

Controller-Forum 2010 Effizienz nachhaltig managen



Ort: graz, messecongress
Manfred Grubbauer
Vertriebsleitung .A.S.A Süd

Datum: 17. März 2010

.A.S.A. Abfall Service AG

- Gründung 1988
- Mittlerweile größtes privates Entsorgungsunternehmen in Mittel/Osteuropa
- Neben Österreich in den Ländern Tschechien, Slowakei, Ungarn, Polen, Rumänien, Bulgarien, Serbien, Litauen tätig
- Dienstleistungsunternehmen mit Schwerpunkt Abfallbewirtschaftung
- Beratung, Sammlung, Transport, Verwertung, Behandlung, Verbrennung
- Eigentümer FCC (spanischer Bau- und Dienstleistungskonzern)
- Mitarbeiter: ca. 4.500 (davon in A ca. 700)
- 900 LKW (davon in A rd. 200)

- Vertriebsregion .A.S.A. Süd
- Bundesländer Steiermark, Kärnten, Osttirol, südl. Burgenland
- 8 Standorte, 270 MA, 120 LKW

Fallbeispiel: Steuerung von Schlagkraft und Effizienz im Vertrieb der .A.S.A. Abfall Service AG

1. Ausgangssituation

- Rasches Wachstum der .A.S.A. über Firmenakquisitionen
- Firmen insbesondere im Verkauf unterschiedlich organisiert
- Unterschiedliche Dienstleistungsangebote
- Firmen regional tätig, anfangs keine Flächendeckung
- Mitte 90er Jahre massiver Preisverfall
- Kosteneinsparungsprogramm
- Personalreduktion >>> externes Beratungsunternehmen

2. Erhebung – Istsituation

- Arbeitsabläufe, -organisation
- Kundenstruktur
- Zielvorgaben, Planungsinstrumente
- Anzahl Kundenbesuche pro Woche
- etc.

Einsparungspotenzial Personal gesamt ergab rd. 10-15%

3. Berechnung und Festlegung der SOLL-Vorgaben im Bereich Verkauf /1

- A) Kundenkategorisierung in A,B,C-Kunden
 - 15% A-Kunden
 - 35% B-Kunden
 - 50% C-Kunden

- B) Kundenkategorisierung nach IST-Umsatz
 - A – Kunde Umsatz/Jahr über 10.000,--
 - B – Kunde Umsatz/Jahr von 2.000,-- bis 9.999,--
 - C – Kunde Umsatz/Jahr von 500,-- bis 1.999,--
 - D – Kunde Umsatz/Jahr unter 500,-- (Kategorie seit 2008)

- C) Kundenkategorisierung nach Umsatzpotenzial
 - 1 – Kunde (Betragsgrenzen wie unter B)
 - 2 – Kunde
 - 3 – Kunde
 - 4 – Kunde

3. Berechnung und Festlegung der SOLL-Vorgaben im Bereich Verkauf /2

- D) Anzahl Kundenbesuche pro Woche und Jahr
 - 20 Kundenbesuche pro Woche im Durchschnitt
 - 860 Kundenbesuche pro Jahr (43 Wochen mal 20)

- E) Anzahl Besuche pro Jahr und Kunde
 - A – Kunde 4x
 - B – Kunde 2x
 - C – Kunde 1x

- F) Anzahl Kunden pro Verkaufsmitarbeiter
 - ergibt bei og. Prämissen 450 Kunden gesamt je AD-MA

- G) Verhältnis Angebot/Kundenbesuch und Auftrag/Anzahl Angebote

4. Einführung neuer „Spielregeln“ zwischen AD/ID

- Eindeutige ID-Zuordnung zu jedem AD-MA
- ID unterstützt „seinen“ AD-MA administrativ
- Angebote, Auftragsbestätigungen, Auftragsabwicklung mit DISPO, Fakturierung >>> ID
- Bearbeitung der C-Kunden fast ausschließlich durch ID (Telefonverkauf)
- Terminvereinbarung mit B und C-Kunden durch ID
- Täglich verstärkte Kommunikation zw. AD und ID
- AD liefert notwendige Daten an ID (Formularwesen!)

5. Planungsinstrumente

- Jahresplanung je AD-Mitarbeiter (Beispiel)
- Jahresplanung je Vertriebsregion gesamt (Beispiel)
- Jahresplanung gesamt Österreich (Beispiel)

6. Berichtswesen

- Tagesplan/-bericht je Verkaufsmitarbeiter (Beispiel)
- Wochen-/Monatsbericht Vertriebsregion (Beispiel)
- Wochen-/Monatsbericht gesamt Österreich (Beispiel)
- Jahresbericht je Vertriebsregion (Beispiel)

7. Faktor Kommunikation

- Täglich: AD-MA mit „seinem/r“ ID-MA
- Wöchentlich: AD-Besprechung mit Standort/Verkaufsleiter
- Monatlich: Standort- bzw. Vertriebsleitermeeting
- Quartalsmäßig: AD-Meeting mit allen AD-MA

8. Weitere qualitative Faktoren

- Laufende Schulungen (rechtlich, fachlich)
- Verkaufstraining
- Jahreszielgespräche (Zielvorgaben)
- Mitarbeitermotivation

9. Zusammenfassung

- Notwendiger Änderungsprozess (nicht von allen mitgetragen)
- Reduktion der Personalkosten im Bereich Verkauf
- Enorme Verbesserung der Arbeitsabläufe und Kommunikation
- Erhöhung der Schlagkraft und Effizienz
- Erhöhte MA-Zufriedenheit aufgrund klarer Zielvorgaben
- Erhöhte Kundenzufriedenheit