

# Die Steuerung



## 1. Steuerung braucht Feedback

Der kategorische Imperativ der Steuerung ist die Richtung – woran sonst soll sich ein Steuermann orientieren als an der vorgegebenen Richtung? Ist diese einmal klar, braucht der Steuermann ein ständiges Feedback, das ihm Auskunft darüber gibt, wie genau er sich auf Kurs befindet oder wie er den Kurs korrigieren muss.

Wer ein bestimmtes Ziel ansteuert, wird das Steuer nicht nur einmal einstellen und es dann bis zum Erreichen des Ziels nicht mehr ändern. Er wird vielmehr etliche Male das Steuer so bewegen, dass der Kurs während der ganzen Reise eingehalten wird. Hier geht es also vor allem um die Instrumente, die derartige Kurskorrekturen ermöglichen. Dabei stehen die folgenden Fragen im Vordergrund:

1. Wie kann der mit der Richtung verbundene Kurs – die mit der Richtung verbundenen Aufgaben und Nahziele – für die Mitarbeiter und den Verkaufsleiter so klar formuliert werden, dass jeder einen Handlungsrahmen hat und innerhalb dieses Handlungsrahmens für das Einhalten des Kurses Verantwortung übernehmen kann?

2. Wie managt der Mitarbeiter seine Zeit?
3. Wie können mit Mitarbeitern auf der Basis der Erfolgsplattform Vereinbarungen getroffen werden?
4. Welche Anforderungen sind an die Durchführung von Konferenzen und Meetings zu stellen?
5. Wie setzt sich die Führung im Sinne von Bordsteinkonferenzen und durch vorbildliches Verhalten ein?
6. Welche Bedeutung haben Incentives?
7. Welche Anforderungen sind an externe Verkaufstrainings zu stellen?

## 2. Klare Ziele – klare Aufgaben

Eigentlich sind Stellenbeschreibungen ein Instrument, durch das Aufgabenfelder definiert werden sollen. Aller Erfahrung nach sind sie aber zu starr und werden immer dann erst interessant, wenn es darum geht, eine Kündigung auszusprechen – ansonsten dient ihre Erstellung meist als Beschäftigungstherapie, und sie tragen auch dazu bei, dass lange und zähe Diskussionen sich lang und länger und immer zäher hinziehen. Sie stehen als gesammelte Werke in irgendwelchen wichtigen Ordnern, gut verschlossen in Stahlschränke und saugen über die Zeit den Staub des Unternehmens in sich auf.

So viel über Stellenbeschreibungen. Was aber ist wirklich zu tun, damit die Aufgaben für den Innendienstmitarbeiter, für den Außendienstmitarbeiter, für den Verkaufsleiter und so weiter klar sind?

Im Folgenden soll an einem Beispiel erklärt werden, auf welche praktisch funktionierende Art die Aufgaben eines Außendienstmitarbeiters definiert werden können:

Die Richtung ist auf der Basis individueller Detailziele geklärt, jetzt können die Hauptaufgaben formuliert und in Prozent-Zeitangaben quantifiziert werden. Die Hauptaufgaben werden nun weiter in Detailaufgaben differenziert und ebenfalls durch Prozentzeitangaben quantifiziert.

ZIELCHART				
<b>Ziel:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsatz 4,8 Millionen, DB ca. 32 %</li> <li>– Kunden halten und ausbauen, neue Kunden gewinnen</li> </ul>				
%	Hauptaufgaben	%	Detailaufgaben	Erfolgs-Feedback
20	Büro	100	Vorbereitung und Nachbereitung der Kunden	gute Vorbereitung
70	Kunden	80	Halte- und Wachstumskunden	4,8 Millionen
		20	Neukunden	
10	Diverses		Administration, Konferenzen	sind erfolgreich

Abbildung 9: Vereinfachte grafische Darstellung des Zielcharts

Wenn diese Struktur noch durch die Kriterien eines Erfolgs-Feedbacks ergänzt wird, haben Sie ein Zielchart, das absolute Aufgabenklarheit für den Außendienst schafft (Abbildung 9).

### 3. Die Aufgabenklarheit

Dieses Zielchart soll nun einmal vom Vertriebsleiter und einmal vom Außendienstmitarbeiter mit Inhalten gefüllt werden. Es ist wichtig, dass beide räumlich und zeitlich getrennt daran arbeiten.

Hier nun das vom Außendienstmitarbeiter ausgefüllte Zielchart (Abbildung 10). Dass der Außendienstmitarbeiter seine Aufgaben und das Ziel aus seiner Perspektive und nach seinen Bedürfnissen formuliert, ist klar. Sein Zielchart ist also aus der Perspektive des Fußgängers erarbeitet. Dass diese Perspektive ein anderes Ergebnis produziert als die Helikopterperspektive des Verkaufsleiters (Abbildung 11), der ja mehrere Gebiete überblicken und steuern muss, ist auch klar.

#### Zwei Perspektiven – ein Ziel

Nachdem nun der Verkaufsleiter und sein Außendienstmitarbeiter drei bis vier Tage Zeit hatten, sich ausführlich Gedanken zu machen, vergleichen sie die aus verschiedenen Perspektiven entwickelten Vorstellungen zur Erreichung des Ziels. Wahrscheinlich gibt es hier immer Überraschungen.

Hier im Beispiel ist deutlich zu erkennen, dass die Zeitplanung der beiden Partner im Widerspruch zueinander steht. Häufig ist die Detaillierung der Aufgabe unbefriedigend und das Erfolgs-Feedback lässt zu wünschen übrig.

ZIELCHART				
<b>Ziel:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsatz 4,8 Millionen, DB ca. 32 %</li> <li>– Kunden halten und ausbauen, neue Kunden gewinnen</li> </ul>				
%	Hauptaufgaben	%	Detailaufgaben	Erfolgs-Feedback
20	Büro	100	Vorbereitung und Nachbereitung der Kunden	gute Vorbereitung
70	Kunden	80	Halte- und Wachstumskunden	4,8 Millionen
		20	Neukunden	
10	Diverses		Administration, Konferenzen	sind erfolgreich

Abbildung 10: Zielchart des Außendienstmitarbeiters

ZIELCHART				
<b>Ziel:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsatz des Gebietes: 4,8 Millionen, DB ca. 32 %, Marktanteil 22 %</li> <li>– Produktmix: A 30 %, B 40 %, C 30 %</li> <li>– Haltekunden: 1,92 Millionen, Wachstumskunden: 2,4 Millionen, Neukunden: 0,48 Millionen</li> </ul>				
%	Hauptaufgaben	%	Detailaufgaben	Erfolgs-Feedback
60	Haltekunden	30	Konzept	Einzelkonzepte pro Kunde liegen vor
		40	Betreuung	Erfolgreiche Maßnahmendurchsetzung mit ET
		30	Nachfassen	1,92 Millionen
30	Wachstumskunden	30	Konzept	Einzelkonzepte pro Key-Account liegen vor
		40	Betreuung	Erfolgreiche Maßnahmendurchsetzung mit ET
		30	Nachfassen	2,4 Millionen
5	Neukunden	60	Konzept	Pool-Konzepte pro Pipeline liegen vor
		20	Betreuung	Erfolgreiche Maßnahmendurchsetzung mit ET
		20	Nachfassen	0,48 Millionen
5	Diverses	30	Fortbildung	Mitarbeiter können Maßnahmen erfolgreich durchsetzen
		70	Regionalkonferenzen	Problem- und Erfolgskunden ermöglichen Lerntransfer

Abbildung 11: Zielchart des Vertriebsleiters

## Das Agreement

Der nächste Schritt ist das Agreement über ein gemeinsam abgestimmtes Vorgehen.



Es ist entscheidend, dass hier etwas ausgehandelt wurde, das in einer partnerschaftlichen, fairen Diskussion entstanden ist. Keiner schreibt hier dem anderen etwas vor, sondern auf der Basis von zwei, aus verschiedenen Praxisperspektiven entwickelten Vorstellungen wird ein Agreement formuliert, das von beiden Partnern zu tragen ist.

## Der Perspektiven-Workshop

Dieses eben im Beispiel demonstrierte Vorgehen lässt sich natürlich genauso gut mit Innendienstpartnern durchführen. Man kann es auch hervorragend mit einer ganzen Gruppe von Verkaufsleitern oder sogar ganzen Abteilungen praktizieren. Dieses Vorgehen ist nicht nur elegant und Konsens fördernd, es ist auch blitzschnell und simpel.

Aber die Arbeit mit dem Zielchart sollte keine Eintagsfliege sein. Es sollte vereinbart werden, alle drei Monate zusammenzukommen und entsprechend der aktuellen Situation Korrekturen durchzuführen.

Im Sinne der Steuerung und der Motivation zeigen die Zielcharts, wie erfolgreich ein Mitarbeiter war, sie sind ein Instrument der Erfolgsmessung und geben dem erfolgreichen Mitarbeiter ein gutes Selbst-

wertgefühl. Je klarer er weiß, dass er erfolgreich ist, desto klarer ist sein persönliches Gefühl für Leistung.

Sie können die Erarbeitung der Zielcharts aber auch anders inszenieren, indem Sie in einem Workshop alle Teilnehmer bitten, innerhalb einer halben Stunde ihre Zielformulierungen zu Papier zu bringen. Sie werden überrascht sein. Vor allem dann, wenn an diesem Workshop Innen- und Außendienstmitarbeiter teilnehmen.

Hier können Sie die Rollen vertauschen und den Außendienst bitten, einmal in die Rolle des Innendienstes zu schlüpfen und umgekehrt. Sie werden sich wundern, was dabei herauskommt, wenn anschließend jeder wieder aus seiner Sicht erklärt, was er eigentlich macht. Wenn in der Diskussion neue Ziele formuliert und konkretisiert werden, wenn der Zeitaufwand erklärt und der gemessene Erfolg diskutiert wird. Ein derartiger Workshop führt zu einem gegenseitigen Aufgabenverständnis. Er schweißt Leute, die vorher oft gegeneinander gearbeitet haben, zu einem großen Team zusammen.

Sie sehen, Stellenbeschreibungen sind gut und schön, aber überlegen Sie, wo und wann sie ein einziges Mal in der Art eines solchen Workshops funktioniert haben.

## 4. Die Erfolgsvereinbarung

Agreements – Vereinbarungen über den Arbeits- und Zeitaufwand – sowie die Betreuungsstrategie bei den Kunden werden immer anhand der konkreten Daten der Erfolgsplattform getroffen. Sie erinnern sich an die Kombination von Erfolgsmatrix und Erfolgsplattform und wissen, dass die Erfolgsmatrix die Zusammenfassung aller Erfolgsplattformen einer Kundengruppe, zum Beispiel der Haltekunden oder der Wachstumskunden, ist. Anhand der Erfolgsmatrix ist es nun möglich, in Zusammenhang mit den konkreten Maßnahmen bei den verschiedenen Kundengruppen eine Vereinbarung über die Betreuungsstrategie zu etablieren.



Wie das funktioniert, soll an drei Beispielen konkretisiert werden. Die Zahlen in den Beispielen sollen Ihnen eine Idee geben, wie Sie vorgehen können. Die verschiedenen Größenklassifikationen sind zufällig und stimmen sicher nicht mit den Ihren überein.

Sie wissen also, dass es in diesem Beispiel darum geht, auf der Basis der einzelnen Kundengruppen, die als Halte-, Wachstums-, Chancen- und Telefonkunden klassifiziert sind, eine Vereinbarung über den Arbeits- und Zeitaufwand der Betreuungsstrategie mit Ihrem Mitarbeiter zu treffen.

Bevor wir nun in die Details der drei Fallbeispiele einsteigen, ist es wichtig, kurz darzustellen, wie sich die eingesetzten Zeiten zusammensetzen. Es kann sein, dass sich der Arbeits- und Zeitaufwand bei Ihnen etwas anders zusammensetzt und dass Sie eine andere Zeitrechnung brauchen. Dafür gibt es dann sicher Gründe. Wichtig ist aber, dass Sie überhaupt eine Zeitrechnung haben.

Sie sollten auf keinen Fall davon ausgehen, dass man den Zeitaufwand für einen Kunden nicht einschätzen kann. Grob lässt sich der Zeitaufwand für einen Kunden immer einschätzen. Wenn Sie für die Bearbeitung eines einzelnen Kunden fünf Tage pro Jahr ermitteln, kann es natürlich sein, dass Sie in Wirklichkeit sechs Tage brauchen, vielleicht aber auch nur vier.

Es ist klar, dass der Zeitaufwand von den durchzuführenden Maßnahmen und von bestimmten Besuchsfrequenzen, die notwendig sind, um eine Präsenz beim Kunden zu realisieren, diktiert wird. Natürlich ist es schwierig oder sogar unmöglich, den aufgrund wechselnder Kundensituationen benötigten Zeitaufwand exakt einzuschätzen. Aber einen Mittelwert zwischen zwei Extremwerten können Sie auf jeden Fall ermitteln.

Wenn Sie nicht in der Lage sind, Ihre Zeit einzuteilen, wird es der Kunde für Sie tun. Falls Sie Ihre Zeitkalkulation auf der Addition von Fahrtzeit, Wartezeit und durchschnittlicher Gesprächsdauer aufbauen, hier eine etwas pauschale, aber höchstwahrscheinlich effektivere und übersichtlichere Rechenweise:

Gehen Sie der Einfachheit halber davon aus, dass das Jahr 200 Arbeitstage hat. 200 Tage sind zehn Monate à vier Wochen, also 40 Wochen. In manchen Unternehmen sind es fluktuationsbedingt vielleicht nur 190 oder im Extremfall sogar nur 160 Tage. Im Normalfall sollten aber 200 Arbeitstage pro Jahr zur Verfügung stehen. Klären Sie jetzt, wie viele Kunden Sie pro Tag besuchen können. Sicher werden Sie jetzt sagen, dass es auch hier keine genaue Zahl gibt.

Für Ihr Selbstmanagement ist es wichtig, dass Sie im inneren Dialog alle Gründe, die gegen eine genaue Festlegung vorgebracht werden, durchgehen. Machen Sie sich aber auch klar, wie wichtig es für Sie ist, eine gute Zeiteinteilung zu haben. Hören Sie sich im inneren Dialog auch die Stimme an, die für eine genaue Zeiteinteilung spricht, und lassen Sie sich von ihr sagen, wie es geht. Wie immer dieser innere Dialog auch ausgeht, im Für und Wider werden Sie sich auf eine genaue Zahl der Kundenbesuche einigen können. Nehmen wir hier als Beispiel sechs Kundenbesuche pro Tag.

Die nächste Frage, die Sie für das Zeitmanagement klären müssen, lautet: Wie häufig im Jahr besuchen Sie einen Kunden? Hier ist ein ganz konkreter Kunde gemeint, vielleicht ein Haltekunde. Nehmen wir an, dass Sie diesen Kunden einmal pro Woche besuchen. Ein Besuch pro Woche bedeutet vier Besuche pro Monat. Das sind 40 Besuche im Jahr. Wenn Sie nun 40 durch die durchschnittliche Besuchshäufigkeit pro Tag dividieren, erhalten Sie für diesen Kunden einen Zeiteinsatz von 6,6 Tagen. Seien Sie großzügig, runden Sie auf sieben Tage auf.

Natürlich muss dieser Zeiteinsatz zu begründen sein – zum Beispiel durch die Notwendigkeit der Kontaktpräsenz und durch die geplanten Maßnahmen. Häufig ist es so, dass 80 Prozent der Kunden einmal pro Woche besucht werden. 20 Prozent werden dann einmal im Monat besucht – und oft ist überhaupt nicht zu begründen, warum die einen so häufig und die anderen so selten besucht werden.

Die Besuchshäufigkeit an der Umsatzgröße zu orientieren ist nicht unbedingt sinnvoll. Es gibt Kunden, die viel Umsatz machen und eigentlich wenig Betreuung brauchen.

Andere Kunden, die einen mittleren Umsatz machen und trotzdem interessant sind, brauchen oft eine intensivere Betreuung, vor allem dann, wenn bei ihnen das Potenzial noch nicht ausgeschöpft ist und sie bei Ihnen noch kräftig wachsen können.

Es gibt auch kleine Kunden, die – eben weil sie klein sind – sehr viel Arbeit verursachen. Diese Kunden sollten eigentlich nur sehr wenig oder am besten gar nicht besucht werden.

Und es gibt Großkunden, die unbedingt gebraucht werden, um die Produktion auszulasten, bei denen das Geschäft aber automatisch läuft, weil Sie hier durch Sonderpreise absolut konkurrenzlos sind; diese Kunden intensiv und permanent zu besuchen ist sicher nicht sinnvoll.

Jeder Verkäufer muss sich Gedanken machen, welchen Kunden er warum und wie betreut. Erst wenn hier Klarheit herrscht, ist der kalkulierte Zeiteinsatz gerechtfertigt.

In dem folgenden Chart sehen Sie noch einmal, dass wir uns im Zeitmanagement der Definition des Zeitaufwands von zwei Seiten nähern: Die Punkte eins bis fünf stehen für die fünf Schritte der Grobkalkulation. Der Punkt sechs steht für die inhaltliche Rechtfertigung dieser Kalkulation.

### **Zeitmanagement in sechs Schritten**

1. 200 Arbeitstage pro Jahr
2. Zehn Monate à vier Wochen gleich 40 Wochen
3. Im Durchschnitt sechs Besuche pro Tag
4. Besuch eines bestimmten Kunden wöchentlich – also viermal im Monat – insgesamt 40-mal im Jahr
5. 40 Besuche im Jahr dividiert durch sechs Besuche pro Tag bedeutet 6,6 Tage Zeitaufwand für diesen Kunden; Zeitaufwand für diesen Kunden nach Aufrunden sieben Tage
6. Begründung des Zeitaufwands von sieben Tagen durch Notwendigkeit der Kontaktpresenz und die durchzuführenden Maßnahmen

## Das 1. Fallbeispiel

Nun lassen Sie uns, nachdem das Zeitmanagement in der Struktur klar ist, zum ersten Fallbeispiel übergehen (Abbildung 12). In diesem Fallbeispiel sehen Sie die Aufteilung nach Halte-, Wachstums-, Basis- und Telefonkunden. Alle diese Kundengruppen sind im untersten Chart noch einmal zusammengefasst.

- ▶ *Haltekunden 100 000+:*  
Das Wachstum von 2,9 auf drei Millionen ist mit 100 000 etwas bescheiden definiert – es sollte überprüft werden. Höchstwahrscheinlich ist das Potenzial zu knapp geschätzt. Der Zeitaufwand dürfte richtig sein.
- ▶ *Haltekunden 50 000 – 100 000:*  
Der Zeiteinsatz steht hier in einem deutlichen Missverhältnis zum angestrebten Ziel: 26 Tage dürften maßlos übertrieben sein – fünf Tage müssen maximal ausreichen.
- ▶ *Wachstumskunden 100 000+:*  
Bei dem hier eingetragenen guten Potenzial ist die Zieldefinition nicht zufriedenstellend. Hier sollten aus den 18 Kunden diejenigen selektiert werden, bei denen ein Wachstum gut möglich ist. Das Ziel sollte mit 1,5 Millionen formuliert werden. In diesem Zusammenhang kann der Zeiteinsatz verdoppelt werden. Für die selektierten Kunden sollten Einzelkonzepte entwickelt werden.
- ▶ *Wachstumskunden 50 000 – 100 000:*  
Ein Zeitaufwand von 25 Tagen dürfte übertrieben sein – zehn Tage wären wohl angemessen.
- ▶ *Basiskunden:*  
Bei einer Zahl von 19 Kunden dürfte hier ein Zeitaufwand von 20 Tagen angemessen sein. Die Zielsetzung lässt sich mit Sicherheit kaum steigern, da 340 000 immerhin fast der Hälfte des Gesamtpotenzials entspricht.

Haltekunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Kea (100+)	6	3 420	2 900	3 000	24
Mitte (50 – 100)	6	340	280	290	26
Summe	12	3 760	3 180	3 290	50

Wachstumskunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Kea (100+)	18	9 800	520	980	20
Mitte (50 – 100)	7	420	180	210	25
Summe	25	10 220	700	1 190	45

Basiskunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Basis (20 – 50)	19	890	320	340	40
Summe					

Telefonkunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Aktiv (5 – 20)	68	800	340	420	45
Passiv (1 – 5)	80	200	140	160	40
Summe	148	1 000	480	580	85

Neukunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Besuchte					
Kaufende					
Summe					

Kunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Haltekunden	12	3 760	3 180	3 290	50
Wachstumskunden	25	10 220	700	1 190	45
Basiskunden	19	890	320	340	40
Telefonkunden	148	1 000	480	580	85
Neukunden					
Summe					

Abbildung 12: Fallbeispiel 1/Erfolgs-Summary

### ► *Telefonkunden:*

Hier können Sie sehen, wie ein Mitarbeiter 45 Tage seiner kostbaren Zeit den Kunden widmet, die er eigentlich gar nicht besuchen sollte. Aber so ist es oft: In vielen Unternehmen werden Kleinstkunden, die eigentlich uninteressant sind, zu intensiv besucht. Die Empfehlung wäre, alle Telefonkunden aus der Besuchsliste zu streichen – das absolute Verbot, diese Telefonkunden jemals wieder zu besuchen. Eine solche klare Entscheidung lässt keine graue Zone, in der diese Kunden dann ohne Sinn und Konzept doch wieder ein- bis zweimal pro Jahr besucht werden. Lassen Sie sich genau vorrechnen, was Ihnen wirklich verloren geht, wenn Sie diese Kunden nicht besuchen.

Ein beliebtes Argument für den Besuch dieser Kunden ist der hohe Deckungsbeitrag, der gerade bei Kleinstkunden erwirtschaftet wird. Fragen Sie Ihren Außendienstmitarbeiter, was passiert, wenn er diese Kunden wirklich nicht besucht. Fallen 100 Prozent, 80 Prozent oder nur 60 Prozent dieser Kunden ab, wenn sie nur telefonisch betreut werden? Wenn der Innendienst bei der Beantwortung dieser Frage anwesend ist, wird die Antwort meist lauten, dass 50 bis 60 Prozent dieser Kunden bleiben werden. Die Diskussion geht dann also um einen Umsatzverlust (zu guten Deckungsbeiträgen) von 40 Prozent. Wenn Sie diese 40 Prozent deckungsbeitragsmäßig herausrechnen, werden Sie sehen, dass Sie im Telefonkundenbereich 85 Tage investieren müssen, um diesen Deckungsbeitrag zu erreichen; im Bereich der Wachstumskunden aber nur drei Tage. Die Rechnung dürfte überzeugend sein.

Im Bereich der Haltekunden werden Sie immer wieder hören, dass das wichtigste der Kontakt ist – und dass hier der Erfolg auf die ausgezeichneten Kontaktqualitäten eines Mitarbeiters zurückzuführen ist.

Bei Wachstumskunden sorgen immer wieder Lieferverzögerungen, schlechte Lagerbetreuung, fehlender oder nicht ausreichender Innendienst und schlechte Preise dafür, dass man bei diesen Kunden nur schlecht vorankommt.

Die Gegenüberstellung dieser Argumentation für Haltekunden und Wachstumskunden macht wohl deutlich, dass die für die Wachstumskunden beschriebenen Hindernisse oft nur vorgeschoben sind und dass hier das Problem letztendlich der Kontakt ist.

Falls Sie im Markt nur noch Preisprobleme haben, ersetzen Sie Ihren Außendienst durch einen Telefondienst. Das ist hart formuliert, macht aber klar, dass letztendlich die Kontaktqualität des Außendienstes über Erfolg und Misserfolg entscheidet.

Kommen wir nun zur Gesamtbetrachtung im untersten Chart. Hier sehen Sie einen Zeitbedarf von 220 Tagen. Dieser Zeitbedarf dürfte übertrieben sein, höchstwahrscheinlich sind hier 40 bis 60 Tage Luft. Diese Tage sollten für die Akquisition von Neukunden eingesetzt werden. Sollte das nicht möglich sein, entwickeln Sie für diese 40 bis 60 Tage spezielle Konzepte, um Wachstumskunden weiter auszubauen. Sollte auch das nicht sinnvoll sein, haben Sie vielleicht zu viele Außendienstmitarbeiter in diesem Gebiet.

Sehen Sie sich das Verhältnis des Potenzials von 15,87 Millionen zur Zielvorgabe von 5,4 Millionen an: Sie vereinigen ein Drittel des Gesamtumsatzes dieses Gebietes auf sich. Zwei Drittel würden Sie dem Wettbewerb überlassen. Es muss überprüft werden, ob dieses Verhältnis dem tatsächlichen Marktanteil entspricht.

Wenn Sie von 204 Kunden 148 Telefonkunden von der Besuchsliste streichen, würden Sie auf insgesamt 66 Kunden kommen, die durch den Außendienst zu betreuen sind. Das gibt ein ganz anderes Bild.

Dieses Fallbeispiel soll Ihnen zeigen, wie Sie mit der Erfolgsmatrix, als Zusammenfassung aller Erfolgsplattformen eines Gebiets, umgehen können. Die Erfolgsmatrix gibt Ihnen eine klare Übersicht und ist somit ein Basisinstrument für Ihre Steuerung.

## Das 2. Fallbeispiel

- ▶ *Haltekunden 100 000+:*  
Der Zeiteinsatz stimmt.
- ▶ *Haltekunden 50 000 – 100 000:*  
Der Zeiteinsatz von fünf Tagen dürfte etwas übertrieben sein, aber es lohnt sich nicht, über einen Tag zu diskutieren.
- ▶ *Wachstumskunden 100 000+:*  
Es ist überraschend, dass hier im Wachstumssegment bereits ein Drittel des möglichen Potenzials erreicht wird. Selbst wenn hier der Zeiteinsatz gesteigert werden könnte, sind einfach zu wenig Wachstumskunden da. Als Konsequenz bietet sich hier die Gewinnung von Neukunden oder eine Neuformulierung von Aufgaben für diesen Außendienstmitarbeiter an.
- ▶ *Wachstumskunden 50 000 – 100 000:*  
Der Zeiteinsatz dürfte mit 30 Tagen zu hoch liegen – zehn Tage müssten ausreichen.
- ▶ *Basiskunden:*  
Der Zeiteinsatz ist akzeptabel, aber man ist an der Grenze angelangt.
- ▶ *Telefonkunden:*  
Hier wäre die Diskussion des Fallbeispiels 1 zu wiederholen – die Telefonkunden wären zu streichen.

Die Gesamtbetrachtung lässt auf einen Mitarbeiter schließen, der das Jagen lange verlernt hat und der sich immer mehr zum Pfleger entwickelt. Insgesamt kommt er auf nur 135 Tage, und man muss sich fragen, was er mit dem Rest der Zeit macht. Es ist zu vermuten, dass die vier Haltekunden mit einem Potenzial von 6,2 Millionen, das mit 5,1 Millionen so gut wie ausgeschöpft ist, häufig und intensiv von der Geschäftsleitung betreut werden. Eine Überlegung mehr, die den Mitarbeiter in Frage stellt.



Haltekunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Kea (100+)	4	6 200	5 100	5 400	20
Mitte (50 – 100)	2	120	90	100	5
Summe	6	6 320	5 190	5 500	25

Wachstumskunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Kea (100+)	6	1 800	420	520	10
Mitte (50 – 100)	9	720	280	320	30
Summe	15	2 520	700	840	40

Basiskunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Basis (20 – 50)	10	690	480	520	20
Summe					

Telefonkunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Aktiv (5 – 20)	41	420	380	400	40
Passiv (1 – 5)	30	120	90	100	10
Summe	71	540	470	500	50

Neukunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Besuchte					
Kaufende					
Summe					

Kunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Haltekunden	6	6 320	5 190	5 500	25
Wachstumskunden	15	2 520	700	840	40
Basiskunden	10	690	480	520	20
Telefonkunden	71	540	470	500	50
Neukunden					
Summe	102	10 070	6 840	7 360	135

Abbildung 13: Fallbeispiel 2/Erfolgs-Summary

### Das 3. Fallbeispiel

In diesem dritten Fallbeispiel können Sie sehen, dass hier ein Rückgang im gesamten Gebiet zu verzeichnen ist. Weiterhin sieht man, dass Altkunden im Haltesegment überdeutlich dominieren. Das Potenzial bei Wachstumskunden wird nicht ausgeschöpft. Die Telefonkunden werden übermäßig betreut und die Basiskunden mit einem Zeiteinsatz von 120 Tagen unangemessen gewürdigt.

Der Einfachheit halber wurde bei allen Fallbeispielen der Deckungsbeitrag außer Acht gelassen. Im Regelfall ist es nötig, den Deckungsbeitrag in die Diskussion der Ergebnisse einzubeziehen. Im Fallbeispiel würde sich die Diskussion wesentlich verschärfen, da ja letztendlich der Profit oder Deckungsbeitrag pro Kunde zählt.

### Zwischenbilanz für Praktiker

Sie haben erfahren, wie auf der Basis der Erfolgs-Summary und der Erfolgsplattform Vereinbarungen getroffen werden können und wie die Erfolgsplattform und die Erfolgs-Summary so zu Instrumenten der Steuerung werden.

Denkt man nun an die tägliche Praxis, so empfiehlt es sich, für den Verkaufsleiter einen Management-Ordner anzulegen, der ihm einen Überblick über alle Gebiete und über die wichtigsten Kunden, inklusive der detaillierten Erfolgsplattformen, gibt. Der einzelne Mitarbeiter sollte sich einen Ordner anlegen, der sein Gesamtgebiet repräsentiert. Nach der Erfolgs-Summary sollte die Vereinbarung über den Zeitaufwand liegen und danach, geordnet nach Halte-, Wachstums-, Basis- und Telefonkunden, die einzelnen Erfolgsplattformen.

Auch wenn der Außendienstmitarbeiter die Telefonkunden nicht betreut (da dies Aufgabe des Innendienstes ist), sollten sie doch in seinem Ordner sein, denn in der Praxis werden alle Zahlen, auch die der Telefonkunden, zusammengefasst.

Haltekunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Kea (100+)	1	3 200	2 900	3 000	10
Mitte (50 – 100)	–	–	–		–
Summe	1	3 200	2 900	3 000	10

Wachstumskunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Kea (100+)	7	9 200	600	590	10
Mitte (50 – 100)	4	320	180	140	5
Summe	11	9 520	780	730	15

Basiskunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Basis (20 – 50)	80	3 600	1 200	1 100	120
Summe					

Telefonkunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Aktiv (5 – 20)	38	410	320	330	60
Passiv (1 – 5)	20	120	90	95	30
Summe	58	530	410	425	90

Neukunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Besuchte					
Kaufende					
Summe					

Kunden	Anzahl	Potenzial	Vorjahr	Ziel	Zeit
Haltekunden	1	3 200	2 900	3 000	10
Wachstumskunden	11	9 520	780	730	15
Basiskunden	80	3 600	1 200	1 100	120
Telefonkunden	58	530	410	425	90
Neukunden					
Summe	150	16 850	5 290	5 255	235

Abbildung 14: Fallbeispiel 3/Erfolgs-Summary

## 5. Ein neuer Typ von Konferenz

Die Funktion des Verkaufsleiters gerade in Bezug auf regionale Verkaufskonferenzen hat in der letzten Zeit eine Wandlung erfahren. Es gibt Meetings, in denen man Zahlen betrachtet und Problemfälle diskutiert. Hinterher geht man nett essen, abends trinkt man lange. Häufig bekommt man Besuch von den verschiedenen Stabsabteilungen, die dann immer etwas präsentieren. Wenn nun die Problemfälle und die aktuellen Dinge diskutiert werden, läuft eine professionelle strategische Arbeit aus dem Ruder. Was hier fehlt, ist ein permanentes Verkaufstraining, das speziell die Analyse der Erfolgsplattform und die Interpretation der Erfolgsmatrix berücksichtigt. Ein Verkaufsleiter sollte durchaus in der Lage sein, bestimmte Trainings-Inhalte zu vermitteln. Jeder Verkaufsleiter sollte eine Grundausbildung in Moderation und Präsentation sowie in der professionellen Durchführung von Seminaren erhalten. Wie wäre es, wenn zu jeder Regionalkonferenz ein Tag intensives Verkaufstraining gehören würde? Wenn dann, angelehnt an die Erfolgsplattform, Maßnahmen an Hindernissen entwickelt werden und ein Zeitetat berechnet wird? Schritt für Schritt könnte das folgendermaßen aussehen:

### **Der erste Schritt:**

Ein offenes Brainstorming zum Thema: Was sind die Inhalte und Erfolgsfaktoren der Erfolgsplattform?

- ☐ zuhören und fragen
- ☐ Abschlussfähigkeit
- ☐ Kontakt schaffen
- ☐ exakte Zielvereinbarung
- ☐ gute Vorbereitung
- ☐ den Kaufgrund des Kunden erarbeiten
- ☐ in Nutzensprache des Kunden sprechen
- ☐ Hindernisse erarbeiten
- ☐ Maßnahmen kreativ formulieren
- ☐ Kontaktbeziehung zum Entscheidungsträger erkennen
- ☐ zuverlässiger und regelmäßiger schriftlicher Kontakt

## **Der zweite Schritt:**

Prioritäten setzen: In einem Gruppenmeeting mit den Verkaufsleitern sollten Sie – orientiert an den bei den einzelnen Kunden aktuellen Hindernissen – Prioritäten setzen. Die aktuellen Hindernisse stellen also den Auswahlfaktor für die Trainingsinhalte dar.

## **Der dritte Schritt:**

Ein „neuer Typ“ von Konferenz: „Training und Coaching“ inklusive! Wenn der Verkaufsleiter als Vorbild fungiert, bedeutet das, dass er die Dinge, die er von anderen erwartet, auch selber praktiziert. Doch hier gibt es Probleme – vor allem bei Verkaufsleitern, die als Außendienstmitarbeiter extrem erfolgreich waren und so zum Verkaufsleiter avancierten. Es kann sein, dass der Verkaufsstil eines aus dem Feld gewachsenen Verkaufsleiters derartig individuell ist, dass er nicht multipliziert werden kann. Aus diesem Grund, aber auch weil das Vorbildverhalten leicht in einen autoritären Stil ausarten kann, ist es angezeigt, die Vorbildfunktion des Verkaufsleiters zu überdenken.

Die Aufgabe eines Verkaufsleiters besteht in erster Linie darin, zusammen mit den Mitarbeitern Erfolgsfaktoren zu modellieren, sie jedem Mitarbeiter zugänglich zu machen, herauszubekommen, wo der einzelne Mitarbeiter steht, und ihm dann entsprechend zu helfen.

Auf dieser Basis ist es für jeden Mitarbeiter möglich, eine Potenzialanalyse zu erstellen, zu überlegen, welcher Mitarbeiter in welchen Punkten gefördert werden kann und wie ein detaillierter Karriereplan für jeden Mitarbeiter aussieht.

Ein weiteres Instrument zur Umsetzung der Erfolgsfaktoren in der Praxis ist die Bordsteinkonferenz. Eine Bordsteinkonferenz ist ein Kundenbesuch zu zweit und eine anschließende Manöverkritik. Hier sieht der Verkaufsleiter, wie ein Mitarbeiter agiert. Der Mitarbeiter erfährt umgekehrt etwas über die Qualität seines Verkaufsleiters.

Glauben Sie nicht, dass ein Gespräch völlig anders verläuft, wenn ein Verkaufsleiter dabei ist. Wenn der Verkaufsleiter es versteht, dem Mitarbeiter die Gesprächsführung geschickt zu übergeben, ist das

nicht der Fall. Dann hat er nach dem Gespräch auch eine gute Chance, in Form einer Manöverkritik, den Verlauf des Gesprächs mit dem Mitarbeiter zu besprechen.

Im Innendienst ist es noch einfacher, denn hier kann der Innendienstverkaufsleiter permanent mithören, wie sein Stab mit den Kunden umgeht. So kann er entsprechende Ansatzpunkte finden, um seine Mitarbeiter zu beraten und wachsen zu lassen.

## 6. Incentives

Sehen Sie sich bitte die im Folgenden aufgelisteten sechs Begriffe an und klären Sie für sich, durch welchen Anreiz Sie oder Ihre Mitarbeiter am besten motiviert werden können:

- Status (Auto, Büro etc.)
- Gehalt
- Macht
- Wettbewerb
- Handlungsfreiheit
- Sanktionen

Nachdem Sie jetzt herausgefunden haben, in welchem der Begriffe das größte Motivationspotenzial steckt, möchten wir Sie zu einer kleinen Übung einladen: Nehmen Sie sich etwas Zeit, relaxen Sie und denken Sie einmal über Ihr Leben nach. Sie sollten dazu zehn Minuten Zeit haben, sonst sollten Sie die Übung verschieben und auch nicht weiterlesen.

Wenn Sie diese zehn Minuten jetzt investieren, tun Sie bitte eins: Finden Sie in Ihrem Leben Situationen, in denen Sie voll begeistert und voll engagiert etwas getan haben. Erinnern Sie sich, wie Sie mit einem wahren Feuer an eine Aufgabe herangegangen sind, wie Sie richtig Lust, Spaß und Vergnügen hatten, eine außerordentliche Leistung zu bringen. Vielleicht war es schwer für Sie, aber Sie hatten einfach Energie genug und Sie haben sich voll eingebracht. Finden Sie bitte sechs derartige Situationen in Ihrem Leben, in denen das der Fall gewesen

ist. Notieren Sie diese sechs Situationen bitte jetzt auf ein Blatt Papier und schreiben Sie hinter jede der Situationen die Motivation, die Ihnen in dieser Situation zur Hochleistung verholfen hat. Also, wie und warum Sie es geschafft haben, solche Power zu entwickeln.

Ich weiß nicht, was Sie schreiben werden, aber im Folgenden sehen Sie ein paar Beispiele, die von Ihren Kollegen stammen:

Situation	Motivation
● Umkehrung eines negativen Umsatztrends	● Herausforderungen, Ehrgeiz, die eigenen Fähigkeiten zu fordern
● Komplexes, zähes, organisatorisches Problem	● Anerkennung, diesen komplizierten Prozess zu lösen
● Hausbau	● Etwas Eigenes schaffen, etwas, was mir alleine gehört
● Einführung eines total neuen Produkts	● Ungewohnte, ganz neue Wege gehen
● Erwerb (Fusion) eines ehemaligen Wettbewerbsunternehmens	● Neugierig auf die möglichen Synergien, Kennen lernen von ungewohnten, bislang konkurrierenden Arbeitsmethoden

Sie sehen, in diesen Beispielen steht eine Menge, aber die sechs Worte aus der Liste finden Sie nicht. In keinem der Beispiele finden Sie Motivationen wie Status, Gehalt, Macht, Wettbewerb, Handlungsfreiheit oder Sanktionen. Damit soll nicht gesagt sein, dass diese Inhalte nicht elementar und wichtig sind. Sie sind es absolut – aber man sollte ihren Stellenwert richtig einschätzen. Wenn Sie sich motivieren wollen, sind Sanktionen oder das Gehalt zum Beispiel nicht ausreichend. Im folgenden Kapitel werden wir diese Komplexe ausführlich behandeln.

Wie wäre es, wenn Sie über Incentives einmal anders nachdenken: Kombinieren Sie interessante, aktuelle Themen, die im Moment für den Außendienst und den Innendienst wichtig sind, mit einer Erlebnisdimension, die auf einer anderen Ebene inhaltlich das gleiche erzählt. Ein konkretes Modell dafür ist, zum Beispiel für eine Führungsmannschaft, die neu zu bilden ist, ein Camp, in dem zusammen innerhalb von drei Tagen eine Brücke gebaut wird.

Sicher gibt es hier viele Alternativen, aber der simpelsten der sich anbietenden Möglichkeiten, nämlich Seminare, die als Standards entwickelt wurden, durchzuführen, steht immer noch die bessere Alternative gegenüber, Projekte gemeinsam mit Externen individuell und maßgeschneidert zu entwickeln. Es ist zwar mitunter recht mühsam, derartig maßgeschneiderte Projekte zu entwickeln, aber wenn Sie Menschen ansprechen wollen, die im Verkaufsvorstand, in der Geschäftsführung, in der Verkaufsleitung und in der Ausbildungs- oder Personalleitung an Ergebnissen interessiert sind, lohnt es sich!



Eines muss hier über Incentives aber klar gesagt werden: Wenn Sie einen Mitarbeiter, der nur 80 Prozent der vereinbarten Leistung bringt, für die restlichen 20 Prozent mit Incentives motivieren müssen, dann ist das ein schlechter Handel, und Incentives werden zur Droge. Der Mitarbeiter wird sich daran gewöhnen, für die letzten 20 Prozent der vereinbarten Leistung immer extra belohnt zu werden, und er wird, das zeigen die Erfahrungen, für diese restlichen 20 Prozent bewusst oder unbewusst immer höhere Forderungen stellen. So sind Incentives auf gar keinen Fall zu verstehen. So sollten sie niemals funktionieren!

Wenn Sie Incentives einsetzen, können diese nur der Teammotivation und dem Zusammenschweißen von Teams dienen. Das ist der eigentliche Sinn von Incentives.



Stammkunden profitabel managen  
Strategien zur Kundenbindung und Umsatzsteigerung  
Lasko, W.W.  
2012, XIII, 257 S., Softcover  
ISBN: 978-3-8349-4356-9