beginn ihrer Vertriebskarriere mehrere Workshops angedeihen, die sie in den Verkaufsprozessen verbessern und im Produkt firm machen. Regelmäßige Weiterbildungskurse folgen. Dabei setzt Öhler ebenso wie sein Vertriebskollege Rauss auf individuelles Coaching. Bei den Bremsenspezialisten von Knorr übernehmen dieses Amt entweder der Vorgesetzte oder bei Ressourcenmangel externe Trainer, die mit ihren „Schülern“ mit auf Tour gehen und sie im Alltag mit Tipps versehen. Auch Schiedel setzt auf das Coaching durch die eigenen Verkaufsleiter: Eine Trainerausbildung macht die Vertriebschefs zu geschulten Beobachtern und Ezzesgebern ihrer Mitarbeiter. Die Einbindung des Vertriebs in die Unternehmensorganisation wird so stark verbessert und Abhängigkeiten gemindert – bei steigender Verkaufsleistung. Dann bleiben auch Vertriebskaiser gefragt – solange sie im Team spielen. ◆

Wie gut ist Ihr Vertrieb?

ANALYSE Wie gut das eigene Verkaufsteam aus Sicht von Prozessanalysten ist, sagt der so genannte „Sales Quality Indicator“.

Wie viel Zeit verbringt Ihr Verkaufsteam beim Kunden?

Die verkaufsaktive Zeit österreichischer Unternehmen liegt im Durchschnitt bei nur 30–50 Prozent der Gesamtarbeitszeit. Angepeilt werden sollte ein Wert von 80 Prozent.

Wie stark ist die Datenverarbeitung Ihrer Vertriebler digitalisiert?

Nur 20 Prozent der Unternehmen verwenden ein CRM-System und nur 25 Prozent führen Potenzialanalysen bei Kunden durch. Besuchsberichte werden nur von 40 Prozent der Firmen bei allen Kundenbesuchen erfasst. Die Zukunft liegt bei einer Vollabdeckung.

Wie arbeitsteilig ist das Verkaufsteam organisiert?

Nur rund 45 Prozent der heimischen Unternehmen haben definierte Verkaufsprozesse, wie etwa Neukundengewinnung, Lieferantenerhöhung oder Kundenbetreuung. Meist sind die Mitarbeiter für alle Formen des Verkaufs zuständig – ungeachtet ihrer Eignung.

Wie greifbar sind die Vertriebsinformationen für Sie?

Der Datenaustausch vom Verkäufer zur Zentrale in „Real-Time“ findet nur in den allerwenigsten heimischen Unternehmen statt. Die Defizite liegen derzeit in den IT-Systemen, den Endgeräten und den Mitarbeitern (die komplizierte Lösungen ablehnen).

Quelle: Sales Quality Indicator – ein vom Linzer Beratungsunternehmen Management Contracting Group (MCG) entwickelter Benchmark – basiert auf den Ergebnissen einer Analyse von 150 österreichischen Industriebetrieben. Näheres unter www.mcg-experts.com.



„Am Anfang entdeckten wir so manche Diskrepanz zwischen Besuchsbericht und GPRS-geprüftem Aufenthaltsort.“

Rudolf Rauss, Vertriebsdirektor Schiedel Kaminsysteme



„Standardisiertes Vorgehen ist in allen Produktionsabläufen schon längst etabliert

– es ist an der Zeit, es auch im Vertrieb durchzusetzen.“

Friedrich Loidl, Management Contracting Group (MCG), Linz