Vertriebseffizienz in der Industriegüterbranche

Eine Studie des Instituts für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim in Zusammenarbeit mit Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld

Prof. Dr. Matthias Klimmer und Dipl.-Wirt.Ing. (FH) Martina Neef
Peter Schreiber, Dipl.-Betriebswirt (BA)

Executive Summary

Die Produktivitätspotenziale in den Fertigungs- und fertigungsnahen Bereichen vieler Industrieunternehmen sind inzwischen weitgehend ausgeschöpft. Nun könnten die in vielen Effizienzsteigerungsprojekten bislang weitgehend ausgesparten Vertriebsbereiche verstärkt ins Blickfeld geraten. Die Bedeutung, die der Vertrieb insbesondere für die Erlössituation von Industrieunternehmen hat und die im Vertrieb vielfach vermuteten Potenziale zur Effizienzsteigerung sprechen dafür. Empirische Belege für diese These gibt es bislang nicht.

Leitfragen

Ziel der vorliegenden Studie war es, Antworten auf folgende Leitfragen zu finden:

- 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?
- Mit welchen Maßnahmen wollen die Unternehmen ihre Vertriebseffizienz verbessern?
- Auf welcher Informationsbasis beurteilt das obere Management die Effizienz des Vertriebs?

Inhalt

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary
1 Effizienzsteigerung in der Industrie – ist jetzt der Vertrieb dran?
2 Vertriebseffizienz – was ist das?
3 Vertriebseffizienz – was macht ihre Beurteilung so schwierig?
4 Zielsetzung und Eckdaten der Studie
5 Ergebnisse der Befragung
5.1 Wie wichtig ist das Steigern der Vertriebseffizienz?
5.2 Wie beurteilen die Unternehmen die verschiedenen Hebel zum Steigern der Vertriebseffizienz?
5.3 Welche Verbesserungspotenziale stecken in den operativen Vertriebsprozessen?
5.4 Wie lässt sich die Effizienz operativer Vertriebsprozesse verbessern?
5.5 Auf welcher Basis beurteilt das obere Management die Effizienz im Vertrieb?
6 Fazit und Ausblick

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

Befragt wurden Entscheider des oberen Managements bei Anbietern von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen. Als zentrale Ergebnisse der Befragung von 74 Unternehmen sind festzuhalten:

zentrale Ergebnisse

- **Attraktive Effizienzpotenziale im Vertrieb:**

  Das obere Management sieht vielfach signifikante Effizienzpotenziale im Vertrieb. Nach Einschätzung der Befragten könnten infolge einer verbesserten Vertriebseffizienz die Umsätze im Durchschnitt um 20 Prozent gesteigert und die Vertriebskosten um zehn Prozent gesenkt werden. Darüber hinaus könnten durch eine verbesserte Effizienz im Vertrieb die Kundenzufriedenheit und die Anpassungsfähigkeit auf veränderte Marktbedingungen erhöht werden.

- **Verbessern der Vertriebseffizienz kein Top-Thema:**

  Trotz dieser Potenziale scheint das Verbessern der Vertriebseffizienz für das obere Management vieler Industrieunternehmen zurzeit kein Thema von sehr hoher Priorität zu sein. Obwohl jedes zweite befragte Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten die Steigerung der Vertriebseffizienz ausdrücklich als Vertriebsziel verfolgt, sprechen zwei Gründe gegen eine breite Intensivierung der Effizienzsteigerungsbemühungen im Industriegütervertrieb. Erstens die relativ niedrige Beteiligungsquote der per Zufallsauswahl angesprochenen Unternehmen, zweitens die vielerorts auf der oberen Managementebene fehlenden Kennzahlen, die eine explizite Beurteilung der Vertriebseffizienz erlauben würden.

- **Erfahrung und Intuition statt Kennzahlen zur Effizienzmessung:**

  Das Hauptaugenmerk der oberen Leitungsebene beim Überwachen und Steuern des Vertriebs liegt traditionell auf dem Erreichungsgrad der Vertriebsziele. Hierfür werden geeignete Kennzahlen bereitgestellt. Hingegen stehen dem oberen Management vielerorts keine Kennzahlen zur Verfügung, die eine explizite Messung der Vertriebseffizienz erlauben. Die Beurteilung der Vertriebseffizienz basiert daher überwiegend anhand klassischer Vertriebskennzahlen wie Auftragseingang, Umsatz und Deckungsbetrag kombiniert mit persönlicher Erfahrung und Intuition.

- **Vertriebseffizienz steigern bedeutet nicht primär Kosten senken:**

  Die Verbesserung der Effizienz wurde in den letzten Jahren vielerorts vor allem durch Maßnahmen zur Kostensenkung erreicht. Das Abbauen von Personal war hierbei ein häufig beschrittener Weg. Bei der Verbesserung der Effizienz im Vertrieb scheint das Thema Personalabbau und Kostensenkung dagegen keine zentrale Rolle zu spielen. Im Vertrieb geht es primär darum, mit vorhandenem Personal Umsatz und Profitabilität zu steigern.

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

- **Zentrale Hebel zum Verbessern der Vertriebseffizienz:**

  Als wichtigste Maßnahmen zum Verbessern der Vertriebseffizienz nennen die befragten Entscheider

  - das Erhöhen der Kundenprofitabilität,
  - das Optimieren vertriebsrelevanter Prozesse,
  - das Verbessern der Managementfähigkeiten in den mittleren und unteren Führungsebenen,
  - das Verbessern der verkäuferischen Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter sowie
  - das Verbessern der Vertriebsüberwachung und -steuerung.

- **Unterschiedliche Verbesserungspotenziale in den Vertriebsprozessen:**

  Bei der Suche nach den vertriebsrelevanten Prozessen, die die größten Verbesserungspotenziale aufweisen, konnten

  - die Auftragsabwicklung,
  - das Angebotsmanagement,
  - die Kundenidentifizierung,
  - die Anfragen- und Kundenbewertung sowie
  - die After Sales Prozesse

  identifiziert werden.

- **Maßnahmenbündel statt isolierte Verbesserungen:**

  Um die in den Vertriebsprozessen vorhandenen Leistungsreserven auszuschöpfen, werden von der Mehrheit der Befragten inhaltlich und zeitlich abgestimmte Maßnahmenbündel aus organisatorischen, qualifikatorischen und informationstechnischen Maßnahmen für notwendig erachtet.

Insgesamt zeichnet sich damit ab, dass Anbieter von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen dem Verbessern der Vertriebseffizienz nach wie vor eine geringere Aufmerksamkeit schenken als Produktivitätssteigerungen in Bereichen wie Produktion und Logistik. Systematische und ehrgeizige Anstrengungen zur Effizienzsteigerung, wie sie in den letzten Jahren in vielen Fabriken unter dem Begriff der Schlanken Produktion (Lean Production) mit einer Vielzahl von Methoden und Techniken wie Null-Fehler-Prinzip, Kanban-Steuerung, Just-in-Time, 3M oder 5S stattfinden, scheinen im Vertrieb nach wie vor die Ausnahme zu sein. Ob dies auf die spezifischen Herausforderungen der Effizienzmessung im Vertrieb oder auf andere Ursachen zurückzuführen ist, lässt sich anhand der vorliegenden Ergebnisse nicht beantworten.

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

1 Effizienzsteigerung in der Industrie – ist jetzt der Vertrieb dran?

Viele Industrieunternehmen spüren als Folge der wachsenden Globalisierung einen weiter zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdruck. Zugleich steigen von Seiten der Eigentümer bzw. Kapitelgeber die Anforderungen an die zu erwirtschaftenden Erträge und Kapitalrenditen. Als Reaktion auf diesen „Zangengriff“ haben viele Unternehmen in den letzten Jahren intensive Anstrengungen zur Effizienzsteigerung unternommen. Im Mittelpunkt standen dabei meist kostenintensive Bereiche wie Produktion und Materialwirtschaft. Lean Production, Supply Chain Management, Outsourcing und Offshoring sind nur einige der gängigsten Begriffe, die für das Bestreben nach Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung in diesen Bereichen stehen.

Nachdem mit diesen und anderen Managementkonzepten vielerorts die größten Potenziale zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung inzwischen nahezu ausgeschöpft sind, rücken zunehmend andere Unternehmensbereiche ins Blickfeld. Hier konzentriert sich die Aufmerksamkeit vor allem auf Bereiche, die die Rentabilität in nennenswertem Umfang beeinflussen. Damit werden in vielen Industrieunternehmen verstärkt die Vertriebs- und Verwaltungsbereiche zum Aktionsfeld von Effizienzsteigerungsprojekten.

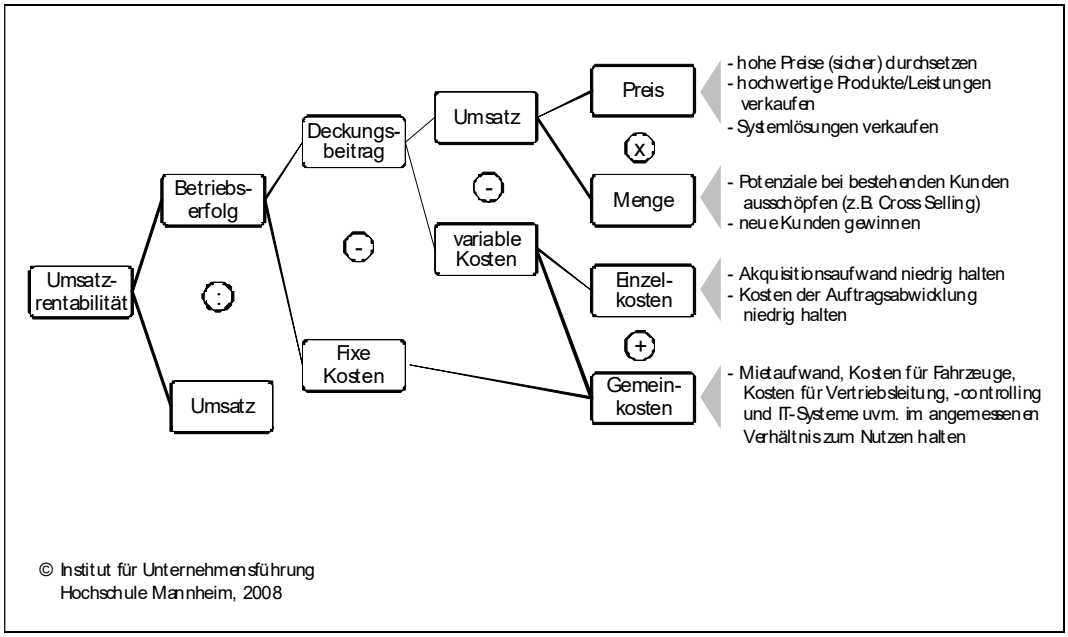


Abbildung 1: Vertriebsrelevante Einflussgrößen auf die Umsatzrentabilität

Wie Abbildung 1 verdeutlicht, haben vertriebsbezogene Aktivitäten neben ihrer Wirkung auf die Höhe und Struktur des Umsatzes auch eine Wirkung auf Höhe und Struktur der Vertriebskosten und damit einen entscheidenden Einfluss auf die Umsatzrentabilität.

Das Sicherstellen einer hohen Effizienz im Vertrieb ist in vielen Unternehmen kein völlig neues Thema. Schon immer galt es in Zeiten gering wachsender oder gar schrumpfender Nachfrage die geforderten Wachstumsziele durch einen „schlanken“ und 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 zur Verbesserung der Vertriebseffizienz gekommen ist. Die Frage liegt weniger aus Kostengründen nahe, da die Vertriebskosten in der Industriegüterbranche mit durchschnittlich ca. 15 Prozent der Gesamtkosten nicht zu den größten Kostenblöcken zählen (vgl. VDMA 2007, S. 67). Interessant dürfte eine verbesserte Vertriebseffizienz vor allem wegen der damit gegebenenfalls zu erzielenden Umsatzsteigerungen sein.

Auch wenn aus Sicht von Wissenschaft und Beratungspraxis vieles für ein konsequenteres Ausschöpfen von Effizienzpotenzialen im Vertrieb spricht, ist offen, inwieweit im oberen Management von Industrieunternehmen dieses Thema derzeit priorisiert wird. Zur Klärung dieser Frage möchte die vorliegende Studie beitragen.

2 Vertriebseffizienz – was ist das?

Unternehmen müssen möglichst effizient sein, um im Wettbewerb auf Dauer erfolgreich zu sein. Diese Erkenntnis liegt auch ohne vertiefte betriebswirtschaftliche Vorbildung auf der Hand. Die heute nicht nur in Wirtschaft, Verwaltung oder Non-Profit-Institutionen zum Alltag gehörenden Bestrebungen, mit knappen Ressourcen effizient umzugehen, haben zu einer relativ breiten Verwendung des Effizienzbegriffs und zu einer gewissen Sensibilisierung für die Notwendigkeit wirtschaftlicher Denk- und Handlungsweisen beigetragen. Allerdings wird der Effizienzbegriff nicht nur in unterschiedlichen Zusammenhängen, sondern auch auf Basis unterschiedlicher Auffassungen verwendet.

In der vorliegenden Studie wird unter ***Effizienz*** eine Maßgröße für die Wirtschaftlichkeit verstanden. Effizienz ist gegeben, wenn entweder mit gegebenen Mitteln der höchste Output realisiert (Maximum-Prinzip) oder ein gegebenes Ziel bzw. ein definierter Output mit geringstem Mitteleinsatz erreicht wird (Minimum-Prinzip). Gesteigert werden kann die Effizienz, wenn eine der folgenden Bedingungen gegeben ist:

$\frac{\text{Output} \uparrow}{\text{Input} \downarrow}$	$\frac{\text{Output} \uparrow}{\text{Input} \rightarrow}$	$\frac{\text{Output} \uparrow\uparrow}{\text{Input} \uparrow}$	$\frac{\text{Output} \rightarrow}{\text{Input} \downarrow}$	$\frac{\text{Output} \downarrow}{\text{Input} \downarrow\downarrow}$

Effizienzsteigerung

Effizient ist ein Unternehmen also immer dann, wenn es im Sinne des Output-Input-Verhältnisses „etwas richtig tut“.

Unter dem umgangssprachlich häufig synonym verwendeten Begriff ***Effektivität*** wird dagegen eine Maßgröße für die Zweckmäßigkeit einer Handlung verstanden. Sie spiegelt den Zusammenhang zwischen den erzielten Ergebnissen (Outputs) und den verfolgten Zielen wider. Die Effektivität ist also umso größer, je besser der Output mit Inhalt und Niveau der Zielvorgaben übereinstimmt. Effektiv ist ein Unternehmen dann, wenn es im Sinne der angestrebten Ziele „das Richtige tut“. Effektivität lässt sich sicherstellen, indem die zu erreichenden Ziele klar definiert und in Form einer Strategie mittel- bzw. langfristig wirksame Grundsatzentscheidungen getroffen werden, mit welchen Maßnahmen diese Ziele erreicht werden sollen. Auf der Basis der Strategie kann Effektivität erreicht werden, indem über verschiedene Hierarchieebenen hinweg operative Maßnahmen zur Zielerreichung schlüssig abgeleitet werden.

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

Effektivität und Effizienz sind somit lediglich allgemeine Regeln für rationales Handeln. Konkrete Vorgaben und eindeutig messbare Kennzahlen werden sie erst, wenn sie abhängig von Funktionsbereich und Managementebene näher spezifiziert und mit geeigneten Methoden gemessen werden können.

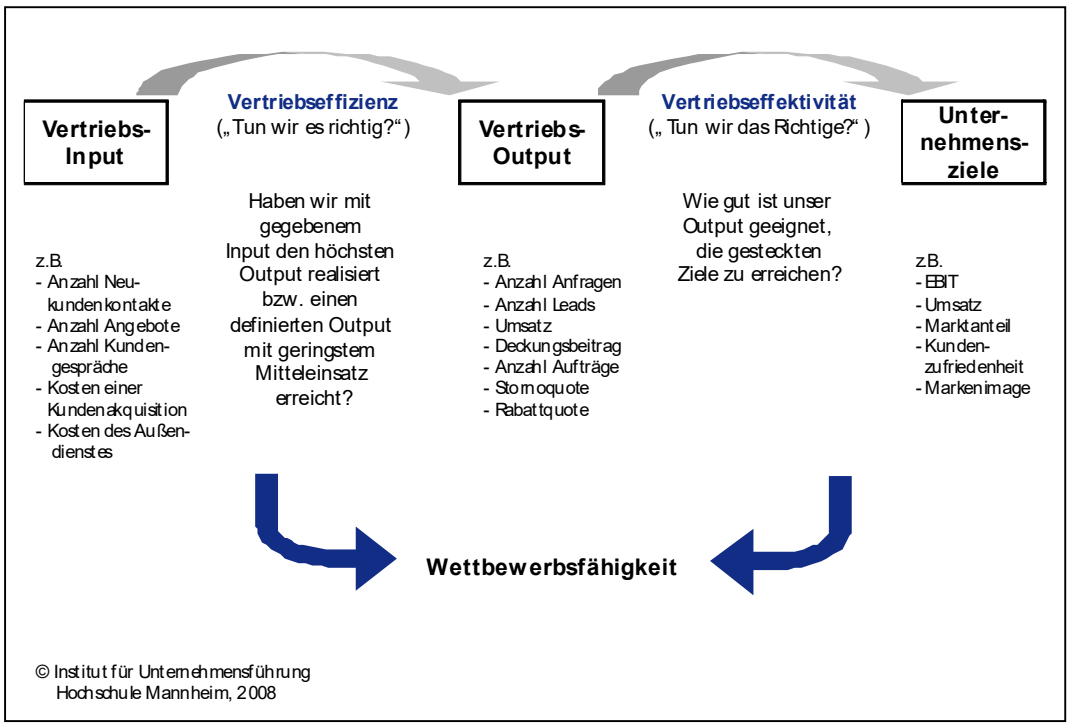


Abbildung 2: Effektivität und Effizienz im Vertrieb

Übertragen auf den Vertrieb setzt Effektivität voraus, dass Vertriebsziele, Vertriebsstrategien und Vertriebsmaßnahmen formuliert und die beiden Letztgenannten auch geeignet sind, die Vertriebsziele zu erreichen. Wie empirische Studien zeigen, verfügen die meisten Industrieunternehmen sowohl über klar formulierte Vertriebsziele als auch über eine Vertriebsstrategie (vgl. Klimmer/Neef/Schreiber 2007). Die große Herausforderung besteht demzufolge weniger im Formulieren von Vertriebszielen und -strategien, sondern darin, diese unternehmensintern so zu vermitteln, dass sie von den Führungskräften und Mitarbeitern verstanden und durch ziel- und strategiekonforme Maßnahmen mitgetragen werden.

Die Effizienz des Vertriebsbereichs ergibt sich, allgemein formuliert, aus dem Verhältnis von Vertriebsoutput zu Vertriebsinput. Um dieses sehr abstrakte Output-Input-Verhältnis in der Praxis messen und optimieren zu können, muss es mit Hilfe geeigneter Methoden transparent gemacht werden. Abhängig davon, auf welche Objekte (z.B. Prozesse, Projekte, Vertriebskampagnen) oder Verantwortungsbereiche sich die Beurteilung der Vertriebseffizienz bezieht, basiert die Beurteilung der Effizienz auf einer unterschiedlichen Aggregation der relevanten Daten. Auf der höchsten Aggregationsebene kann etwa die Vertriebseffizienz bezüglich aller Kunden- oder Produktgruppen, Vertriebskanäle oder Verkaufsgebiete betrachtet werden. Auf weniger aggregierten Ebenen lässt sich die Effizienz einzelner Verkaufsbüros oder Außendienstteams oder auch einzelner Vertriebsmaßnahmen oder Verkaufsaktionen beurteilen.

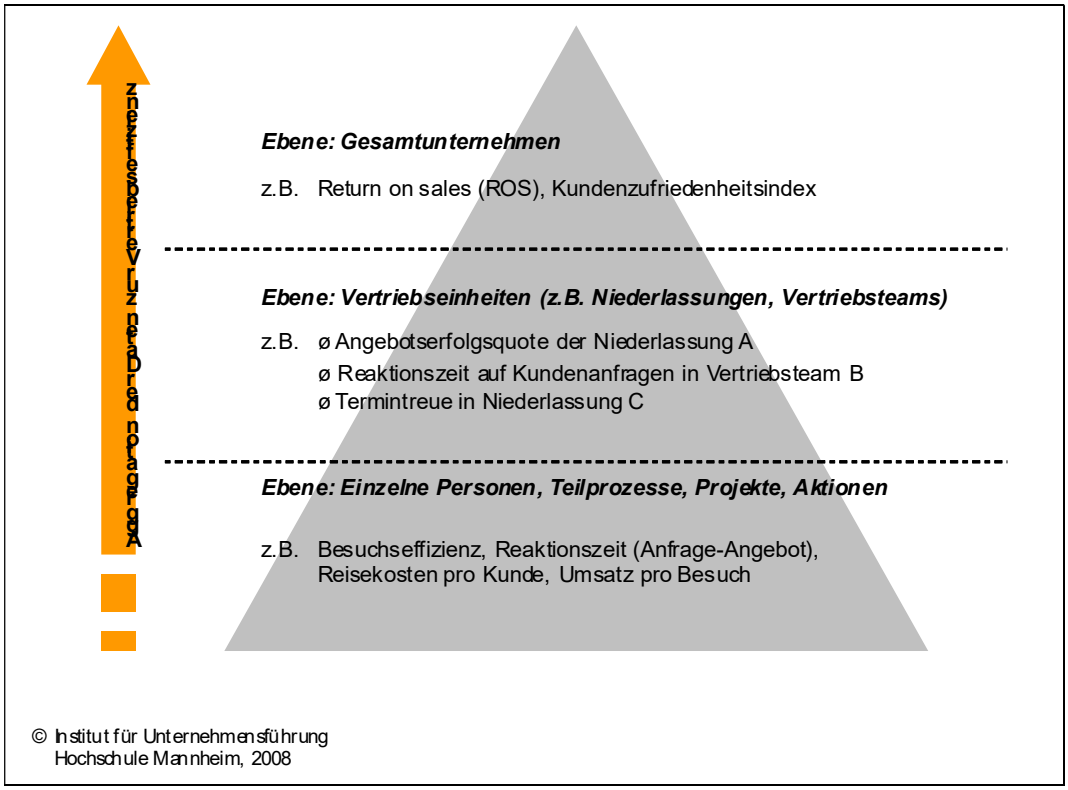


Abbildung 3: Beispielhafte Aggregationsebenen der Vertriebs-effizienz

Abhängig davon, worauf sich die Beurteilung der Vertriebseffizienz bezieht (z.B. Mitarbeiter des Innen- oder Außendienstes, operative Vertriebsprozesse oder Verkaufsniederlassungen) dienen spezifische Messmethoden und Kennzahlen als Beurteilungsgrundlage.

Bei den Kennzahlen zur Beurteilung der Vertriebseffizienz sind grob zwei Arten zu unterscheiden:

- **Absolute Zahlen** wie zum Beispiel Auftragseingang, Umsatz, Deckungsbeitrag, Anzahl Angebote oder Anzahl Kundenkontakte. Der Aussagegehalt dieser Art von Kennzahlen ist für sich genommen begrenzt. Beispielsweise können hohe Vertriebskosten gerechtfertigt sein, wenn der Umsatz eine entsprechende Größe aufweist. Oder ein geringer Umsatz in einer Vertriebsregion kann effizient erzielt worden sein, wenn der zurechenbare Vertriebsaufwand entsprechend niedrig ausfiel.

Erst wenn absolute Zahlen in ihrer Entwicklung zu Vorperioden betrachtet, den Vergleichswerten anderer Personen, Abteilungen und Unternehmensbereiche oder den betreffenden Potenzialen bzw. Soll-Vorgaben gegenüber gestellt werden, steigt ihr Aussagewert.

- **Relative Zahlen (Verhältniszahlen)** werden gebildet, indem zwei absolute Zahlen in Form eines Quotienten verknüpft werden. Verhältniszahlen lassen sich weiter untergliedern in Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen.

  Gliederungszahlen geben den Anteil einer Größe an einer Gesamtmenge an (z.B. Marktanteil, Potenzialausschöpfung). Sie helfen Größenordnungen und strukturelle Beziehungen zu beurteilen und so die Aufmerksamkeit auf relevante Sachverhalte zu richten.

  Beziehungszahlen stellen Beziehungen zwischen verschiedenen absoluten Zahlen, bei denen ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang vermutet wird, her. Meist steht die Wirkungskennzahl (Output) im Zähler und die Ursachenkennzahl (Input) im Nenner. Typische Vertreter dieser Kennzahlenart sind Produktivitätskennzahlen, bei denen Outputgrößen (z.B. Anzahl Aufträge, Umsatz, Deckungsbeitrag) zu Inputgrößen (z.B. Arbeitsstunden, Vertriebskosten) ins Verhältnis gesetzt werden. Zur Messung der Effizienz bieten sich Beziehungszahlen besonders an, weil sie ein Output-Input-Verhältnis wiedergeben. Im Unterschied zu Funktionsbereichen wie Produktion oder Materialwirtschaft wird die Beurteilung der Effizienz von Vertriebsprozessen dadurch erschwert, dass Outputs wie Kundenloyalität, Kundenzufriedenheit oder Markenimage kaum quantitativ erfasst werden können.

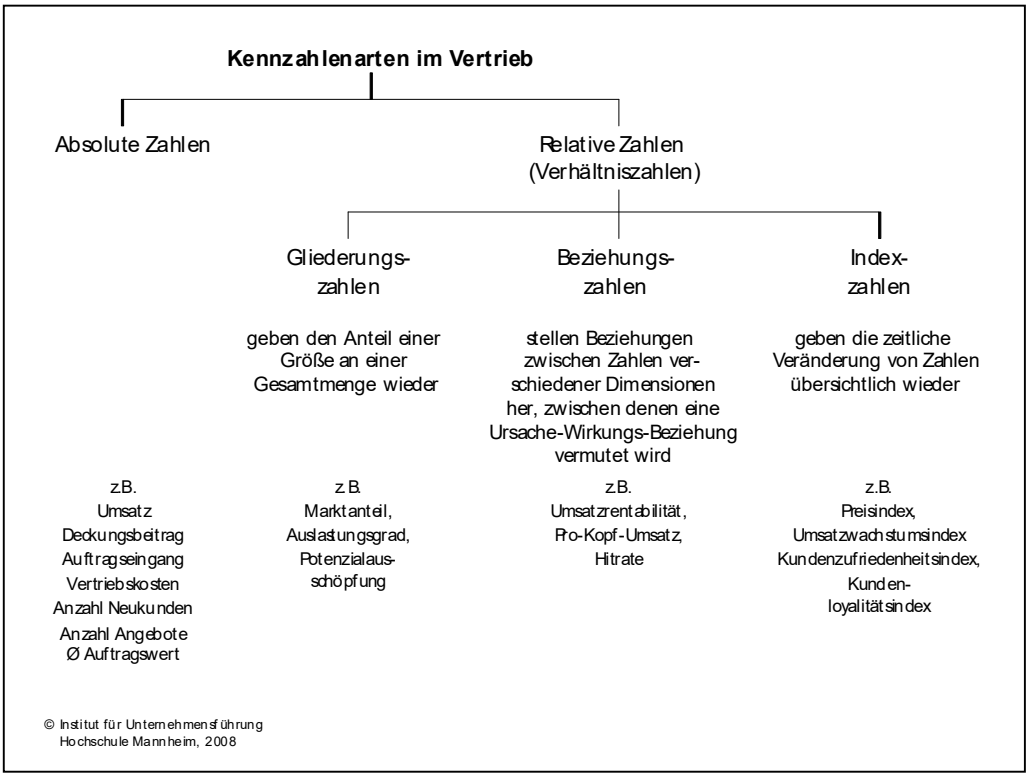


Abbildung 4: Arten von Kennzahlen

Indexzahlen setzen gleichartige, aber zeitlich oder räumlich getrennte Werte zu einem Basiswert, der gleich 100 gesetzt wird, in Beziehung. Diese Zahlenart gibt damit anschaulich Auskunft darüber, um wie viel Prozent sich eine bestimmte Kennzahl (z.B. Umsatz, Kundenzufriedenheit) im Berichtszeitraum gegenüber dem Wert des Ausgangsjahres verändert hat.

Auch wenn der Aussagewert relativer Zahlen vielfach höher ist als der absoluter, können Vergleiche von relativen Zahlen mit Vorperioden, anderen Vertriebseinheiten oder mit den betreffenden Soll-Vorgaben den Aussagegehalt zur Beurteilung der Effizienz wesentlich verbessern.

Unabhängig davon, welche Arten von Kennzahlen zur Beurteilung der Vertriebseffizienz eingesetzt werden, ist eine Interpretation der Werte erforderlich. Unbefriedigende Werte absoluter oder relativer Zahlen können lediglich ein Indiz für mögliche Ineffizienzen im Vertrieb sein. Für eine gezielte Verbesserung der Effizienz ist immer eine individuelle Ursachenanalyse erforderlich.

Beispiel: Eine geringe Angebotserfolgsquote (sog. Hitrate) kann ein Indikator für eine unsystematische Angebotserstellung oder eine mangelnde Angebotsverfolgung sein. Ursache kann aber auch eine geringe Attraktivität der betreffenden Produkte oder Preise sein.

3 Vertriebseffizienz – was macht ihre Beurteilung so schwierig?

Die Auffassung, die Effizienz des Vertriebs lasse sich etwa im Unterschied zum Produktionsbereich nicht oder nur schwierig messen, ist besonders im Vertrieb weit verbreitet. Oft werden folgende Schwierigkeiten gesehen:

- **Vertriebsaktivitäten (Inputs) teilweise nur aufwendig zu erfassen:**

  Das Bereitstellen von Effizienzkennzahlen setzt voraus, dass ausreichende Informationen über Outputs und Inputs vorhanden sind. Unabhängig davon, dass manche Vertriebsoutputs aufgrund ihres qualitativen Charakters schwer zu messen sind, lassen sich oft auch Vertriebsinputs nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand verursachungsgerecht erfassen. Im Unterschied zu Produktions- oder Logistikbereichen fallen die meisten Informationen über Vertriebsinputs wie beispielsweise Kundenkontaktzeit, Anzahl Kundenbesuche oder kundenbezogene Akquisitions- und Betreuungsaufwände nicht automatisch in DV-Systemen an. Der mit der Datenerhebung und -auswertung verbundene Aufwand kann oft nur von den Vertriebsmitarbeitern selbst zusätzlich zu ihren eigentlichen Aufgaben übernommen werden. Diese Zeit fehlt ihnen für den Kundenkontakt und wirkt sich somit negativ auf die Vertriebseffizienz aus. Darüber hinaus kann diese Form der Selbstaufschreibung aufgrund von Manipulationsspielräumen erhebliche Probleme bei der Datenqualität mit sich bringen.

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

- **Vertriebsaktivitäten (Inputs) oft erst mittel- oder langfristig wirksam:**

  Im Industriegütervertrieb sind insbesondere in wettbewerbsintensiven Märkten oft erhebliche Anstrengungen erforderlich, um potenzielle Kunden zu identifizieren, als Neukunden zu gewinnen und als Stammkunden zu halten. Häufig stellen sich Vertriebserfolge erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung zu den „vertrieblichen Investitionen“ ein. Dieses zeitliche Auseinanderfallen von Vertriebsinputs und -outputs erschwert eine Effizienzmessung. Sie ist innerhalb kurzfristiger Zeiträume (z.B. eines Quartals oder Geschäftsjahres) oft nur bedingt sinnvoll und möglich.

- **Notwendigkeit von Vertriebsinputs oft nur subjektiv zu beurteilen:**

  Ob in bestimmten Verhandlungssituationen oder bei bestimmten Kunden mit einem geringeren Vertriebsaufwand das gleiche oder ein noch besseres Vertriebsergebnis zu erzielen ist, lässt sich in der Regel nicht objektiv nachweisen. Die Beurteilung der Vertriebseffizienz wird also dadurch erschwert, dass zum einen oft nicht objektiv festzustellen ist, inwieweit bestimmte Vertriebsaufwendungen (Inputs) notwendig sind, zum anderen welche Aufträge, Umsätze oder Preise (Outputs) in bestimmten Situationen bei entsprechenden Inputs erzielbar gewesen wären.

- **Gestaltungsspielräume bei der Definition der Vertriebsinputs:**

  Die Frage, welche Kosten den Vertriebskosten zuzuordnen sind und welche nicht, ist nicht im Detail durch gesetzliche Vorschriften geregelt. Damit verfügen die Unternehmen bezüglich der Definition der Vertriebsinputs über relativ große Gestaltungsspielräume, welche Aufwendungen welchen Kostenarten zugeordnet werden, zum Beispiel ob die Kosten für die Projektierung den Vertriebs- oder den FuE-Kosten oder inwieweit die Kosten für die Auftragsabwicklung den Herstell- oder Vertriebskosten zuzurechnen sind. Dieser Gestaltungsspielraum erschwert zum einen den zwischenbetrieblichen Vergleich hinsichtlich der Vertriebseffizienz (Benchmarking), zum anderen hat er innerbetriebliche Aushandlungsprozesse insbesondere zwischen Controlling und Vertrieb zur Folge. Demzufolge sind die internen Regelungen, welche Aufwendungen den Vertriebskosten zuzuordnen sind, immer auch das Ergebnis innerbetrieblicher Macht- und Einflussstrukturen.

- **Vertriebserfolge (Outputs) nicht immer exakt messbar:**

  Im Vertrieb spielen neben quantitativen Zielen wie Umsatz, Deckungsbeitrag oder Anzahl Neukunden auch qualitative Ziele eine wichtige Rolle. Dabei geht es zum Beispiel darum, das Vertrauen potenzieller Kunden zu gewinnen, ein bestimmtes Firmenimage bei einer Zielgruppe oder eine hohe Zufriedenheit und Loyalität bei den Kunden zu erreichen. Häufig ist das Erreichen solcher qualitativer Vertriebsziele die Voraussetzung, um die Absatz- und Umsatzziele zu realisieren. Wenn auch die Bedeutung qualitativer Vertriebsziele weitgehend anerkannt wird, ist diese Art von Vertriebsoutput oft nur schwierig und wenn meist nur mit unverhältnismäßigem Aufwand messbar.

- **Vertriebserfolge (Outputs) nicht zwingend das Ergebnis von Vertriebsinputs:**

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

Erfolge oder Misserfolge im Vertrieb sind in der Regel nicht allein das Ergebnis von Vertriebsanstrengungen. Häufig sind sie auch auf Faktoren zurückzuführen, die vom Vertrieb nicht oder nur sehr begrenzt beeinflusst werden können. Beispiele hierfür sind die konjunkturelle Situation, das Marktwachstum, die Aggressivität des Wettbewerbs, das Entscheidungsverhalten potenzieller Kunden, das Preis-Qualitätsverhältnis des zu verkaufenden Produkts oder auch eigene Marketingaktivitäten. Dies kann dazu führen, dass in manchen Situationen mit wenig Aufwand gute Ergebnisse erzielt werden können, in anderen Situationen sind diese Ergebnisse dagegen nur mit überdurchschnittlichen Aufwänden oder gar nicht zu erzielen. Dies bedeutet, dass etwa im Vergleich mit dem Produktionsbereich der Output im Vertrieb oft in keinem eindeutigen Ursache-Wirkungs-zusammenhang zum Vertriebsinput steht.

Die genannten Schwierigkeiten machen deutlich, dass für das Beurteilen der Effizienz im Vertriebsbereich andere Herausforderungen zu bewältigen sind als etwa in Produktions- und Logistikbereichen. Angesichts dieser Schwierigkeiten auf jegliche Beurteilung der Vertriebseffizienz zu verzichten, würde jedoch bedeuten, einen wichtigen Bereich des aktiven Vertriebsmanagements aufzugeben.

4 Zielsetzung und Eckdaten der Studie

Zielsetzung

Ausgehend von der These, dass das Steigern der Vertriebseffizienz angesichts weitgehend ausgeschöpfter Leistungsreserven in Produktion und Logistik in der Industriegüterbranche inzwischen zu einem wichtigen Thema geworden ist, war es Ziel dieser Studie, Antworten auf folgende Leitfragen zu finden:

Leitfragen der Studie

- Wie wichtig ist in Industrieunternehmen aktuell das Steigern der Vertriebseffizienz im Vergleich zu anderen Vertriebszielen?
- Welche Bedeutung messen Industrieunternehmen verschiedenen Hebeln zum Steigern der Vertriebseffizienz bei?
- Wo werden aus Sicht des oberen Managements signifikante Verbesserungspotenziale in den Vertriebsprozessen vermutet?
- Mit welchen Maßnahmen wollen die Unternehmen ihre Vertriebseffizienz verbessern?
- Wie beurteilen die Unternehmen ihre Effizienz im Vertrieb?

Eckdaten der Studie

Eckdaten der Studie

Die Studie basiert auf einer schriftlichen Befragung von Entscheidern bei Anbietern von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen, die von November bis Dezember 2007 durchgeführt wurde. Der Fragebogen wurde in einer Print- und Online-Version zur Verfügung gestellt. Insgesamt wurden circa 1.800 Führungskräfte des oberen Managements angeschrieben. Die Auswahl der Stichprobe erfolgte nach dem Zufallsprinzip. Von den angesprochenen Personen haben sich 74 Führungskräfte an der Befragung beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von circa vier Prozent.

Knapp 45 Prozent der Teilnehmer sind Vorstands- oder Geschäftsleitungsmitglieder, 43 Prozent Vertriebs- und Marketingleiter (vgl. Abbildung 5).

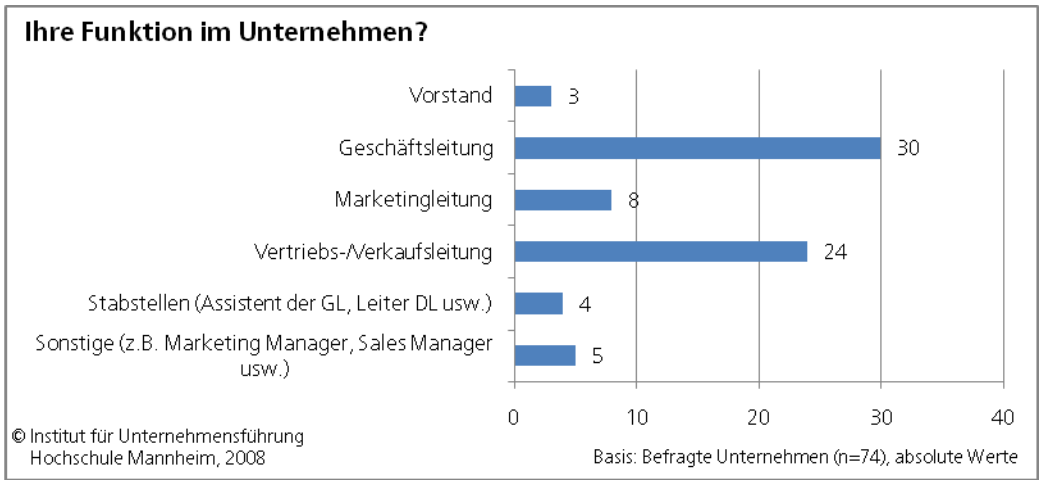


Abbildung 5: Funktion der befragten Entscheider

Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen lässt sich bezogen auf den Umsatz als klein- und mittelständische Unternehmen, gut ein Fünftel als Großunternehmen klassifizieren (vgl. Abbildung 6). Die Befragten entstammen aus Unternehmen der verschiedensten Zweige der Industriegüterbranche (vgl. Abbildung 7).

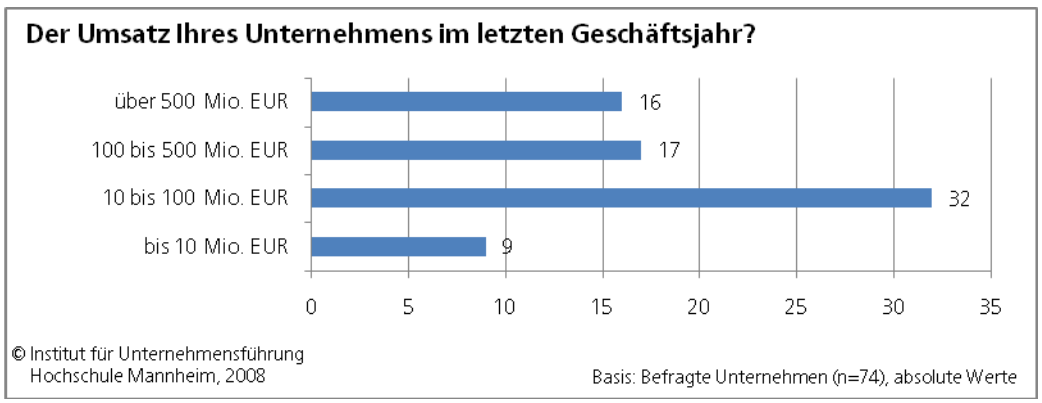


Abbildung 6: Unternehmensgröße

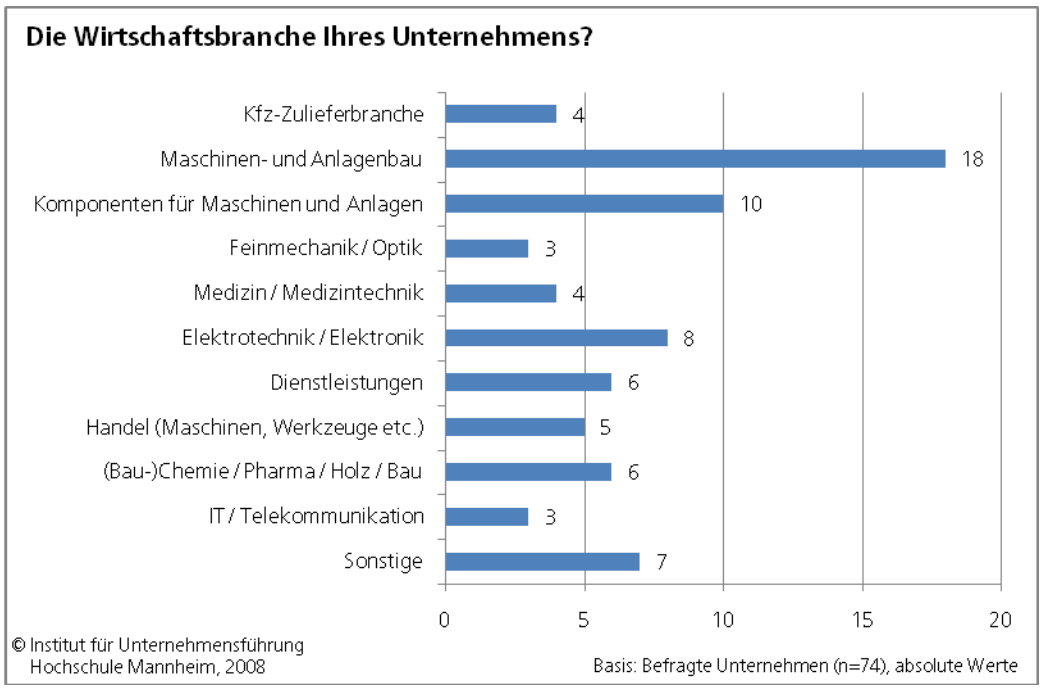


Abbildung 7: Branchen der Teilnehmer

Bei den Teilnehmern der Studie handelt es sich überwiegend um Unternehmen, die nach eigener Einschätzung in ihren jeweiligen Märkten eine führende Marktposition einnehmen (vgl. Abbildung 8).

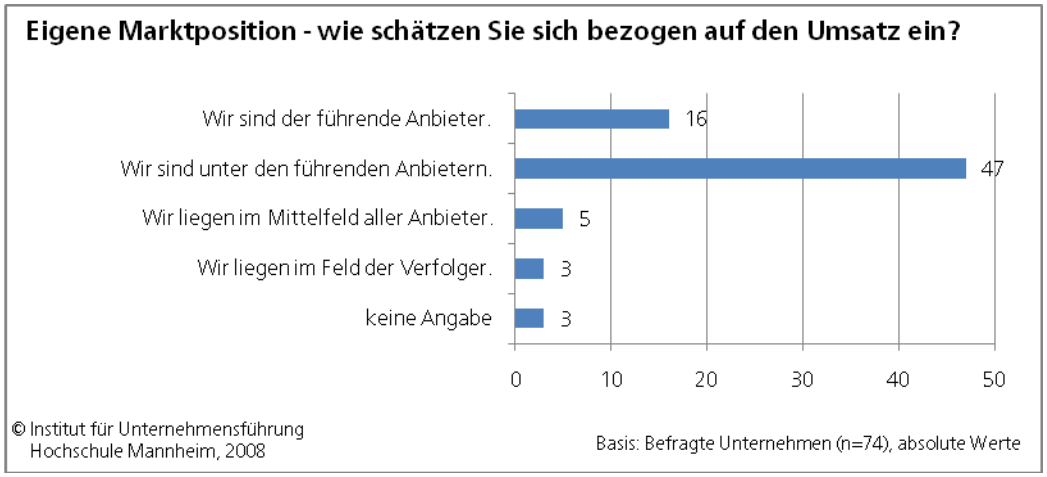


Abbildung 8: Marktposition der befragten Unternehmen (Selbsteinschätzung)

5 Ergebnisse der Befragung

5.1 Wie wichtig ist das Steigern der Vertriebseffizienz?

Der vorliegenden Umfrage zufolge ist das Verbessern der Vertriebseffizienz in vielen Industrieunternehmen ein wichtiges Thema. Allerdings handhaben die Unternehmen die praktische Umsetzung ihrer Bemühungen zur Effizienzsteigerung recht unterschiedlich. Es sind grob zwei Gruppen von Unternehmen zu erkennen (vgl. Abbildung 9).

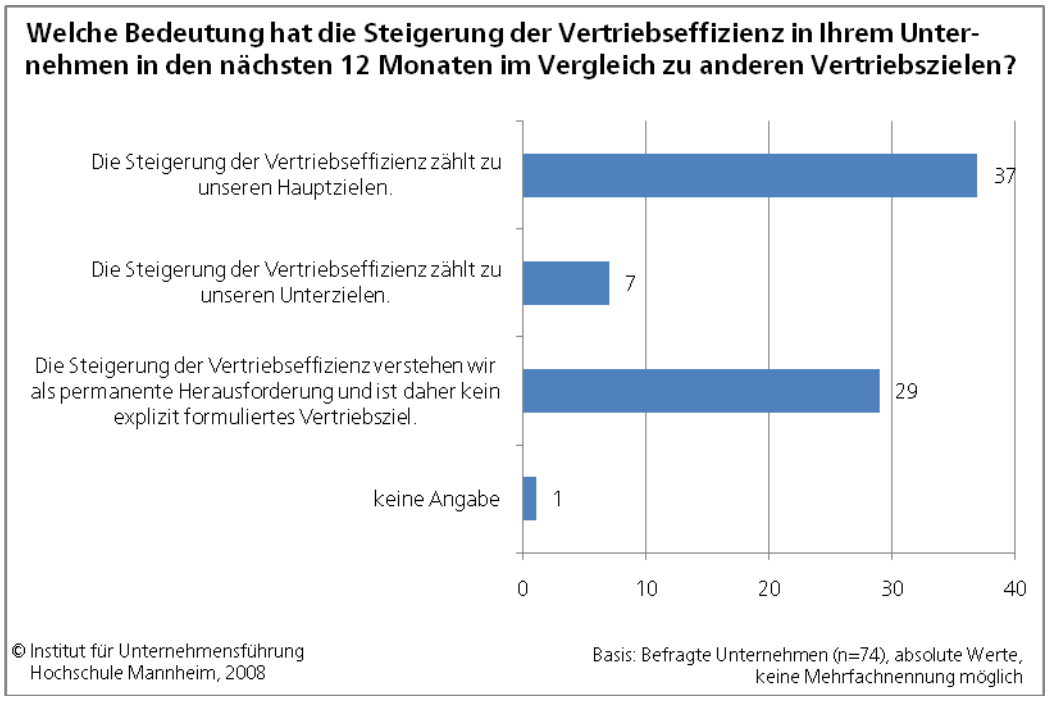


Abbildung 9: Bedeutung der Steigerung der Vertriebs-effizienz

- *Gruppe 1:* Effizienzsteigerung als explizites Vertriebsziel

  In 50 Prozent der befragten Unternehmen zählt das Steigern der Vertriebseffizienz in den nächsten zwölf Monaten explizit zu ihren zentralen Vertriebszielen. Bei weiteren neun Prozent wird das Verbessern der Vertriebseffizienz als explizit verfolgtes Unterziel betrachtet.

- *Gruppe 2:* Effizienzsteigerung als permanente Managementaufgabe

  39 Prozent der befragten Unternehmen verstehen dagegen das Steigern der Vertriebseffizienz als permanente Managementaufgabe und haben es daher für die nächsten zwölf Monate nicht ausdrücklich als Vertriebsziel ins Auge gefasst.

Bei kleineren Unternehmen bis 100 Mio. Euro Umsatz verfolgen 50 Prozent die Verbesserung der Vertriebseffizienz als explizites Haupt- oder Unterziel. Dagegen haben dies rund 80 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 100 Mio. Euro als explizites Ziel erklärt.

Bei der Interpretation der Umfrageergebnisse ist allerdings auf die geringe Teilnahmequote der Studie hinzuweisen. Diese ist mit circa vier Prozent aller angeschriebenen Personen gegenüber anderen Studien des Instituts für Unternehmensführung vergleichsweise niedrig und kann so zu systematischen Ergebnisverzerrungen führen. Wird die niedrige Teilnahmequote im Wesentlichen als Ausdruck mangelnden Interesses am Thema Vertriebseffizienz interpretiert, so gibt es neben den beiden genannten Gruppen von Unternehmen noch eine weitere Gruppe, die dem Verbessern der Vertriebseffizienz derzeit keine Priorität beimisst.

Befragt nach den Effekten, die mit dem Ausschöpfen von Effizienzsteigerungspotenzialen im Vertrieb zu erwarten sind, zeigte sich, dass darin mehr eine Möglichkeit zur Umsatzsteigerung als zur Kostensenkung gesehen wird. Die Unternehmen vermuten, dass sie infolge von Effizienzsteigerungen im Vertrieb ihren Umsatz im Durchschnitt um rund 20 Prozent erhöhen und ihre Vertriebskosten um rund zehn Prozent reduzieren können. In der Summe ergibt sich damit ein attraktives Gesamtpotenzial zur Verbesserung der Ertragssituation der Unternehmen. Selbst wenn die Effekte von Kostensenkung und Umsatzsteigerung im Einzelfall nicht kombiniert auftreten, tragen sie zu einer signifikanten Ergebnisverbesserung bei.

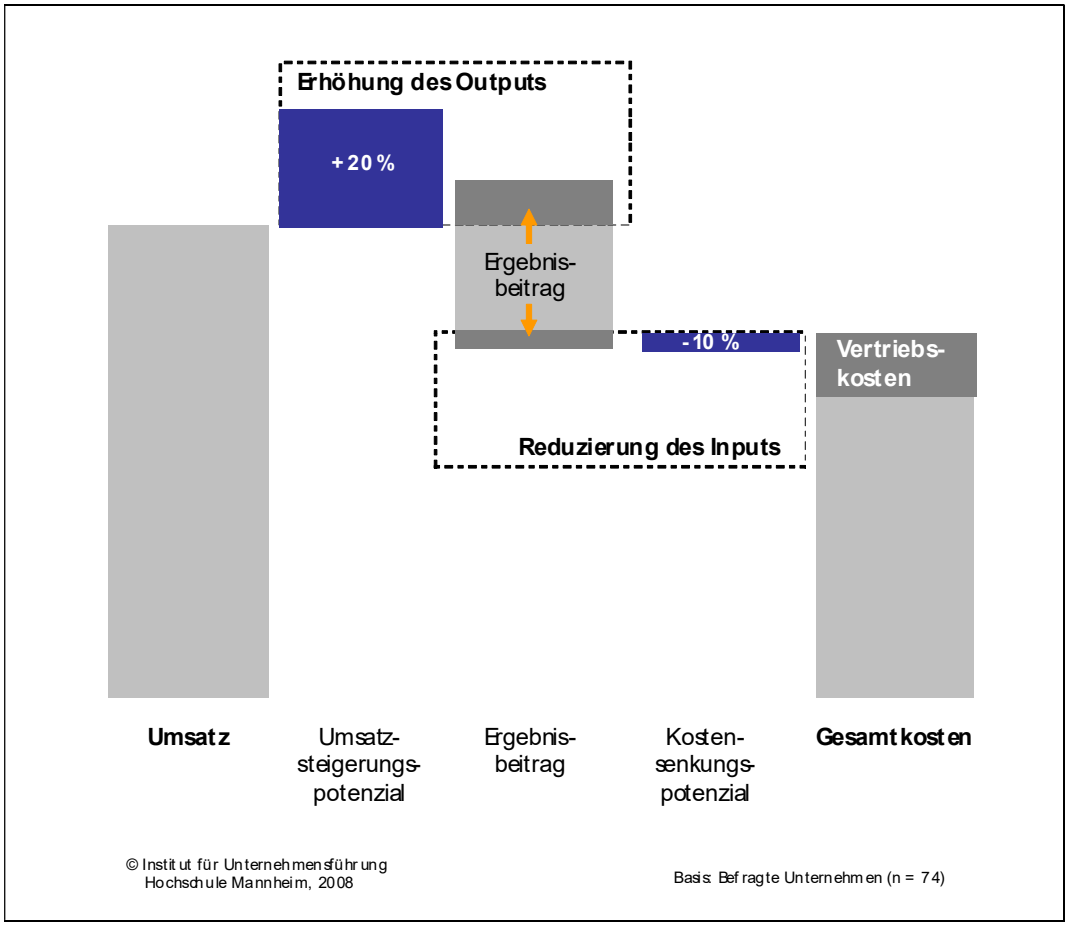


Abbildung 10: Erwartete Potenziale einer Verbesserung der Vertriebseffizienz

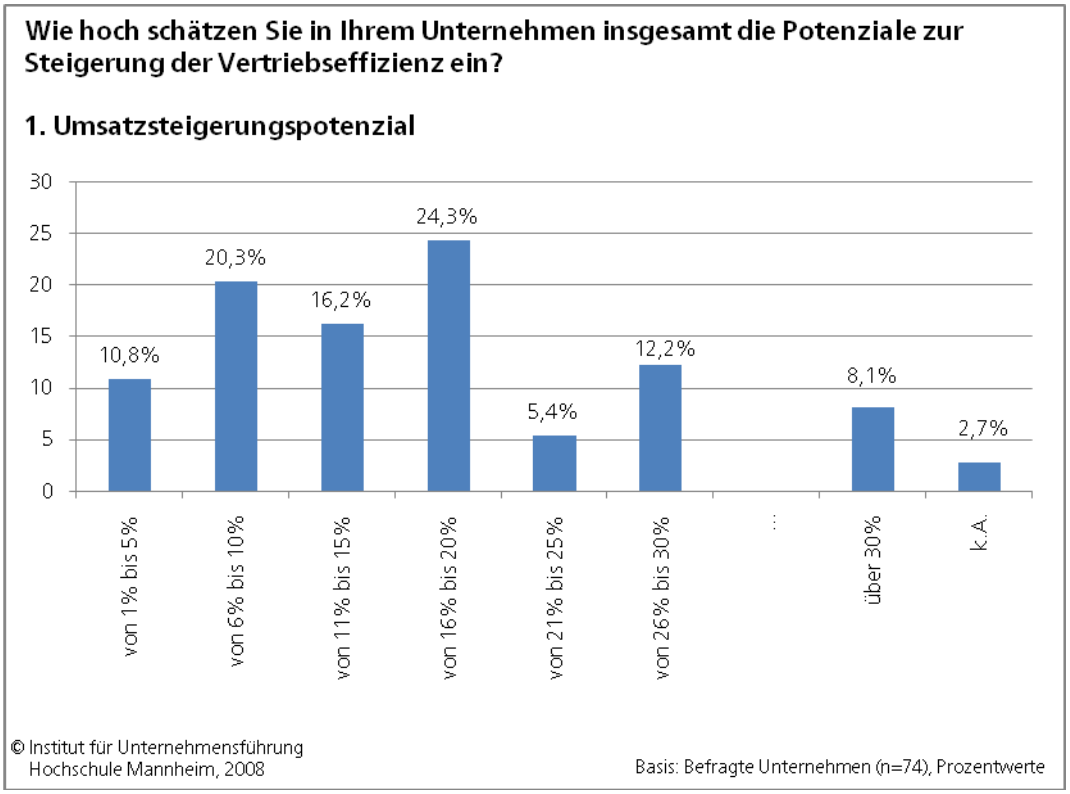


Abbildung 11: Umsatz-steigerungs-potenzial durch Vertriebs-effizienz

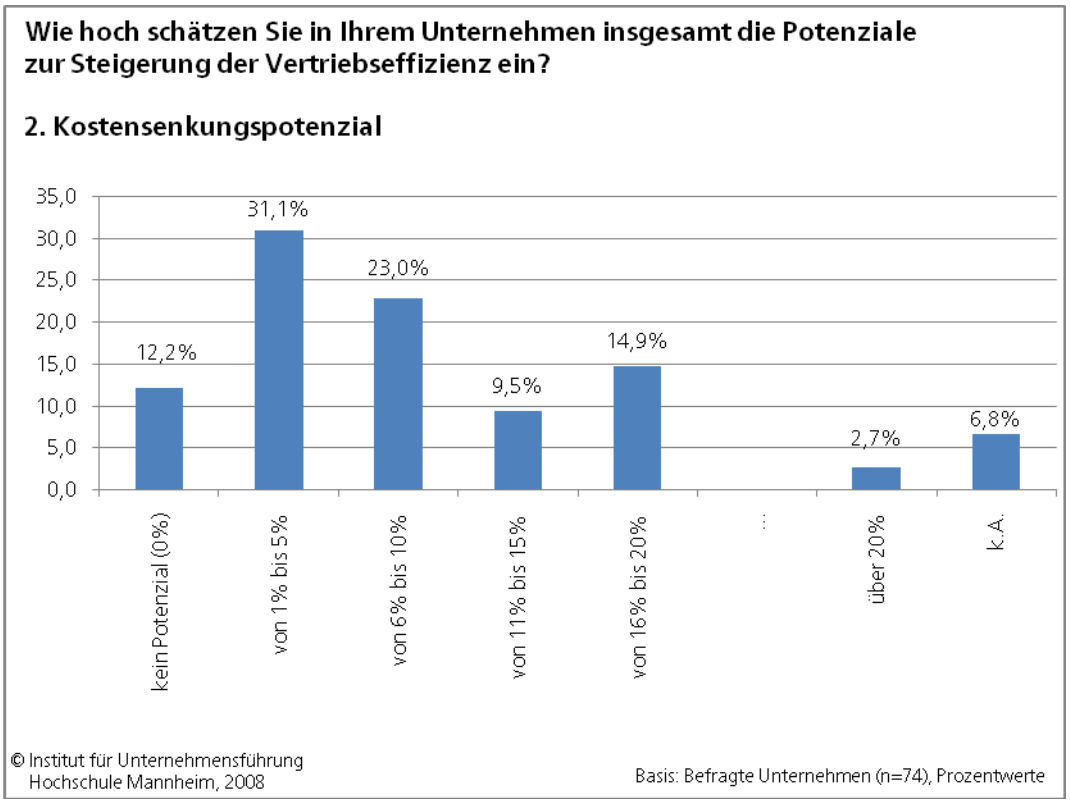


Abbildung 12: Kostensenkungs-potenzial durch Vertriebseffizienz

Bei genauer Analyse der Ergebnisse fällt Folgendes auf:

- **Deutliche Umsatzsteigerungen nur bei gezielter Effizienzsteigerung:**

  Umsatzsteigerungspotenziale von 30 Prozent und mehr werden nur in Unternehmen gesehen, die das Steigern der Vertriebseffizienz in den nächsten zwölf Monaten zum expliziten Ziel erklärt haben. Dies mag damit zu erklären sein, dass deutliche Umsatzsteigerungen nicht infolge kontinuierlicher Verbesserungsprozesse zu erwarten sind, sondern hierfür gezielte Anstrengungen notwendig werden.

- **Kostensenkungspotenziale vielfach noch nicht ausgeschöpft:**

  Rund 54 Prozent sehen infolge von Effizienzsteigerungen im Vertrieb die Möglichkeit, ihre Vertriebskosten um bis zu zehn Prozent zu senken, 27 Prozent nehmen sogar Kostensenkungspotenziale von mehr als zehn Prozent an. In zwölf Prozent der Unternehmen wird kein Potenzial mehr zur Kostensenkung im Vertrieb gesehen.

- **Monetäre Effekte sind nicht alles:**

  Neben den rein monetären Potenzialen sehen viele Unternehmen die Chance, durch Effizienzsteigerungen im Vertrieb ihre Kundenzufriedenheit sowie ihre Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit zu verbessern. Bei genauerer Analyse der Ergebnisse fällt auf, dass in den Unternehmen, in denen das Steigern der Vertriebseffizienz als explizites Ziel verfolgt wird, auch bei den nicht-monetären Effekten etwas größere Verbesserungspotenziale erwartet werden.

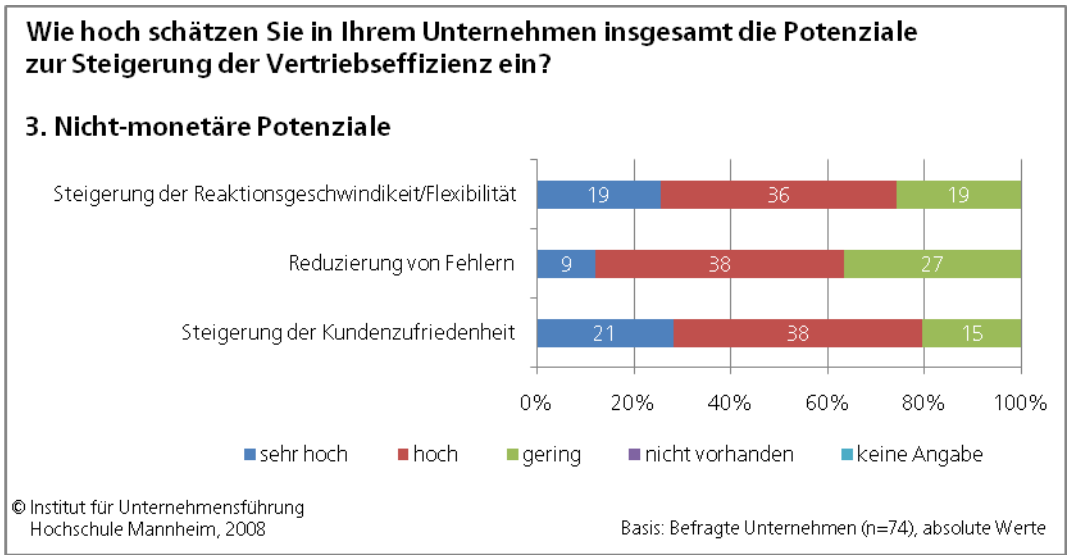


Abbildung 13: Nicht-monetäre Potenziale

5.2 Wie beurteilen die Unternehmen die verschiedenen Hebel zum Steigern der Vertriebseffizienz?

Unabhängig davon, ob das Steigern der Effizienz als ein Vertriebsziel ausdrücklich verfolgt oder als Teil des Tagesgeschäfts verstanden wird, stellt sich die Frage, wo in den Unternehmen die zentralen Hebel zur Verbesserung gesehen werden. Bezug-nehmend auf ihre unternehmensspezifische Situation wurden die Entscheider um eine Beurteilung verschiedener Hebel zur Steigerung der Vertriebseffizienz gebeten.

Die auf persönlichen Erfahrungen oder Annahmen basierenden Antworten vermitteln einen Eindruck, wo aktuell die interessantesten Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung im Industriegütervertrieb liegen (vgl. Abbildung 14).

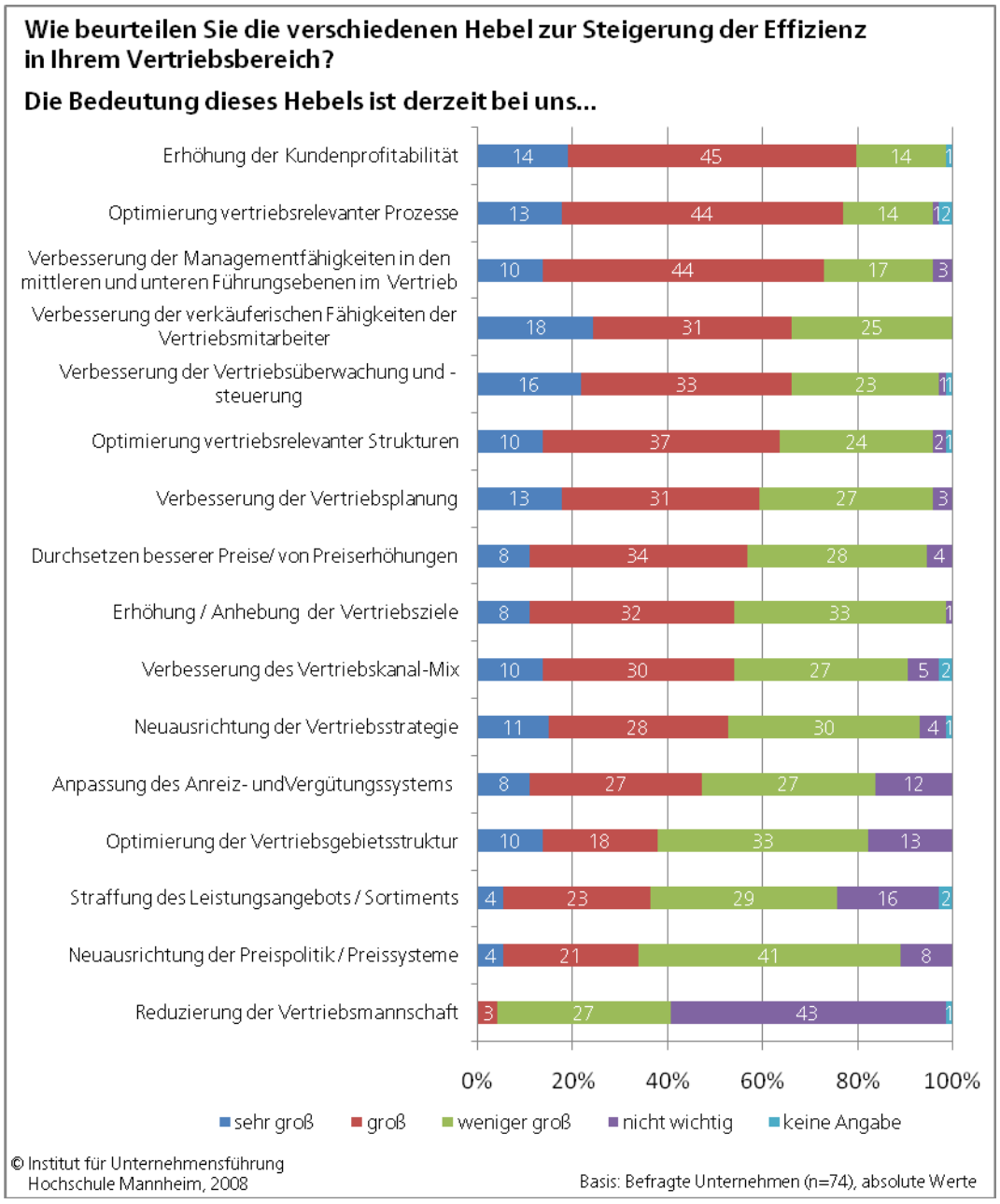


Abbildung 14: Hebel zur Steigerung der Vertriebseffizienz

Die wichtigsten Hebel zur Steigerung der Vertriebseffizienz

Die fünf **wichtigsten** Hebel zum Steigern der Vertriebseffizienz

1. Erhöhen der Kundenprofitabilität
2. Optimieren vertriebsrelevanter Prozesse
3. Verbessern der Managementfähigkeiten in den mittleren und unteren Führungsebenen
4. Verbessern der verkäuferischen Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter
5. Verbessern der Vertriebsüberwachung und -steuerung

Höchste Priorität zur Effizienzsteigerung sehen die Befragten in der Erhöhung der Kundenprofitabilität. Sie wird dadurch erreicht, dass bei gegebenem Vertriebsaufwand mehr Umsatz bzw. Erträge (z.B. Deckungsbeiträge, Stückgewinn) oder ein gegebenes Umsatzniveau mit geringeren Vertriebskosten realisiert wird. Eine verbesserte Profitabilität ist häufig die Folge, beispielsweise durch

- die Fokussierung auf ertragsversprechende Interessenten,
- die Durchsetzung höherer Preise,
- verstärkte Cross-Selling-Verkäufen oder
- schlankere und kostengünstigere Vertriebsprozesse.

Die Profitabilität steht daher in engem Wirkungszusammenhang mit vielen anderen nachfolgend genannten Hebeln. Es erstaunt daher etwas, dass dem Durchsetzen höherer Preise von den befragten Entscheidern nur eine mittlere Priorität beigemessen wird.

Bei der Gestaltung vertriebsrelevanter Prozesse geht es vorrangig um eine verbesserte Effizienz beim Bewältigen von Anfragen, Erstellen und Verfolgen von Angeboten sowie Aufstellen vertriebsbezogener Planungs- und Budgetierungsdaten. In Anbetracht der Bedeutung dieses Hebels werden in Kapitel 5.3 die Bedeutung der vertrieblichen Teilprozesse sowie die wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung ihrer Effizienz eingehender betrachtet.

Einen weiteren zentralen Hebel zum Verbessern ihrer Vertriebseffizienz sehen viele Entscheider des oberen Managements in der Qualifizierung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter. Auffallend ist, dass dieser Hebel von den meisten Befragten als am wichtigsten erachtet wird. Qualifizierungsbedarf wird vor allem in der Analyse von Kundenpotenzialen, Präsentations- und Verhandlungstechniken oder in produktbezogenen Fragen gesehen.

Dass das Vertriebscontrolling nach wie vor vielerorts zur Achillesferse des Vertriebs zählt, machen die identifizierten Verbesserungspotenziale im Bereich der Vertriebsüberwachung und -steuerung deutlich. Ein funktionierendes Vertriebscontrolling ist elementare Voraussetzung für eine hohe Kundenprofitabilität und Vertriebseffizienz. Das Vertriebscontrolling kann durch seine Analysen nicht nur aktuelle Schwachstellen im

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

Vertrieb transparent machen, sondern durch die Bereitstellung entsprechender Kennzahlen auch die notwendige Datenbasis zur Messung der Vertriebseffizienz liefern.

Die wichtigsten Hebel zur Steigerung der Vertriebseffizienz

Die fünf **am wenigsten wichtigsten** Hebel zum Steigern der Vertriebseffizienz

1. Reduzieren der Vertriebsmannschaft
2. Neuausrichten der Preispolitik / Preissysteme
3. Straffen des Leistungsangebots / Sortiments
4. Optimieren der Vertriebsgebietsstruktur
5. Anpassung des Anreiz- und Vergütungssystems

Übereinstimmend ist nach Ansicht der Befragten das Abbauen von Vertriebspersonal kein geeigneter Ansatz zur Verbesserung der Vertriebseffizienz. Diese Einschätzung ist konsistent mit der geringen Priorität, die dem Thema Kostensenkung im Vertrieb derzeit beigemessen wird (vgl. Abbildung 10). Im Gegenteil, einige Unternehmen sehen in der Vergrößerung ihrer Vertriebsmannschaft einen viel versprechenden Weg zu mehr Effizienz.

Tendenziell scheint das Durchsetzen höherer Preise von den befragten Unternehmen eher als notwendige Daueraufgabe gesehen zu werden, die angesichts einer hohen Wettbewerbsintensität im Vertriebsalltag allerdings ohne spezielle Trainings und Motivation des Außendienstes oft nur schwer umsetzbar ist.

Das Straffen des Sortiments wird im Rahmen der Sortimentsüberwachung von vielen ebenfalls als Daueraufgabe und weniger als wichtiger Hebel zur Verbesserung der Vertriebseffizienz verstanden. Wenngleich einige der befragten Industrieunternehmen in der Umstellung ihrer Vertriebsgebietsstruktur in eine stärker auf Schlüsselkunden oder Projekte ausgerichtete Vertriebsstruktur eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung sehen, verspricht sich die Mehrzahl der befragten Unternehmen von dieser Maßnahme keine nennenswerte Verbesserung ihrer Vertriebseffizienz.

5.3 Welche Verbesserungspotenziale stecken in den operativen Vertriebsprozessen?

In Anbetracht der großen Bedeutung, die im Vorangegangenen (vgl. Abbildung 14) sowie anderen einschlägigen Studien der Optimierung vertriebsrelevanter Prozesse beigemessen wird, lag es nahe, diese eingehender auf ihre Potenziale zur Effizienzsteigerung zu analysieren.

Ausgehend von der Unterscheidung der beiden Arten von Prozessen im Vertrieb - den Managementprozessen und den operativen Prozessen - lag der Analyseschwerpunkt bei dieser Frage auf den Verbesserungspotenzialen in den operativen Vertriebsprozessen. Grund für diese Fokussierung war die hohe quantitative und qualitative Bedeutung dieser Prozesse für das Vertriebsergebnis. Ungeachtet dessen wurde aber bei den Ergebnissen zur Beurteilung der Hebel zur Steigerung der Vertriebseffizienz deutlich (vgl.

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

Abbildung 15), dass auch den Managementprozessen ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz im Vertrieb zukommt. Entscheidende Bedeutung haben vor allem Vertriebsplanung und -steuerung sowie die systematische Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten von Führungskräften und Mitarbeitern im Vertrieb.

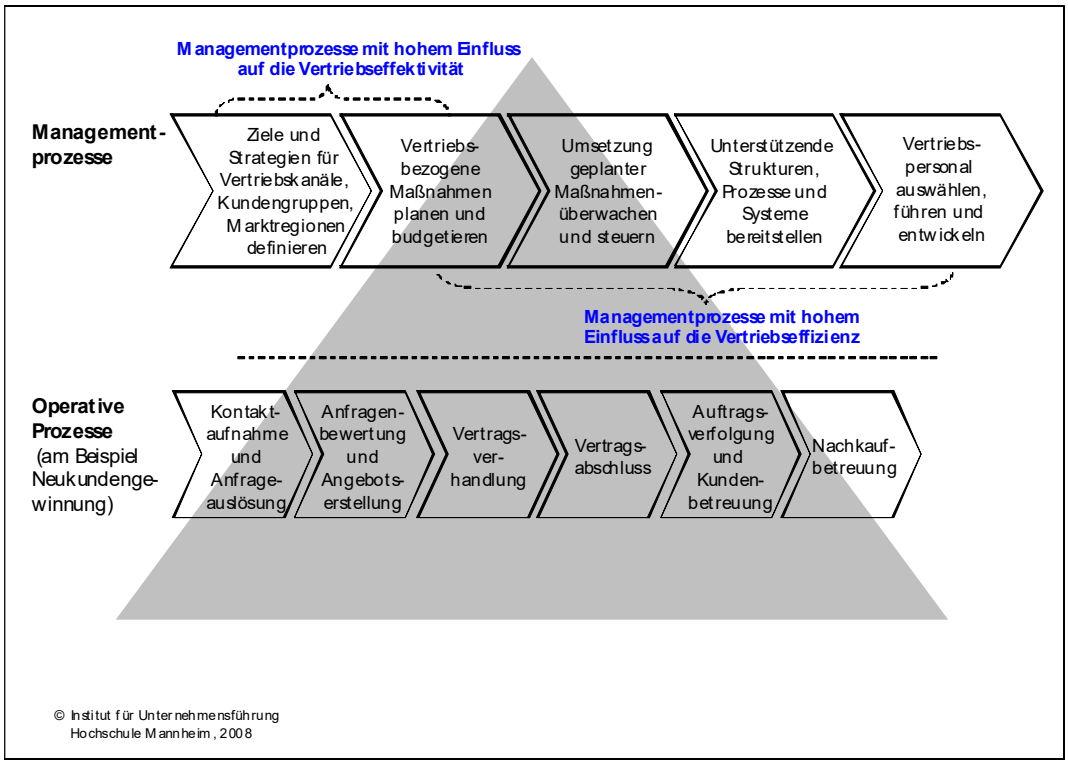


Abbildung 15: Ausgewählte Prozesse im Vertrieb

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen gerade in der Optimierung der operativen Vertriebsprozesse Verbesserungspotenziale sehen, im Durchschnitt vermuten knapp 60 Prozent der Unternehmen hier große bis sehr große Potenziale zur Verbesserung ihrer Vertriebseffizienz (vgl. Abbildung 14).

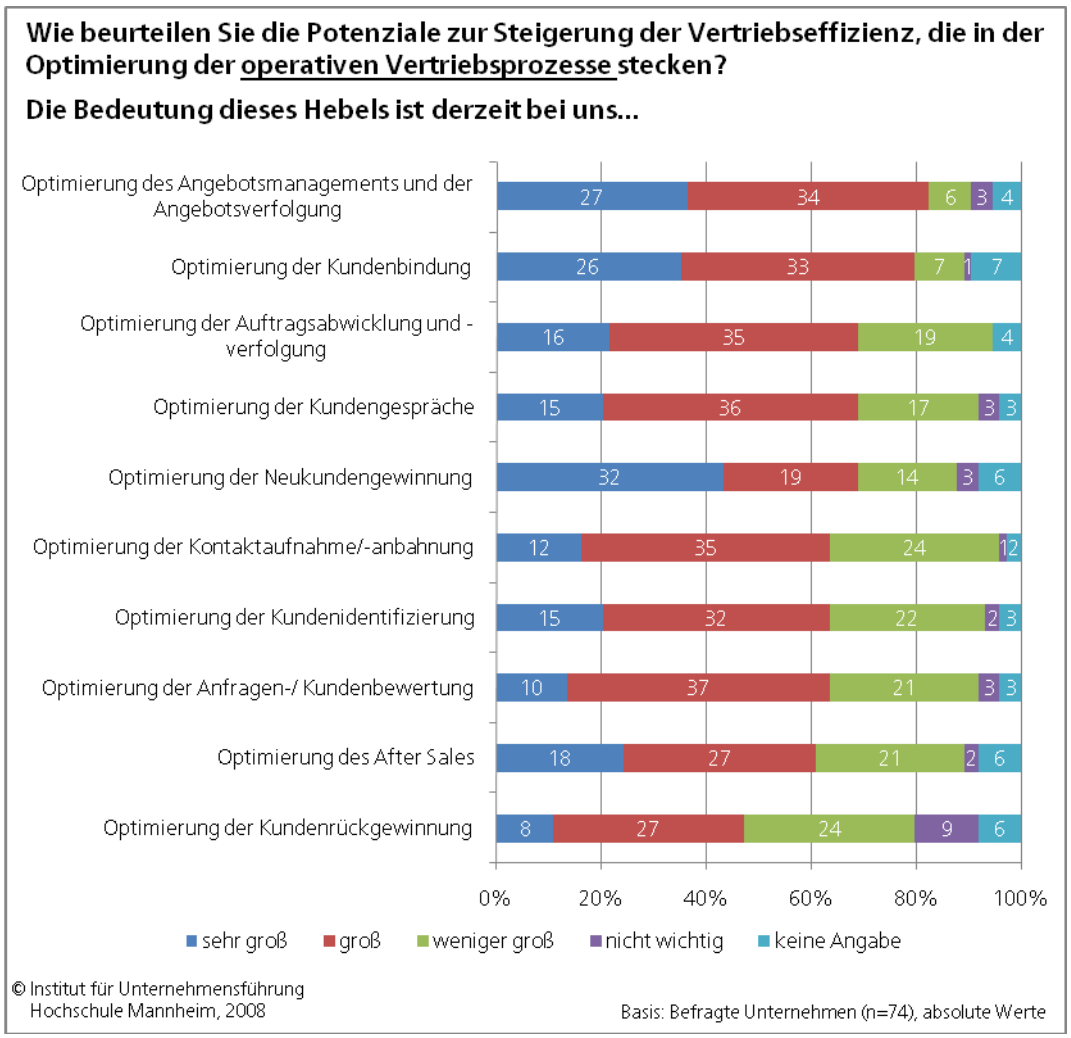


Abbildung 16: Potenziale bei den operativen Prozessen

Bei genauerer Analyse fallen folgende Ergebnisse auf:

- Betrachtet man die operativen Vertriebsprozesse, bei denen die Unternehmen derzeit sehr große und große Verbesserungspotenziale sehen, zeigt sich, dass die wichtigsten Hebel zur Effizienzsteigerung im Vertrieb in der Optimierung von Angebotsmanagement und Angebotsverfolgung sowie in effizienteren Bemühungen zur Kundenbindung liegen.
- Des Weiteren werden im Verbessern der Neukundengewinnung, der Kundengespräche und der Auftragsabwicklung vielversprechende Potenziale zur Verbesserung der Vertriebseffizienz gesehen.
- Hervorzuheben ist der Prozess der Neukundengewinnung, bei dem die meisten der befragten Unternehmen die höchsten Potenziale zur Steigerung der Vertriebseffizienz vermuten.
- Vom systematischen Zurückgewinnen ehemaliger Kunden erwarten die Entscheider im Vergleich zu anderen vertriebsrelevanten Prozessen dagegen die geringsten Potenziale zur Effizienzsteigerung im Vertrieb.

5.4 Wie lässt sich die Effizienz operativer Vertriebsprozesse verbessern?

Da die meisten der befragten Industrieunternehmen im Verbessern ihrer operativen Vertriebsprozesse einen wichtigen Ansatz zum Steigern der Vertriebseffizienz sehen, stellt sich die Frage, welche Maßnahmen sie zur Effizienzsteigerung für besonders geeignet halten und daher bereits realisiert oder geplant haben (vgl. Abbildung 17).

Hierzu wurden die befragten Führungskräfte gebeten, die geplanten bzw. bereits umgesetzten Maßnahmen folgenden drei Kategorien zuzuordnen:

- Organisatorische Maßnahmen

  Beispiele: Verlagern der Betreuung von Kleinkunden in den Vertriebsinnendienst, bessere Planung von Außendienstterminen durch den Innendienst, mehr Entlastung des Außendienstes von unproduktiven Verwaltungsaufgaben, Einführung eines Vertriebscontrollings, bessere Zusammenarbeit des Vertriebs mit nachgelagerten Bereichen wie Marketing, Vertriebsunterstützung oder Kundendienst.

- IT-Technische Maßnahmen

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

- Schulungsmaßnahmen

  Beispiele: Verbessern der Produktkenntnisse, Weiterentwickeln der verkäuferischen Fähigkeiten etwa in den Bereichen Potenzialanalyse, Neukunden-Ansprache, Gesprächsführung und Präsentation oder Preisverhandlung, um aus den Verkaufsgesprächen mehr und ertragreichere Abschlüsse zu generieren.

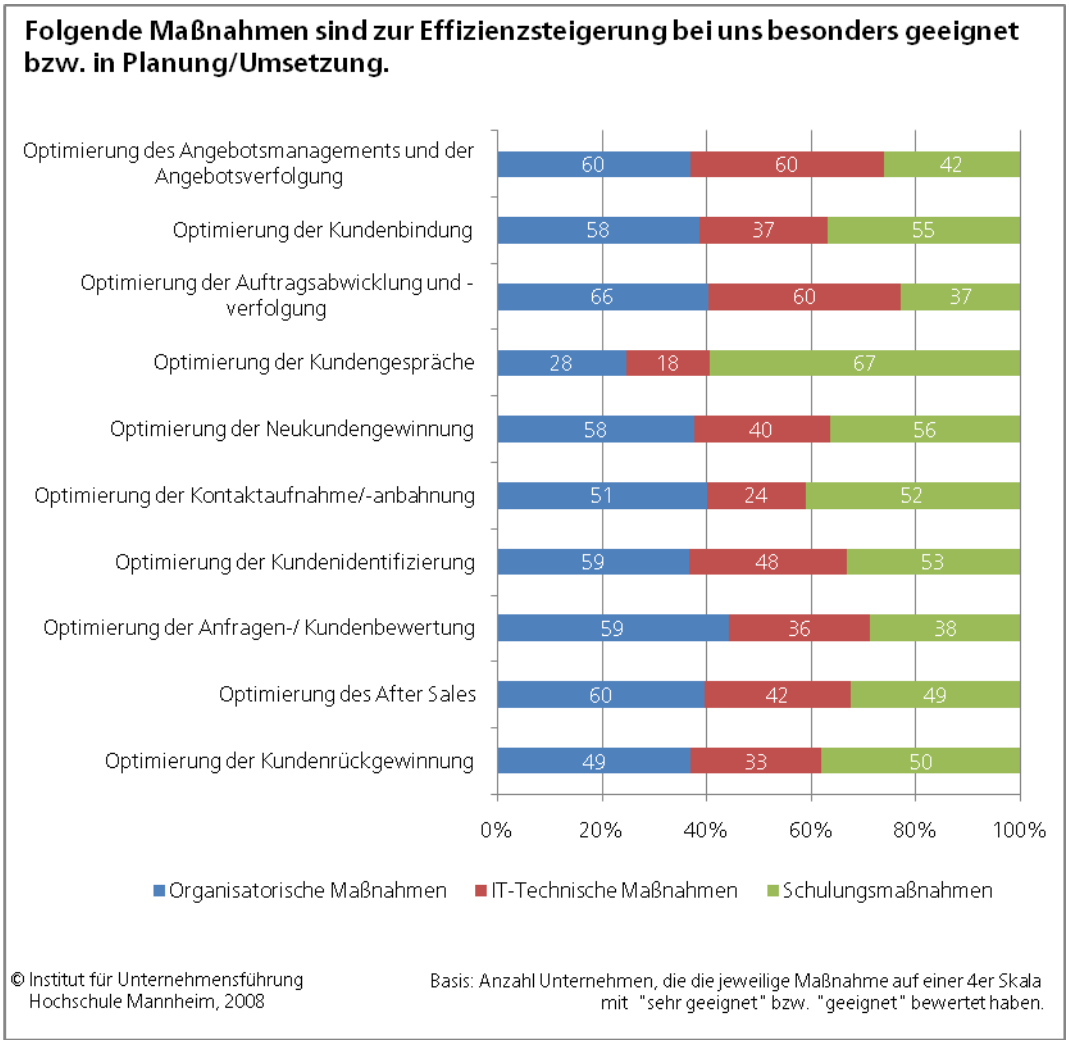
Bei genauerer Analyse fallen folgende Ergebnisse auf:

- **Maßnahmenbündel dominieren isolierte Maßnahmen:**

  Nennenswerte Effizienzsteigerungen lassen sich nach Ansicht der Befragten in der Regel nur erreichen, wenn Maßnahmenbündel realisiert werden, die spezifisch auf die einzelnen Vertriebsprozesse abgestimmt sind. Nur in Ausnahmefällen dominieren Maßnahmen aus nur einer der drei Kategorien. Dies gilt beispielsweise für Schulungsmaßnahmen zur Verbesserung der Kundenbearbeitung. Dies deutet darauf hin, dass für die von den Unternehmen identifizierten Verbesserungspotenziale vor allem komplementäre Maßnahmenbündel ausgeschöpft werden.

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

Abbildung 17: Geeignete Maßnahmen zur Effizienz-steigerung



- **Organisatorische Maßnahmen wichtige Basis für Effizienzsteigerung:**

  Abgesehen vom Teilprozess „Optimierung der Kundengespräche“ und „Kundenrück-gewinnung“ werden organisatorische Maßnahmen am häufigsten als sehr geeignete bzw. geeignete Maßnahmenkategorie zur Effizienzsteigerung erachtet.

- **Ohne Schulungsmaßnahmen geht nichts:**

  Die Qualifizierung der Mitarbeiter im Vertriebsinnen- und -außendienst wird für alle operativen Vertriebsprozesse als sehr geeignete oder geeignete Maßnahme gesehen.

- **IT-Technik für Verbesserung von Angebots- und Auftragsabwicklung wichtig:**

  IT-technische Maßnahmen spielen insbesondere bei der „Optimierung des Ange-botsmanagements und der Angebotsverfolgung“ sowie der „Optimierung der Auf-tragsabwicklung und -verfolgung“ eine zentrale Rolle. Auffallend hierbei ist jedoch, dass nach Ansicht der befragten Entscheider die mit dem Einsatz der IT-Technik ver-bundenen Potenziale nur in Verbindung mit organisatorischen oder qualifikatori-schen Maßnahmen ausgeschöpft werden können.

Die von den befragten Entscheidern des oberen Managements wahrgenommenen engen Wirkungszusammenhänge verschiedener Maßnahmen zur Verbesserung der Vertriebseffizienz machen die Notwendigkeit einer differenzierten Maßnahmenbewertung und -planung deutlich. Um gezielt die Vertriebseffizienz zu verbessern, müssen die jeweils geeigneten bzw. erforderlichen Maßnahmenbündel rechtzeitig erkannt, priorisiert und in ihrer zeitlichen und inhaltlichen Umsetzungen eng aufeinander abgestimmt werden.

5.5 Auf welcher Basis beurteilt das obere Management die Effizienz im Vertrieb?

Die Vertriebseffizienz kann nur zielgerichtet verbessert werden, wenn die Verantwortlichen anhand der ihnen vorliegenden Informationen in der Lage sind, den aktuellen Leistungsgrad des Vertriebsbereichs zu beurteilen. Dies kann auf der Grundlage quantitativer wie qualitativer Informationen erfolgen. Vor diesem Hintergrund war ein weiteres Ziel der Studie zu untersuchen, auf welcher Informationsbasis das obere Management die Effizienz ihrer Vertriebsbereiche beurteilt. Die wichtigsten Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Quantitative und qualitative Informationen:**

  Die Beurteilung der Vertriebseffizienz im oberen Management basiert in der Regel sowohl auf quantitativen als auch qualitativen Informationen. Interessant ist, dass persönliche Erfahrung und Intuition der Entscheider bei der Beurteilung der verschiedenen Informationen bezüglich der Effizienz ihrer Vertriebsbereiche eine zentrale Rolle spielen.

- **Viele unterschiedliche Kennzahlen:**

  Zur quantitativen Beurteilung der Vertriebseffizienz kommt in den Unternehmen nicht „die“ Kennzahl zum Einsatz. Bemerkenswert ist, dass sehr viele unterschiedliche Kennzahlen auf der oberen Managementebene für den Vertriebsbereich verwendet werden.

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

Die fünf am häufigsten genannten Absolutwerte in den befragten Unternehmen sind:

Absolute Kennzahlen	sehr wichtig	wichtig
1. Umsatz (insgesamt, kunden-, kundengruppen- bezogen, produktlinien-, vertriebskanal- oder gebietsbezogen)	19	7
2. Deckungsbeitrag (insgesamt, kunden-, kundengruppen- bezogen, produktlinien- oder gebietsbezogen)	18	2
3. Auftragseingang	7	2
4. Ertrag	3	1
5. Marge	2	1

Die wichtigsten absoluten Kennzahlen zur Beurteilung der Vertriebs-effizienz

(Absolutwerte, Mehrfachnennungen waren möglich)

Darüber hinaus wurden vereinzelt auch Kennzahlen wie Anzahl Angebote, Anzahl Kundenkontakte, Lost Order oder Vertriebsgemeinkosten genannt.

- **Geringe Nutzung von Verhältniszahlen:**

  Bemerkenswert bei den aktuellen Umfrageergebnissen ist, dass trotz der Bedeutung, die Verhältniszahlen zur Effizienzmessung in der Fachliteratur beigemessen wird, diese Zahlenart vom oberen Management zur Beurteilung der Vertriebseffizienz bislang kaum verwendet wird. Wie nachfolgende Übersicht der wichtigsten Verhältniszahlen zeigt, werden relative Zahlen deutlich weniger als Beurteilungsgrundlage verwendet als absolute Zahlen.

Die wichtigsten Verhältniszahlen zur Beurteilung der Vertriebs-effizienz

(Absolutwerte, Mehrfach-nennungen waren möglich)

Verhältniszahlen	sehr wichtig	wichtig
1. Hitrate (= Verhältnis von erstellten Angeboten zu den gewonnenen Aufträgen)	5	7
2. Marktanteil	5	0
3. Return on Sales (ROS) (= Gewinn im Verhältnis zum Umsatz)	4	2
4. Anteil Neukunden	1	5
5. Umsatzbezogene Kennzahlen (z.B. Umsatz im Verhältnis zum Absatz oder Vertriebsbudget)	1	2

Darüber hinaus wurden vereinzelt auch Verhältniszahlen wie Auftragseingang/Umsatz, Potenzialausschöpfung oder Kundenprofitabilität als Kennzahlen zur Effizienzbeurteilung genannt.

- **Nicht alle Kennzahlen bewerten die Vertriebseffizienz:**

  Viele vom oberen Management verwendete Kennzahlen liefern interessante Informationen über den Vertriebserfolg bzw. das Erreichen spezifischer Vertriebsziele. Nur wenige davon geben jedoch auch Aufschluss darüber, ob der dafür aufgebrachte Zeit- und Kostenaufwand (Input) in einem angemessenen Verhältnis zum Vertriebserfolg (Output) steht.

  Dies mag damit zu erklären sein, dass vielerorts im oberen Management dem Erreichen der Vertriebsziele wie Auftragseingang, Umsatz oder Deckungsbeitrag mehr Beachtung geschenkt wird, als der Beurteilung der Vertriebseffizienz. Dies erscheint aus zwei Gründen auch durchaus rational: Erstens werden Unternehmen und deren Management in erster Linie daran gemessen, ob sie ihre Umsatz- und Ertragsziele erreichen. Das Sicherstellen einer ausreichenden Effizienz wird dagegen meist nicht mittels Kennzahlen als Ziel formuliert, sondern implizit vorausgesetzt. Zweitens kann darin eine gewisse Verantwortungsdelegation zum Ausdruck kommen, dass für die Gewährleistung der (operativen) Vertriebseffizienz nicht die obere, sondern mittlere und untere Führungsebenen zuständig sind und diesen auch entsprechend aussagekräftige Kennzahlen zur Verfügung gestellt werden.

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

Nutzung von Executive Dashboards (Kennzahlen-Cockpits):

Durch Nutzung spezieller Software (sog. Business Intelligence Werkzeuge) können heute Kennzahlen nicht nur als isolierte Werte, sondern auch in Form von Dashboards zur Verfügung gestellt werden. Bei einem Dashboard handelt es sich um eine verdichtete Darstellungsform großer Mengen von meist verteilt vorhandenen Informationen. Ausgewählte Kennzahlen (sog. Key Performance Indicators) werden in übersichtlicher und anschaulicher Form aufbereitet und Problembereiche durch geeignete Visualisierung hervorgehoben (sog. Ampel-, Tachometer- oder Thermometerdarstellungen). Dashboards werden daher auch als Kennzahlen-Cockpits bezeichnet.

In den befragten Unternehmen werden vertriebsorientierte Executive Dashboards zur Beurteilung der Vertriebseffizienz von 50 Prozent als sehr wichtig oder wichtig bewertet. Interessant ist, dass diejenigen Unternehmen, die die Steigerung der Vertriebseffizienz in den nächsten zwölf Monaten als Hauptziel im Vertrieb verfolgen, Kennzahlen-Cockpits deutlich wichtiger erachten als die restlichen Unternehmen. Ein Zusammenhang zwischen Nutzung von Executive Dashboards und Unternehmensgröße ist nicht erkennbar.

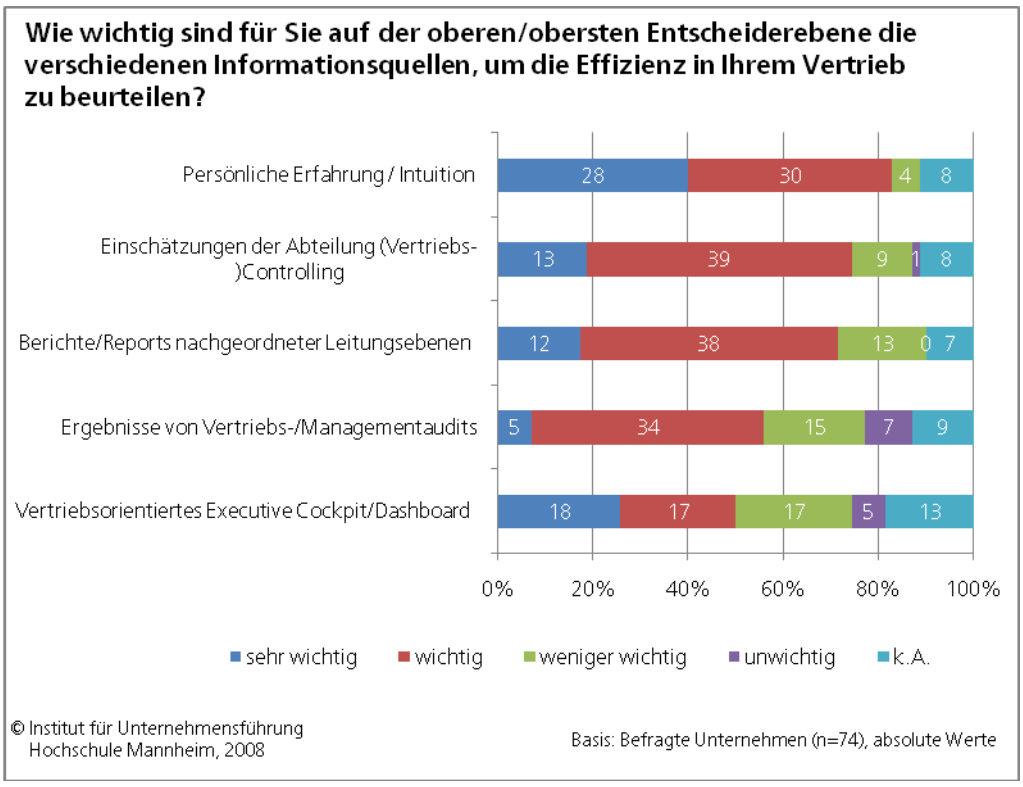


Abbildung 18: Welche Informationsquellen werden genutzt?

- **Einschätzungen des Controllings sowie interne Berichte nachgeordneter Leitungsebenen:**

  Eine weitere wichtige Informationsbasis für das obere Management zur Beurteilung der Vertriebseffizienz bilden ferner Berichte des Controllings sowie nachgeordneter Führungsebenen. Es steht zu vermuten, dass hierbei, wie bereits oben deutlich wurde, sowohl quantitative Informationen in Form vertriebsbezogener Kennzahlen als auch qualitative Informationen, etwa über Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität, Verhalten der Wettbewerber, an die obere Führungsebene übermittelt werden und dort unter Nutzung von persönlicher Erfahrung und Intuition zu einer Gesamteinschätzung der Vertriebseffizienz führen.

- **Persönliche Erfahrung und Intuition:**

  Neben den Kennzahlen spielen für die Einschätzung des oberen Managements, wie effizient der Vertriebsbereich arbeitet, die persönliche Erfahrung und Intuition eine herausragende Rolle. Für mehr als 80 Prozent der Befragten ist dies sehr wichtig oder wichtig.

  Es darf vermutet werden, dass Erfahrung und Intuition die Verwendung quantitativer Informationen, etwa in Form von Kennzahlen, von internen Berichtssystemen oder von Executive Dashboards in keinster Weise ersetzt. Vielmehr dürften sie dazu dienen, die quantitativen Informationen schnell zu interpretieren. Dies könnte eine Erklärung dafür sein, dass Kennzahlen, die keine direkte Information über die Vertriebseffizienz liefern, sich dennoch so großer Beliebtheit im oberen Management zur Beurteilung der Vertriebseffizienz erfreuen. Erfahrung und Intuition tragen so mit dazu bei, dass Kennzahlen mehr aussagen als die reine Zahl.

- **Ergebnisse von Vertriebs-/Managementaudits:**

  Sie sind bei nur acht Prozent aller Befragten eine sehr wichtige Informationsbasis zur Effizienzbeurteilung. Immerhin gaben aber 45 Prozent der befragten Führungskräfte an, diese Informationsquelle sei für sie wichtig, um zu einer qualifizierten Einschätzung der Vertriebseffizienz zu kommen. Ein Zusammenhang zwischen Nutzung von vertriebsbezogenen Audits und Unternehmensgröße ist nicht erkennbar.

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

6 Fazit und Ausblick

Die Ausgangsthese dieser Studie, dass Anbieter von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen nach erfolgreichem Ausschöpfen von Leistungsreserven in Produktion und Logistik verstärkt die Effizienz ihrer Vertriebsbereiche ins Visier nehmen, konnte nicht in vollem Umfang bestätigt werden.

Auch wenn jedes zweite befragte Industrieunternehmen in den kommenden zwölf Monaten die Verbesserung ihrer Vertriebseffizienz ausdrücklich als Vertriebsziel verfolgt, sprechen zwei Gründe gegen die genannte Ausgangsthese.

Erstens deutet die relativ niedrige Beteiligungsquote der per Zufallsauswahl angesprochenen 1.800 Unternehmen darauf hin, dass das Thema Vertriebseffizienz derzeit (noch) keine hohe Priorität besitzt. Zweitens spricht die Tatsache gegen eine breite Fokussierung des Themas Vertriebseffizienz, dass bei den befragten Unternehmen im oberen Management bislang kaum Kennzahlen zur Verfügung stehen, die eine explizite Beurteilung der Vertriebseffizienz erlauben. Aktuell dominieren zur Vertriebssteuerung traditionelle Kennzahlen wie Auftragseingang, Umsatz oder Deckungsbeitrag, die Auskunft über den Vertriebserfolg geben und von den Führungskräften unter Nutzung persönlicher Erfahrung und Intuition sowie von Berichten nachgeordneter Leitungsebenen oder Empfehlungen des Controllings zur Beurteilung der Vertriebseffizienz genutzt werden.

Obwohl das Steigern der Vertriebseffizienz zur Zeit vielerorts nicht mit Nachdruck verfolgt zu werden scheint, sehen viele der befragten Entscheider des oberen Managements in ihren Vertriebsbereichen nennenswerte Leistungsreserven. Nach Einschätzung der Befragten könnten durch das Verbessern der Vertriebseffizienz die Umsätze im Durchschnitt um 20 Prozent gesteigert und die Vertriebskosten um zehn Prozent gesenkt werden. Darüber hinaus werden auch schwer quantifizierbare Effekte wie Steigerung von Kundenzufriedenheit, Flexibilität oder Reaktionsgeschwindigkeit als Folgen von Effizienzsteigerungen erwartet.

Als wichtigste Maßnahmen zum Verbessern der Vertriebseffizienz wurden genannt:

- Erhöhen der Kundenprofitabilität
- Optimieren vertriebsrelevanter Prozesse
- Verbessern der Managementfähigkeiten in den mittleren und unteren Führungsebenen
- Verbessern der verkäuferischen Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter
- Optimieren vertriebsrelevanter Strukturen

Bei der Suche nach den vertriebsrelevanten Prozessen, die die größten Verbesserungspotenziale aufweisen, konnten das gesamte Angebotsmanagement, die Neukundengewinnung, die Gestaltung von Kundengesprächen, die Auftragsabwicklung und die Kundenbindungsaktivitäten identifiziert werden. Um dort vorhandene Leistungsreserven

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

besser auszuschöpfen, erachtet die Mehrheit der Befragten inhaltlich und zeitlich abgestimmte Maßnahmenbündel 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 gelten. Dennoch können Anbieter von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen zahlreiche wertvolle Hinweise zur Verbesserung ihrer Vertriebseffizienz liefern. Folgende Schlussfolgerungen und Empfehlungen lassen sich zusammenfassend formulieren:

Empfehlungen

- Führungskräfte im Vertrieb sollten ihren Blick nicht nur auf das Erreichen der Vertriebsziele, sondern regelmäßig auch auf das dazu eingesetzte Output-Input-Verhältnis (Vertriebseffizienz) richten. Angesichts der hier identifizierten Potenziale zur Ergebnissteigerung wird deutlich, dass das Heben von Effizienzreserven im Vertrieb wesentlich zum Erreichen der Vertriebsziele beitragen kann. Hierin könnte ein wesentlicher Beitrag dazu liegen, ständig steigende Umsatzziele bei gleich bleibenden oder gar rückläufigen Vertriebsbudgets zu realisieren.
- Die Forderung nach Vertriebseffizienz ist lediglich eine allgemeine Regel für rationales Handeln. Die praktische Umsetzung dieser Handlungsmaxime erfordert nicht nur konkrete Effizienzkriterien und Messmethoden, sondern auch klare Soll-Vorgaben. Diese sind für die verschiedenen Prozesse und Leitungsebenen im Vertrieb im Einzelfall zu definieren. Allerdings gilt es auch hier zu beachten, dass der Aufwand in einem vertretbaren Verhältnis zum Nutzen steht.
- Die Verantwortung für effiziente Vertriebsprozesse sollte eindeutig personifiziert und wenn möglich mit existierenden Anreiz- bzw. Zielvereinbarungssystemen (z.B. Balanced Scorecard) verknüpft werden. Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind hierzu von der Vertriebsleitung auf nachgeordnete Ebenen zu delegieren.
- Bei Anzeichen einer geringen Vertriebseffizienz sollten anstelle von „blindem Aktionismus“, wie etwa dem Kürzen von Budgets, zunächst die Ursachen detailliert untersucht werden. Wenn die Ursachen und Verbesserungspotenziale erkannt sind, sollten inhaltlich und zeitlich abgestimmte Maßnahmenpakete erarbeitet und umgesetzt werden, um vorhandene Effizienzreserven zu heben.
- Für das Erreichen einer hohen Vertriebseffizienz spielen die operativen Vertriebsprozesse eine entscheidende Rolle. Dennoch sollte nicht vergessen werden, von Zeit zu Zeit die Effizienz der Managementprozesse im Vertrieb (insbesondere Vertriebsplanung, Budgetierung, Vertriebscontrolling) auf den Prüfstand zu stellen und bei Bedarf zu optimieren. Die Nutzung eines operativen Ziel-Maßnahmen-Plans kann beispielsweise helfen, Vertriebsziele und effiziente Maßnahmen bis auf die Mitarbeiterebene konsistent herunterzubrechen und so eine hohe Effektivität im Vertrieb zu erreichen.

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
April 2008

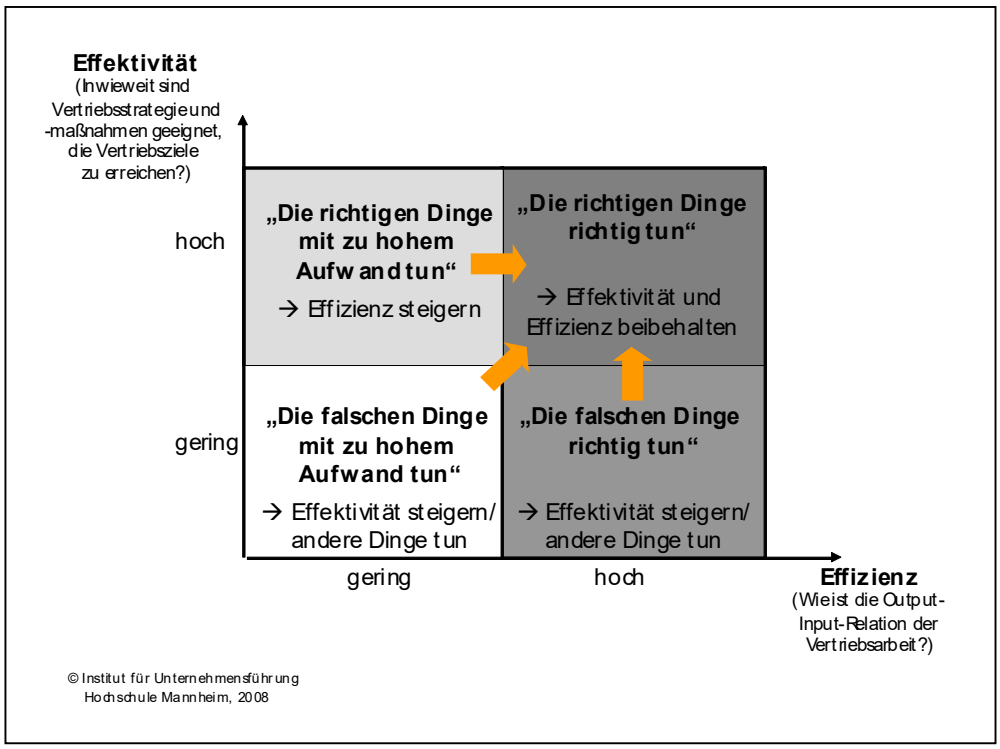


Abbildung 19: Effektivität und Effizienz im Vertrieb

- Schließlich sollte bei allen Bemühungen um eine hohe Vertriebseffizienz eine hohe Effektivität von Vertriebsstrategien und -maßnahmen sichergestellt werden. Denn nur, wenn sich der Vertrieb mit den richtigen Produkten auf die vielversprechendsten Marktsegmente und Kundengruppen konzentriert, kann eine hohe Effizienz der Vertriebsarbeit ihre volle Wirkung entfalten. Dann wird im Vertrieb das Richtige richtig getan.

Literaturverzeichnis:

Absatzwirtschaft: absatzwirtschaft-Mercer Vertriebsumfrage 2007.

Klimmer, M./Neef, M./Schreiber, P.: Strategische und operative Schwerpunkte im Vertrieb von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen, Schriftenreihe der Fakultät für Wirtschaftsingenieurwesen, Heft 2, Mannheim 2007.

Rese, M.: Effizienzsteigerung im Vertrieb: Wie wirksam sind die aktuell diskutierten Maßnahmen tatsächlich?, Bochum 2004 (http://www.bigmachines.de/download/Studie_Vertriebseffizienz.pdf).

Schedl, H./Beeck, S.: Vertriebseffizienz im deutschen Maschinenbau – ungenutzte Potenziale in der Vertriebssteuerung, Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Heft 11/2006, S. 662-666.

Stippel, P.: Vom Aufschwung zum Aufbruch: Was die Marketing- und Vertriebschefs für 2008 planen, in: Absatzwirtschaft 9/2007, S. 14-28.

VDMA: Kennzahlenkompass: Informationen für Unternehmer und Führungskräfte, Ausgabe 2007, Frankfurt 2007.

hochschule mannheim

PETER SCHREIBER & PARTNER
Management-Partner für Vertrieb und Marketing

© Institut für Unternehmensführung
Hochschule Mannheim
Paul-Wittsack-Str. 10
68163 Mannheim

Prof. Dr. Matthias Klimmer
✆ +49 (0) 621/292-6151
🖷 +49 (0) 621/292-6453
m.klimmer@hs-mannheim.de
www.wing.hs-mannheim.de

Peter Schreiber & Partner
Management-Partner für Vertrieb und Marketing
Eisenbahnstrasse 20/1
74360 Ilsfeld
✆ +49 (0) 7062 / 96 96 8
🖷 +49 (0) 7062 / 96 96 3
zentrale@schreiber-training.de
www.schreiber-training.de