

STUDIE

Mehr Effizienz im Industrievertrieb

Wie gut der Vertrieb eines Unternehmens arbeitet, lässt sich oft nur schwer ermitteln. Deshalb verlassen sich Vertriebsleiter oft auf Erfahrung und Bauchgefühl. Eine Studie beleuchtet das Dilemma und zeigt, wie Industrieunternehmen mit dem Thema »Effizienzsteigerung« umgehen.

VON BERNHARD KUNTZ*

Wie effizient arbeitet unser Vertrieb?« Das fragen sich immer mehr Industrieunternehmen - auch weil aufgrund ihrer Anstrengungen in den zurückliegenden Jahren die Potenziale in Produktion und Logistik weitgehend ausgeschöpft sind. Deshalb wendet sich ihre Aufmerksamkeit anderen Unternehmensbereichen wie dem Vertrieb zu.

Neu ist die Frage nicht, wie das Verhältnis von Input zu Output, also die Effizienz im Vertrieb verbessert werden kann. Sie wurde in der Vergangenheit aber oft nur halbherzig gestellt, unter anderem, weil sich das Input-Output-Verhältnis im Vertrieb schwieriger als in der Produktion messen lässt - speziell in der Investitionsgüterindustrie. Denn dort vergehen zumeist Monate, oft sogar Jahre bis ein Neukunde gewonnen oder ein Großauftrag unter Dach und Fach ist.

Außerdem: Welche Aktivitäten beziehungsweise Kostenfaktoren den Vertriebskosten zugeordnet werden, variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Entsprechend schwer ist es laut Professor Matthias Klimmer von der Hochschule Mannheim, branchenweite oder branchenübergreifende Vergleiche zu erstellen. Trotzdem darf, so sein Credo, die

Industrie das Bestreben, die Vertriebseffizienz zu messen und zu erhöhen, nicht aufgeben. »Sonst nutzt sie eine zentrale Stellschraube zum Beeinflussen des Unternehmenserfolgs nicht.«

Vor diesem Hintergrund untersuchten das Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim und die Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner in einer Studie, welche Bedeutung die Industrieunternehmen der Vertriebseffizienz beimessen; darüber hinaus:

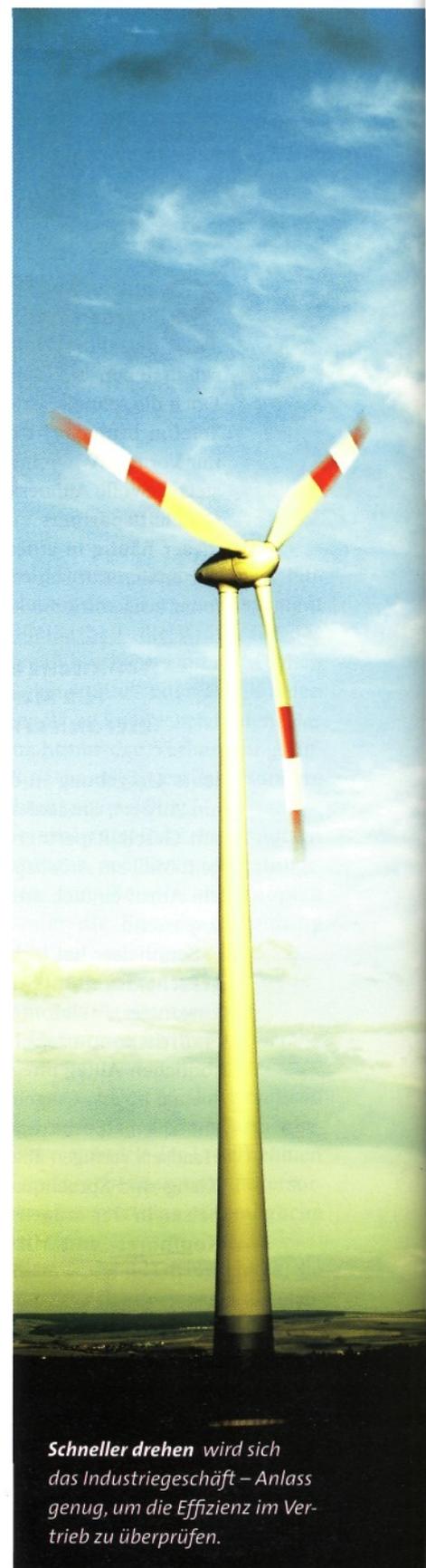
- Was sind aus Unternehmenssicht die wichtigsten Hebel, um im Vertrieb noch effizienter zu arbeiten? Und:

ERST DAS INPUT-OUTPUT-VERHÄLTNISS VERBESSERN.

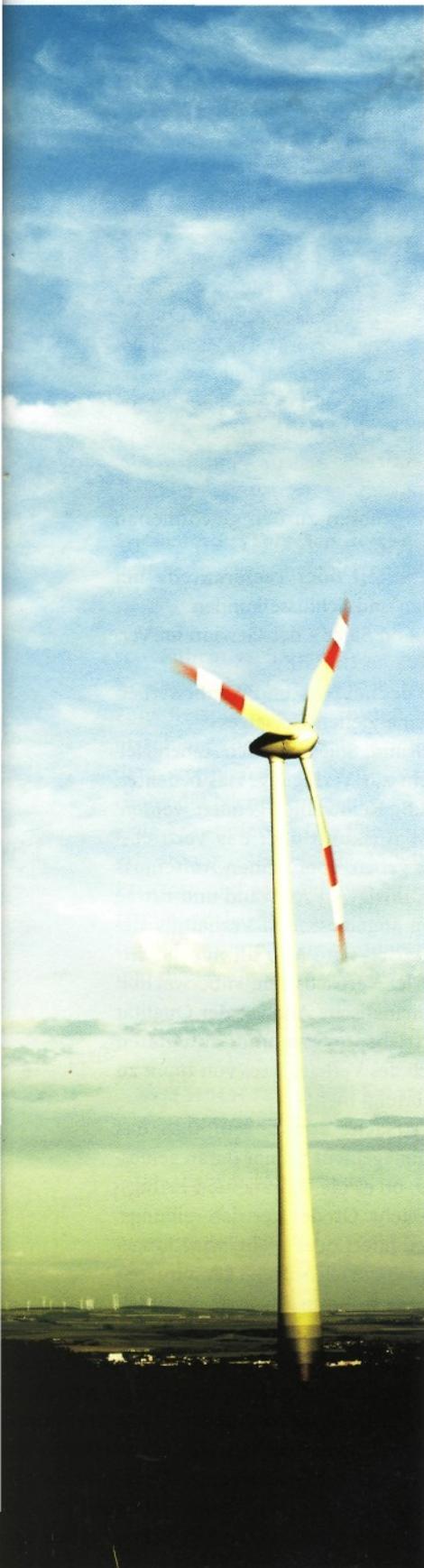
- Wie wollen die Unternehmen das Input-Output-Verhältnis verbessern?

Für die Studie wurden 74 Führungskräfte von Herstellern von Investitionsgütern befragt. Von ihnen waren 45 Prozent Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsleitung, die übrigen weitgehend Vertriebsleiter. Ergebnis: Das Steigern der Vertriebseffizienz wird von den Industrieunternehmen als wichtiges Thema erkannt. Jedes zweite hat dies explizit als Jahresziel formuliert. Und circa 40 Prozent der Unternehmen betrachten dieses Ziel sogar als permanente Managementaufgabe. Bei allen Unternehmen, deren

*BERNHARD KUNTZ arbeitet als freier Autor in Darmstadt.



Schneller drehen wird sich das Industriegeschäft – Anlass genug, um die Effizienz im Vertrieb zu überprüfen.



Spitzenmanager überzeugt sind, dass im Vertrieb noch Umsatzsteigerungspotenziale von 30 Prozent und mehr ruhen, ist das Verbessern der Vertriebseffizienz bereits ein offizielles Jahresziel.

Hierfür gibt es laut Klimmer zwei mögliche Erklärungen: »Entweder besteht in den betreffenden Organisationen bezogen auf das Thema >Effizienzsteigerung< ein überdurchschnittlich hoher Handlungsbedarf oder das Management dieser Unternehmen ist überzeugt, wenn wir dieses Thema explizit in die Jahreszielplanung aufnehmen und so dafür sorgen, dass ihm eine große Beachtung geschenkt wird, dann sind im Vertrieb noch Quantensprünge möglich.«

Auffallend ist bei den Befragungsergebnissen auch: Die meisten Unternehmen wollen mit ihren Maßnahmen primär den Umsatz, also den Output erhöhen. Im Durchschnitt vermuten sie, dass sie bei einem effektiveren Vorgehen im Vertrieb bei gleichbleibendem Input 20 Prozent mehr Umsatz erzielen. Weniger bedeutsam erscheint den Unternehmen derzeit das Thema Kostensenkung. Dem entspricht, dass die Befragten beim Steigern ihrer Vertriebsleistung nicht auf Personalabbau setzen. Im Gegenteil, zahlreiche Unternehmen wollen ihre Vertriebsmannschaft ausbauen.

Eine höhere Kundenprofitabilität können Firmen zum Beispiel durch stärker-

**HÖHERE PROFITABILITÄT IST
MEIST DAS RESULTAT AUS EINEM
BÜNDEL VON MASSNAHMEN.**

ren Fokus der Vertriebsaktivitäten auf ertrags- und erfolgsversprechende Kunden oder Kundengruppen erreichen, etwa mit einer professionellen Zielkundenstrategie. Auch verbessern höhere Preise die Profitabilität.

Zusätzlich hilft ein verstärktes Cross-Selling sowie ein Steigern der Liefermengen und -anteile bei Bestandskunden. Hinzu kommen schlankere und somit kostengünstigere Prozesse. Eine hohe Kundenprofitabilität ist also in der betrieblichen Praxis meist das Resultat eines Bündels von Maßnahmen, nicht nur einer Einzelaktion.

**Output erhöhen
statt Kosten senken**

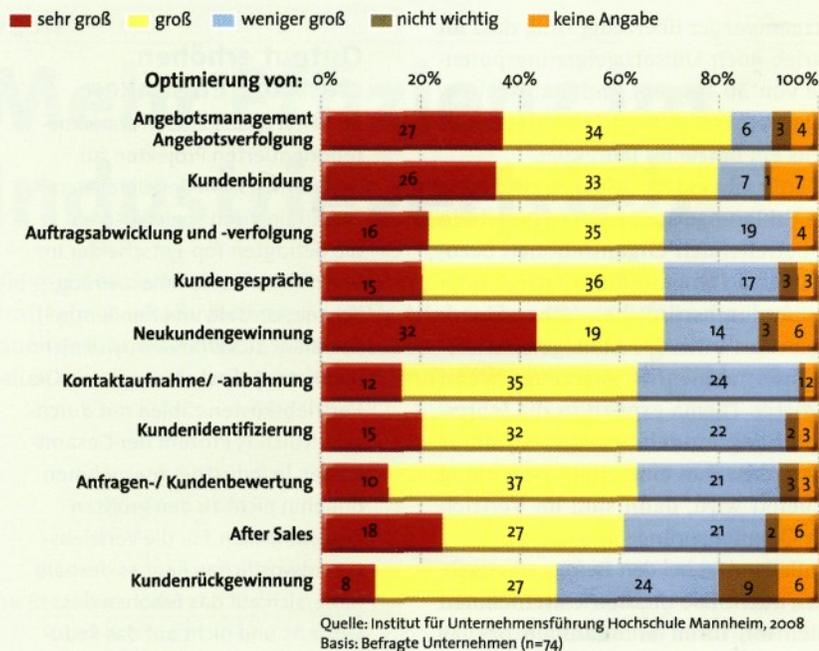
Im Unterschied zu den stark kostenorientierten Projekten für mehr Effizienz in den Bereichen Produktion und Logistik sehen die befragten Top-Entscheider im Vertrieb in erster Linie die Möglichkeit, Umsatz und Kundenprofitabilität zu verbessern und nicht die Vertriebskosten zu senken. Die Vertriebskosten zählen mit durchschnittlich 15 Prozent der Gesamtkosten in Industrieunternehmen ohnehin nicht zu den größten Kostenblöcken. Für die Vertriebsverantwortlichen liegt es deshalb nahe, sich auf das Erhöhen des Outputs und nicht auf das Reduzieren des Inputs zu konzentrieren, um aus dem gleichen Investitionen mehr herauszuholen. Als wichtigste Maßnahmen erachten die befragten Unternehmen dabei

- das Optimieren vertriebsrelevanter Prozesse,
- das Erhöhen der Managementfähigkeiten in den mittleren und unteren Führungsebenen,
- das Steigern der verkäuferischen Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter sowie
- das Verbessern der Vertriebsplanung und -Steuerung.

Deshalb überrascht es nicht, dass die Befragten diesem übergeordneten Ziel eine größere Bedeutung beimessen als den Einzelmaßnahmen, die eine höhere Vertriebseffizienz bewirken. Zudem sei das Erhöhen der verkäuferischen Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter für viele Top-Manager ein Hebel, von dem der größte Effekt ausgeht. Dies legt laut Klimmer die Vermutung nahe, dass das Umsetzen der Vertriebsstrategien aus Managementsicht häufig auf der Mitarbeiterebene scheitert.

Besonders hoher Schulungsbedarf besteht laut Studie im Analysieren und Ausschöpfen von Kundenpotenzialen. Als

WELCHE POTENZIALE MESSEN SIE FOLGENDEN MAßNAHMEN ZU, UM DIE VERTRIEBSEFFIZIENZ IHRES UNTERNEHMENS ZU STEIGERN?



Stellschrauben für mehr Effizienz sehen Vertriebsleiter laut einer Studie vor allem bei der Neukundengewinnung.

wichtig erachten die Befragten zudem, sicherzustellen, dass die Vertriebsmitarbeiter höhere Preise erzielen. Dies stellt eine Daueraufgabe dar, weil die Preise der Unternehmen aufgrund des starken Wettbewerbs permanent unter Druck stehen. Dazu passt, dass Unternehmen, wenn es um das Optimieren der operativen Prozesse geht, dem Angebotsmanagement und der Angebotsverfolgung eine sehr hohe Bedeutung beimessen.

Bezogen auf die Vertriebsprozesse unterschied die Befragung drei Kategorien an Maßnahmen:

• Organisatorische Maßnahmen

Zum Beispiel: Verlagern der Betreuung von Kleinkunden in den Vertriebsinnendienst, bessere Planung von Außendienstterminen bei Neu- oder Wettbewerberskunden durch den Innendienst, stärkere Entlastung der »Verkäufer« von Verwaltungsaufgaben.

• IT-Maßnahmen

Zum Beispiel: Bessere IT-Unterstützung bei der Segmentierung und Vorauswahl von Zielkunden oder beim Erstellen und Verfolgen von Angeboten.

• Schulungsmaßnahmen

Zum Beispiel: Weiterentwickeln der

verkäuferischen Fähigkeiten etwa in den Bereichen Potenzialanalyse, Neu- und Wettbewerberskunden-Ansprache sowie vor allem Preisverhandlung.

Das Auswerten der Antworten ergab: Nennenswerte Verbesserungen lassen sich nach Ansicht der Top-Manager in der Regel nicht durch Einzelmaßnahmen

FÜR DAS MESSEN DER EFFIZIENZ FEHLT ES HÄUFIG AN PASSENDEN DATEN.

erzielen. Sie erachten vielmehr ein Bündel von Maßnahmen als nötig, das auf den Bedarf des jeweiligen Unternehmens abgestimmt ist. Das zeigt laut Klimmer: Den Verantwortlichen ist bewusst, dass sich letztlich das System weiter entwickeln muss, »weshalb isolierte Maßnahmen, die nicht in einem Gesamtkonzept verankert sind, keine nachhaltige Wirkung haben«.

Um die erforderlichen Maßnahmenpakete schnüren zu können, müssen die Verantwortlichen aber zunächst den aktuellen Leistungsgrad des Vertriebs kennen. Deshalb wurde für die Studie auch erfragt, mit Hilfe welcher Informationen

das obere Management der Unternehmen die Effizienz der Vertriebsbereiche beurteilt.

Ein Ergebnis war: Das Management nutzt als Infoquelle weitgehend die klassischen quantitativen Controllingdaten wie Umsatzentwicklung, Deckungsbeitrag und Auftragseingang, die zunächst über die Qualität der Vertriebsarbeit wenig aussagen. Diese Daten werden dann von den Entscheidern aufgrund ihrer Erfahrung sowie persönlicher Annahmen über die Wirkungszusammenhänge im Vertrieb interpretiert. Nur selten werden jedoch Verhältniszahlen herangezogen, um die Vertriebseffizienz zu prüfen, wie:

- Hitrate, also das Verhältnis von erstellten Angeboten zu den gewonnenen Aufträgen
- Marktanteil oder Lieferanteile bei Kunden und Schlüsselkunden
- Return on Sales - der Gewinn im Verhältnis zum Umsatz
- Anteil des mit Neu- und Wettbewerberskunden erzielten Umsatzes

Der Grund: Solche Zahlen stehen vielfach nicht zur Verfügung. Das bedeutet, dass häufig Kennzahlen genutzt werden, die zwar Auskunft über das Vertriebsergebnis geben, aber keinen Aufschluss darüber, inwieweit Aufwand und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis stehen. Faktisch wird also oft nur das Erreichen der Vertriebsziele »überwacht«. Eine systematische Analyse der Qualität der Vertriebsprozesse und -aktivitäten bezüglich des Verhältnisses von Input zu Output erfolgt nicht.

Eine Ursache könnte sein, dass das obere Management primär daran gemessen wird, ob es die Umsatz- und Ertragsziele erreicht. Ob der Vertrieb reibungslos funktioniert oder nicht, wird hingegen weitgehend als Aufgabe der mittleren und unteren Führungsebenen betrachtet. Das unterstreichen auch die Antworten auf die Frage, welche weiteren Informationsquellen die obersten Entscheider zum Beurteilen der Effizienz nutzen. Als wichtigste Quelle werden hier Berichte und Reports nachgeordneter Leistungsebenen genannt.

Entsprechend wichtig wäre es laut Berater Peter Schreiber, dass auch die-



Systematisches Vorgehen ist vor allem beim Verkauf von Großobjekten notwendig.

sen Führungsebenen aussagekräftige Kennzahlen über die Vertriebseffizienz, zum Beispiel die erwähnten Verhältniszahlen, zur Verfügung stehen. Denn dann könnten sie nicht nur das Erreichen oder Nicht-Erreichen der Vertriebsziele konstatieren. Die Führungskräfte erhalten zusätzlich die Möglichkeit, Prozesse und Maßnahmen zu analysieren, mögliche Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Performance gezielt zu steigern.

Weil aber solche Daten vielfach fehlen, vertrauen auch die operativen Führungskräfte ebenso wie 80 Prozent ihrer Vorgesetzten weitgehend auf ihre Einschätzung und persönliche Erfahrung, wenn es um das Bewerten und Erhöhen der Vertriebseffizienz geht.

Entsprechend groß ist die Gefahr, dass Führungskräfte falsche oder vorteilhafte Schlüsse zur Leistungskraft ihres Vertriebes ziehen. Hinzu kommt: Wenn keine aussagekräftigen Daten vorliegen und deren Bewertung weitgehend aufgrund von subjektiven Einschätzungen

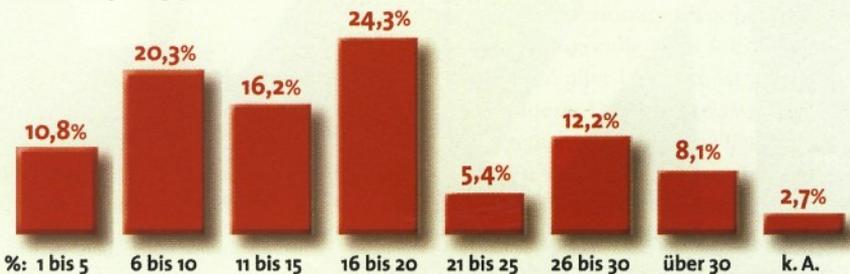
OHNE ZAHLEN LASSEN SICH MITARBEITER NUR SCHWER ÜBERZEUGEN.

erfolgt, fällt es auch schwer, sich firmenintern auf Maßnahmen zu verständigen und den Mitarbeitern zu vermitteln, warum ein anderes Vorgehen oder gar ein verändertes Verhalten nötig ist.

Der Mangel an aussagekräftigen Daten führt deshalb in der Praxis oft dazu, dass ein gezieltes Steuern der Vertriebseffizienz unterbleibt. Deshalb sind die Studienautoren überzeugt: Das Einführen firmenspezifischer Kennzahlen bietet noch vielen Unternehmen die Möglichkeit, entsprechende Maßnahmen abzuleiten und die Vertriebsleistung deutlich zu erhöhen. ←

WIE HOCH SCHÄTZEN SIE IN IHREM UNTERNEHMEN DIE POTENZIALE ZUR STEIGERUNG DER VERTRIEBSEFFIZIENZ EIN?

Umsatzsteigerungspotenzial



Quelle: Institut für Unternehmensführung Hochschule Mannheim, 2008
Basis: Befragte Unternehmen (n=74), Prozentwerte

Im Vertrieb steckt mehr Umsatz - wenn die Prozesse besser laufen.