



Schlagzahl erhöhen

Sales Excellence Wo Unternehmen vertrieblich investieren sollten

US-amerikanische Verkäufer verbringen deutlich mehr Zeit bei ihren Kunden und kosten das Unternehmen dabei deutlich weniger. Was läuft hierzulande im Vertrieb falsch? Zwei aktuelle Studien liefern Hinweise darauf, wie Vertriebsprozesse optimiert werden können.

SYLVIA TOMEK

Verkauf und Vertrieb haben ein schlechtes Image. Wer anderer Meinung ist, der frage eine Gruppe Wirtschaftsstudenten nach ihren Berufswünschen: Marketer, Controller, Trader wird da kommen – aber so gut wie nie Sales Manager. Die Realität sieht freilich anders aus, arbeiten in Österreich doch nicht weniger als 600.000 Menschen im Vertrieb bzw. Verkauf, was ungefähr 19% der Gesamtbeschäftigung ausmacht.

In der Praxis gilt der Verkauf vielerorts als die Königsdisziplin. Im Vergleich der Kosten unterschiedlicher Unternehmensbereiche zeigt sich, dass in den Vertrieb ungefähr dreimal so viel investiert wird wie ins Marketing. Interessant und auffällig dabei ist, dass die durchschnittlichen Vertriebskosten in Österreich bei 17% des Gesamtumsatzes liegen, wohingegen diese in amerikanischen Firmen nur ca. zehn Prozent betragen.

Die Zeit beim Kunden

Ein weiterer großer Unterschied: „In den meisten amerikanischen Untersuchungen liegt die sogenannte Kundenzeit, d.h. die Zeit, die der Verkäufer tatsächlich beim Kunden verbringt, bei etwa 41% der Gesamtarbeitszeit, während in Österreich dieser Prozentsatz um zehn Prozentpunkte niedriger ist“, konstatiert Vertriebsexperte Karl Pinczolits, der mit seinem Team an der FH Wiener Neustadt die Studie „Produktivität von Verkaufsleitern“ publiziert hat.

Pinczolits plädiert dafür, die Schlagzahl, also die Frequenz der Aktivitäten beim Kunden, zu steigern und dadurch den Marktdruck zu erhöhen. Das Steuern der Aktivitäten sei dabei das Um und Auf des vertrieblichen Erfolgs.

An eben dieser Schwachstelle setzt eine Untersuchung der Strategieberatung Simon-Kucher & Partners an. Prozessineffizienzen würden oft durch falsche Zeiteinteilung entstehen, die Kernaufgabe des Verkaufens käme dadurch zu kurz.

60% der befragten Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern sehen ihre Vertriebsprozesse als nicht effizient an. „Der Vertrieb könnte in den meisten Unternehmen längst auf der Überholspur sein. Stattdessen steht er kräftig auf der Bremse“, erklärt Peter Harms, Studienleiter und Senior Director bei Simon-Kucher. „Je größer das Unternehmen, desto höher der Verwaltungsaufwand. In Großunternehmen ersticken viele Vertriebler oft daran. Nicht selten muss sich ein Verkäufer in der Hälfte seiner Arbeitszeit um Papierkram kümmern. Dabei sollen sie doch in erster Linie verkaufen.“

Der Rat der Experten: Vertriebsprozesse unter die Lupe nehmen und Verwaltungsprozesse verstärkt im Innendienst abwickeln, um dem Außendienst den Rücken für das Wesentliche freizuhalten.

Verkaufsleiter im Vergleich

Wie aber verbringen die Chefs der Verkäufer, die Verkaufsleiter, ihre Arbeitszeit? Interessant erscheint zunächst die Tatsache, dass der durchschnittliche österreichische Verkaufsleiter selbst stark, genau genommen zu stark mit der Betreuung eigener Kunden beschäftigt ist. Diese intensive operative Ausrichtung führt nämlich dazu, dass im Schnitt nur 28% seiner Zeit für das eigentliche Führen und Fördern der Mitarbeiter verwendet wird. Ganz anders in den USA; hier agiert der Verkaufsleiter vor allem als Trainer der Verkaufsmannschaft.

„Einer der Gründe, warum Verkaufsleiter in dem hohen Maß operativ tätig sind, ist, dass das Ansehen der Verkaufsleiter im Unternehmen steigt, wenn sie die wichtigen, meist umsatzstarken Kunden selbst betreuen“, so Pinczolits. Der zweite wichtige Grund läge darin, dass Verkaufsleiter ihren eigenen Wert für das Unternehmen stark erhöhen und nur mehr schwer ausgetauscht werden können, wenn sie die umsatzstärksten Kunden selbst betreuen.

Daraus könnte man schließen, dass die Fluktuation gering ist. Mitnichten: Laut Pinczolits sind die geschätzten 120.000 Verkaufsleiter in Österreich die stärksten

KARL PINCZOLITS
Vertriebsexperte



So liegt in den meisten amerikanischen Untersuchungen die sogenannte Kundenzeit, d.h. die Zeit, die der Verkäufer tatsächlich beim Kunden verbringt, bei etwa 41% der Gesamtarbeitszeit, während in Österreich dieser Prozentsatz um zehn Prozentpunkte niedriger ist.“

Jobwechsler unter allen Managern, die Verweildauer im Unternehmen entspricht in der Regel der Hälfte der Zeit eines durchschnittlichen Verkäufers. Aufgrund dessen wird

die Position des Verkaufsmanagers bzw. Verkaufsleiters in Stellenanzeigen überproportional nachgefragt.

Profiling des Vertriebs

Die Bedeutung zufriedener und leistungsfähiger Mitarbeiter wird von vielen Unternehmen meist unterschätzt. Gerade aus vertrieblicher Sicht ist das Ergebnis der Simon-Kucher-Studie schockierend: „Fast 90 Prozent der befragten Vertriebsmitarbeiter halten die Maßnahmen zur Bindung des Vertriebs im eigenen Unternehmen für unzureichend.“

Anders die Meinung von Marketing und Geschäftsführung; hier sieht nur rund ein Viertel oder weniger die Maßnahmen als mangelhaft an. „Die Auswahl und Förderung geeigneter Mitarbeiter ist erfolgsentscheidend. Das ist kein Geheimnis, aber die wenigsten – vor allem aus der Geschäftsleitung – machen sich das klar. Hier müssen die Unternehmen handeln“, so Simon-Kucher-Experte Harms. „Das Risiko, gute Mitarbeiter zu verlieren, ist in Zeiten eines attraktiven Arbeitsmarkts extrem hoch.“

Harms empfiehlt, die fehlenden Eigenschaften und Fähigkeiten der Vertriebsmannschaft über ein Profiling zu ermitteln und das Recruiting dementsprechend auszurichten. Beispielsweise benötige man in Unternehmensbereichen mit aggressiven Wachstumspotenzialen anstatt Farmern eher Mitarbeiter mit „Hunter-“ und „Market Developer“-Eigenschaften.

Schließlich geht vertriebliche Schlagkraft in der suboptimalen Zusammenarbeit zwischen Abteilungen verloren. Immerhin ein Drittel der Marketing- und fast die Hälfte der Vertriebsmitarbeiter sehen deutliche Schwächen in den Schnittstellen des Vertriebs. Dazu Harms: „Das Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb war seit jeher problematisch. Vor allem der reibungslose Informationsaustausch macht Schwierigkeiten. Aber da kann man dran arbeiten“ – sofern das Management die Problematik erkennt ...

EMPFEHLUNGEN AN UNTERNEHMEN

Qualität des Vertriebs Erfolgreiche Unternehmen sind im Vertrieb besser aufgestellt als weniger erfolgreiche. Setzen Sie das Thema „Vertrieboptimierung“ oben auf Ihre Agenda, um die Potenziale voll auszuschöpfen.

Wichtigste Unternehmensbereiche Verbesserungsmaßnahmen in den Gebieten Fokussierung/Segmentierung, Mitarbeitermotivation-, bindung und -rekrutierung sowie „Durchsetzung von Preiserhöhungen“ bringen am meisten Erfolg.

Prozesseffizienz Nehmen Sie Vertriebsprozesse unter die Lupe. Die Notwendigkeit von administrativen Aufgaben im Vertrieb sollte permanent kontrolliert werden.

Einsatz neuer Technologien Behalten Sie neue Technologien im Auge, aber berücksichtigen Sie, dass diese noch nicht der entscheidende Faktor sind und auch keine umfassende Vertrieboptimierung ersetzen können.

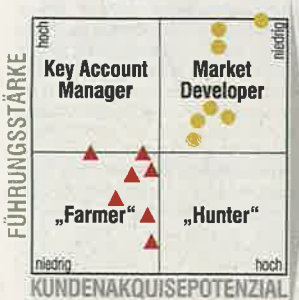
Schnittstelle Marketing/Vertrieb Konflikte zwischen Marketing und Vertrieb werden vom Management meistens unterschätzt. Entwickeln Sie Maßnahmen, die einen reibungslosen Informationsaustausch sicherstellen.

Mitarbeiter Vertriebsmitarbeiter sind oft unzufrieden mit den Bindungs- und Rekrutierungsmaßnahmen ihres Unternehmens – das birgt ein hohes Abwanderungsrisiko. Erkennen Sie rechtzeitig mögliche Schwachstellen, denn die richtige Auswahl und Entwicklung der Belegschaft ist erfolgsentscheidend.

Quelle: Simon-Kucher Vertriebszellenstudie, 2011

MITARBEITERRECRUITING – PROJEKTBEISPIEL

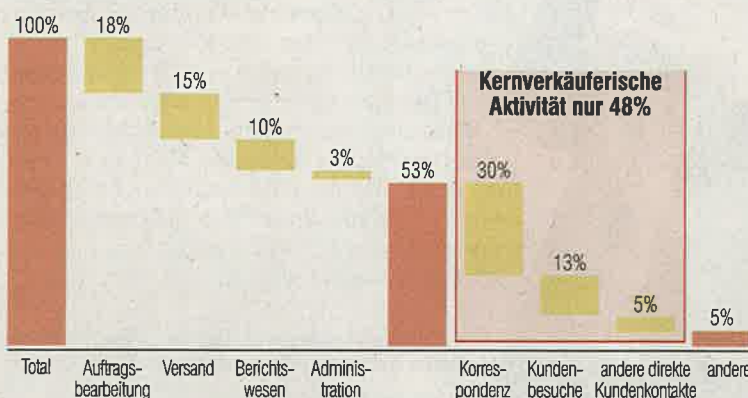
Profiling der Vertriebsmannschaft



Neuer Unternehmensbereich mit aggressiven Wachstumspotenzialen
 ■ Benötigt: „Market Developer“ und „Hunter“-Profile
 ■ Profiling ergab: Sehr viele „Farmers“
 ■ Der Recruiting- und Entwicklungsprozess wurde angepasst

ZEITVERWENDUNG VON VERKÄUFERN

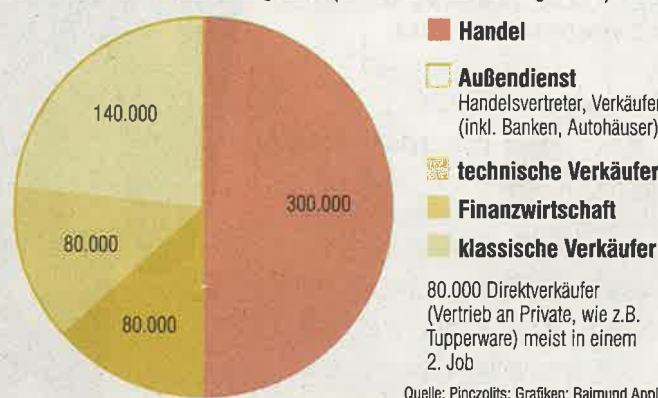
Simon-Kucher-Projektbeispiel



Verkäufer verbringen meist zu wenig Zeit beim Kunden, weil sie mit administrativen Dingen beschäftigt sind.

VERKAUFSMITARBEITER IN ÖSTERREICH

600.000 Verkaufsmitarbeiter gesamt (davon 120.000 Führungskräfte)



Die 120.000 Führungskräfte im Vertrieb bestehen aus Verkaufsleitern und -managern sowie Unternehmern, die auch den Verkauf innehaben.

Quelle: Simon-Kucher Vertriebszellenstudie 2011

Durch optimale Mitarbeiterrekrutierung können Lücken systematisch gefüllt werden.

Quelle: Pinczolits; Grafiken: Raimund Appl