INVESTITIONSGÜTER

Wie sich die Vertriebseffizienz in der Investitionsgüterindustrie steigern lässt

Welche Bedeutung messen die Hersteller von Investitionsgütern dem Erhöhen der Effizienz ihres Vertriebs bei? Das untersuchte das Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim mit der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner. Und kam zum Ergebnis: Oft fehlen dem oberen Management die erforderlichen Informationen und Kennzahlen zum Beurteilen der Vertriebseffizienz.

MATTHIAS KLIMMER UND PETER SCHREIBER

Das Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim und die Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner untersuchten, welche Bedeutung Industrieunternehmen dem Steigern der Vertriebseffizienz beimessen. Die Kernfragen waren:

- Was sind aus Unternehmenssicht die wichtigsten Hebel zum Steigern der Vertriebseffizienz?
- Wo vermutet das obere Management Verbesserungspotenziale?
- Mit welchen Maßnahmen wollen die Unternehmen ihre Vertriebseffizienz verbessern?

Bis Januar 2008 wurden für die Studie 74 obere Führungskräfte von Investitionsgüterherstellern befragt, deren Umsatz im zurückliegenden Geschäftsjahr über 10 Mio. Euro lag. Von den Befragten Personen waren 45% Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsleitung; die restlichen 55% waren weitgehend Verkaufs- und Vertriebsleiter. Die Befragung ergab: Das Steigern der Vertriebseffizienz wird von den Unternehmen zunehmend als wichtiges Thema erkannt. Bei 50% ist es ein Hauptziel im laufenden Geschäftsjahr.

Die meisten Unternehmen wollen die Vertriebseffizienz verbessern, indem sie den Umsatz als zentrale Outputgröße erhöhen. Im Schnitt vermuten sie, dass bei gleichbleibendem Input der Umsatz durch ein effektiveres Vorgehen im Vertrieb um 20% gesteigert werden könnte. Sie gehen davon aus, dass der Wirkungsgrad der Bemühungen und somit der Zielerreichungsgrad erheblich verbessert werden kann. Weniger bedeutsam ist für die Unternehmen ein Senken der Kosten. So setzen die Befragten auch nicht auf Personalabbau. Im Gegenteil, viele Unternehmen erachten den Ausbau der Vertriebsmannschaft als vielversprechenden Weg. Die meisten Unternehmen verfolgen mit ihren geplanten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung nicht nur rein monetäre Ziele. Sie wollen auch die Kundenzufriedenheit steigern und die Reaktionsgeschwindigkeit ihrer Organisation erhöhen. Dies überrascht nicht. Denn beim Vertrieb von Investitionsgütern müssen für und mit Kunden oft maßgeschneiderte Problemlösungen entworfen werden. Als die fünf wichtigsten Hebel zum Erhöhen der Vertriebseffizienz sehen die Befragten:

- 1. das Erhöhen der Kundenprofitabilität,
- 2. das Optimieren der vertriebsrelevanten Prozesse,
- 3. das Verbessern der Managementfähigkeiten auf den mittleren und unteren Führungsebenen,
- 4. das Ausbauen der verkäuferischen Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter und
- 5. eine bessere Vertriebsüberwachung und -Steuerung.

Verkäuferische Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter erhöhen

Am bedeutsamsten ist aus der Sicht der Befragten das Erhöhen der Kundenprofitabilität. Eine hohe Kundenprofitabilität ist zumeist das Resultat eines Bündels von Maßnahmen. Deshalb überrascht es nicht, dass die Befragten diesem übergeordneten Ziel eine größere Bedeutung beimessen, als den einzelnen Hebeln, die eine höhere Vertriebseffizienz bewirken. Auffallend ist jedoch, dass viele Top-Manager im Erhöhen der verkäuferischen Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter den Hebel sehen, von dem der größte Effekt ausgeht. Dies legt die Vermutung nahe, dass das Umsetzen der Vertriebsstrategien aus Managementsicht häufig auf der Mitarbeiterebene scheitert. Der größte Qualifizierungsbedarf wird im Analysieren und Ausschöpfen

Fazit

Die von den in der Studie Befragten vermuteten Effizienzpotenziale-durchschnittlich 20% Umsatzsteigerung und 10% Kostenoptimierung - belegen: Es lohnt sich, das Steuern der Vertriebsprozesse und damit der Vertriebseffizienz zu optimieren.

Prof. Dr. Matthias Klimmer leitet das Institut für Unternehmensführung an der Hochschule Mannheim, 68163 Mannheim, Tel. (06 21) 2 92-61 51, m.klimmer@hs-mannheim.de; Dipl.-Betriebsw. Peter Schreiber ist Inhaber der auf die Investitionsgüterindustrie spezialisierten Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld.

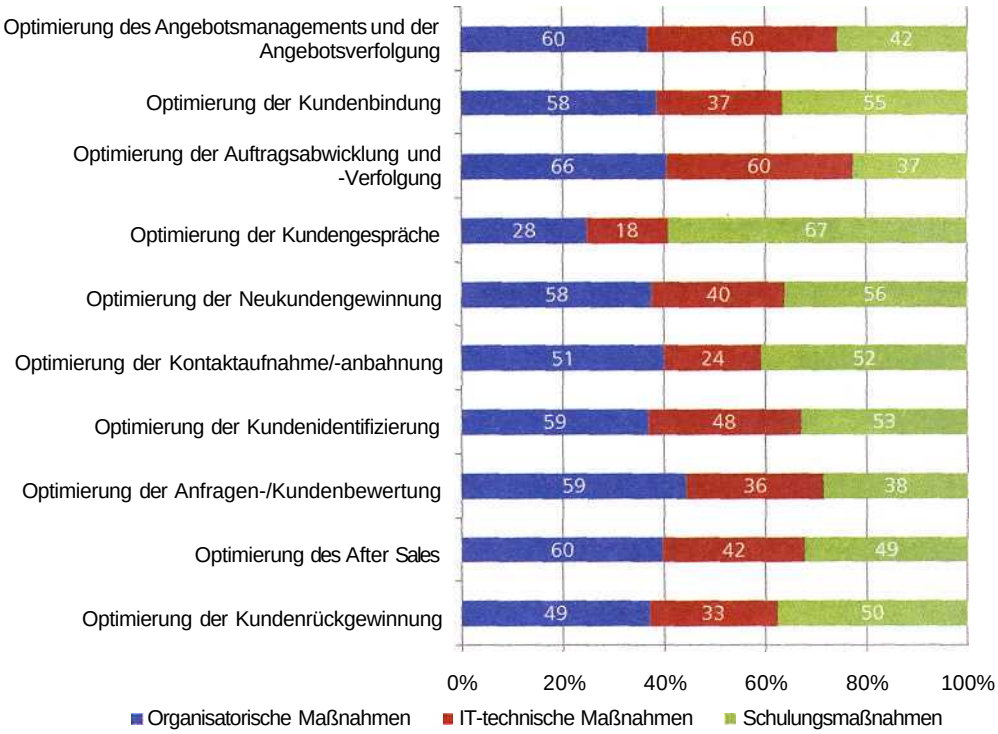
von Kundenpotenzialen gesehen. Als wichtig erachten die Befragten zudem, dafür zu sorgen, dass die Vertriebsmitarbeiter höhere Preise erzielen. Dies stellt aus ihrer Sicht eine Daueraufgabe dar, weil durch den starken Wettbewerb die Preise ständig unter Druck stehen. Deshalb messen die Befragten, vermutlich abgesehen von der Kundenbindung, auch dem Angebotsmanagement eine hohe Bedeutung bei.

Bezogen auf das Verbessern der Vertriebsprozesse wurden bei der Befragung drei Kategorien von Maßnahmen unterschieden: organisatorische Maßnahmen, IT-technische Maßnahmen und Schulungsmaßnahmen. Beim Auswerten der Antworten auf die Frage, welche Maßnahmen seitens der Unternehmen geplant sind oder wurden, um die Vertriebseffizienz zu erhöhen, fällt auf: Nennenswerte Effizienzsteigerungen lassen sich nach Ansicht der Top-Manager in der Regel nicht durch Einzelmaßnahmen erzielen. Vielmehr ist ein Bündel von Maßnahmen nötig, das auf den Bedarf des Unternehmens abgestimmt ist.

Damit die Verantwortlichen die Maßnahmenpakete schnüren können, müssen sie zunächst den aktuellen Leistungsgrad des Vertriebs kennen. Deshalb untersuchte die Studie, anhand welcher Informationen das obere Management die Effizienz ihrer Vertriebsbereiche beurteilt. Ein Ergebnis war: Beim Beurteilen der Vertriebseffizienz stützt sich das Management weitgehend auf die klassischen quantitativen Controllingdaten.

Diese Daten interpretieren die Entscheider aufgrund ihrer Erfahrung sowie persönlichen Annahmen über die Wirkungszusammenhänge im Vertrieb. Das heißt, die persönliche Intuition ist beim Bewerten der Vertriebseffizienz die häufigste Grundlage. Und wenn Verhältniszahlen zur Effizienzmessung herangezogen werden, sind diese nicht immer tatsächlich Indikatoren für die Vertriebseffizienz, sondern eher für die Effektivität. Der Grund: Die nötigen Informationen stehen oft nicht zur Verfügung. Das heißt: Zum

Folgende Maßnahmen sind zur Effizienzsteigerung bei uns besonders geeignet bzw. in Planung/Umsetzung.



© Institut für Unternehmensführung Hochschule Mannheim, 2008

Basis: Anzahl Unternehmen, die die jeweilige Maßnahme auf einer 4er-Skala **mit** "sehr geeignet" bzw. "geeignet" bewertet haben.

Bewerten der Vertriebseffizienz werden Kennzahlen genutzt, die zwar Auskunft über das Vertriebsergebnis geben, aber keinen Aufschluss darüber, inwieweit dazu Aufwand und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis stehen. Faktisch wird also nur das Erreichen der Vertriebsziele überwacht. Eine Qualitätsanalyse der Vertriebsprozesse und -aktivitäten bezüglich ihrer Effizienz erfolgt nicht.

Subjektive Einschätzung statt aussagekräftiger Kennzahlen

Eine Ursache dürfte sein, dass das obere Management primär daran gemessen wird, ob die Umsatz- und Ertragsziele erreicht wurden. Für die Vertriebseffizienz dagegen sind weitgehend die mittleren und unteren Führungsebenen zuständig. Das zeigen auch die Antworten auf die Frage, welche weiteren Informationsquellen 'das oberste Management zum Beurteilen der Effizienz nutzt. Als solche werden vor allem Berichte und Reports nachgeordneter Leitungsebenen genannt. Entsprechend wichtig wäre es, diesen Führungsebenen aussagekräftige Kennzahlen zur Verfügung zu stellen, damit sie die Effizienz der Vertriebsprozesse analysieren und mögliche Schwachstellen sowie Verbesserungspotenziale identifizieren könnten.

Genau solche Kennziffern und Prozess-Daten scheinen jedoch oft zu fehlen. Deshalb vertrauen die operativen Führungskräfte, wenn es um die Vertriebseffizienz geht, weitgehend auf ihre Einschätzung und persönliche Erfahrung. Dies erhöht die Gefahr falscher Schlussfolgerungen. Hinzu kommt: Wenn keine aussagekräftigen Daten über die Vertriebseffizienz vorliegen und deren Bewertung weitgehend aufgrund von subjektiven Einschätzungen erfolgt, ist es auch schwierig, sich firmenintern auf Maßnahmen zu verständigen und den Mitarbeitern zu vermitteln, warum ein anderes Vorgehen nötig ist. Der Mangel an aussagekräftigen Informationen führt deshalb in der Praxis oft dazu, dass ein gezieltes Steuern der Vertriebseffizienz unterbleibt. MM