

Vertrieboptimierung durch Kundenkategorien

Wie man in die richtigen Kunden investiert



Mehr Umsatz wird häufig mit mehr Verkäufern erwartet. Eine beliebte Methode ist es auch, Verkäufer auf Seminare und Trainings zu schicken, damit sie Ihre Verkaufsaktivitäten professioneller ausführen. Wenn das nicht hilft, dann werden die „Schlechtleister“ entlassen und neue Vertriebsmitarbeiter eingestellt. Nur ab und zu wird auch die Frage gestellt, ob man zu den richtigen Kunden geht. Aber hier wird der Verkäufer alleine gelassen und Vertriebsleiter können keine konkreten Vorgaben machen. Dabei kann eine Kategorisierung der Kunden die Vertriebsproduktivität rasch und nachhaltig verbessern. Möglicherweise kommt man auch mit weniger Verkäufern aus.

Problem Vertriebsproduktivität

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten steht auch der Vertrieb verstärkt unter Druck. Nicht nur dass Aufträge fehlen. Die Vertriebsproduktivität soll gesteigert werden. Als allgemeine Kennzahl gilt der Quotient aus erwirtschaftetem Deckungsbeitrag dividiert durch die diesem Deckungsbeitrag zugeordneten Vertriebskosten. Die Kennzahl kann sich beziehen auf das Unternehmen, den Vertriebsbereich, den Verkäufer.

$$\text{Vertriebsproduktivität} = \frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Vertriebskosten}}$$
$$P_v = \frac{D_v}{K_v}$$

Abbildung 1: Allgemeine Kennzahl für die Vertriebsproduktivität. Deckungsbeitrag und Vertriebskosten müssen einander zuordenbar sein.

Im Business-to-Business Vertrieb (B2B) werden die Vertriebskosten sehr stark bestimmt durch die Anzahl Vertriebsmitarbeiter, die für eine angemessene Bearbeitung des Kunden- und Interessententammes erforderlich sind. Einschließlich aller Nebenkosten muss man heute mit mindestens hunderttausend Euro pro Verkäufer rechnen. Wenn also die Anzahl der Verkäufer reduziert werden kann, ohne dass darunter die Gebietsbearbeitung leidet, kann die Produktivität des Vertriebes erhöht werden. Oder aber mit der gleichen Verkäuferzahl muss ein höherer Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden. Die erste Frage, die beantwortet werden muss ist: Wie viele Verkäufer sind für die angemessene Bearbeitung des Vertriebsgebietes erforderlich? Die aktuelle Zahl ist selten die, welche bei genauerer Betrachtung wirklich erforderlich ist. Verkaufsgebiete sind meist historisch gewachsen. Die Geschäftsmöglichkeiten sind unterschiedlich, entsprechend den Gebietspotentialen. Ein „Spitzenverkäufer“, meist der mit dem meisten Umsatz, muss nicht unbedingt der beste Verkäufer sein. Vielleicht ist sein Gebiet so groß, dass er sich die Rosinen picken kann und eine systematische Gebietsbearbeitung vernachlässigt.

Vertrieboptimierung durch Kundenkategorien

Wie man in die richtigen Kunden investiert

Ermittlung Anzahl Verkäufer

Wesentliche Parameter für eine erste Berechnung sind: Anzahl Kunden, Anzahl Interessenten, Anzahl persönliche Besuche bei Kunden oder Interessenten und Zeitkapazität für solche persönlichen Besuche. Wichtige Kunden (A-Kunden) werden häufiger besucht als weniger bedeutsame (C-Kunden). Es gibt auch Kunden, bei denen kein Besuch erforderlich ist, weil eine Betreuung per Telefon, Brief, Fax, eMail völlig ausreicht. Ähnliche Überlegungen kann man bei Interessenten anstellen.

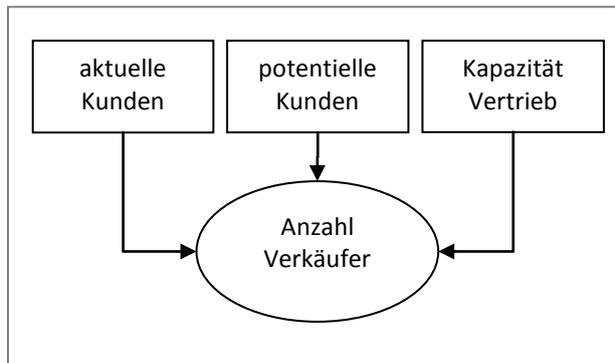


Abbildung 2: Die wichtigsten Parameter-Gruppen, mit denen man die Anzahl der erforderlichen Verkäufer errechnen kann sind: Anzahl Kunden, Anzahl Interessenten, Verkäuferzeit für persönliche Besuche.

Als aktuelle Kunden kann man beispielsweise solche Kunden definieren, mit denen man im letzten vollen Geschäftsjahr Umsätze erzielt hat oder die, sofern noch keine Umsätze getätigt worden sind, Aufträge erteilt haben. Potentielle Kunden sind namentlich bekannte Interessenten, bei denen zumindest vollständige Anschrift, Ansprechpartner und Firmengröße bekannt sind.

Die folgende Tabelle zeigt die Parameter, die in ein Excel-Rechenmodell einfließen und aufgrund derer die theoretisch erforderliche Verkäuferzahl für ein Vertriebsgebiet berechnet wird. Abweichungen von dieser theoretischen Zahl sind zwar in der Praxis möglich. Sie sollten aber nachvollziehbar begründet werden können.

Aufgrund der Werte (Abbildung 3) stellt sich heraus, dass insgesamt pro Jahr von der Vertriebsmannschaft 2.384 persönliche Besuche durchgeführt werden oder durchgeführt werden sollten, davon 1.744 bei Kunden und 640 bei Interessenten. Unter Berücksichtigung der jährlichen Anzahl Arbeitstage (im Beispiel 155) müsste die Vertriebsmannschaft aus 11 Verkäufern bestehen. Rechnet man mit durchschnittlichen Kosten pro Verkäufer wie Grundgehalt, Provisionen, Prämien, Dienstwagen, Sozialleistungen, dann ergeben sich 1,1 Mio. € an direkten Personalkosten. Für ein mittelständisches Unternehmen ist dies ein erheblicher Betrag. Wie können die Kosten gesenkt werden, ohne die Betreuung der verschiedenen Kunden- und Interessentengruppen zu vernachlässigen?

Vertrieboptimierung durch Kundenkategorien

Wie man in die richtigen Kunden investiert

lfdNr	Bezeichnung	Werte	Bemerkung
Ausgangsparameter			<u>Besuche p.a. pro Kunde</u>
1.0	Aktive Kunden [Anzahl]	563	<i>Summe 1.1 - 1.4</i>
1.1	Davon A-Kunden	39	10
1.2	Davon B-Kunden	98	7
1.3	Davon C-Kunden	167	4
1.4	Davon D-Kunden	259	0 <i>nur Brief, eMail, Telefon</i>
2.0	Aktive Interessenten [Anzahl]	873	<i>Summe 2.1 - 2.4</i>
2.1	davon A-Interessenten	45	4 <i>pro Quartal 1 x</i>
2.2	davon B-Interessenten	110	2 <i>pro Halbjahr 1 x</i>
2.3	davon C-Interessenten	240	1 <i>pro Jahr 1 x</i>
2.4	davon D-Interessenten	478	0 <i>nur Brief, eMail, Telefon</i>
3.0	Besuchstage [Tage]	155	<i>Differenz 3.1 - (3.2 bis 3.6)</i>
3.1	Werkstage	250	
3.2	Urlaubstage	27	
3.3	Krankheitstage	3	
3.4	Schulungstage	3	
3.5	Besprechungstage	12	
3.6	Innendiensttage	50	
		<u>Besuche p.w.</u>	<u>Besuche p.d.</u> <i>p.w.=wöchentlich, p.d.=täglich</i>
4.0	Besuche [Anzahl]	7,0	1,4 <i>Mittelwert</i>
4.1	maximal pro <u>Woche</u>	10	2,0
4.2	minimal pro <u>Woche</u>	4	0,8

Abbildung 3: Parameter für die Berechnung der theoretisch erforderlichen Anzahl Verkäufer. Das Beispiel zeigt Werte eines mittelständischen Unternehmens im Investitionsgüterbereich. Wenn keine detaillierten Angaben der Anzahl Besuche pro Kunde oder Interessent, der Anzahl Besuche pro Woche etc. vorliegen, kann mit realistischen Schätzwerten oder Vorgabewerten gerechnet werden.

Überprüfung der Kundenkategorien

Das Beispiel zeigt, dass beispielsweise A-Kunden durchschnittlich zehnmal pro Jahr besucht werden (sollen), B-Kunden siebenmal und C-Kunden viermal. D-Kunden werden nicht besucht; die Betreuung erfolgt telefonisch, per Brief oder eMail. Ähnliche Abstufungen gibt es bei Interessenten. Wenn dies Besuchshäufigkeiten sind, die sich bewährt haben, dann bleibt die Frage, nach welchen Kriterien die einzelnen Kunden oder Interessenten einer Kategorie (A, B, C, D) zugeordnet worden sind. In der Regel erfolgt diese Zuordnung aufgrund des „Kundenwertes“. Das Problem ist dabei, was man als solchen Wert definiert. Ist es ein Vergangenheitswert, der aktuelle Wert, ein Zukunftswert? Zuordnungen zu Kategorien können sich ändern. Ein Ansatzpunkt für die Vertrieboptimierung wäre, die Zuordnung von Kunden bzw. Interessenten in Kategorien zu überprüfen. Bei aktueller Überprüfung kommt man nicht selten zur Erkenntnis, dass die Zuordnung zu Kundenkategorien überholungsbedürftig ist. Wenn es beispielsweise gelänge, aufgrund besserer Kundenwert-Ermittlung einige A-Kunden in die B-Kategorie zu verschieben, einige B-Kunden in die C-Kategorie und einige C-Kunden in die D-Kategorie, würde sich die Anzahl erforderlicher Kundenbesuche verringern. Dies wiederum hätte zur Folge, dass weniger Verkäufer erforderlich wären.

Vertrieboptimierung durch Kundenkategorien

Wie man in die richtigen Kunden investiert

Reduzierung Personalkosten Vertrieb

Wie sich solche eine begründete Verschiebung von einer höheren Kategorie in eine niedrigere auswirkt, zeigt die unten stehende Graphik. Ausgehend von der ersten Berechnung mit den Werten aus Abbildung 3 werden jeweils 5%, 10% ... 45 % der Kunden oder/und Interessenten einer Kategorie in die nächstniedrige verschoben. Die Verschiebungen enden in der Kategorie D; hier sind keine persönlichen Besuche mehr geplant.

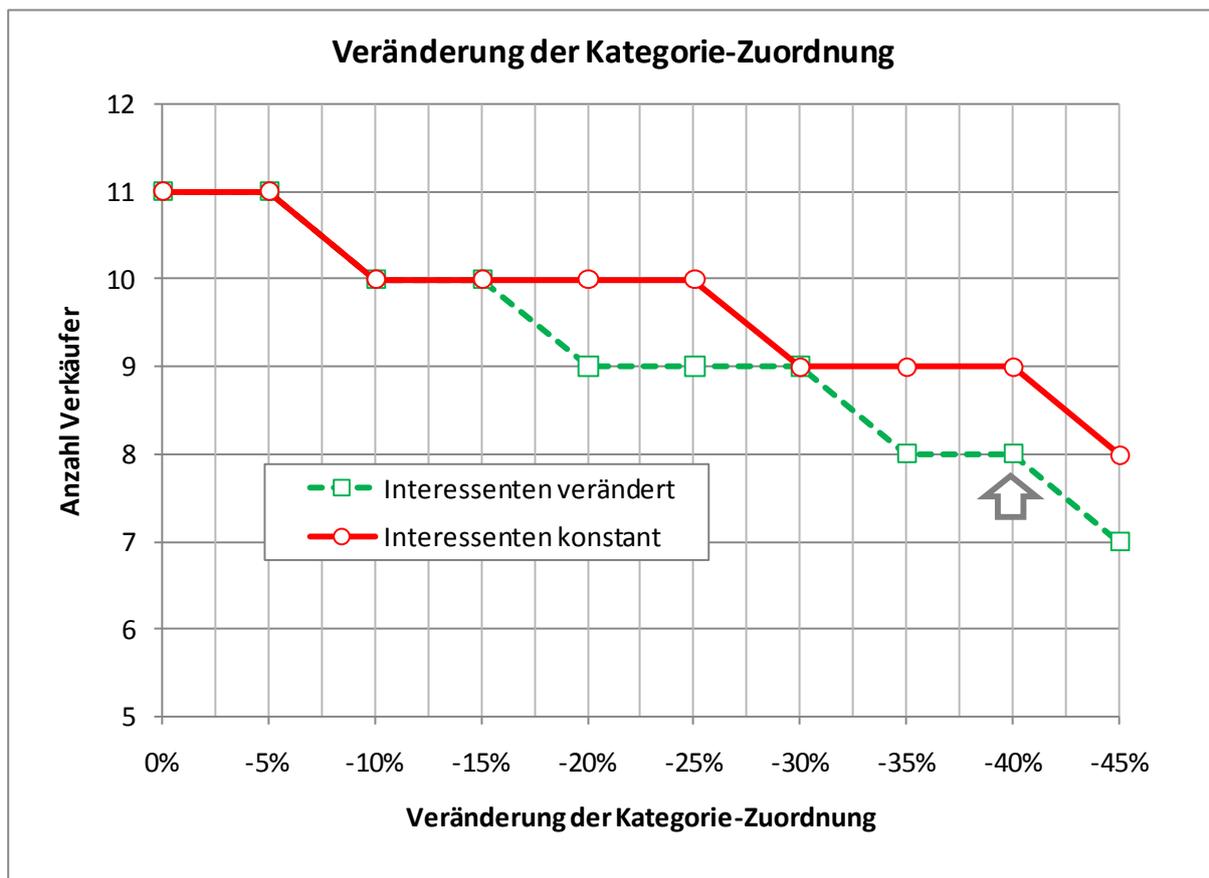


Abbildung 4: Neue Zuordnung von Kunden und/oder Interessenten in die nächstniedriger Kategorie. Werden jeweils ca. 1/3 der Kunden (oder genauer: -35%) verschoben, dann sind anstelle von 11 Verkäufern nur noch 9 erforderlich. Verschiebt man auch Interessenten mit dem gleichen %-Satz von einer Kategorie in die jeweils nächstniedrige, dann sind nur noch 8 Verkäufer erforderlich; bei Gesamtkosten von 100.000 € pro Verkäufer könnten bei 3 weniger Verkäufern 300.000 € Personalaufwand gespart werden oder ca. 27 %.

Zusammenfassung

Personalkosten sind im Vertrieb ein erheblicher Kostenblock. Sie können reduziert werden durch eine genauere Bestimmung der Kunden- oder/und Interessentenkategorien. Die Einordnung in eine Kategorie (A,B,C,D) sollte aufgrund des Kundenwertes erfolgen. Hier gibt es verschiedene Berechnungsmethoden, die mehr oder weniger für die Praxis geeignet sind. Der Aufwand lohnt sich meist. Mit kleinerer Vertriebsmannschaft – und damit geringeren Personalkosten – kann die gleiche oder bessere Gebietsbearbeitung erreicht werden. Die Kosten für die Durchführung dieser Analysen haben sich in sehr kurzer Zeit amortisiert.

Vertrieboptimierung durch Kundenkategorien

Wie man in die richtigen Kunden investiert

Autorenprofil

Name: Walter R. Kaiser
Geschäftsführender Gesellschafter

Firma: METALAX GmbH
Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft
Schulstr. 12, 71296 Heimsheim
eMail: info@metalax.de Internet: www.metalax.de

Berufserfahrung: Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtschafts-Ing. Verkäufer, Vertriebsleiter und Geschäftsführer in verschiedenen technischen Branchen (IT, Elektrotechnik/Elektronik, Kfz-Zulieferer). Lehraufträge an den Hochschulen Esslingen und Karlsruhe über Vertriebsmanagement und Entscheidungstechnik. Beirat mittelständischer Unternehmen. Beratungen und Seminare mit Schwerpunkt Vertrieb, Sanierung, Strategie, Kooperation.
