

Serviceleistung wie maßgeschneidert

Eva-Susanne Krah

Die Investgüterbranche ist derzeit eine der Problembranchen, denn: Die Kundenmärkte sind gesättigt und Produktivitätspotenziale in den Unternehmen ausgeschöpft. Daher zählen maßgeschneiderte Service- und Vertriebsleistungen für Kunden jetzt umso mehr.

HIER LESEN SIE ...

- welche Probleme und Herausforderungen der Investgütervertrieb meistern muss,
- wie maßgeschneiderte Kundenlösungen zu mehr Effizienz im Vertrieb beitragen.

Die Produktivitätspotenziale in Fertigungs- und fertigungsnahen -bereichen vieler Industrieunternehmen sind inzwischen weitgehend ausgeschöpft. Vertriebsorganisationen in der Investgüterbranche und Anbieter von industrienahe Dienstleistungen müssen daher den eigenen Service und Vertrieb jetzt stärker in den Mittelpunkt rücken. Vertriebsperformance bleibt dabei eine Herausforderung in einer Branche, die stark von beratungsintensivem Verkauf und langen Auftragsakquise- und Time-to-market-Zeiten geprägt ist.

Die brennendsten strategischen Fragen, vor denen die Investitionsgüterindustrie im Vertrieb steht: „Wie können wir auf die gestiegene Preissensibilität unserer Industriekunden reagieren? Wie können wir stärker maßgeschneiderte Lösungen für unsere Zielkunden bieten? Die starke Bedeutung, die der Vertrieb insbesondere für die Erlössituation von Industrieunternehmen hat und die vorhandenen Potenziale zur Effizienzsteigerung sprechen dafür.

Maßgeschneiderte Lösungen für Kunden zählen

Wohin die Reise in der Investgüterbranche gehen wird, damit haben sich bereits vor einiger Zeit das

Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim und der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, in der Studie „Strategische und operative Herausforderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahe Dienstleistungen“ beschäftigt. In der Untersuchung werden zentrale Fragen des Vertriebs in den Industrieunternehmen auf den Prüfstand gestellt, die ziemlich genau aufzeigen, wo die Probleme der Branche liegen. Messparameter für die Zukunft des Vertriebs waren unter anderem:

- Wie wichtig ist aktuell in Industrieunternehmen das Steigern der Vertriebseffizienz im Vergleich zu anderen Vertriebszielen?
- Welche Bedeutung messen die Unternehmen verschiedenen Hebeln zum Steigern der Vertriebseffizienz bei?
- Wo werden signifikante Potenziale zur Verbesserung der Effizienz von Vertriebsprozessen vermutet?

Kundenindividuelle Servicelösungen sorgen für Wachstum

Die Befragung von knapp 100 Topmanagern der Branche aus Geschäftsführung, Vertrieb und Marketing zeigen, dass der Investgütervertrieb im ope-

rativen Geschäft vor allem eine Trumpfkarte ziehen muss, um weiter wachsen zu können: Kunden erwarten in diesem Sektor mehr als zuvor maßgeschneiderte, so genannte „customized“ Problem- oder Systemlösungen, die ihre individuellen Kundenanforderungen innerhalb bestimmter Projekte in Vertrieb und Service erfüllen. Die Bedeutung von individuell anpassbaren Services für den Vertriebs-erfolg steigt, der Vertrieb entwickelt sich immer stärker zum Projektgeschäft. Auf die veränderten Rahmenbedingungen der Branche wollten damals beispielsweise 85 Prozent der Anbieter mit einem Ausbau des Dienstleistungsangebots und 95 Prozent mit stärkerer Pflege der Kundenbeziehungen reagieren. Umsatzpotenziale bei Stammkunden stärker auszuschöpfen, hatten sich 86 Prozent vorgenommen. Und 85 Prozent der befragten Führungskräfte wollten die Effizienz des eigenen Vertriebs steigern. Dazu gehört für knapp drei Viertel der Unternehmen, Vertriebsstrategien stärker zu differenzieren und sie an verschiedene Teilzielgruppen oder auf die regionale Situation in ihren Zielmärkten (38 Prozent) auszurichten.

Doch einige der Herausforderungen der Branche scheinen hausgemacht: So sieht beispielsweise jeweils weit über die Hälfte der in der Studie befragten Investgüterproduzenten oder -dienstleister besonders viel Handlungsbedarf bei der Kommunikation und Qualifikation, der Optimierung der vertriebsrelevanten Prozesse oder bei verbesserten Commitments zur Vertriebsstrategie. Ebenso sind 59 Pro-

zent der Meinung, dass die Vertriebsziele im Unternehmen besser vermittelt werden müssten und der Vertrieb noch viel Handlungsbedarf bietet.

Bessere Vertriebseffizienz und sinkende Kosten

Nach Einschätzung der Befragten könnten beispielsweise infolge einer verbesserten Vertriebseffizienz die direkten Umsätze im Durchschnitt um etwa 20 Prozent gesteigert und die Vertriebskosten um zehn Prozent gesenkt werden. In zwölf Prozent der Unternehmen wird dagegen kein Potenzial mehr zur Kostensenkung im Vertrieb gesehen. Darüber hinaus könnten die Kundenzufriedenheit und die Anpassungsfähigkeit auf veränderte Marktbedingungen erhöht werden. Allerdings soll dies laut Managementstudie weiterhin über erhöhte Profitabilität mit den gleichen Mitarbeitern geschehen.

Die Hürden der Branche:

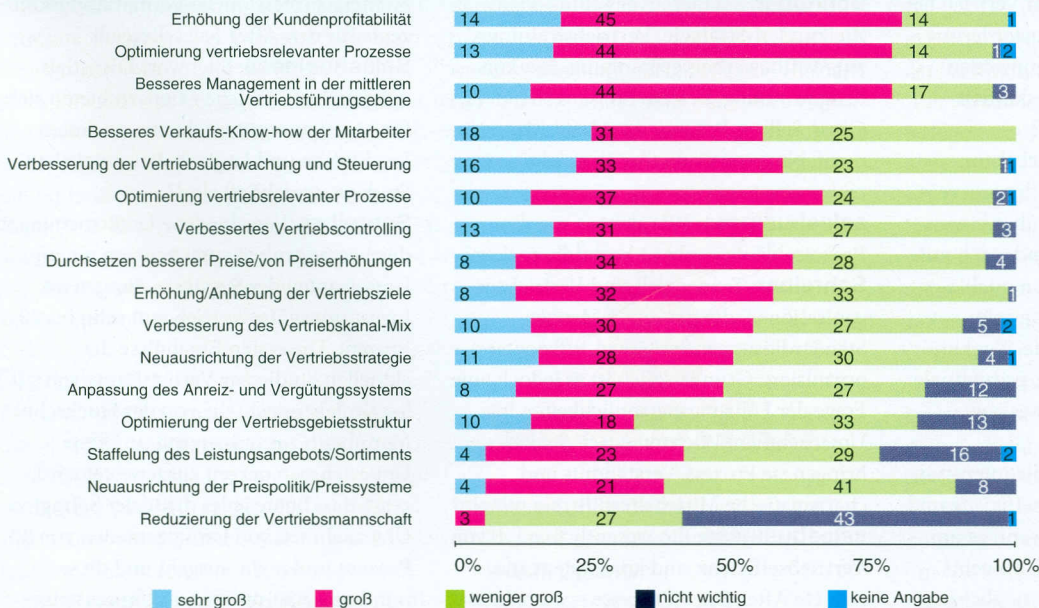
Performance: Für die Mehrzahl der Vertriebsführerkräfte im Investgütervertrieb ist eine gesteigerte Vertriebsperformance zurzeit kein Thema von sehr hoher Priorität. Und das, obwohl jedes zweite befragte Unternehmen dies ausdrücklich als Vertriebsziel auf die Agenda gesetzt hat.

Kennzahlen: Das liegt nach der Einschätzung von Schreiber & Partner zum Teil auch daran, dass Topmanager der Branche teilweise keine speziellen Kennzahlen zur eigenen Vertriebseffizienz erheben, die den Performancegrad messen.

INFO

Studie
Unter www.schreiber-training.de und ifu@hs-mannheim.de kann die Investgüterstudie zum Preis von 95 Euro bestellt werden.

Effizienz-Stellschrauben im Investgütervertrieb



Wie beurteilen Sie die verschiedenen Hebel zur Steigerung der Effizienz in Ihrem Vertriebsbereich?
Basis: Befragte Unternehmen (n=74), absolute Werte

Quelle: Institut für Unternehmensführung Hochschule Mannheim 2008

BUCHTIPP**Schnittstellenmanagement im CRM-Prozess des Industriegütervertriebs**

von Andreas Silber
Wie Kundenbeziehungen mit effizienten Schnittstellen zum CRM-Einsatz verbessert werden können

69,90 Euro

ISBN: 978-3-8350-0924-0

Gabler Verlag

www.gabler.de

Prozesse: Optimale Prozesse sind ein zentraler Angelpunkt für den Vertrieb. Dazu gehören beispielsweise die Auftragsabwicklung, das Angebotsmanagement, die Kundenidentifizierung sowie die Anfragen- und Kundenbewertung. Sie haben nur für 44 Prozent der Vertriebs- und Marketingentscheider Priorität, werden als Dreh- und Angelpunkt zukünftiger Effizienzsteigerungen im Investgütersektor aber klar erkannt.

Zeitliche Verzögerung: Im Industriegütervertrieb sind oft erhebliche Anstrengungen erforderlich, um potenzielle Kunden zu identifizieren, sie als Neukunden zu gewinnen und als Stammkunden zu halten. Vertriebserfolge stellen sich erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung ein. Das zeitliche Auseinanderfallen von Vertriebsinputs und -outputs kann die Effizienzmessung zusätzlich erschweren. Ein-

flussgrößen und Anforderungen, die der Investgütervertrieb für mehr Profitabilität und Effizienz bewältigen muss, sind, hohe Preise (sicher) durchzusetzen, hochwertige Produkte und Leistungen zu verkaufen und kundenindividuelle Systemlösungen anzubieten.

Insgesamt zeigt die Expertenanalyse, dass der Industriegütervertrieb der Vertriebseffizienz nach noch eine eher untergeordnete Rolle zuordnet. Produktivitätssteigerungen in Produktion und Logistik stehen nach wie vor im Fokus. Die Investgüterbranche hat daher wohl zukünftig mehrdimensional neue Weichen zu stellen. Ein komplexes Paket für den Vertrieb. «

Eva-Susanne Krahl ist freie Fachjournalistin und Cross Media Beraterin in Kronberg/Ts.

INTERVIEW**Wo hakt es im Vertrieb, Herr Schreiber?**

Welche „Stellschrauben“ sind im Industriegütervertrieb wichtig, wie sollten Unternehmen jetzt aufgestellt sein? Fragen an Peter Schreiber, Chef der Unternehmensberatung Schreiber & Partner.

salesbusiness: Herr Schreiber, Sie nennen Effizienzsteigerung im Vertrieb bei Industriegütern als Kernherausforderung der Unternehmen. Welche Kennzahlen werden von Vertriebsführungskräften noch zu wenig berücksichtigt?

Schreiber: Klassische Vertriebskennzahlen sind meist Ergebniszahlen mit rein quantitativem Charakter. Darüber hinaus ist es jedoch erfolgversprechend, auch mit Kennzahlen zu steuern, die den qualitativen Verkaufsprozess widerspiegeln: Potenzialausschöpfungs-Quote, Neukunden-Quote, Angebots-Hitrate, prozentuale Abweichung des Auftragspreises vom letzten Angebotspreis etc.

salesbusiness: Wo liegen die interessantesten Potenziale für Vertriebseffizienz und Profitabilität aus Ihrer Sicht, wenn es um die Steuerung von Vertriebsteams geht?

Schreiber: Es gilt nicht, mit möglichst wenig (Personal-)Einsatz möglichst viel (Umsatz-)Output zu generieren. Dieser

Schuss würde über kurz oder lang nach hinten losgehen, da hier beim Verkaufen nach wie vor persönliche Kontakte eine wichtige Rolle spielen. Es geht darum, mit den vorhandenen Ressourcen möglichst viel Vertriebsleistung wie Umsatz, Gewinn, Marktanteil und anderes zu erzielen.

salesbusiness: Das heißt im Klartext...?

Schreiber: ... Operativer Selling-Plan, Zielkunden-Strategie, Vertriebsstrainings zur Wettbewerberverdrängung, Neukundengewinnung, bessere Preise verhandeln, Cross-Selling-Prozess, Angebots-Management, Nutzung sinnvoller Vertriebsinformationssysteme ...

salesbusiness: Wie steht es um die Prozessabläufe – gibt es Vorbildbranchen?

Schreiber: Tendenziell sind Vertriebsorganisationen, die in großen Mengen Standardlösungen verkaufen, effizienter organisiert. Grundsätzlich ist es jedoch eine Frage der Führungspersönlichkeiten im Unternehmen: Wie strategisch denken sie, bringen sie Prozess-Verständnis und charismatische Mitarbeiterführung mit ein?

salesbusiness: Ein wesentlicher Teil von Vertriebseffizienz sind konsequent ausgerichtete After-Sales-Prozesse – wo hakt es hier noch im Industriegütervertrieb?

Schreiber: Der After-Sales-Prozess wird

noch zu oft entweder als notwendiges Übel betrachtet oder – wo es möglich ist – gierig als Cash-Cow gesehen.

Wichtige Stellschrauben sind erstens eine wohlüberlegte strategische Positionierung im Gesamtkonzept des Unternehmens und zweitens professionelle Vermarktungskonzepte für den After-Sales-Bereich.

Salesbusiness: Stichwort Dienstleistungsverkauf: Welche Chancen bieten sich für Investgüterunternehmen, nachdem Produktion und Logistik-Potenziale laut Studie ausgeschöpft sind?

Schreiber: Verschiedene Untersuchungen der Vergangenheit sprechen von einem Umsatzanteil der Serviceleistungen im Investitionsgütervertrieb von zehn bis 20 Prozent. Die ersten Ergebnisse der aktuellen Studie zur Vermarktung von Serviceleistungen, die von der Hochschule Mannheim zusammen mit unserem Unternehmen derzeit ausgewertet wird, zeigt, dass heute jedes dritte der befragten Unternehmen von Umsatzanteilen von 30 Prozent und mehr ausgeht und diese mindestens 50-prozentige Umsatzsteigerung bei den Serviceumsätzen im eigenen Unternehmen auch kurzfristig anstrebt.

