

Auf dem Prüfstand: Effizienz im Vertrieb

Autoren: Peter Schreiber, Matthias Klimmer

Siemens jüngstes Vorhaben, die Kosten in Vertrieb und Verwaltung um rund 12 Milliarden Euro zu senken, lässt das Potenzial erahnen. Auch eine aktuelle Studie belegt: Gerade im Industriegütervertrieb existieren noch ungenutzte Ressourcen zur Effizienzsteigerung. Doch leider fehlen oft die erforderlichen Kennzahlen und Instrumente, um sie zu heben.

Industrieunternehmen spüren den ständig zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdruck. Zugleich fordern Kapitalgeber steigende Erträge und Kapitalrenditen. Als Reaktion auf diesen „Zangengriff“ haben viele Unternehmen in den vergangenen Jahren intensive Anstrengungen zur Effizienzsteigerung unternommen. Dabei standen meist kostenintensive Bereiche wie Produktion und Materialwirtschaft im Mittelpunkt. Lean-Production, Supply-Chain-Management und Outsourcing zählen hier zu den gängigsten Konzepten. Vollerorts wurden damit inzwischen die größten Verbesserungspotenziale nahezu ausgeschöpft. Nun rücken zunehmend andere Unternehmensbereiche ins Blickfeld von Effizienzsteigerungsprojekten.

Da der Vertrieb als Umsatzverantwortlicher entscheidend die Rentabilität beeinflusst, könnte das Steigern der Vertriebseffizienz an Bedeutung gewinnen. Das Sicherstellen einer hohen Effizienz im Vertrieb ist in vielen Unternehmen jedoch kein völlig neues Thema. Schon immer galt es, in Zeiten schwacher Nachfrage die geforderten Wachstumsziele durch einen „schlanken“,

effizienten Vertrieb zu realisieren oder in Zeiten starker Nachfrage die richtige Balance zwischen Wachstum und Profitabilität zu finden. Unklar ist jedoch, ob in der Industriegüterbranche inzwischen die Zeit für intensivere Bemühungen zum Verbessern der Vertriebseffizienz gekommen ist. Mit dieser Frage befasst sich eine aktuelle Studie der Hochschule Mannheim und des Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, für die 74 Entscheider des oberen Managements bei Anbietern von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen befragt wurden.

Trotz attraktiver Steigerungspotenziale ist die Vertriebseffizienz oft kein Top-Thema. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass zahlreiche Unternehmen signifikante Effizienzpotenziale in ihren Vertriebsbereichen sehen. Die Befragten denken, dass infolge einer verbesserten Vertriebseffizienz die Umsätze im Durchschnitt um 20 Prozent gesteigert und die Vertriebskosten um zehn Prozent gesenkt werden könnten. Sie zeigen sich davon überzeugt, dass durch eine höhere Effizienz im Vertrieb die Kundenzufriedenheit und Anpassungsfähigkeit auf veränderte Markt-

bedingungen erhöht werden könnten. Trotz dieser Potenziale scheint das Verbessern der Vertriebseffizienz für viele Industrieunternehmen zurzeit kein Thema von herausragender Priorität zu sein.

Obwohl jeder zweite befragte Manager in den kommenden zwölf Monaten die Steigerung der Vertriebseffizienz ausdrücklich als Ziel verfolgt, sprechen zwei Gründe gegen eine breite Intensivierung der Effizienzsteigerungsbemühungen: erstens die relativ niedrige Beteiligungsquote der per Zufallsauswahl angesprochenen Unternehmen, zweitens die vielerorts auf der oberen Managementebene fehlenden relevanten Kennzahlen, die eine explizite Beurteilung der Vertriebseffizienz erlauben würden.

Bauchgefühl statt Kennzahlen: Die meisten befragten Unternehmen beurteilen die Vertriebseffizienz auf der Basis absoluter Kennzahlen wie Auftragseingang, Umsatz und Deckungsbeitrag. Diese Kennzahlen werden traditionell dazu verwendet, um das Erreichen der Vertriebsziele zu überwachen und bei Bedarf gegenzusteuern. Inwieweit die Vertriebsziele effizient erreicht wurden, kann anhand dieser Kennzahlen nicht beurteilt werden.

Bemerkenswert ist, dass in den untersuchten Unternehmen bislang kaum über Verhältniszahlen die Vertriebseffizienz gemessen wird. Am meisten finden noch die beiden Kennzahlen „Hitrate“ und „Return on Sales“ Verwendung. Ansonsten berufen sich die befragten Manager vor allem auf ihre Erfahrung und Intuition.

Was sind die Ursachen für die geringe Beachtung der Vertriebseffizienz? Ins-



Effizienz-Inspektion: Wie bei der regelmäßigen Hauptuntersuchung von Fahrzeugen gehört auch die Vertriebseffizienz in Intervallen auf den Prüfstand.



Effizienz und Effektivität: Anhand diverser Kennzahlen aus Ergebnissen des Vertriebs lassen sich Input und Output prüfen. Quelle: Institut für Unternehmensführung Hochschule Mannheim

gesamt deuten die Ergebnisse der Studie darauf hin, dass diese Unternehmen dem Verbessern der Vertriebseffizienz eine geringere Aufmerksamkeit schenken als Produktivitätssteigerungen in Bereichen wie Produktion und Logistik. Systematische und ehrgeizige Anstrengungen zur Effizienzsteigerung wie sie hier in den vergangenen Jahren statt-

gefunden haben, scheinen im Vertrieb nach wie vor die Ausnahme zu sein. Als Gründe für dieses scheinbar widersprüchliche Verhalten kommen nach Auswertung der Befragungsergebnisse folgende Aspekte zum Tragen:

- **Probleme beim Beurteilen** der Vertriebseffizienz: Das eindeutige Zuord-

nen und Erfassen vertriebsbezogener Inputs und Outputs und damit eine exakte Beurteilung von Output-Input-Relationen im Vertrieb (= Vertriebseffizienz) ist schwierig und in IT-Tools oft nicht vorgesehen. Das mag eine Erklärung für die große Bedeutung von Erfahrung und Intuition beim Beurteilen der Vertriebseffizienz sein.

- **Fehlendes Know-how** zur Potenzialausschöpfung: Im Vertrieb sind fundierte Kenntnisse und Fertigkeiten zum Ausschöpfen von Effizienzpotenzialen nicht in dem Maße vorhanden, wie das beispielsweise in Fertigungsbereichen der Fall ist. Dort existiert seit den Ansätzen des Taylorismus eine lange Tradition in der Produktivitätssteigerung von Menschen und Maschinen.

- **Fehlende Standardtools** zum Verbessern der Vertriebseffizienz: Vergleichbare Konzepte und Methoden zur Effizienzsteigerung wie diese für Produktion und Logistik existieren (zum Beispiel Lean-Production), haben sich für den Vertriebsbereich trotz des Schlagworts Lean-Selling in der Praxis bislang nicht etabliert.

- **Angst vor Personalabbau** und Budgetkürzung: Die häufig gemachte Erfahrung, dass in anderen Unternehmensbereichen Bemühungen zur Effizienzsteigerung in erster Linie mit Kosten- beziehungsweise Personalabbau einhergehen, mag den ein oder anderen Vertriebsverantwortlichen veranlassen, auf ein gezieltes Messen und Verbessern der Effizienz in seinem Bereich zu verzichten. Wo keine Kennzahlen zur Effizienzbeurteilung existieren, bleibt das Risiko gering, „schlafende Hunde zu wecken“.

Vertriebseffizienz steigern bedeutet nicht primär Kosten senken. Im Unterschied zu den stark kostenorientierten Effizienzsteigerungsprojekten in den Bereichen Produktion und Logistik, sehen die befragten Top-Entscheider im Steigern der Vertriebseffizienz in erster Linie die Möglichkeit Umsatz und Kundenprofitabilität zu verbessern statt die Vertriebskosten zu senken.

Vertriebskosten zählen mit durchschnittlich 15 Prozent der Gesamtkosten in Industrieunternehmen ohnehin

nicht zu den größten Kostenblöcken, Umsatzsteigerungen wirken sich jedoch direkt auf das Unternehmensergebnis aus. Es liegt also nahe, zur Verbesserung der Vertriebseffizienz sich auf den Output zu konzentrieren. Als wichtigste Maßnahmen sehen die befragten Unternehmen Folgendes:

- **Vertriebsrelevante Prozesse** zu optimieren,
- **die Managementkompetenz** in den mittleren und unteren Führungsebenen zu erhöhen,
- **die verkäuferischen Fähigkeiten** der Vertriebsmitarbeiter zu steigern sowie
- **die Vertriebsplanung und -Steuerung** zu verbessern.

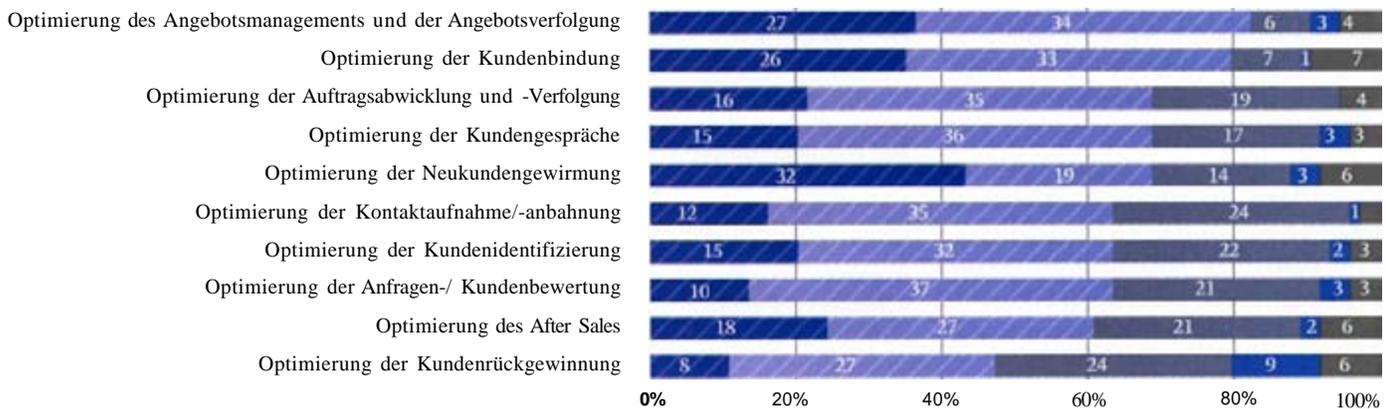
Im Hinblick auf die vertriebsrelevanten Prozesse konnten für das gesamte Angebotsmanagement, die Neukundengewinnung, die Gestaltung von Kundengesprächen, die Auftragsabwicklung und die Kundenbindungsaktivitäten die größten Verbesserungspotenziale gefunden werden.



Die Studie „Vertriebseffizienz in der Industriegüterbranche“ kann beim Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim (E-Mail: ifu@hs-mannheim.de) oder über Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, (E-Mail: zentrale@schreiber-training.de) für 95 Euro inklusive Versandkosten angefordert werden. ←

Um dort vorhandene Leistungsreserven besser auszuschöpfen, erachtet die Mehrheit der Befragten inhaltlich und zeitlich abgestimmte Maßnahmenbündel bestehend aus organisatorischen, qualifikatorischen und informationstechnischen Maßnahmen für erforderlich. Die vorgelegten Untersuchungsergebnisse können angesichts der Größe und Zusammensetzung der Stichprobe nicht als repräsentativ für die gesamte Industriegüterbranche

WIE GROSS SIND DIE POTENZIALE ZUR STEIGERUNG DER VERTRIEBSEFFIZIENZ?



Basis: Befragte Unternehmen (n=74), absolute Werte;

Quelle: Institut für Unternehmensführung Hochschule Mannheim, 2008

■ sehr groß ■ groß ■ weniger groß ■ nicht wichtig ■ keine Angabe

Breites Spektrum: Jede Menge Chancen für mehr Effizienz sehen die befragten Entscheider aus dem oberen Vertriebsmanagement, die bei Anbietern von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen die Richtung vorgeben.

gelten. Sie zeigen jedoch klare Trends auf und liefern wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Vertriebseffizienz. Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind:

Als Fazit aus den Studienergebnissen scheint dringend angeraten, endlich die Vertriebseffizienz auf die Agenda zu setzen. Folgende Empfehlungen sind daraus abzuleiten:

- **Vertriebsverantwortliche** sollten regelmäßig die Effizienz auf den Prüfstand stellen. Das ist genauso wichtig wie das Erreichen der Vertriebsziele. Denn eine höhere Vertriebseffizienz befähigt dazu, ständig steigende Umsatzziele bei gleich bleibenden Vertriebsbudgets zu realisieren.
- **Klare Soll-Vorgaben** sind neben konkreten Effizienzkriterien und Messmethoden erforderlich, um die Vertriebseffizienz zu steigern. Sie sind im Zuge des „Selling Plans“, einer aus Vision und Strategie des Unternehmens abgeleiteten operativen Verkaufsleitlinie, für die Prozesse und Leitungsebenen im Vertrieb zu definieren.
- **Nur Maßnahmenbündel**, die inhaltlich und zeitlich klar abgestimmt sind, können vorhandene Effizienzreserven mobilisieren.
- **Auch Managementprozesse** sollten hinsichtlich ihrer Effizienz regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und optimiert werden - zum Beispiel in puncto Vertriebsplanung und Vertriebscontrolling. Auch wenn die operativen Vertriebsprozesse für eine hohe Vertriebseffizienz die entscheidende Rolle spielen. Die Nutzung eines operativen

„Selling Plans“ würde helfen, Vertriebsziele und effiziente Maßnahmen bis auf die Mitarbeiterebene hinunter konsistent zu detaillieren und so eine wirtschaftliche Effektivität im Vertrieb zu erreichen.

Bei allen Bemühungen um eine hohe Vertriebseffizienz: Die Effektivität von Vertriebsstrategien und -maßnahmen darf nicht darunter leiden. Nur ein Vertrieb, der sich mit den richtigen Lösungen auf vielversprechende Marktsegmente und Kunden konzentriert, kann eine hohe Effizienz mit voller Wirkung entfalten. Erst dann wird im Vertrieb das Richtige richtig getan. ←

AUTOREN

Prof. Dr. Matthias Klimmer forscht und lehrt an der Fakultät für Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Mannheim als Professor für Marketing, Organisation und Projektmanagement. Zu seinen Fachgebieten gehören die Organisationsgestaltung, das Change-Management und das Industriegütermarketing. Er ist unter anderem Mitglied der Studienkommission der Fakultät und Sprecher des Instituts für Unternehmensführung.

Peter Schreiber ist Inhaber von „Peter Schreiber & Partner — Management-Partner für Vertrieb und Marketing“ in Ilsfeld. Der Diplom-Betriebswirt arbeitet als Managementberater und Verkaufstrainer sowie als Referent an der International Business School (ZFU) in Zürich. Darüber hinaus veröffentlicht er als Fach- und Buchautor.