

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

Amsterdam • Beijing • Bonn • Boston • Brussels • Cologne • Copenhagen  
Frankfurt • London • Luxembourg • Madrid • Miami • Milan • Munich • New York  
Paris • San Francisco • Singapore • Sydney • Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich

# Potenziale und Baustellen im Vertrieb

## Ergebnisse einer Onlinestudie

In Zusammenarbeit mit



Peter Harms  
Dr. Clemens Oberhammer  
Wolfgang Mitschke  
München, Oktober 2011



### **Büro München**

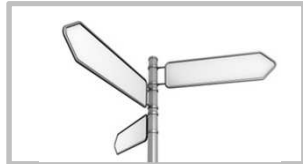
Ganghofer Str. 66, 80339 München, Deutschland  
Tel: +49 89 544793-0, Fax: +49 89 544793-49  
E-Mail: [clemens.oberhammer@simon-kucher.com](mailto:clemens.oberhammer@simon-kucher.com)  
Internet: [www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)

# Management Summary: Kernergebnisse der Vertriebsstudie

---



**Unternehmenserfolg ist stark abhängig von der Qualität des Vertriebs.** Die Simon-Kucher Onlinestudie zeigt: erfolgreiche Unternehmen sind im Vertrieb besser aufgestellt als weniger erfolgreiche. Meistens sind die **Potenziale noch nicht voll ausgeschöpft.**



Die Bereiche "**Fokussierung**", "**Mitarbeitermotivation/-bindung/-rekrutierung**" sowie "**Durchsetzung Preiserhöhungen**" unterscheiden erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen. In diese Bereiche sollte unbedingt investiert werden!



Der Bereich mit größtem Raum für Verbesserungen betrifft "**Prozesseffizienz**", vor allem in größeren Unternehmen.



**Neue Technologien** werden oft zur Verbesserung des Vertriebs eingesetzt. Andere Vertriebsfaktoren sind jedoch laut Studienergebnissen erfolgsentscheidender als der Einsatz neuer Technologien.



**Konflikte in der Schnittstelle Marketing & Vertrieb** werden vom Management unterschätzt.



**Viele Vertriebsmitarbeiter sind unzufrieden mit den Mitarbeiterbindungs- und -rekrutierungsmaßnahmen** ihres Unternehmens. Dies bedeutet ein hohes Abwanderungsrisiko für Unternehmen.

Quelle: Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011;

Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

- 1 -



## **Methodik**

Kernergebnisse

Simon-Kucher & Partners

# Studienaufbau und Methodik

---

Die Onlinestudie wurde von Simon-Kucher in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft im Sommer 2011 durchgeführt.

## Methodik



- Simon-Kucher Online Umfrage in Kooperation mit der Absatzwirtschaft
- Fragen zur Beurteilung der Sales Excellence und des Unternehmenserfolgs
- Optionale Angaben zu Unternehmen/Person

## Dauer



- Befragungszeitraum Juni bis August 2011

## Teilnehmerzahl



- 133 Antworten inkl. der optionalen Angaben, 144 exkl. der optionalen Angaben

## Teilnehmerkreis



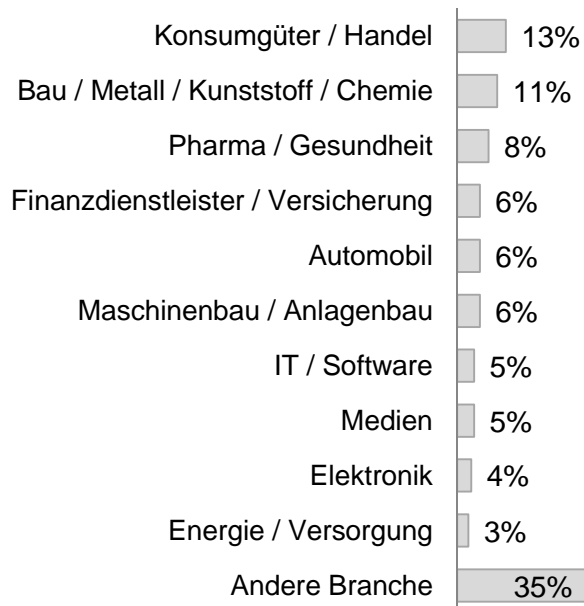
- Leser der Absatzwirtschaft, Simon-Kucher Kontakte
- Aus unterschiedlichen Branchen und Positionen im Unternehmen

# Teilnehmerzusammensetzung

Die Teilnehmer kommen aus einem breiten Spektrum an Branchen, Unternehmen und Funktionen.

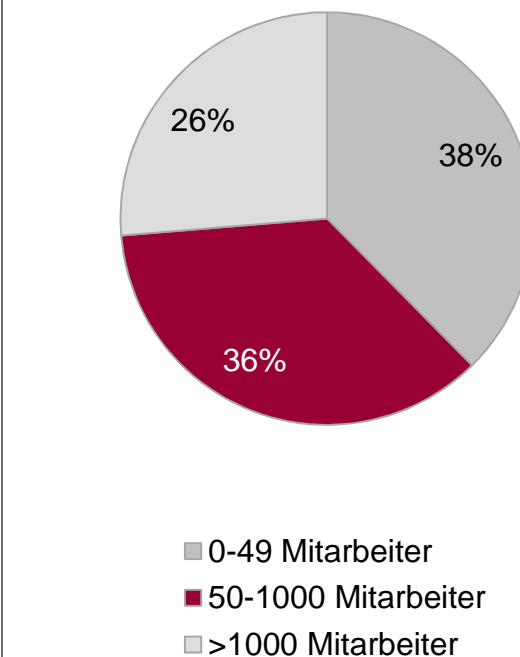
**Teilnehmer nach Branche\***

% der Teilnehmer



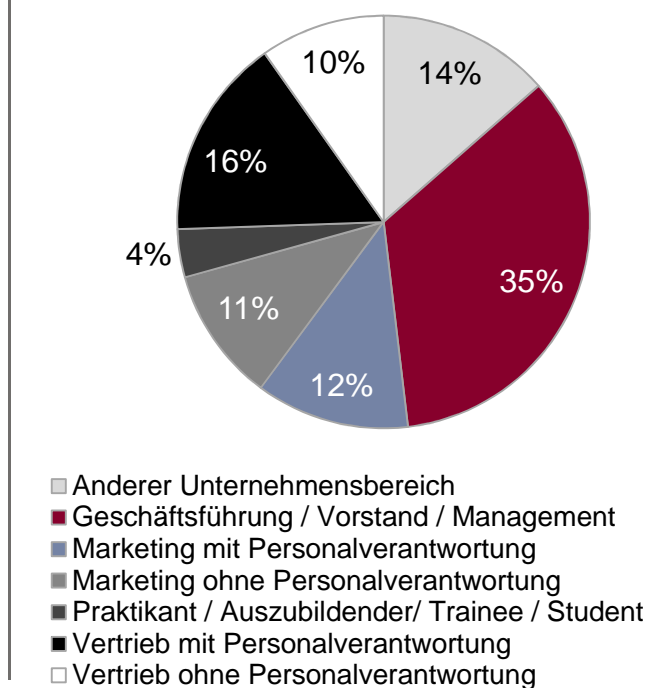
**Teilnehmer nach Firmengröße\***

% der Teilnehmer



**Teilnehmer nach Position\***

% der Teilnehmer

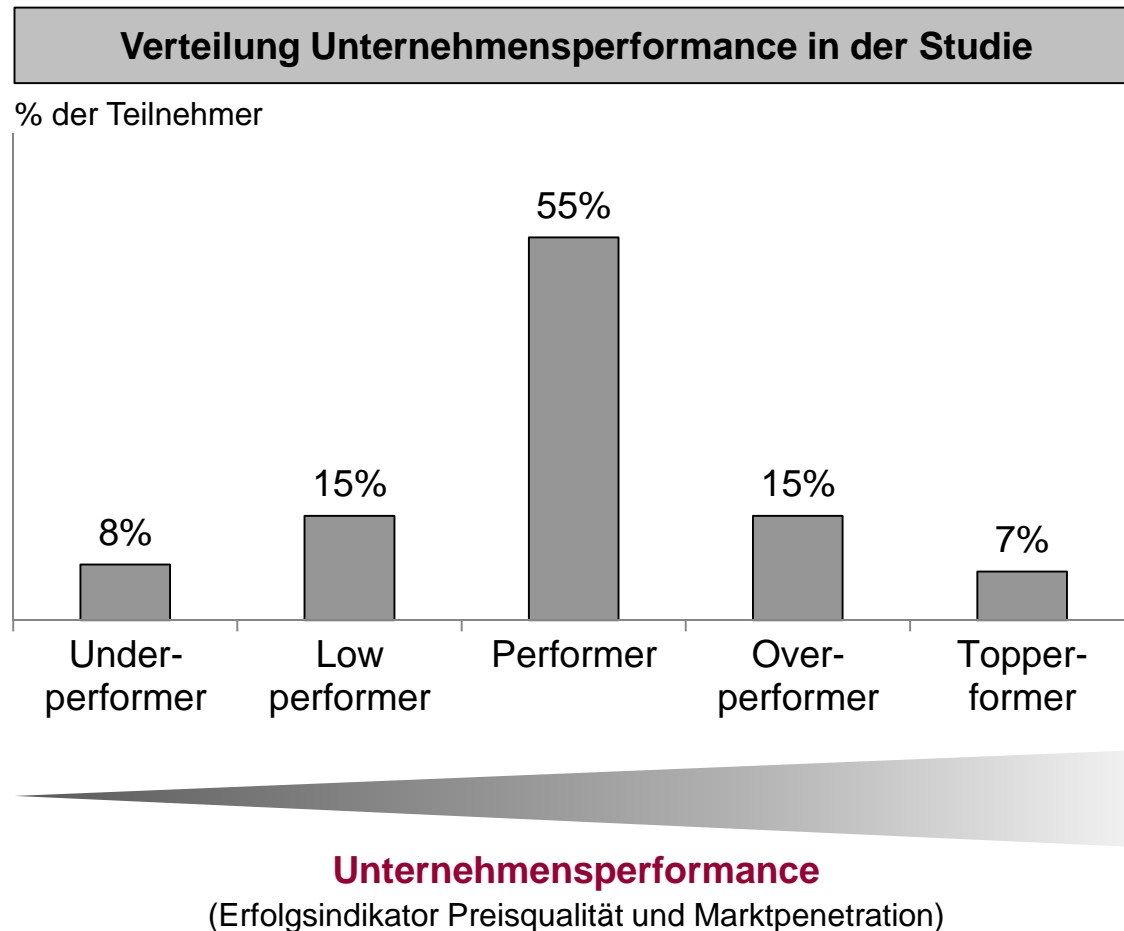


\* n = 133, der Rest keine Angabe; Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011



# Verteilung der Unternehmensperformance: Fünf Performanceklassen

Aus den Studienantworten wurden fünf Performanceklassen gebildet.



- Je Teilnehmer wird ein kombinierter Erfolgsindikator aus Preisqualität und Marktpenetration gebildet
- Teilnehmer werden basierend auf diesem Indikator in Performanceklassen eingeteilt (Unternehmensperformance)

Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011

Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

- 6 -

---

Methodik



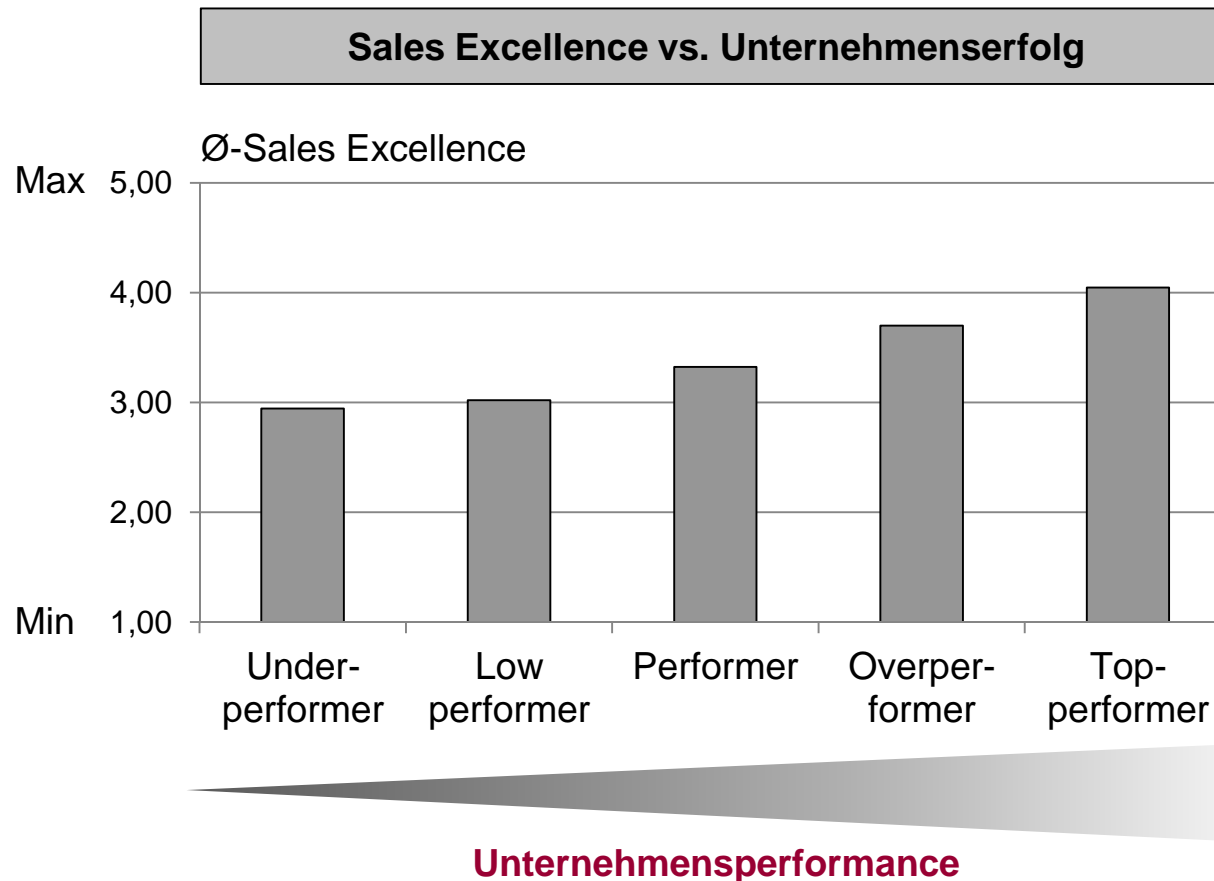
**Kernergebnisse**

Simon-Kucher & Partners

# Unternehmenserfolg hängt von Sales Excellence ab



Erfolgreiche Unternehmen haben einen guten Vertrieb: Sales Excellence ist ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg.



- Je höher die Sales Excellence einer Organisation, desto höher die Unternehmensperformance (Marktpenetration und Preisqualität)
- Sales Excellence ist ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg

Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011

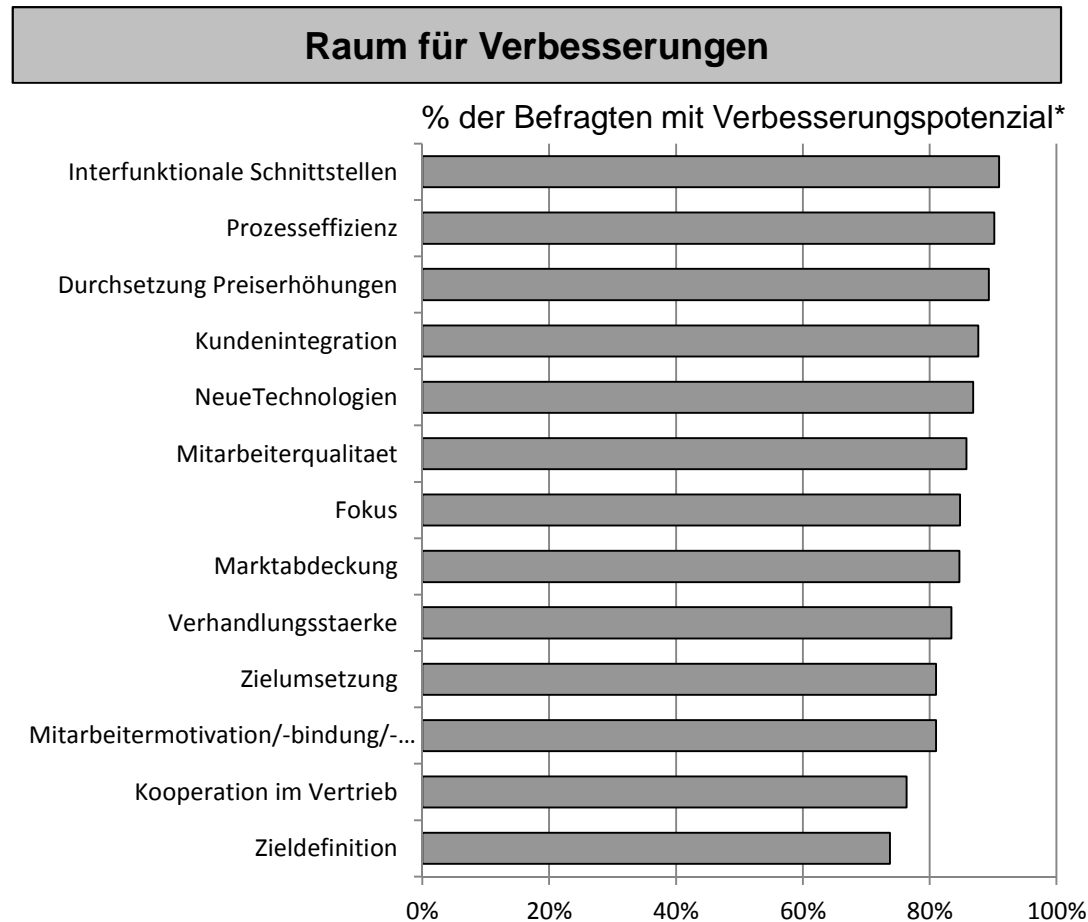
Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

- 8 -

# Potenziale im Vertrieb noch nicht voll ausgeschöpft



Die wenigsten Unternehmen sehen sich laut der Studie als perfekt im Vertrieb aufgestellt. In jedem der abgefragten Sales Excellence Gebiete gibt es Verbesserungspotenzial.



In jedem der abgefragten Sales Excellence Gebiete gibt die große Mehrheit der Befragten Verbesserungspotenzial an

\* % der Befragten, die sich nicht die Höchstnote geben; Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011

# Wo Sie vertrieblich investieren sollten: Erfolgsfaktoren

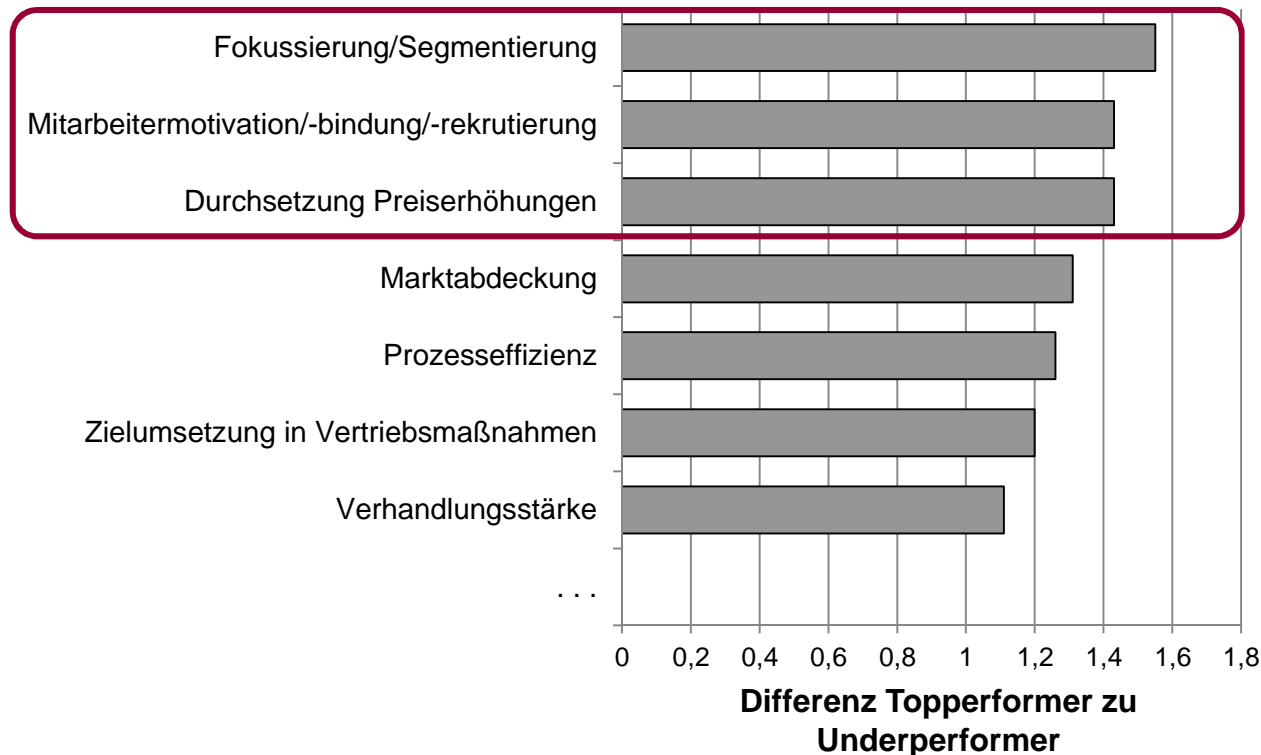


Erfolg versprechen Maßnahmen zur Verbesserung der Fokussierung, der Mitarbeitermotivation/-rekrutierung/-bindung sowie der Weitergabe von Kostenerhöhungen an Kunden.

## Wirkung Sales Excellence auf Unternehmenserfolg

Sales Excellence  
Faktoren

Wichtigkeit für  
Unternehmenserfolg



- Gute Mitarbeiterrekrutierung und -bindung ist Kernerfolgsfaktor, ebenso wie Fokussierung auf gewinnstarke Segmente/Märkte und eine professionelle Weitergabe von Kostenerhöhungen an den Kunden
- Investitionen in diesen Gebieten sind erfolgsversprechend!

Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011

Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

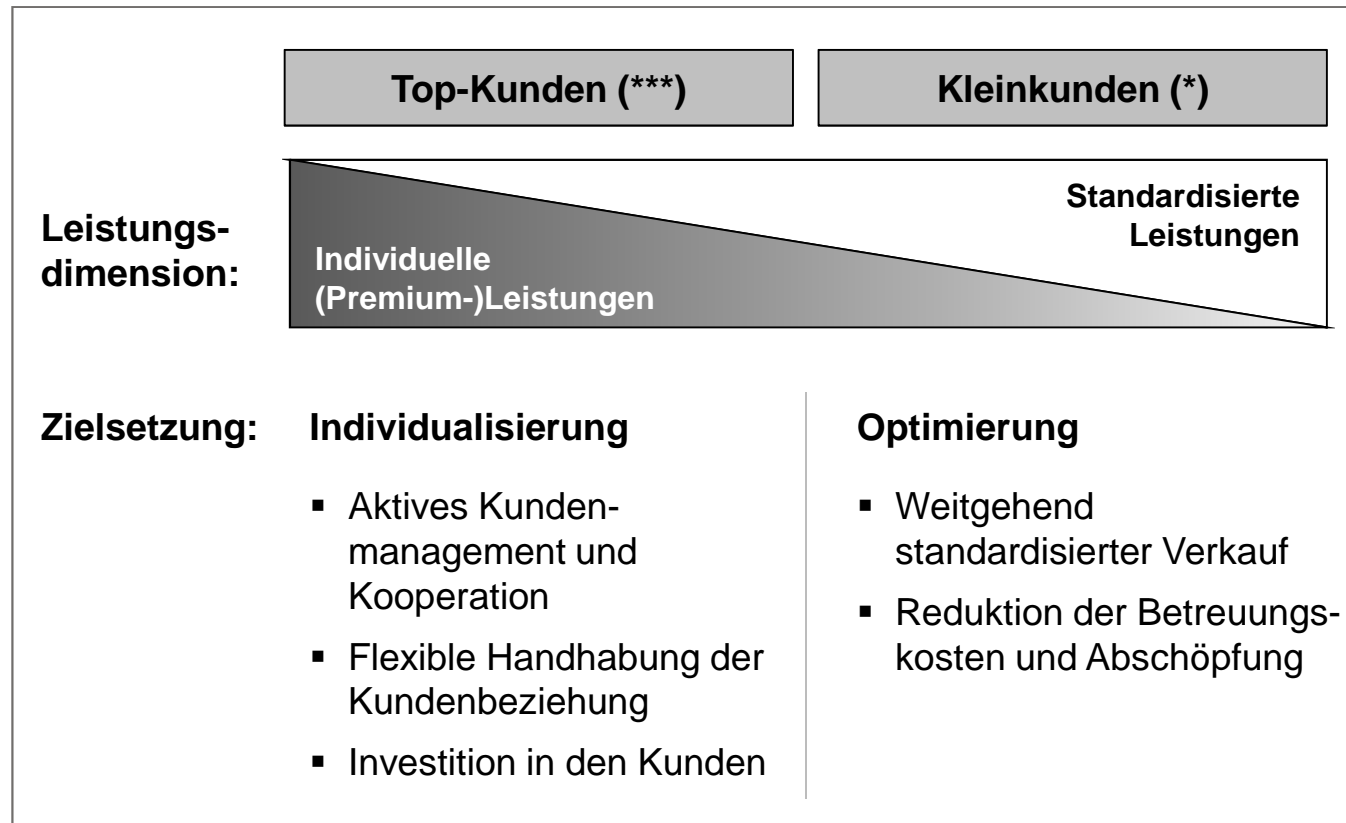
- 10 -

# Vertriebsfokussierung auf attraktive Kundensegmente



Dieses Projektbeispiel zeigt illustrativ, wie sich Vertriebsmaßnahmen an der Kundenattraktivität orientieren können über klar abgesteckte Kundensegmente (Top/Kleinkunden).

## Simon-Kucher-Projektbeispiel



### Ansatz:

- Die Kleinkundenbetreuung erfolgt weitgehend standardisiert
- Mit höherem Lifetimevalue und Abwanderungsrisiko steigen die Betreuungsleistungen
  - Angebot individueller Leistungspakete
  - Intensivierung der Betreuung
  - Investment in den Aufbau einer langfristigen Partnerschaft

Quelle: Simon-Kucher

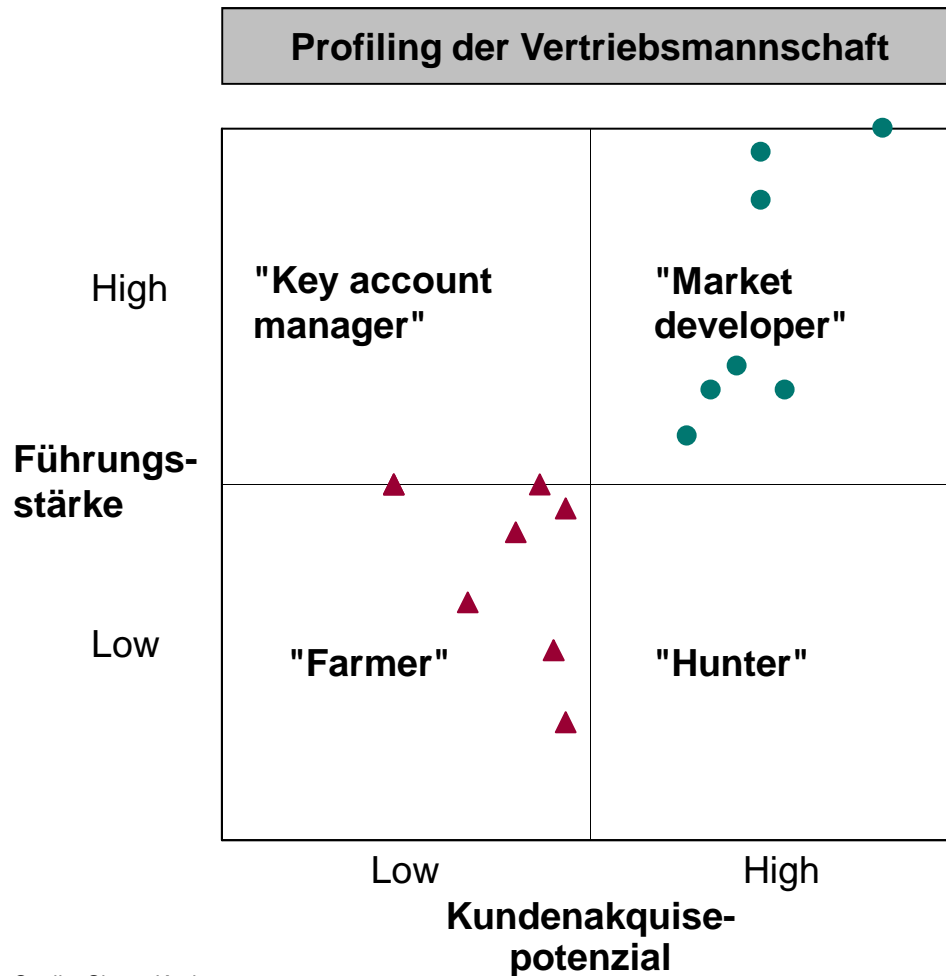
Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

- 11 -

# Mitarbeiterrekrutierung: Systematisch Lücken füllen



Über ein Profiling der Vertriebsmannschaft kann ermittelt werden, welche Eigenschaften fehlen und das Recruiting entsprechend ausgerichtet werden.



## Simon-Kucher-Projektbeispiel

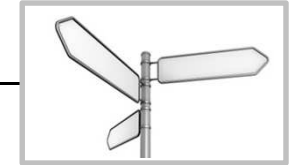
- Neuer Unternehmensbereich mit aggressiven Wachstumspotenzialen
- Benötigt: **"Market developer"** und **"Hunter"** Profile
- Profiling ergab: Sehr viele **"Farmers"**
- Der Recruiting- und Entwicklungsprozess wurde angepasst

Quelle: Simon-Kucher

Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

- 12 -

# Kostenweitergabe: Typische Schwachpunkte



Fehler bei der Kostenweitergabe beobachten wir bei vielen Unternehmen. Durch gezielte Vertriebsunterstützungsmaßnahmen können diese Fehler vermieden werden.

## Simon-Kucher-Projektbeispiel

### Verhandlungsposition nicht optimal

- Nutzenargumentation ist nicht überzeugend
- Wechselrisiko wird nicht vermittelt
- Eigene Verhandlungsposition wird unterschätzt
- Initialer Ankerpreis zu niedrig angesetzt
- Kostenweitergabe kein Teil des Anreizsystems

### Verbessern Sie Ihre Informationen!

- Soll- und Istkosten liegen nicht auf Kunden- und Projektebene vor: Material-, Fertigungs-, Logistik-, Vertriebskosten
- Abweichungen des Kunden bei Volumen oder Bestellfrequenz werden nicht systematisch gemonitored

### Nachverhandlungsanlässe nicht instrumentalisiert

- In den Verträgen sind keine expliziten Gründe für Nachverhandlungen instrumentalisiert, z.B.
  - Materialgleitklauseln
  - Volumen- und Losgrößenklauseln
  - Produktänderungsklauseln

### Preissysteme nicht leistungsfähig

- Preisvorschlagssystem liefert keine marktgerechten Preise und/oder berücksichtigt keine Kostenentwicklungen
- Preissystem verfügt über kein Zuschlagssystem, mit dem flexibel auf Kostensteigerungen und -senkungen reagiert werden kann

Quelle: Simon-Kucher

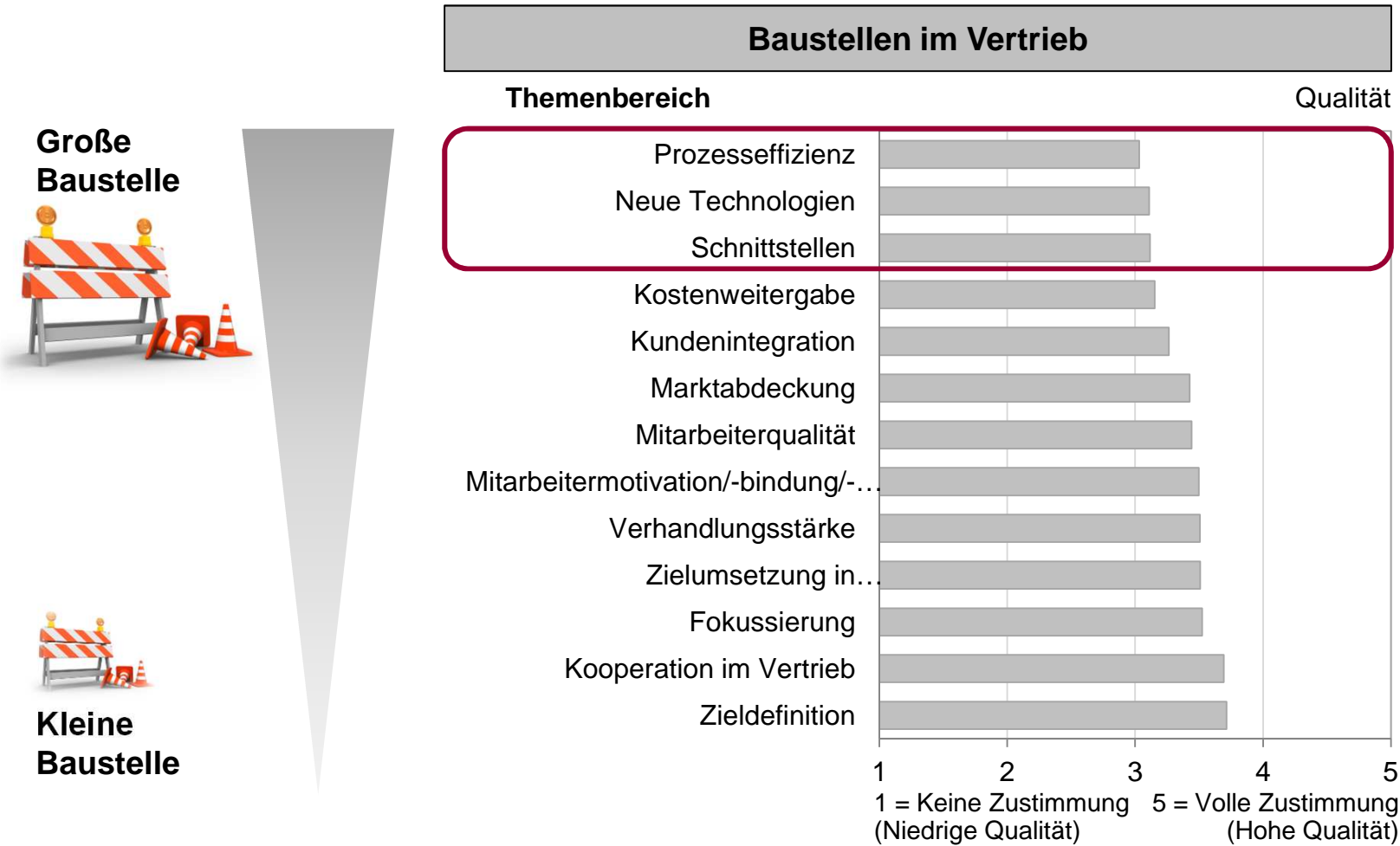
Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

- 13 -

# Große Baustelle: Prozesseffizienz ...



Durchschnittlich schätzen die Studienteilnehmer die Performance ihres Unternehmens am schlechtesten bei Prozesseffizienz, Neue Technologien und Schnittstellen ein.



Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011

Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

## ... vor allem in größeren Unternehmen

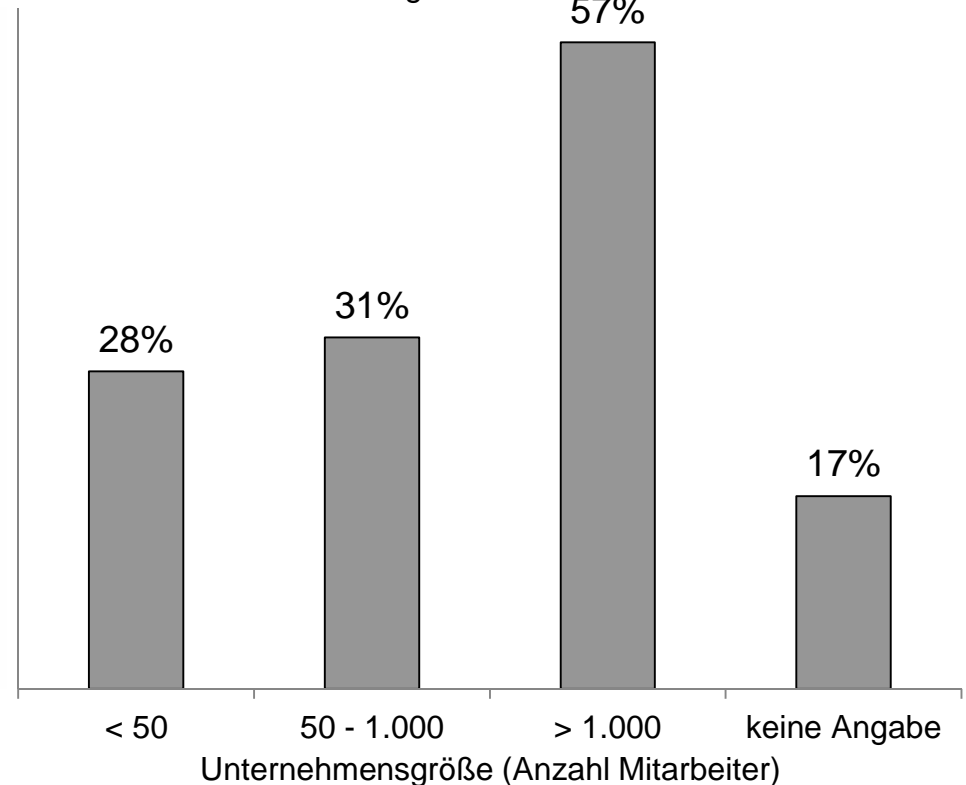


60% der befragten Teilnehmer aus großen Unternehmen sehen die Vertriebsprozesse als nicht effizient gestaltet an. Bei kleineren/mittleren Unternehmen sind dies knapp 30%.

*Alle Vertriebsprozesse unseres Unternehmens sind darauf ausgerichtet, die Verkaufszeit unserer Vertriebsmitarbeiter zu maximieren. Nicht direkt mit dem Verkauf in Verbindung stehende Aufgaben werden möglichst vermieden.*

### Prozesseffizienz nach Unternehmensgröße

% Keine/Kaum Zustimmung\*



\* Bewertung 1 & 2 auf Zustimmungsskala von 1 (keine Zustimmung) bis 5 (vollkommene Zustimmung)

Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni – August 2011

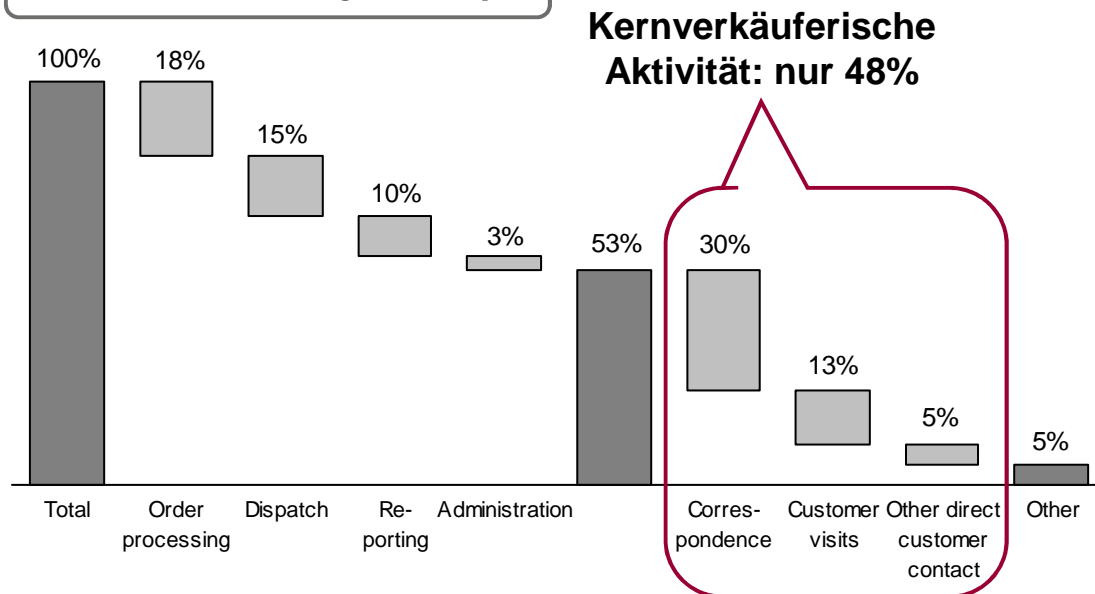
# Prozesseffizienz: Minimieren Sie die Verwaltungsaufgaben



## Prozessineffizienzen im Vertrieb

### Zeitverwendung von Verkäufern

#### Simon-Kucher-Projektbeispiel



## Mögliche Ansätze:

- Kritische Überprüfung des Ergebnisbeitrags der administrativen Aufgaben
- Arbeitsteilung Innen/Außendienst: Verwaltungsprozesse effizienter im Innendienst abwickeln
- Toolunterstützung ausbauen

Simon-Kucher  
Erfahrung

**Oftmals unnötig hoher Anteil an Verwaltungsaufgaben für Verkäufer**

Quelle: Simon-Kucher Projektbeispiel

Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

- 16 -

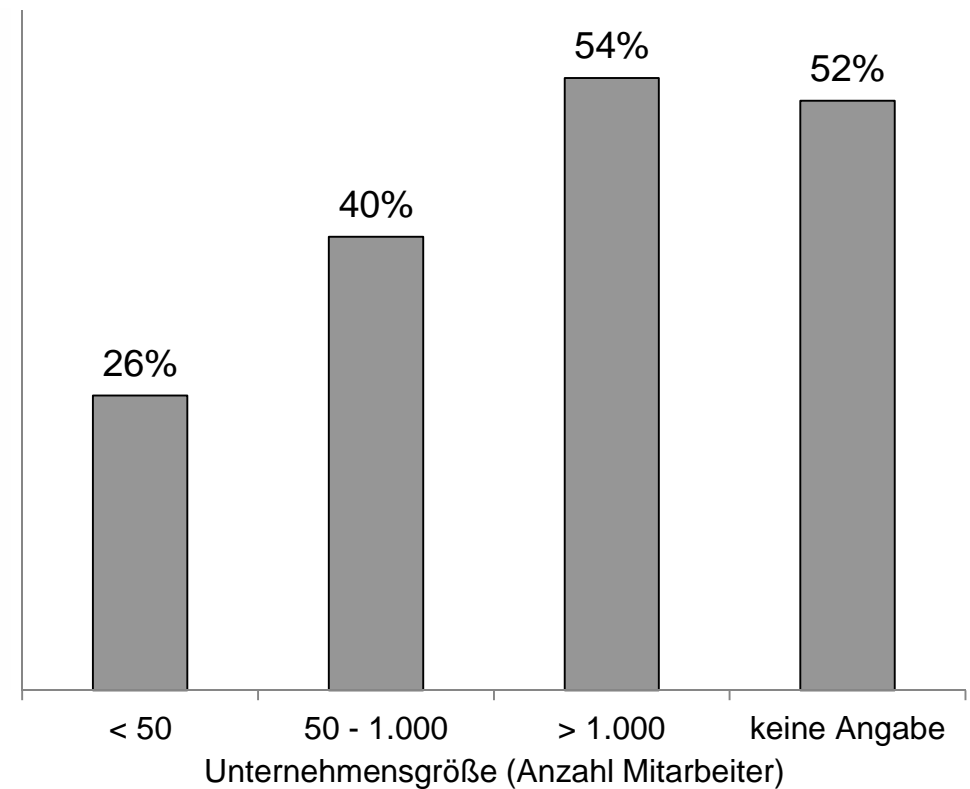
## Neue Technologien besonders in Großunternehmen genutzt ...



Über 50% der befragten größeren Unternehmen setzen neue Technologien zur Effizienz- und Qualitätssteigerung im Vertrieb ein. Bei kleineren Unternehmen sind dies nur 25%.

### Neue Technologien nach Unternehmensgröße

% Zustimmung\*



*Wir setzen neue Technologien wie mobile Anwendungen (iPad, Smartphones) und/oder moderne CRM-Systeme ein, um die maximale Effizienz und Qualität in unseren Vertriebsprozessen zu erreichen.*

\* Bewertung 4 & 5 auf Zustimmungsskala von 1 (keine Zustimmung) bis 5 (vollkommene Zustimmung)

Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011

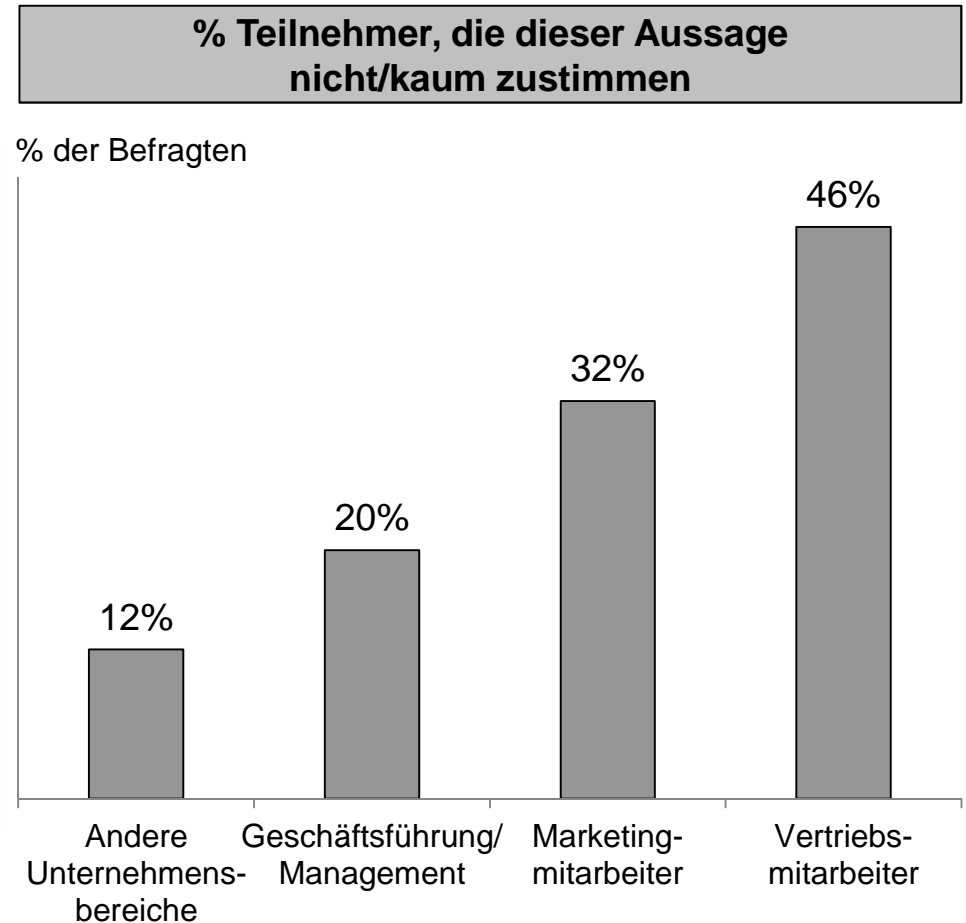


# Schnittstellenproblem Marketing/Vertrieb



Für die Hälfte des Vertriebs und ein Drittel der Marketingmitarbeiter gibt es Schnittstellenprobleme. In anderen Unternehmensbereichen und Management wird das nicht gesehen.

*Unsere Schnittstellen zwischen Entwicklung, Produktion, Kostenrechnung, Marketing und Vertrieb sind gut definiert. Die Zusammenarbeit erfolgt reibungslos und relevante Informationen werden gut und schnell ausgetauscht.*



Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011

Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

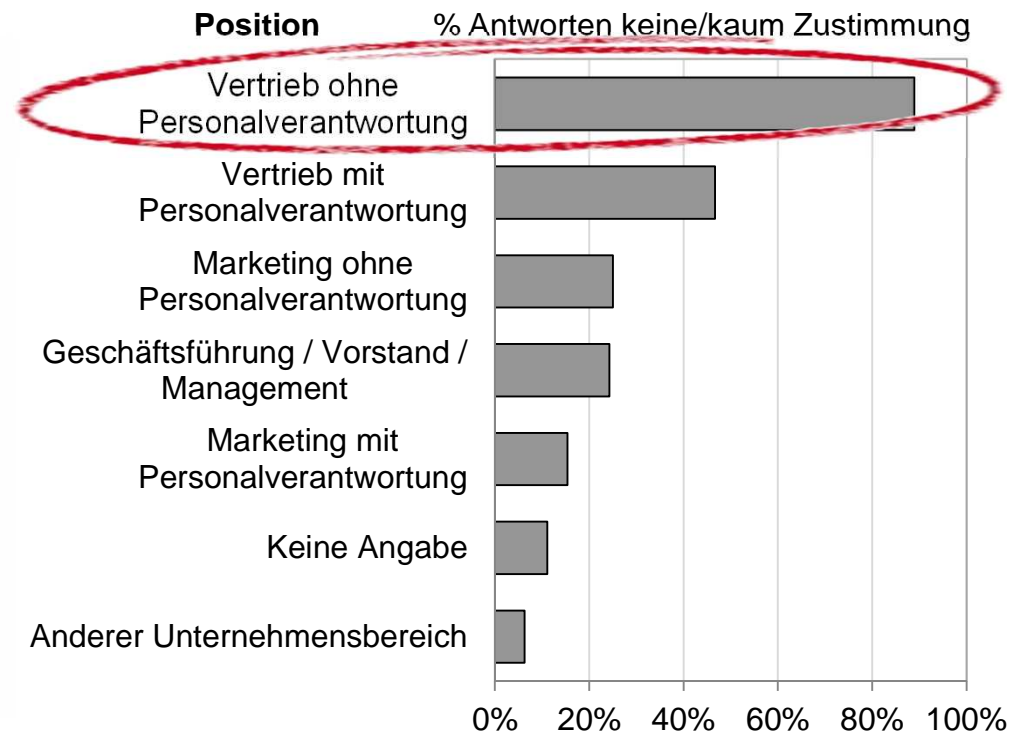
- 19 -

# Unzureichende Maßnahmen zur Bindung des Vertriebs



Insbesondere die Vertriebsmitarbeiter ohne Personalverantwortung sehen ihr Unternehmen bei Mitarbeiterbindung und -rekrutierung schwach an.

## Erfolgreiche Mitarbeiterbindung/-rekrutierung: Keine/kaum Zustimmung



*Unser Unternehmen ist dank eines leistungsfähigen Systems, bestehend aus einem attraktiven Gehalt, nicht monetären Leistungen, flexiblen Arbeitszeitregelungen, Fortbildungen, Unternehmenskultur etc., sehr erfolgreich in der Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter.*

**Risiko insbesondere in Zeiten eines attraktiven Arbeitsmarktes!**

Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011

Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

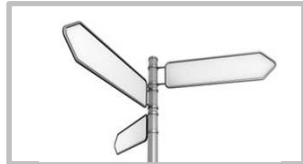
- 20 -

## Zusammenfassung: Was bedeutet dies für Sie?

---



Nur mit einem erfolgreichen Vertrieb sind Sie erfolgreich, und es gibt viele Verbesserungspotenziale! Setzen Sie das Thema Vertrieboptimierung oben auf die Agenda.



Priorisieren Sie die Themen Fokussierung/Segmentierung, Mitarbeitermotivation/-bindung/-rekrutierung und Kostenweitergabe! Verbesserungsmaßnahmen in diesen Gebieten sind am meisten erfolgsversprechend.



Nehmen Sie Ihre Vertriebsprozesse unter die Lupe! Überprüfen Sie die Notwendigkeit administrativer Aufgaben im Vertrieb.



Behalten Sie neue Technologien im Auge, aber berücksichtigen Sie, dass diese nicht eine umfassende Vertrieboptimierung ersetzen können.



Untersuchen Sie Ihre Schnittstelle Marketing/Vertrieb und entwickeln Sie Maßnahmen, die einen reibungslosen Informationsaustausch sicherstellen!



Erkennen Sie frühzeitig mögliche Schwachstellen bei Mitarbeiterbindung – und rekrutierung. Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter sowie Entwicklung dieser sind erfolgsentscheidend.

Quelle: Quelle: Onlinevertriebsstudie Simon-Kucher & Partners in Kooperation mit der Zeitschrift Absatzwirtschaft, Juni-August 2011;

Vertriebsexzellenzstudie Simon-Kucher 2011

- 21 -

---

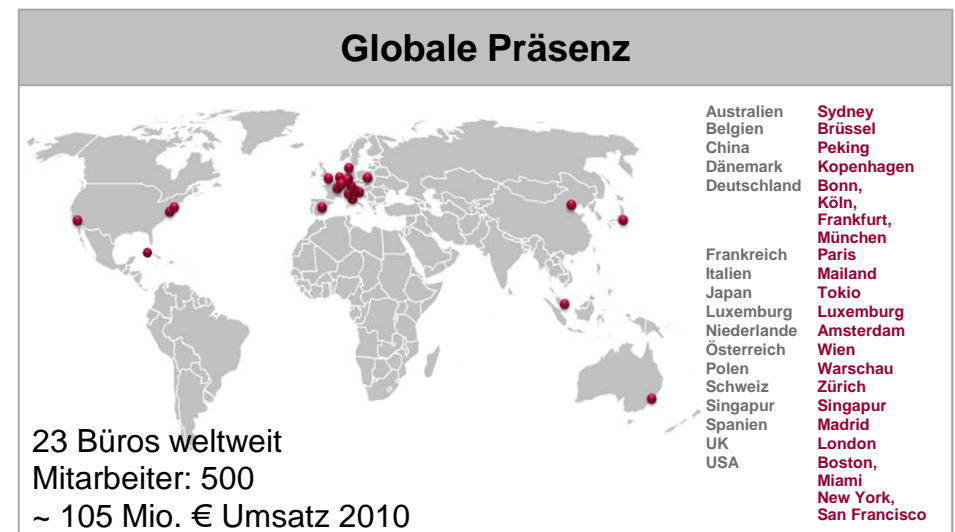
Methodik

Kernergebnisse



**Simon-Kucher & Partners**

# Simon-Kucher: Spezialisten auf der Nachfrageseite



\* Maximum 500

Quelle: *manager magazin* August 2007/IMB (Institute for Management & Consulting); Befragung von 264 Topmanagern;  
*manager magazin* August 2011/IMB (Institute for Management & Consulting); Befragung von 452 Topmanagern

# Wo und wie sollten Sie im Vertrieb investieren?

---

Wir besprechen gerne mit Ihnen Ihre individuellen Möglichkeiten. Kontaktieren Sie uns einfach für eine unverbindliche Terminvereinbarung.

## **Clemens Oberhammer**

Managing Director



E-Mail:  
clemens.oberhammer  
@simon-kucher.com

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants

## **Peter Harms**

Senior Director



E-Mail:  
peter.harms  
@simon-kucher.com

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants

## **Wolfgang Mitschke**

Director



E-Mail:  
wolfgang.mitschke  
@simon-kucher.com

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants

Ganghoferstr. 66  
80339 München  
Tel: +49 89 544 793-0  
Fax: +49 89 544 793-50  
[www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)

