

Vertriebsperformance: Zünglein an der Erfolgswaage

Was zeichnet eine hohe Vertriebsperformance aus? Interessante Hinweise auf diese Frage liefert der aktuelle Unternehmens-Benchmark „Fit for the Future 2013“, der in Kooperation von ZVEI und Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) durchgeführt wird. Florian Kaiser und Johannes Spannagl fassen die Ergebnisse zusammen.

Zentraler Erfolgsfaktor in der vertrieblichen Bearbeitung von Märkten und Zielgruppen ist die Effizienz und Effektivität des Vertriebes hinsichtlich Mitarbeiter, Qualität seiner Organisa-

tion, Prozesse und Systeme. Auch die beste Produktleistung führt nicht zum Erfolg, wenn der Vertrieb in seiner Leistungsfähigkeit der Engpass ist. Gerade in stagnierenden Märkten kommt dem Vertrieb und dessen Schlagkraft eine besondere Bedeutung zu.

257 Studien-Teilnehmer

Bereits im achten Jahr in Folge gibt die „Fit for the Future“ Studie anhand des ZVEI Future Index® einen umfassenden Überblick über den Status Quo der Branche und ihre Zukunftsaussichten. Insgesamt haben an dieser Studie 257 Mitgliedsunternehmen des ZVEI teilgenommen. Im Rahmen der diesjährigen Studie wurde das Thema Vertriebsperformance im deutschen Markt als Sonderthema untersucht.

Die Unterteilung der teilnehmenden Unternehmen entlang ihrer Profitabilität und ihres Umsatzwachstums in vier Erfolgstypen – entwicklungsfähige, umsatzexpansive, ertragsstarke Unternehmen sowie Spitzenunternehmen

– ermöglichen einen brancheninternen Vergleich.

Zwischen den vier Erfolgstypen zeigen sich deutliche Unterschiede hinsichtlich deren Vertriebsausgestaltung und Vertriebsleistung (Abbildung 1).

Was unterscheidet Spitzenunternehmen?

Spitzenunternehmen, die sowohl bei Ertrag als auch Umsatzwachstum überdurchschnittliche Werte realisieren, weisen mit 11,5 Prozent relativen Vertriebskosten einen Wert auf, der sogar leicht über dem Gesamtschnitt der Teilnehmer von 10,9 Prozent liegt. Auffällig: Ihre hohe Leistung im Hinblick auf vertriebsaktive Tage im Feld. In dieser Kategorie sind sie mit über 140 Tagen Spitze und damit gut zehn Tage über dem Gesamtschnitt. Gegenüber den anderen drei Erfolgstypen zeichnet Spitzenunternehmen aus, dass sie einer weitgehend klar definierte Vertriebsstrategie einen hohen Stellenwert einräumen und Vertriebsinformationssysteme

Abb. 1: Vergleich der vier Erfolgstypen hinsichtlich Vertriebsausgestaltung und -leistung

Vertriebskennzahlen im deutschen Markt*	Erfolgstypen (n=125)				
	Spitzenunternehmen	Ertragsstarke Unternehmen	Umsatzexpansive Unternehmen	Entwicklungsfähige Unternehmen	Gesamtstichprobe
Umsatzrendite in Deutschland **	10,6	11,5	5,2	1,5	7,3
Vertriebskachosten**	4,1	4,4	3,6	3,7	4,0
Vertriebspersonalkosten**	7,4	5,6	8,9	5,8	6,9
Vertriebskosten (gesamt)**	11,5	10,0	12,5	9,5	10,9
Anzahl Tage Vertriebsaußendienst im Feld	140,6	139,9	133,5	107,5	130,0
Anzahl Kundenbesuche pro Feldtag	2,6	2,4	5,4	2,3	3,1

■ 2013 (**Datenbasis 2012)
**Anteil in % am Umsatz in Deutschland

Abb. 2: Vergleich der Unternehmen mit hoher gegenüber niedriger Umsatzrendite

Differenzierung nach Umsatzrendite (n=125)	Gruppe mit hoher Umsatzrendite (> 5%)	Gruppe mit niedriger Umsatzrendite (< 5%)
Umsatzrendite	12,2	2,2
Anteil Vertriebskosten am Umsatz	4,9	3,2
Anteil Personalkosten am Umsatz	7,3	7,1
Anteil der gesamten Vertriebskosten am Umsatz	12,2	10,3
Anzahl Tage Vertriebsaußendienst im Feld	141,5	117,4
Anzahl Kundenbesuche pro Feldtag	3,8	2,8

■ 2013 (*Datenbasis 2012)

(z.B. CRM) konsequent nutzen. Zugleich wird der Außendienst durch effiziente Arbeitsteilung mit dem Innendienst gestärkt und nicht mit übermäßigem Vertriebsreporting und Controllingaufgaben limitiert.

Ertragsstarke Unternehmen weisen die mit Abstand höchste rechnerische pro Kopf Umsatzleistung im Vertrieb auf. Ihre Vertriebsorganisation ist pri-

mär auf Effizienz getrimmt. Dies wird auch durch die mit 10% eher niedrigen Vertriebsgesamtkosten und dem mit 5,6 Prozent niedrigsten Personalkostensatz bestätigt. Ihre vertriebsaktiven Tage in Feld sind nur geringfügig niedriger als die der Spitzenunternehmen.

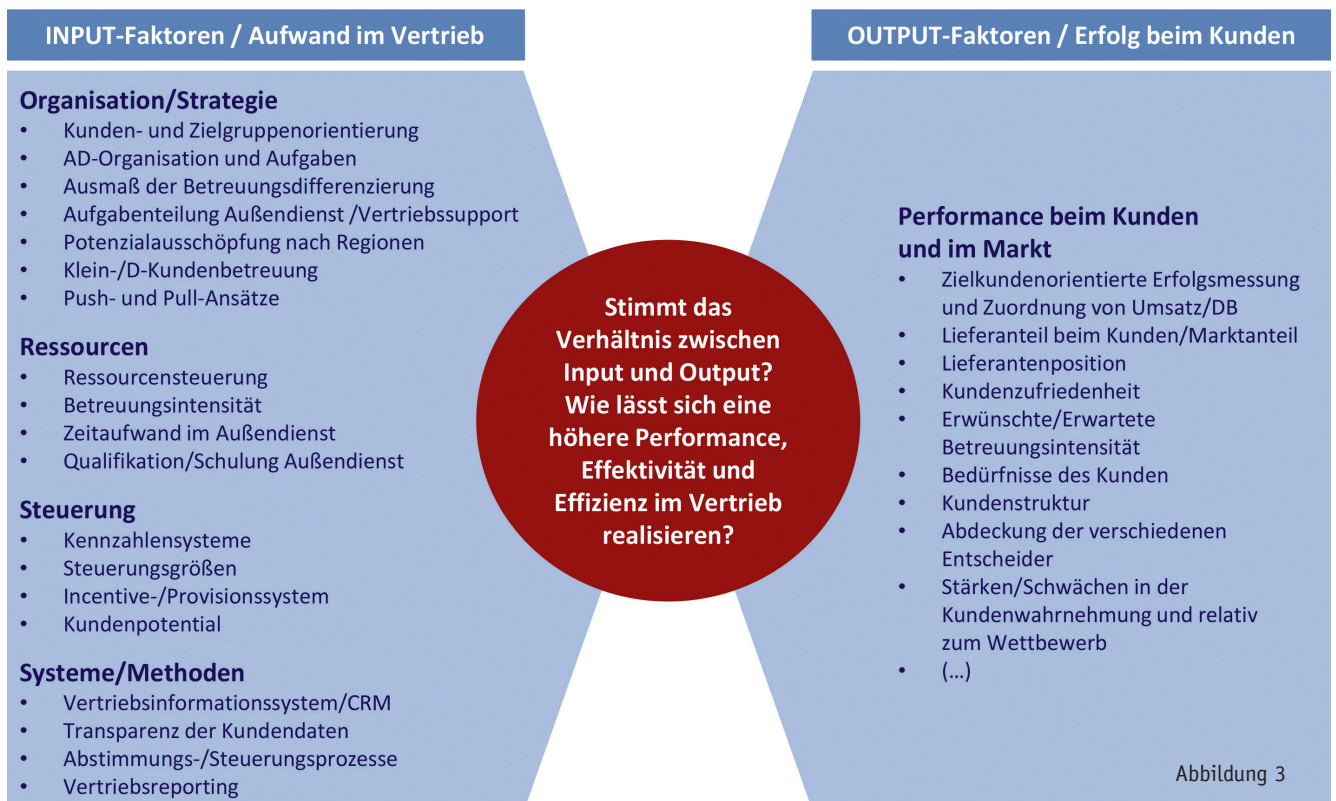
Umsatzexpansive Unternehmen weisen die höchsten Vertriebskosten mit 12,5 Prozent auf. Zugleich weist ihr

Vertrieb mit 5,4 Besuchen pro Feldtag und Vertriebsmitarbeiter den aktivsten Vertrieb auf. Umsatzexpansive Unternehmen investieren deutlich in einen schlagkräftigen Vertrieb.

Deutliche Performancepotenziale weisen die entwicklungsfähigen Unternehmen auf. Ihre Vertriebsleistung, gemessen in aktiven Feldtagen von 107,5 und 2,3 Besuchen je Feldtag, ist die niedrigste der Studie. Mit 9,5 Prozent Vertriebskosten „leisten“ sie sich zwar den günstigsten Vertrieb, der zugleich aber auch nur die niedrigste rechnerische pro Kopf Umsatzleistung realisieren kann.

Beim Vergleich der vier Erfolgstypen zeigen sich die unterschiedlichen Input- und Output-Größen: Es kommt primär nicht darauf an, absolut möglichst niedrige Vertriebskosten zu realisieren, sondern eine angemessene Relation zwischen Input und Output und damit höchste Effizienz anzustreben.

Noch stärker zeigt sich diese Erkenntnis, wenn man die Teilnehmer der Studie in zwei Gruppen entsprechend



des Medians ihrer Umsatzrendite aufteilt (siehe Abbildung 2). Unternehmen mit einer hohen Umsatzrendite haben mit 12,2 Prozent um fast zwei Prozentpunkte höhere Vertriebskosten als die Unternehmen mit einer geringeren Umsatzrendite. Dieser Kostenunterschied entfällt überwiegend auf die Vertriebs-sachkosten. Ein gewisses Mindestmaß an „Investitionen“ in den Vertrieb ist erforderlich, andernfalls wird er durch zu starke Kostenorientierung förmlich behindert.

Extrem zeigt sich der Performanceunterschied beim Blick auf die vertriebsaktive Zeit im Feld. Unternehmen der renditestärkeren Gruppe können durchschnittlich 24 Feldtage pro Jahr mehr und täglich einen zusätzlichen Kundenbesuch realisieren. Im Ergebnis bedeutet dies um über 60 Prozent mehr Kundenkontakte.

Weiteres Ergebnis der Studie: Sämtliche Erfolgstypen konstatieren im Schnitt Ansätze zur Steigerung der Vertriebsperformance von 10 bis 15 Prozent. So werden z.B. Aspekte wie die Segmentierung von Kundengruppen, Einsatz von Vertriebsinformationssystemen oder der gezielten Steuerung und Kontrolle von Vertriebsressourcen über

alle Erfolgstypen eher schwach bewertet. Auch bei durchaus erfolgreichen Unternehmen in Elektroindustrie und -handel sind immer wieder überraschende, jedoch durchaus typische Defizite zu beobachten:

Typische Defizite

- ❑ Fehlende Priorisierung der Kunden nach betreuungs- und wert-relevanten Kriterien
- ❑ Unzureichende Steuerung des Vertriebs im Hinblick auf Kundensegmente
- ❑ Unkenntnis der Betreuungspräferenz und tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden
- ❑ Mangel an effizienten Vertriebslösungen für C bzw. D Kunden
- ❑ Unzureichende Einführung, Integration und damit fehlender Nutzen von CRM-Systemen
- ❑ Reine Selbststeuerung des Vertriebes nach dem Motto „ich kenne meine Kunden am besten“
- ❑ Fehlende Systematik in der, bzw. quasi fehlende Neukundenakquisition

Die Folge dieser beispielhaften Defizite ist die unzureichende Steuerung des Vertriebs, sein „Versinken“ in zu vielen

administrativen Aufgaben und eine entsprechend niedrige Effizienz und geringe Vertriebsperformance. Dabei ließen sich diese Punkte gut angehen: Gute Vertriebsperformance resultiert schlichtweg aus einer angemessenen Gestaltung der vielfältigen Input-Faktoren in Relation zu den resultierenden Output-Faktoren (siehe Abbildung 3). Die Neugestaltung einzelner Aspekte ohne Berücksichtigung der gesamten Vertriebsorganisation löst eher aktionistisch nur einzelne Symptome. Zentraler Erfolgsfaktor für die Steigerung der Vertriebsperformance ist die integrierte und gesamtheitliche Gestaltung der vier Input-Faktoren Organisation/Strategie, Ressourcen, Steuerung und Systeme unter Berücksichtigung des angestrebten Erfolges beim Kunden im Markt. Vor dem Hintergrund, dass sich die Vertriebsformen und die Bedeutung der Vertriebskanäle zunehmend dynamisch ändern werden, ist die effiziente und zukunftsfähige Gestaltung des Vertriebes von großer Bedeutung.

Bei Interesse an der vorliegenden Studie wenden Sie sich an den ZVEI (zvei@zvei.org) oder die Autoren:

Florian Kaiser / Johannes Spannagl
Dr. Wieselhuber & Partner

HAUSAUTOMATION + MULTIMEDIA

RADEMACHER Bewegt mehr.

GRENZENLOSE VIELFALT ENTDECKEN...

Erleben Sie den HomePilot®2 in Frankfurt „live“!

light+building
30.3. - 4.4.2014
Halle 8.0
Stand C83

HEIZUNG
BELEUCHTUNG
MULTIMEDIA
TORE
JALOUSIEN
ROLLLÄDEN
MARKISEN
SICHERHEIT
ELEKTRISCHE GERÄTE

HomePilot®2
www.homepilot.de

RADEMACHER – Antriebe und Steuerungen für Rollläden, Markisen, Türen und Tore.