

## 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