

HORN & COMPANY

Performance Improvement | Corporate Restructuring | Digital Transformation



„MATCHPLAN“ - VON DER KREISKLASSE IN DIE CHAMPIONS LEAGUE

Aktive Verkaufszeit um bis zu 20% steigern

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | FRANKFURT | BERLIN | MÜNCHEN | KÖLN | WIEN | NEW YORK | SINGAPUR

51% Nicht-Aktive Verkaufszeit ist zu viel!

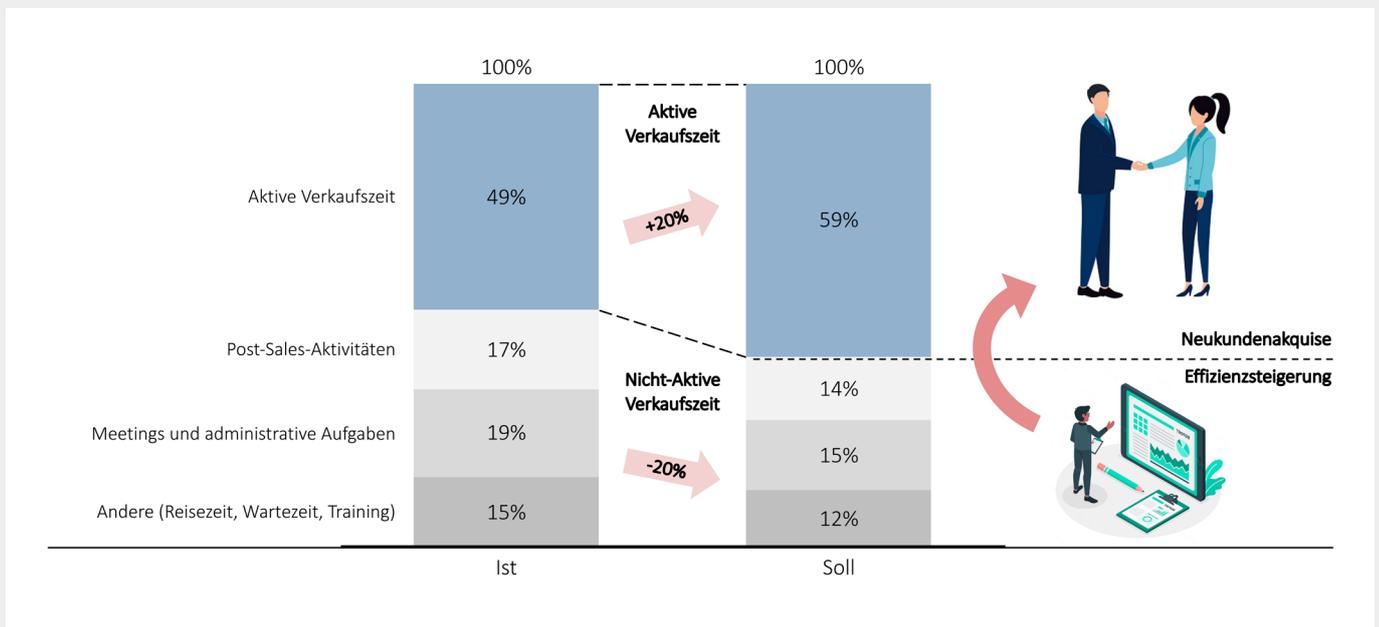
Der Vertrieb und damit der persönliche Verkauf, ob auf digitalem oder analogem Weg, spielen eine bedeutende Rolle in jedem Unternehmen, denn Fakt ist: **„Der Vertrieb ist die einzige organisatorische Einheit, die Geld reinbringt - alle anderen geben nur Geld aus“**, so Dr. Christian Koof Leiter des Competence Centers Strategy & Customer Excellence. Deshalb verwundert es nicht, dass dem Vertrieb häufig eine große Anzahl an Mitarbeitern sowie substanzielle Budgets zur Verfügung stehen.

Wie unsere Beratungspraxis zeigt, werden diese Ressourcen oftmals nicht optimal genutzt. Im Vergleich zur internen Leistungserstellung oder zum zentralen Overhead sind Unternehmen im Vertrieb deutlich zurückhaltender, was das Thema Produktivitätssteigerung angeht. Die Ursache für dieses ungenutzte Potenzial liegt in einer Emotion, die erfahrungsgemäß ein schlechter Ratgeber ist:

„Angst“: Die Furcht vor Umsatzrückgängen oder Verringerung der Deckungsbeiträge erstickt vielerorts alle Ansätze zur Produktivitätssteigerung im Vertrieb gleich im Ansatz.

Demzufolge wird Veränderungsdruck sehr spät wahrgenommen: Flach verlaufende Absätze, erodierende Produktmargen, zunehmende „for free“-Services, steigende Personalkosten und hohe Investitionen werden schon seit Jahren beobachtet. Aber im Selbstverständnis eines Premiumanbieters mit hohem Servicelevel und der tiefsitzenden Angst vor Umsatzrückgängen bleibt eine harte Gegensteuerung meistens aus.

Doch proaktiv zu handeln, zahlt sich aus. Das zeigt unsere Projekterfahrung im Rahmen unseres „Sales Excellence“-Programms, bei dem Effizienzsteigerungen in den Vertriebsprozessen den zentralen Hebel für die Maximierung der aktiven Verkaufszeit darstellen und den Vertrieb so in die Lage versetzen, seinen eigentlichen Kernauftrag zu erfüllen: Geld reinzubringen.



Visualisierung Steigerung der aktiven Verkaufszeit

Das „Sales Excellence“-Programm by H&C

Die „Vertriebsrakete“ zünden durch eine signifikante Steigerung der aktiven Verkaufszeit

Der Ansatz des „Sales Excellence“-Programms ist trivial: Die Vertriebsmitarbeitenden sollen nur ein Minimum ihrer Zeit für z.B. die Erstellung von Vertriebsberichten, Reports zu Kundenbesuchen, das Nachfassen von Lieferständen oder die Bearbeitung von Reklamationen verwenden, sondern „Verkaufen, Verkaufen, Verkaufen“ und neue Kunden hunten. „Wir dürfen nicht den Jagdhund zum Jagen tragen müssen“, so die Aussage eines Vertriebsvorstands aus der H&C-Kundschaft.

Bei einem unserer Kunden, bei dem wir das „Sales Excellence“-Programm erfolgreich umgesetzt haben, war die Ausgangslage im Vergleich zum Benchmark günstig. Unsere Analyse legte jedoch ein beträchtliches Optimierungspotenzial bei den Post-Sales-Aktivitäten offen.

Um den Ressourceneinsatz zu optimieren und gleichzeitig die Performance des Vertriebs auf das nächste Level zu heben, wurde ein Doppelsatz empfohlen.

Für die Optimierung des Ressourceneinsatzes wurde die Migration in ein besseres CRM-System initiiert. Bei diesem Prozess hat sich herausgestellt, dass insbesondere die Kompatibilität mit der bestehenden Systemlandschaft des Vertriebs in Verbindung mit einem nutzerfreundlichen Interface ausschlaggebend für die Selektion eines geeigneten CRM-Systems sind. Das CRM-System ermöglichte es, dass insbesondere Post-Sales Aktivitäten und sonstige administrative Aufgaben automatisiert wurden. Dadurch steht dem Vertrieb, bei unverändertem Ressourceneinsatz, ein Mehr an aktiver Verkaufszeit zur Verfügung.

Um dieses Mehr an aktiver Verkaufszeit optimal zu nutzen und den Vertrieb auf das nächste Level zu heben, wurden sowohl ein neues Zielbild für die Sales-Teams erarbeitet und implementiert, als auch „Sales Playbooks“ erstellt. In den „Sales Playbooks“ wurde nicht nur der neue Segmentierungsansatz, sondern auch das grundlegende Vorgehen des Vertriebs definiert. Zentraler Eckpunkt dabei war der Fokus auf Kunden, die den „besten Fit“ zum eigenen Unternehmen haben und erfahrungsgemäß deshalb besonders profitabel sind. Darüber hinaus wurde eine stärkere Verzahnung des Sales mit anderen Geschäftseinheiten als zentraler Eckpunkt definiert, um besser auf die Kundenbedürfnisse einzugehen. Der dritte Eckpunkt, der in dem „Sales Playbook“ verankert wurde, war die Fokussierung auf das Aufbauen langfristiger, auf Vertrauen basierender Kundenbeziehungen.

Die Implementierung des Doppelansatzes zeigte innerhalb nur eines Quartals Erfolg. So konnte der Vertrieb unseres Mandanten die Kundenkontaktrate um mehr als 80% erhöhen, was zu einer besseren Kundenansprache führte und die Abschlussquote über alle Produktgruppen hinweg um 20% steigerte. Diese deutliche operative Verbesserung führte in den folgenden Jahren zu einem nachhaltigen annualisierten Umsatzwachstum von mehr als 10%.

Im Ergebnis versetzte das „Sales Excellence“-Programm den Vertrieb unseres Mandanten in die Lage, die aktive Verkaufszeit zu maximieren und so deutlich mehr Umsatz zu generieren, wobei das hohe Serviceniveau und damit Bestandskunden gehalten werden konnten.

Vorgehen und Methodik – gewusst wie!

Qualität, Quantität und die richtige „Spielrichtung“ für maximale aktive Verkaufszeit

Aus unserer Projekterfahrung als auch aus Studien geht hervor, dass Vertriebseinheiten durchschnittlich mehr Zeit mit der Erledigung administrativer Aufgaben verbringen und Post-Sales-Aktivitäten nachgehen, als aktiv Verkaufsgespräche zu führen. Den Effekt, den eine klare Fokussierung auf die Vertriebsleistung auf den Vertrieb hat, verdeutlicht eine Analogie zum Fußball.

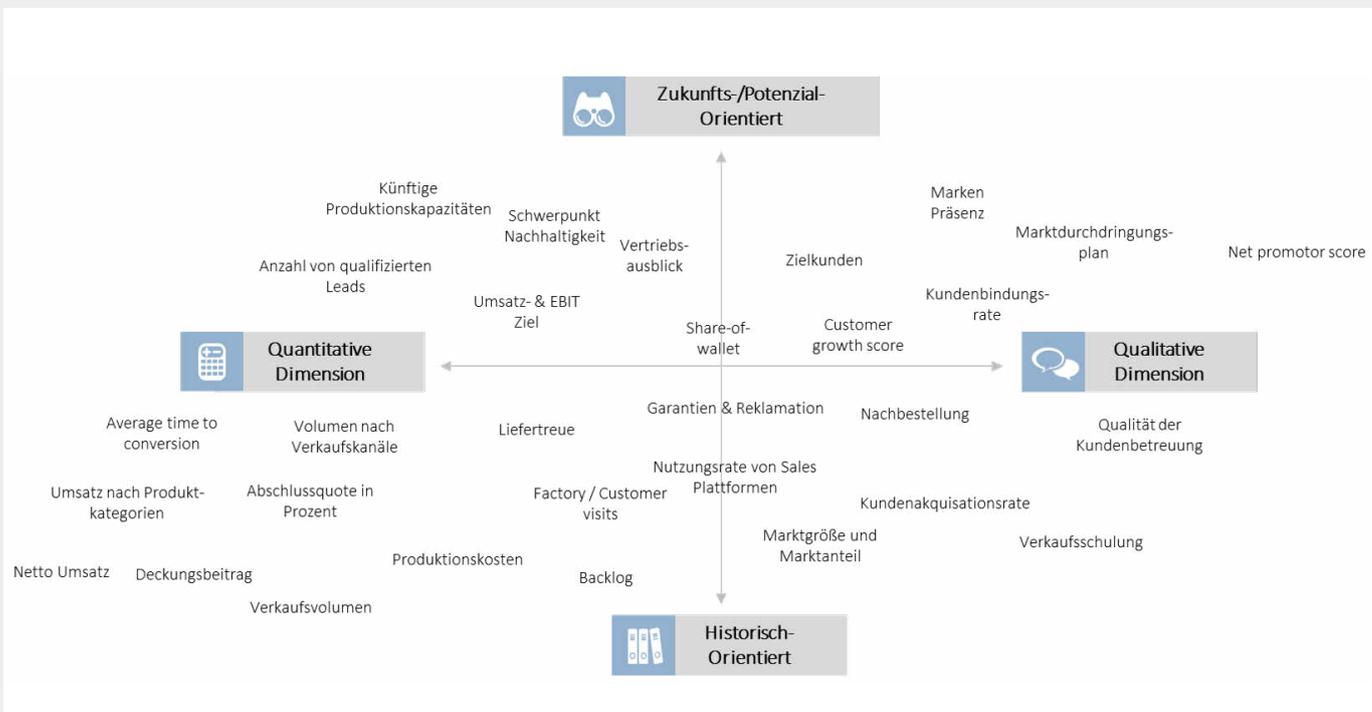
		Fußball		
			7:2	
		<small>FC Bayern München</small>		<small>Tottenham Hotspur</small>
Quantität	Schussversuche	19		15
	Laufleistung Team	113 km		108 km
	Ballbesitz	59%		41%
Anzahl Besuche Anzahl Angebote				
Qualität	Gewonnene Zweikämpfe	52%		48%
	Pässe angekommen	85%		81%
Einwandbehandlung Bedarfsanalyse Argumentation				
Richtung	Flanken in den Strafraum	11		10
	Schüsse aufs Tor	10		8
	Angriffe	161		125
Fokus auf Zielkunden Fokus auf entscheidende Phase (Verkaufsprozess)				

Spielstatistik FC Bayern München versus Tottenham Hotspurs (Champions League 2019/2)

Lukas Podolski brachte es mal so auf den Punkt: „Fußball ist einfach: Rein das Ding – und ab nach Hause“. Gute quantitative Indikatoren dafür, welche Mannschaft am Ende das „Ding“ einmal mehr reinmachen wird, sind die Ballbesitzquote und die Torschussstatistik. Quantitative Kennzahlen, die erfolgreiche Abschlüsse indizieren, gibt es natürlich auch im Vertrieb, hier gilt: Wer mehr Verkaufsgespräche führt, Messen besucht und Angebote verschickt, kann die Chancen auf erfolgreiche Abschlüsse überproportional steigern. Nach dem Motto „Je mehr man in den Vertriebstrichter reinkippt, desto mehr kommt heraus“, ist es also wichtig, die Anzahl an Verkaufsaktivitäten konstant hochzuhalten.

Allerdings ist natürlich nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität entscheidend. Im Fußball dominiert die Mannschaft das Spiel, die sich in den Zweikämpfen häufiger durchsetzt und deren Pässe häufiger ankommen. Äquivalent gilt für den Vertrieb, dass eine entsprechende Vorbereitung auf Kundengespräche die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Akquise steigert. Sind zum Beispiel die Bedürfnisse des Kunden bekannt und kennt man seine Mitbewerberangebote, kann die eigene Verkaufsargumentation deutlich effektiver und somit erfolgreicher durchgeführt werden.

Zuletzt ist ein zielgerichtetes Vorgehen bei der Kundenauswahl und -ansprache entscheidend. Während im Fußball die Richtung klar ist, gestaltet sich die Situation im Vertrieb komplexer, da hier die Richtung zunächst definiert werden muss. Eine wirksame Methode stellt die Kundensegmentierung dar, um die Wichtigkeit und Wertigkeit der bestehenden Kunden zu identifizieren und dementsprechend Kriterien für die Auswahl von Neukunden abzuleiten. Wichtig ist hierbei, auf ein Set an KPIs zurückzugreifen, das nicht nur die vergangene Güte der Kundenbeziehung (z.B. absoluter Umsatz, DB2-Marge), sondern auch das Kundenpotenzial in der Zukunft (z.B. Share-of-Wallet-Potenzial) abbildet. Basierend auf diesen Erkenntnissen können dann potenzialträchtige Kundengruppen angesprochen sowie die entscheidenden Verkaufsphasen im Vertrieb priorisiert werden.



Ausgewählte KPIs des H&C-Portfolios

Die Fußballmannschaft, die in quantitativen und qualitativen Statistiken vorne liegt und die Spielrichtung maßgeblich bestimmt, wird (meistens) als Sieger vom Platz gehen. Im Vertrieb ist der Erfolg bei solch einer operativen Stärke sicher. Aus unserer Sicht zeichnet sich ein operativ effizienter und deshalb starker Vertrieb durch fünf Erfolgsfaktoren aus.

Fünf Erfolgsfaktoren

Neudefinition von effektiver, aktiver Verkaufszeit

Grundsätzlich gilt: Jede Minute, die ein Vertriebler nicht mit der Verwaltung oder in Besprechungen verbringt, kann direkt in die Umsatzsteigerung investiert werden. Doch häufig wird nicht systematisch unterschieden zwischen verkaufsaktiver und Non-Sales-Aktivitäten. Hier ist ein Umdenken notwendig. Dieser Paradigmenwechsel beginnt mit der Definition der umsatzrelevanten Aktivitäten, um dann in der Lage zu sein, unproduktive Tätigkeiten zu reduzieren, und damit die Grundlage zur Steigerung der aktiven Verkaufszeit zu schaffen. Bei der Definition ist allerdings nicht nur die eigene Wahrnehmung, sondern auch die des Kunden zu berücksichtigen. Häufig bevorzugen Käufer informative, zielgerichtete und vertrauensvolle Verkaufsgespräche in angenehmer Atmosphäre anstelle von Massenabfertigungen oder Mail-Überflutungen. Eine konkrete und individuelle Definition von aktiver Verkaufszeit ermöglicht letztlich ein zielgerichtetes und effektives Vorgehen und ist Basis für die Maximierung der aktiven Verkaufszeit.

Reduktion Post-Sales-Aktivitäten

Auftragsabwicklung und Berichterstattung führen in der Praxis zu einem erheblichen Arbeitsaufwand. Unsere Erfahrung zeigt, dass **durchschnittlich** bis zu 17% der Arbeitszeit in einer durchschnittlichen Vertriebseinheit von solchen Tätigkeiten in Beschlag genommen werden. Umständliche Protokollierungen oder schlecht integrierte CRM-Systeme führen zu arbeits- und zeitaufwändigen Post-Sales-Aktivitäten. Self-Service-Angebote für die Kunden stellen hier eine effiziente und zeitsparende Lösung dar, in der Anliegen unmittelbar bearbeitet werden können. Dementsprechend kann Support Personal gespart und zusätzlich die Kundenzufriedenheit unmittelbar gesteigert werden. So zeigt eine von uns durchgeführte Umfrage, dass Kunden einer kurzen Bearbeitungsdauer ihrer Anliegen einen besonders hohen Stellenwert zuschreiben.

Optimierung des Nachfassens von Lieferungen und Lieferständen

Das Nachfassen von Lieferungen beziehungsweise Lieferständen ist ein weiterer wesentlicher Treiber des Arbeitsaufwands für Post-Sales-Aktivitäten. Insbesondere in einem Umfeld, in dem Unternehmen mit angespannten Lieferketten konfrontiert sind, wird ein aktueller Informationsstand über die eigene Lieferung von Kunden als immer wichtiger empfunden. Neben der Möglichkeit, dem Kunden das Angebot von Self-Services zu schaffen und so eine „real time“-Beantwortung der Kundenanfrage zu ermöglichen, muss sichergestellt werden, dass solche Anfragen in einem zentralen ERP, oder CRM-System abgefragt werden können. Das setzt allerdings eine stringente Zentralisierung dieser Systeme voraus, um den Arbeitsaufwand des Vertriebs zur Beantwortung von Kundenanfragen zu Lieferungen und Lieferständen zu minimieren.

Reduktion administrativer Tätigkeiten

Neben der Reduktion von Post-Sales-Aktivitäten ist ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor die flächendeckende Automatisierung und Vereinfachung von Geschäftsprozessen, um so administrative Tätigkeiten über den gesamten Vertrieb zu minimieren. Auch hierfür ist der Einsatz von CRM-Systemen und Sales-Intelligence-Plattformen zentral. Diese Systeme sorgen für einen optimierten internen Wissenstransfer, und wertvolle Informationen können vom gesamten Vertrieb festgehalten und abgerufen werden. CRM-Systeme vereinfachen das Protokollieren von Kundenkontakten und erleichtern die Berichterstattung maßgeblich. Entbehrliche Doppelungen und eine Vielzahl von Abstimmungsrunden sind nicht mehr nötig. Daraus resultieren Zeitersparnis, Produktivitätssteigerung und Prozessoptimierungen, was sich wiederum positiv auf die aktive Verkaufszeit auswirkt.

Reduktion Anzahl und Dauer von Meetings

Eine überdurchschnittlich ausgeprägte Meeting-Kultur kann zu ineffektiven Redundanzen führen. Der sogenannte „Meeting Overload“ wird als Nummer Eins der Produktivitätskiller bezeichnet. Ein Übermaß an Informationen kann zu einer Reizüberflutung bei Mitarbeitenden führen, was zu einer inneren Demotivation führt. Die Vielzahl an behandelten Themen können oftmals nicht in Gänze erfasst werden, und Mitarbeiter verlieren den Fokus. Folglich geht wertvolle Arbeitszeit verloren. Zu viele Meetings sind schlichtweg ineffektiv, weshalb bestehende Regeltermine auf ihre Dringlichkeit geprüft werden müssen und ausschließlich hochpriorisierte Meetings stattfinden sollten.

Sales Excellence durch optimierte Vertriebsprozesse

Auf das nächste Level mit dem „Sales Excellence“-Programm

Der entscheidende Hebel, den Umsatz zu erhöhen, das zeigt unsere Projekterfahrung, ist die Maximierung der aktiven Verkaufszeit, also der Zeit, in der neue Kunden „gehuntet“ und die bestehenden Kundenbeziehungen gepflegt und ausgebaut werden können.

Um die aktive Verkaufszeit zu erhöhen, braucht es nicht mehr Ressourcen für den Vertrieb, sondern optimierte Prozesse. Zu viel Zeit wird für Post-Sales-Aktivitäten oder administrative Aufgaben verschwendet.

Die Projekterfahrung und Methodik, die wir im „Sales Excellence“-Programm gebündelt haben, ermöglichen es, deutliche Effizienzsteigerungen im Vertrieb zu realisieren, die aktive Verkaufszeit zu maximieren und den Umsatz nachhaltig zu steigern.

HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratungsgruppe, geführt von Partnern mit langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit über 160 Beraterinnen und Beratern liegt der Fokus auf Corporate Restructuring, Performance-Verbesserung, digitaler Transformation und Nachhaltigkeit. HORN & COMPANY arbeitet für Industrie- und Handelsunternehmen - im Schwerpunkt aus dem großen Mittelstand - sowie für Banken und Versicherungen.

HORN & COMPANY wird zudem in unabhängigen Beratervergleichen regelmäßig ausgezeichnet, u.a. als "HIDDEN CHAMPION" als TOP CONSULTANT/BERATER DES JAHRES und BESTE BERATER.

Autoren dieses Beitrags sind
Dr. Christian Koof, Principal und
Dr. Kai-Michael Schaper, Geschäftsführender Partner
von Horn & Company.

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 211 30 27 26-0 | info@horn-company.de

www.horn-company.de