

Controlling: Der wahre Verkaufspreis

Autor: Johann Bacher

Erschienen in: *acquisa*, Ausgabe 10/2003

Verkaufsteams deutscher Unternehmen orientieren sich immer noch am Umsatz als entscheidende Stellgröße. Um angesichts stagnierender Umsätze ihre Rendite nicht zu gefährden, müssen Unternehmen ihre Vertriebsorganisation grundlegend auf Kostenbewusstsein und Kosteneffizienz überprüfen.

Manchmal macht auch der sonst hinter den Kulissen ausgetragene Kampf der Verkaufsteams um einen Kunden internationale Schlagzeilen. So geschehen im Fall der Farbenfirmen Keimfarben und Chemmasters, die beide die Farbe für den neuen Anstrich des Pentagon liefern wollten. Normalerweise hätte Keimfarben den amerikanischen Konkurrenten nicht zu fürchten brauchen, schließlich bestand der Kundenkontakt zum Pentagon seit 100 Jahren. Da half Chemmasters auch kein billigeres Angebot.

Doch im Zuge des Irak-Krieges war die Vergabep Praxis plötzlich nicht nur eine bloße Verschwendung von Staatsmitteln, sondern auch ein PR-Debakel. Der Kongressabgeordnete aus Chemmasters Heimatgegend protestierte öffentlich dagegen, dass ausgerechnet das Pentagon Aufträge an den Kriegsgegner Deutschland vergeben hatte und Keimfarben verlor seinen treuen Kunden. Wohlgermerkt aus patriotischen, nicht aus ökonomischen Überlegungen.

Vertriebskosten fressen bis zu 20 Prozent des Rohertrags

Nur möglich im Land der unbegrenzten Möglichkeiten? Nicht unbedingt. Auch im Alltag deutscher Vertriebsorganisationen wird die Frage nach den tatsächlichen Kosten nur selten mit aller Konsequenz gestellt. Ein Blick auf die Zahlen verrät, welche Potenziale hier noch schlummern: Für den Vertrieb wenden Unternehmen oft zwischen 5 und 25 Prozent (im Durchschnitt circa 15 Prozent) des Umsatzes auf. Bezieht man diese Kosten auf den Rohertrag, werden sehr schnell 20 bis 30 Prozent daraus. In Zeiten schwindender Margen, zunehmender Preisempfindlichkeit und durchaus gesteigener Wechselbereitschaft der Kunden stellt sich daher die Frage, wo Kosten im Vertrieb vermieden werden können und wie das Kostenbewusstsein im Verkaufsteam gestärkt werden kann.

Durch den verschärften Wettbewerbsdruck ergeben sich folgende strukturelle Marktveränderungen:

- die permanente Notwendigkeit eines systematischen Kostenmanagements zur Effizienzsteigerung,
- ein Wandel in den Lieferanten-Kunden-Beziehungen,
- ein sich ständig verschärfender Wettbewerb um die Produkt-, Service- und Prozessqualität.

Sowohl Kostenbewusstsein im Vertrieb als auch das Vorhandensein von Verkaufsteams sind in vielen Firmen noch Zukunftsmusik. Obwohl Kostenbewusstsein in allen anderen Unternehmensbereichen gefordert wird, konzentriert sich der Vertrieb traditionell sehr viel stärker auf den Umsatz als auf die Kosten. Und häufig arbeitet der Vertriebsmitarbeiter als Einzelkämpfer, obwohl in allen anderen Bereichen des Unternehmens der Vorteil der Teamarbeit durchaus akzeptiert wird.

Auf der Suche nach Lösungsstrategien sind Unternehmen heute nicht mehr auf Experimente angewiesen. In der Theorie eigentlich schon längst bekanntes Vertriebs-Know-how liefert viel versprechende Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung. Viele Außenteams leiden unter dem historischen Erbe, dass in konjunkturellen Hochphasen die Effizienz gewachsener Strukturen nur selten grundsätzlich in Frage gestellt wurde. Grundlegender Ansatzpunkt für eine Neuorientierung ist daher die Einführung neuer Organisationsstrukturen, bei der die Prinzipien des Lean-Managements angewendet werden und die durch den Einsatz moderner Informationstechnologie und Logistikverfahren unterstützt wird.

Vertriebsregionen spiegeln nicht Umsatzpotenziale wider

Nach einer Untersuchung des Vertriebs-Informationen-Panels (WHU Koblenz) ordnen viele Unternehmen ihren Absatz nach Regionen, obwohl eine Aufteilung nach Gebietspotenzialen der geeignetere Maßstab wäre. Auch der Nationalpatriotismus wird zur Effizienzbremse. Gerade für den Euro-Raum stellt sich spätestens seit der Einführung einer gemeinsamen Währung für die Anbieter von Industriegütern die Frage, ob die historisch entstandenen »Landesfürstentümer« noch zeitgemäß sind, oder ob nicht ein Euro-Vertrieb mit entsprechenden Euro-Key-Account Managern effizienter wäre.

Nur allmählich beginnen Unternehmen umzudenken und die bisherigen nationalen Verkaufsgebiete durch neue europäische Vertriebsregionen abzulösen. Doch eine Reorganisation ohne Erfolgskontrolle ist nicht ausreichend. Um die Wirksamkeit neuer Organisationsstrukturen messen zu können, braucht es aussagefähige Kennzahlen, das heißt ein Vertriebscontrolling.

Obwohl viele Kennzahlen im Verkauf existieren (Auftragsüberhang, durchschnittlicher Auftragswert etc.), die das Ergebnis der Verkaufsbemühungen vergleichbar machen sollen (im Sinne einer Output-Messung), sind Kennzahlen, die den verkäuferischen Input messen, besonders in der Investitionsgüterindustrie, deutlich weniger weit verbreitet. Dabei ist der verkäuferische Input ein hervorragender Ansatzpunkt, die Produktivität des Vertriebsmitarbeiters zu messen.

Die Suche nach dem verkäuferischen Input

Unter verkäuferischem Input ist beobachtbares verkäuferisches Verhalten zu verstehen, von dem angenommen wird, dass es die Auftragswahrscheinlichkeit erhöht. Das kann etwa ein durchgeführtes Akquisitionsgespräch oder eine Produktpräsentation sein. Daher ist ein Verkäufer produktiv, wenn er die Häufigkeit des gewünschten Inputs in der ihm zur Verfügung stehenden Zeit steigert. Da für das Zustandekommen eines Auftrags häufig mehrere Einflussgrößen verantwortlich sind, wird der Erfolgsbeitrag des Vertriebs transparenter und damit steuerbar, wenn neben der Output-Messung auch eine Input-Messung erfolgt.

Um Aussagen zur Wirtschaftlichkeit einer Kundenbeziehung machen zu können, braucht das Unternehmen eine aussagefähige Kundenerfolgsrechnung. Dazu werden die Kosten dem Kunden direkt zugeordnet. Erschöpft sich die Kundendeckungsbeitragsrechnung in einer Aufstellung der erzielten Umsätze, der erzielten Margen und vielleicht noch der gewährten Boni und pauschalierter/umgelegter Werbungskostenzuschüsse, sind diese Informationen nicht ausreichend und bedürfen einer Überarbeitung.

Auch in den bestehenden Aufgabenfeldern des Vertriebspersonals schlummern Effizienzpotenziale. Neben den üblichen Schulungsmaßnahmen gilt es, die Vertriebsmitarbeiter von nicht verkaufswirksamen Nebentätigkeiten zu befreien und ihnen so eine Maximierung zu ihrer effektiven Verkaufszeit zu ermöglichen.

In dem Zusammenhang ist das Outsourcing bedeutsam. Routinetätigkeiten, wie etwa die Regalpflege, werden kostengünstig von darauf spezialisierten Dienstleistern erledigt. Relativ neu ist dagegen das komplette Vertriebs-Outsourcing. Muss die eigene Außendienstmannschaft projektbezogen und zeitlich befristet aufgestockt werden, ohne dauerhaft die Fixkosten zu erhöhen, können von spezialisierten Dienstleistern Vertriebsteam zur Verfügung gestellt werden.

Der Vertrieb muss auch Outsourcing prüfen

Die anhaltende Konjunkturkrise zwingt Unternehmen zu Sparmaßnahmen, bei denen auch heilige Kühe geschlachtet werden. Ein Großteil der Unternehmen erwartet von ihrem Außendienst, dass er auf Geschäftsreisen auf bislang üblichen Komfort verzichtet. In fast zwei Drittel der Firmen müssen Economy-Flüge gebucht werden. Abstriche gibt es auch bei den Hotels, den Mietautos, den Firmenwagen und den Bewirtungsspesen.

In den 90er Jahren ging ein Ruck durch Vertrieb und Marketing. Der Wert eines zufriedenen Kunden wurde plötzlich auch unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten entdeckt: Neben dem Effekt einer positiven Mund-zu-Mund-Propaganda haben loyale Stammkunden den Vorteil, dass die Akquisitionskosten entfallen, die Transaktionskosten sinken und bei niedriger Preissensibilität die Cross-selling-Chancen steigen. Dadurch entsteht ein nicht zu unterschätzendes Lebens-Umsatzpotenzial bei einem loyalen Kunden.

Soweit die Theorie. Doch die Umsetzung in der Praxis erweist sich als bedeutend schwieriger, denn dieser Kundenwert lässt sich in den traditionellen Kostenrechnungssystemen nur schwer abbilden. Oft wurden einfach Annahmen getätigt, wie der Kundendeckungsbeitrag in den Folgejahren (in denen »keine« Akquisitionskosten mehr anfallen) aussehen wird. Daher wurde der »loyale Stammkunde« für viele Verkaufsteams zum mythischen Ziel gemacht.

Neue Untersuchungen zeichnen ein differenzierteres Bild. Die Ergebnisse sind für Unternehmen, die bisher CRM nur halbherzig oder gar nicht umgesetzt haben, niederschmetternd: Loyale Kunden sind auf Dauer nicht immer günstiger. Das bekannte »A-Kunden-Syndrom«, also ihre bevorzugte Betreuung zu Lasten eventuell ausbaufähiger B-Kunden, kann sogar eine unprofitable Anlage für das Vertriebsbudget bedeuten. Zum einen werden sich A-Kunden zunehmend ihres Wertes bewusst und wollen ihn auch bezahlt wissen. Dadurch steigen die Kosten für die Kundenloyalität. Zum anderen werden oft Cross- oder Up-Selling-Möglichkeiten bei B-Kunden, nicht erkannt.

Bei der Analyse der Verkaufsdaten müssen daher für die Rentabilitätsberechnung neben den Kundenerträgen auch branchen- und zeitpunktbezogen die Kundenkosten berücksichtigt werden. Denn je nach Branche und Zeitpunkt einer »Kundenkarriere« können die Kosten der Kundenbetreuung erheblich voneinander abweichen. So schlagen hohe Anlaufkosten bei der Kundenakquise auf die Wirtschaftlichkeit durch und machen andere Betrachtungszeiträume erforderlich. Nur mit einer derartigen Kundendeckungsbeitragsrechnung können erfolgversprechend kostensensible Kundenbewertungen durchgeführt werden und damit vermieden werden, dass in noch profitable Kunden zu viel oder in kurz vor der Profitabilität stehende Kunden zu wenig investiert wird.