

Profi-Tipps für Handwerksbetriebe (Teil 3)

Vergütung im Vertrieb

Optimierung des Außendienstes

Alle Unternehmen mit mehr als einem Verkäufer im Außendienst brauchen eine gerechte und transparente Einkommensstruktur. Die Tendenz geht derzeit zu Strukturen, wie es in den Siebziger Jahren einmal war: Geringes Fixum und hohe Provisionsanteile. Ich nenne diesen Verkäufertyp mit Zukunft, den „Flat-rate-Verkäufer“ und empfehle, diesem Modell eine Chance zu geben. Aber auch bestehende Vergütungssysteme lassen sich effektiver gestalten.



Der „Flat-rate“-Verkäufer erhält einen Zielerreichungsvertrag von 40-150 %. Eine angenommene Umsatzerwartungshaltung von 700 000 € entspricht 100 % Einkommen. 40 % bekommt der Verkäufer abgesichert, den Rest muss er durch erfolgreiches Verkaufen erwirtschaften. Wenn er richtig gut ist, wird das Jahreseinkommen nicht nach oben begrenzt. Der entscheidende Charme des Systems liegt darin, dass die Unternehmen mit relativ geringen Fixkosten der Verkaufsmannschaft kalkulieren können, und deshalb auch das Risiko eingehen können deutlich mehr Verkäufer einzustellen. Unabhängig von solchen strategischen Überlegungen ist es aber genauso wichtig, bestehende Vergütungssysteme effektiver zu gestalten:

Nicht nur den Umsatz bewerten: Die Leistungen des Außendienstes ausschließlich nach Umsatzkennzahlen zu beurteilen, bringt viele Probleme mit sich. Denn mit wachsendem Gesamtumsatz eines Unternehmens sinkt in der Regel der Umsatzanteil des Außendienstes, was fälschlicherweise auf eine abnehmende Leistungsfähigkeit hinzuweisen scheint. Auch provoziert man mit einer reinen Umsatzbeurteilung „Hard Selling“ und

damit eine langfristig abnehmende Kundenzufriedenheit, weil ohne Rücksicht auf die langfristige Kundenbeziehung verkauft wird. Deshalb sollten Außendienst-Beurteilungen grundsätzlich ausgewogen erfolgen, das heißt, neben den Umsätzen und der Rentabilität auch Kennzahlen wie die Reklamationsquote, die absolute Zahl an Kundenbesuchen etc. beinhalten.

Vorsicht bei Reduzierung des Außendienstes: In schwierigen Zeiten wird häufig überlegt, ob man die Außendienststärke nicht reduzieren könnte. Wahr ist: Es ist sehr kostenintensiv, Kunden persönlich besuchen zu lassen, eine Umstellung auf Call Center scheint da verlockend. Vor solchen Maßnahmen müssen jedoch die langfristigen Folgen berücksichtigt werden: Eine Verringerung der Besuchstätigkeiten und eine insgesamt weniger intensive Betreuung von Kunden können – zeitverzögert – zu einer Ergebnisverschlechterung führen. Ermitteln Sie mögliche

Folgen, die in den nächsten zwei bis drei Jahren eintreten können. Wenn Sie den Außendienst reduzieren möchten, dann möglichst nicht mit einer Vergrößerung der Verkaufsgebiete oder „nur noch A-Kunden“, sondern intelligent mit einer sorgfältigen Analyse der zukünftigen Umsatzpotenziale.

Gerechte Verkaufsgebiete: Unternehmen, in denen der Außendienst traditionell eine starke Stellung hat, klagen oft „gerechte Verkaufsgebiete“ ein. Gemeint ist damit meist, dass jeder Außendienst-Mitarbeiter ähnlich große Verkaufsgebiete oder die gleiche Anzahl von Kunden betreuen sollte, um auch die gleichen Provisionschancen zu erhalten. Unberücksichtigt bleibt dabei der Betreuungsaufwand, der durch verkehrstechnische Umstände oder geografische Verhältnisse unterschiedlich ist. Deshalb sollten die Verkaufsgebiete auch einen erhöhten Betreuungsaufwand berücksichtigen. Hinzu kommt, dass die Größe von Verkaufsgebieten auch der Vertriebsstrategie folgen sollte: Sieht man in einem Verkaufsgebiet aufgrund der überragenden Stellung eines Wettbewerbers wenig Chancen, ist es legitim, dieses nur noch passiv auf Anfrage oder telefonisch betreuen zu lassen, während andere interessante Verkaufsgebiete doppelt besetzt sein können.



ziellen Seminaren lernen Sie, wie Sie als Handwerksunternehmen wirtschaftlich erfolgreicher agieren können. Bitte klicken Sie www.ewald-w-schneider.de/Shkseminare.html. Auf dieser Website finden Sie auch alle in diesem Branchenmagazin abgedruckten Artikel von Ewald W. Schneider und Partner in der Übersicht.

Provisionssysteme intelligent gestalten:

Provisionssysteme zu verändern, ist häufig ein „heißes Eisen“, das von der Geschäftsführung nur ungern angefasst wird. Schließlich sind hiervon die Einkommen der Außendienst-Mitarbeiter direkt berührt, jede Änderung kann massiven Widerstand hervorrufen. Dennoch sollten Sie Provisionen nicht als historische Erbhöfe akzeptieren, sondern leistungsorientiert gestalten. Meist können Sie neue Provisionssysteme gut durchsetzen, wenn sie ein übergeordnetes Ziel entwickeln. Das kann zum Beispiel die Erreichung einer optimalen Betreuungsintensität sein.

Kundenspezifische Potentiale definieren:

Lassen Sie die Mitarbeiter ein grundsätzliches Umsatz- und Ergebnispotential ihrer Kunden definieren. Sie vergüten die jeweils prozentuale Erreichung dieser Potentiale. Dies sollte nicht für ein Verkaufsgebiet, sondern pro Kunde gelten. Damit verhindern Sie, dass vorwiegend einfach zu betreuende Kunden, die schnell Umsatz bringen, besucht werden.

Motivierte und unmotivierte Mitarbeiter:

Eine weitere Möglichkeit der Optimierung ist es, Provisionen erst ab einer bestimmten Umsatzhöhe zu bezahlen. Damit wird verhindert, dass unmotivierte Außendienst-Mitarbeiter ähnlich viel verdienen wie motivierte. Studien zeigen nämlich immer wieder, dass sich der absolute Umsatz von motivierten und unmotivierten Außendienst-Mitarbeitern aufgrund von Basis- und Zufallumsätzen nur um 10 bis 15 % unterscheidet.

Sinnvolle Übernachtungsregelung:

Durch Regelungen, die Übernachtungen ausschließen sollen, entstehen nicht nur lange Heimwege, sondern es verringern sich auch die verkaufsaktiven Zeiten der Mitarbeiter. Die Vorgabe, außerhalb von Ballungszentren in möglichst preisgünstigen Pensionen zu übernachten, führt ebenfalls zu unnötigen Fahrten. Übernachtet der Mitarbeiter dagegen in Gebieten mit vielen Kundenstandorten, kann er ausgeruht und frisch ans Werk gehen und seine Kunden effizienter betreuen. Gewähren Sie deshalb sinnvolle Übernachtungen vor Ort. Zur Kostenreduzierung empfehlen sich Preisverhandlungen mit Hotelketten, die meist Sonderpreise einräumen.



Foto: Peter Kirchhoff / www.psefoto.de

Auswertungen sind wichtig: Werten Sie Statistiken, wie die Umsatzliste, Verteilung der Umsätze auf Produkte und einzelne Leistungsbereiche, Häufigkeit der Besuche und ähnliche Aufstellungen, aus. Werten Sie die Außendienst-Berichte konsequent aus und beziehen Sie die Ergebnisse in die Beurteilungsgespräche mit ein – das wirkt häufig disziplinierend. Prüfen Sie, ob die zentrale Kundendatenbank sorgfältig gepflegt wird.

Stichproben und Kontrollen: Suchen Sie für Stichproben Kunden aus, von denen Sie wissen, dass kürzlich Veränderungen in deren Unternehmen stattgefunden haben. Kontrollieren Sie den Zeitpunkt und die Qualität der Angaben. Führen Sie regelmäßig Reisebegleitungen durch. Prüfen Sie dabei die Auswahl der Tagestour, die Vorbereitung, den Umgang mit Verkaufshilfen (Prospekte,

Muster) und die Qualität der Gesprächsführung. Dadurch gewinnen Sie auch einen guten Eindruck von der Motivation Ihrer Mitarbeiter und bewahren sich den Zugang zu deren täglichen Praxisproblemen. Gehen Sie der Frage nach, ob die Vertretung bei Krankheit und Urlaub wirklich funktioniert. In diesen Zeiträumen dürfen Umsätze nicht wesentlich abfallen. Ist dies dennoch der Fall, drängen Sie auf eine engagierte Vertretung von Kollegen bei Abwesenheit.

Ewald W. Schneider,
Bad Bederkesa

Einfach, schnell & günstig – lasergravierte Schilder nach Wunsch

www.schilddirect.de SchildDirect

Organisation im Unternehmen

Wo bleibe eigentlich ich? Gewinnen Sie Zeit!

Als Unternehmer sollen Sie ein Management-Profi sein. Das wird zumindest als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung angesehen. Doch fragt man sich manchmal hinter seinem Berg an Arbeit nicht zu Unrecht: „Wo bleibe eigentlich ich?“



Woche hat leider nicht nur 40 Stunden. Als begeisterter Anhänger der Forderung des Mindestlohnes für Unternehmer verstehen Sie manche Diskussion in Deutschland nicht mehr – Sie gehören voll dazu, zum Mittelstand in Deutschland.

Aufgrund unseres gesunden Menschenverstandes wissen wir, dass Traumfigur und Idealgewicht unmittelbar mit Ausgeglichenheit, gesunder Ernährung und ausreißend Sport verbunden sind. Die Aussichten diese Ziele zu erreichen, stehen jedoch für Unternehmer häufig sehr schlecht. Nebensächlichkeiten wie Betriebsprüfung durch das Finanzamt, Mitarbeiterausfall,

bei dieser Veranstaltung?!

Zurecht mag man sich jetzt fragen, was das eigentlich mit dem Thema Software zu tun hat. Das ist einfach zu beantworten, denn heutzutage geht ohne sie nichts mehr. Man kommt einfach nicht mehr an ihr vorbei.

Um unternehmerisch voran zu kommen, ist eine optimal auf Ihre Branche zugeschnittene Software unerlässlich. Wenn sie als Unternehmer mit dem Gedanken spielen, in ein neues Werkzeug zu investieren, dann wohl am ehesten in ein Produkt, das beste Einsatzmöglichkeiten in Ihrer täglichen Arbeit bietet. Als Hersteller der Produktreihe „SCC-Software“ erlebt die Ziemer GmbH Elektrotechnik & Softwareentwicklung (www.ziemer.de) im eigenen Elektrohändlerunternehmens täglich die gleichen Probleme wie Sie. Auf der Suche nach der Antwort auf die Frage „Wo bleibe eigentlich ich?“ hat Ziemer nicht nur eine Software entwickelt, sondern gezielt versucht, selbstregulierende Betriebsprozesse zu finden.

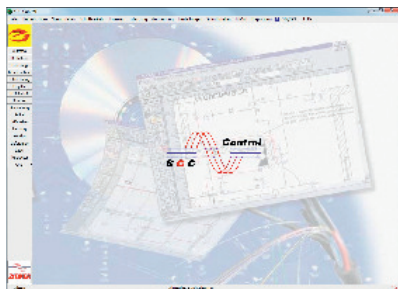
Eine Software allein reicht nicht aus, um erfolgreich seine Zukunft zu gestalten und vom Reagieren in das Agieren zu kommen. Das kann nur mit einem kompletten Paket bestehend aus Software, Schulung, Prozesseinführung und Unternehmerbegleitung gelingen.

Sie finden die Ziemer GmbH auch auf der Light+Building Halle 8.0 Stand K90.

Horst Schönfelder,
Bad Reichenhall



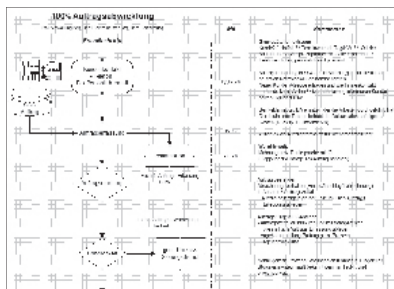
Das Thema „erfolgreiche Unternehmensführung“ wird in der Zwischenzeit bereits genauso intensiv vermarktet wie Übergewicht, Idealgewicht und Traumfigur in der Boulevardpresse. So hat heute nahezu jeder zwei Ziele im Auge: privat und geschäftlich.



Zentrales Werkzeug
Das Programm kontrolliert selbstständig die Arbeitsprozesse in der Verwaltung des Betriebs

Die jeweiligen Erfolge lassen sich leicht bewerten und dabei fällt schnell auf, dass im Leben einfach alles irgendwie zusammenhängt.

Der Firmenalltag fordert Sie permanent heraus und Ihre



Kernprozesse
Die wesentlichen Arbeitsabläufe bilden den „roten Faden“ durch die Software

Zahlungsverzögerungen usw. bereichern Ihren Alltag. Das Privatleben ist dabei noch nicht mal berücksichtigt. Somit stellt man sich mit zunehmenden Alter umso mehr die Frage: Wo bleibe eigentlich ich

ZIEMER-„SCC-CONTROL“ KURZ DARGESTELLT:

Standardfunktionen: Vom Angebot bis zur Endrechnung mit Mahn- und Forderungsverwaltung, Teil- Abschlagsrechnungen mit Nachtragsangebot usw.

Wichtige Kennzahlen: Deckungsbeitrag, Mindeststundenverrechnungssatz, Lohngesamtsumme, Gemeinkosten, Kupfernotierung, Kalkulationsübersicht Projekte, Urkalkulation aller Projektpositionen, Mitarbeiterauswertung Gewinnerzielung für das Unternehmen, halbfertige Arbeiten, Auftragslage, Projektüberwachung, Zeitüberwachung mit automatischer Wirtschaftlichkeitsberechnung, Umsatzauswertung Kunden, Lieferanten, Artikelumschlagshäufigkeit

Integrierte Schnittstellen: Data-/Eldanorm zum automatischen Einlesen der Produkt-/Preisdaten vom Großhandel, Kommunikation von Großhandel, Industrie und Elektrohändler über Schnittstellen wie OCI, UGL und FTP- UGL, GAEB 2000 (zwingend erforderlich bei Ausschreibungen im öffentlichen Bereich) sowie GAEB

Automatisierung von Betriebsprozessen: Automatische Kalkulation von Angeboten und Ausschreibungen über „SCC-CALC“, den Leistungskatalog von Ziemer, 100 %-ige Zeit- und Materialerfassung, unabhängig ob Lieferantenlieferung oder Lagerentnahme, Preisanfrage, Bestellung, Lieferscheinerfassung, Eingangsrechnung, Zahlungsverkehr, Erfassung von Ein-

gangs- und Ausgangsrechnungen automatisch in die Buchhaltung über DATEV, Buchhaltungsprogrammunabhängig

Nichts geht verloren: Überwachung von Terminen, Aufträgen, Forderungen, Verbindlichkeiten, Materialbestellungen, offenen Aufträge, Wartungsaufträge oder den Ablauf von Sicherheitseinhalten

B2B, CRM und allgemeines: Eine wichtige Forderung ist die Möglichkeit alle Tätigkeiten abdecken zu können, wie die gesamte Korrespondenz mit Kunden, Lieferanten über ein integriertes E-Mail-System mit den Schnittstellen zu gängigen Softwareprodukten wie Outlook und Kommunikationsmitteln wie Smartphones mit integrierter mobiler Stunden- und Auftrags- erfassung direkt beim Kunden mit automatischer Übergabe aller relevanten Daten direkt in die kaufmännische Software „SCC-Control“

Kosten und Schulung: Ziel sollte es sein, ein Programm für das gesamte kaufmännische Aufgabengebiet inkl. Kundeninformati- onssystem und den üblichen Office-Anwendungen vorzufinden. Das spart einen erheblichen Kosten- und Zeitfaktor im Bereich Schulung- und Wartung und erleichtert die Möglichkeit, neue Mitarbeiter ungelernert oder aus artfremden Branchen schnell in das Unternehmen zu integrieren

Das Supplement in TAB Technik am Bau, SHK Profi und elektro profi zu den Themen:
Energiewirtschaft, Energietechnik, Energieversorgung, Energieberatung, Photovoltaik, Solarthermie, Geothermie

REGENERATIVE ENERGIEN

Energietechnik · Photovoltaik · Energiewirtschaft · Solarthermie

2010

NEU: Ab 2010 auch
Verbreitung an das
Elektrofachhandwerk

Termine:
REGENERATIVE ENERGIEN 2/2010
Erscheinungstermin: 01.10.2010
Anzeigenschluss: 14.09.2010

Auflage: 40.000 Exemplare

