

Jedes Unternehmen, unabhängig von der Unternehmensgröße, benötigt verlässliche und praxiserprobte Werkzeuge für die strategische und operative Führung von Vertriebsorganisationen. Eine sich verschärfende Wettbewerbssituation in nahezu allen Branchen macht es notwendig, sich moderner Methoden zu bedienen, um Ist-Situationen zu analysieren und daraus die richtigen Entscheidungen für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens abzuleiten.

Die Vertriebsführung ist für die strategischen Entscheidungen verantwortlich, die eine Erreichung der Finanz- und Marktziele sicherstellen. Sie muss die Ziele ausbalancieren, um die Unternehmensentwicklung von heute und morgen zu sichern. Wesentliche Erfolgstreiber sind dabei die ausgeprägte Kundenorientierung eines Unternehmens und die konsequente Umsetzung einer Vertriebsstrategie. Außerdem ist es wichtig, Strukturen im eigenen Unternehmen zu schaffen und eine Unternehmenskultur zu fördern, die den strategischen Entscheidungen angemessen sind.

Frühindikatoren weisen oftmals darauf hin, dass ein Unternehmen nicht gut aufgestellt ist, zum Beispiel bei

- Marktanteilsverlust,
- unbefriedigendem Absatz-Mix,
- nicht marktgerechtem Produktportfolio,
- Ertragsverlust,
- unklarer Positionierung.

Zu viele Vertriebsverantwortliche bewerten überwiegend den aktuellen Umsatz, Ertrag oder die Marktposition. Es ist aber gerade die Aufgabe der Führung, sich Gedanken um die Zukunft zu machen. Geld wird meist nur in stabilen Unternehmensphasen verdient. Aber gerade deshalb ist es wichtig, von Zeit zu Zeit bewusst unstabile Phasen zu erzeugen, um von einer stabilen Phase in die Nächste zu ge-

langen und die eigene Performance den Marktgegebenheiten zeitnah anzupassen. Unternehmen, die Marktentwicklungen nicht richtig oder zu spät beachten, können zu Verlierern am Markt werden.

Nutzen Sie gezielt Methoden und Werkzeuge, um die persönlichen Wahrnehmungen aus der täglichen Marktbearbeitung durch Methodik zu ergänzen und zu belastbaren Entscheidungen zu kommen. Bewerten Sie Früh- und Spätindikatoren, sowohl aus Unternehmens- als auch aus Marktsicht. Stellen Sie immer wieder die Frage nach der Effektivität Ihrer Aktivitäten: Setzen wir die richtigen Akzente? Die nachfolgenden Werkzeuge geben Ihnen Hilfsmittel an die Hand, damit Sie die Ausrichtung Ihres Vertriebs heute und morgen überprüfen und gegebenenfalls weiterentwickeln können.

2.1 Die Entwicklung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder

Ein **strategisches Geschäftsfeld** ist ein Teilmarkt, der eine strategische Bedeutung für das Unternehmen hat. Analysieren Sie alle in Frage kommenden Teilmärkte, um sich einen Überblick zu verschaffen, in welchen Teilmärkten und bei welchen Kundengruppen Sie Ihre Leistungen anbieten wollen/können. Überprüfen Sie, inwieweit die Marktbearbeitung in den Teilmärkten unterschiedlich ist und ob die jeweiligen Marktherausforderungen mit ihrer Unternehmensstrategie übereinstimmen. Treffen Sie dann eine grundsätzliche Entscheidung, in welchen strategischen Geschäftsfeldern sie aktiv werden.

Legen Sie jetzt für jeden Teilmarkt die Produkte und Leistungen fest, mit denen Sie einen definierten Kundenkreis begeistern wollen. Kundenmanagement ist eine Zweibahn-Straße – beachten Sie deshalb, dass sowohl die Kunden Vorteil und Nutzen aus dem Leistungsangebot ziehen müssen als auch das eigene Unternehmen. Analysieren Sie:

1. Fassen Sie die Einzelprodukte und Dienstleistungen zu Produktgruppen zusammen, um die Produktsicht mit der Kundensicht zu vernetzen.
2. Bewerten Sie anschließend Ihre kaufenden und potenziellen Kunden und finden Sie Gemeinsamkeiten dieser Kunden heraus, beispielsweise Kaufverhalten, Motive, Wünsche, Alter oder Geschlecht. Mithilfe dieser Zielgruppenanalyse lassen sich Kundengruppen und im weiteren Verlauf ganze Marktsegmente definieren.
3. Analysieren Sie jetzt, welche strategischen Geschäftsfelder für welche Produkt- und Dienstleistungen bei welchen Kundengruppen in Frage kommen:
 - Welches Geschäftsfeld hat welche Kundenherausforderungen und -bedürfnisse?

- Welche Produkte und Dienstleistungen können je Geschäftsfeld mit ausreichendem Vorteil und Nutzen angeboten werden?
- Mit welcher Preis- und Leistungspositionierung können Sie sich vom Wettbewerb unterscheiden?
- Welche Geschäftsfelder verfügen über ein ausreichend großes Marktpotenzial? Ist die Entwicklung der jeweiligen Geschäftsfeldstrategie sinnvoll und vom Aufwand her angemessen?

Für die Festlegung der strategischen Geschäftsfelder (SGF) eignet sich die **Portfolio-Technik**, um das Marktwachstum, das Leistungsspektrum je strategischem Geschäftsfeld, die heutige Marktposition und das Marktpotenzial zu analysieren. Finden Sie heraus, ob ein strategisches Geschäftsfeld ausreichend Gewinnbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

Die Geschäftsfeldanalyse in der Vertriebsarbeit

Gehen Sie nach den folgenden Schritten vor:

1. Legen Sie fest, welche Produkte/Leistungen Sie welchem Teilmarkt anbieten wollen.
2. Legen Sie jetzt Bewertungskriterien zur Beurteilung der jeweiligen Marktattraktivität fest und gewichten Sie diese so, dass alle Bewertungskriterien insgesamt 100 % ergeben.
3. Legen Sie dann Bewertungskriterien für die Analyse der Wettbewerbsposition fest und gewichten diese so, dass alle Bewertungskriterien insgesamt 100 % ergeben.
4. Bewerten Sie auf einer Skala von 1 – 10, wie wichtig die einzelnen „Produkte/Leistungen“ je Bewertungskriterium „Marktattraktivität/Wettbewerbsposition“ sind, indem Sie Ihre Performance mit dem Bewertungskriterium multiplizieren.
5. Sie erhalten damit unterschiedliche Kennzahlen, die verdeutlichen, wie Ihre Position auf den unterschiedlichen Feldern ist.
6. Definieren Sie nun, wie groß der jeweilige Teilmarkt ist und welchen Marktanteil Sie anpeilen.

Sie erhalten damit eine übersichtliche Matrix Ihrer Leistungen und Zielgruppen als Grundlage für die Definition Ihrer strategischen Geschäftsfelder. Legen Sie jetzt Ihre strategischen Geschäftsfelder fest.

Durch die Portfolio-Technik können Sie zwei Aspekte miteinander verbinden, beispielsweise die Marktattraktivität und ihre Wettbewerbsposition. Der Vorteil

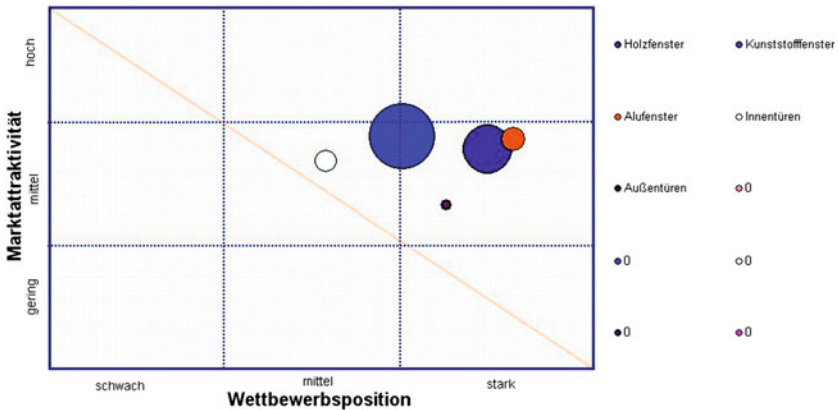


Abb. 2.1 Mit der Geschäftsfeld-Analyse kann bestimmt werden, welche strategischen Geschäftsfelder Erfolg versprechen und gezielt bearbeitet werden sollten

gegenüber eindimensionalen Analysen: Sie setzen ein Kriterium in ein Verhältnis zu einem anderen Wert und können dadurch zum Beispiel die Bedeutung von strategischen Geschäftsfeldern bewerten (Abb. 2.1).

2.2 Die SWOT-Analyse

Jedes Unternehmen hat sowohl Stärken (Vorteile gegenüber dem Wettbewerb aus Kundensicht) als auch Schwächen (Behinderungen in der täglichen Marktbearbeitung). Stärken und Schwächen sind interne Faktoren, denn es liegt an den Unternehmen, sie zu akzeptieren oder zu verändern. Chancen und Risiken ergeben sich aus den Entscheidungen des Marktes und der Kunden und sind damit externe Faktoren, die nur durch starke Mehrwertangebote beeinflusst werden können.

Die SWOT-Analyse in der Vertriebsarbeit Es ist sinnvoll, SWOT-Analysen im Team durchzuführen. Um eine zielführende Bewertung zu erreichen, sollten die Teilnehmer über ausreichend Detailwissen verfügen – Markt- und Kundenwissen, Fachkompetenz et cetera, um zu realistischen Einschätzungen zu kommen. Bei komplexen SWOT-Analysen bietet sich die Einbindung eines erfahrenen Moderators an, der ein Brainstorming leitet und starke Meinungsgegensätze mediiert. Legen Sie vorab klar das SWOT-Ziel fest. Hilfreich sind auch Fragen, aus denen

sich Stärken/Schwächen beziehungsweise Chancen/Risiken ableiten lassen, zum Beispiel:

- Welche Herausforderungen haben wir besonders gut bewältigt?
- Welchen Vorteil und Nutzen schätzen die Kunden an unseren Leistungen?
- An welchen Hürden scheitern vielversprechende Chancen immer wieder?
- Welche Markttrends bieten uns Chancen?
- Welche Marktentwicklungen können zu Risiken für unser Unternehmen werden?

To Do

Gehen Sie nach den folgenden Schritten vor:

1. Legen Sie die wesentlichen Stärken Ihres Unternehmens fest und bestimmen Sie die Wertigkeit der einzelnen Stärken auf einer Skala von 1 (niedrige Wertigkeit) bis 5 (sehr hohe Wertigkeit).
2. Definieren Sie, welche Faktoren Sie in der Vertriebsarbeit behindern und bestimmen Sie die Wertigkeit der einzelnen Faktoren auf einer Skala von – 1 (niedrige Wertigkeit) bis – 5 (sehr hohe Wertigkeit).
3. Die festgelegten Stärken und Schwächen sind für Ihr Unternehmen absolut, bezogen auf den Einzelfall sind sie relativ und können zutreffen/nicht zutreffen.
4. Bewerten Sie jetzt, welche Chancen und Risiken für Sie am Markt/bei den Kunden bestehen.
5. Vernetzen Sie jetzt die internen und externen Faktoren nach folgendem Fragemuster:
 - Wie setzen wir unsere Stärken gezielt ein, um die sich bietenden Chancen am Markt/bei den Kunden zu nutzen?
 - Wie setzen wir unsere Stärken gezielt ein, um Risiken am Markt/bei den Kunden zu minimieren oder abzubauen?
 - Wie können wir trotz interner Schwächen die sich bietenden Chancen am Markt/bei den Kunden nutzen?
 - Was passiert, wenn Markt- und Kundenrisiken auf interne Schwächen stoßen, was können/müssen wir tun?
6. Leiten Sie daraus Aktivitäten ab:
 - **Wer** macht **was** bis **wann** und benötigt **welche** Unterstützung? Was ist das **Ziel** der Aktivität und mit welcher **Kennzahl** wird der Umsetzungserfolg gemessen? (Abb. 2.2)

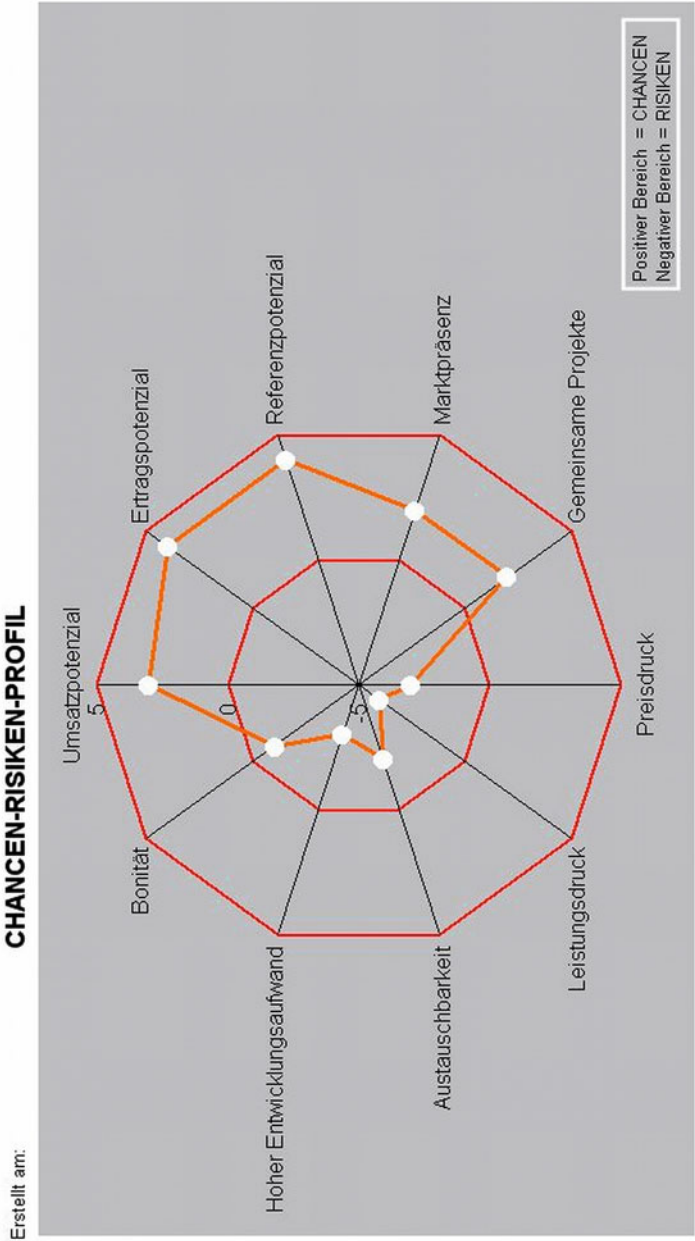


Abb. 2.2 Durch eine SWOT-Analyse legen Sie fest, wie Sie gezielt die Stärken Ihres Vertriebs einsetzen, um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren beziehungsweise trotz interner Behinderungen Markt- und Kundenchancen wahrnehmen können

7. Vereinbaren Sie Review-Termine, um den Umsetzungserfolg zu bewerten und weitere Optimierungschancen zu identifizieren.

2.3 Die Kompetenzfeld-Analyse

Durch eine Kompetenzfeld-Analyse bewerten Sie Ihr Unternehmen im Verhältnis zu einem definierten Wettbewerber, üblicherweise dem stärksten Mitanbieter. Dabei vergleichen Sie beispielsweise Produkte, Leistungen, Mitarbeiterperformance et cetera.

Ziel einer **Kompetenzfeld-Analyse** ist die Überprüfung des Mitteleinsatzes im Wettbewerbsvergleich und die Analyse, ob die eingesetzten Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden. Damit können Sie herausfinden, welchen Markt- und Kundenanforderungen Ihr Unternehmen erfüllt/nicht erfüllt und, wenn notwendig, Korrekturmaßnahmen vornehmen. Sie setzen hiermit Benchmarks, die es unbedingt zu erfüllen zu gilt. Vertriebsorganisationen neigen leider dazu, immer neue Leistungen anzubieten, ohne die vorhandenen Leistungen bezüglich Attraktivität und Leistungsstärke auf den Prüfstand zu stellen. Eine Kompetenzfeld-Analyse gibt deshalb auch Aufschluss darüber:

- Welche Leistungen, die wir heute erbringen, können wir eliminieren beziehungsweise bis unter den heute gewohnten Standard reduzieren?
- Welche Leistungen, die der Markt so nicht kennt, müssen wir entwickeln?
- Welche Leistungen müssen wir gezielt stärken, um uns aus Kundensicht vom Wettbewerb abzusetzen?

Zur Durchführung einer Kompetenzfeld-Analyse sind gute Kenntnisse über Wettbewerbsleistungen und Kundenwünsche für eine realistische Einschätzung unverzichtbar. Die erforderlichen Daten können sowohl intern (Mitarbeiter) als auch extern, beispielsweise durch systematische Kundenbefragungen und die Auswertung von Lieferantenbeurteilungen gewonnen werden.

Bei internen Befragungen kann eine zu starke eigenzentrierte Sicht die Ergebnisse verfälschen. Deshalb macht es Sinn, regelmäßige Kundenbefragungen durchzuführen. Hinterfragen Sie besonders die Kundenwünsche und die Kundenbereitschaft, für besondere Leistungen zu bezahlen. Berücksichtigen Sie nur bedingt

Reklamationen und Beschwerden, da Negativwahrnehmungen das Gesamtergebnis unter Umständen unrealistisch verändern.

Bei der Erarbeitung eines Stärken-Schwächen-Profiles müssen sowohl die positiven als auch negativen Ausschläge gefiltert werden. Als Vergleichsfelder für eine Kompetenzfeld-Analyse bieten sich unter anderem an:

- Mitarbeiterperformance
- Führungsstrukturen
- Finanzaspekte
- Organisationsstrukturen
- Logistik
- Forschung & Entwicklung
- Kundenmanagement
- Wissensmanagement
- Produktleistungen
- Serviceaspekte
- Beratungsleistungen

Die Kompetenzfeld-Analyse in der Vertriebsarbeit

Gehen Sie nach den folgenden Schritten vor:

1. Legen Sie Kompetenzfelder fest, die als Wettbewerbskriterien eine hohe Bedeutung haben.
2. Identifizieren Sie die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Wettbewerb (kritische Faktoren/Erfolgsfaktoren) und bewerten diese auf einer Skala von 1 (geringere Wertigkeit) bis 5 (sehr hohe Wertigkeit).
3. Vergleichen Sie Ihre Performance gegenüber dem Wettbewerb auf einer Skala von – 3 (hohe Wettbewerbsstärke) bis + 3 (hohe eigene Stärke).
4. Multiplizieren Sie die Werte der Erfolgsfaktoren mit der Performance-Einschätzung Ihres Unternehmens und der des Wettbewerbs.
5. Identifizieren Sie die Bereiche, in denen Ihr Unternehmen oder der Wettbewerb Vorteile besitzen.
6. Legen Sie fest, welche Entwicklungsschritte Sie setzen und wer bis wann für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist.
7. Führen Sie regelmäßige Review-Termine durch, um den Umsetzungsgrad zu kontrollieren (Abb. 2.3).

KOMPETENZFELDANALYSE

ZURÜCK ZUR EINGABE

STÄRKEN-SCHWACHEN-PROFIL FÜR BEISPIEL ANZEIGEN

	-4	-3	-2	-1	0,750	1	2	3	4
Produktentwicklung									
Koordination/Integration F&E/Fert./Market									
Produkt-/Verfahrensinnovationen									
Simultaneous Engineering									
Interdisziplinäre Teams/Selbstorganisation									
Montage									
Produktionswirtschaftlichkeit, Kosteneffizienz									
Kommunikation mit F&E u. anderen Fert. abtlg.									
Fertigung									
Einsatz flexibler Produktionstechnologien									
Qualitätssicherung (präventiv, systemisch?)									
Teamarbeit, Arbeitsgruppen									
Auftragsabwicklung									
Auftragsdurchlaufzeit									
I+K-Technologien									
Systemintegration, Kompatibilität									
Distribution									
Distributions-, Vertriebswege									
Kommunikation, Steuerung und Kontrolle									
Distributionsorgane									

Abb. 2.3 Die Kompetenzfeld-Analyse zeigt Stärken beziehungsweise Schwächen gegenüber dem Wettbewerb auf, um eventuelle Optimierungschancen umsetzen zu können

2.4 Die Balanced Scorecard für Marketing und Vertrieb

Der Erfolg einer Vertriebsstrategie zeigt sich in der Umsetzungsqualität. Bei der Entwicklung einer Strategie werden oftmals Abteilungsziele gesetzt, die sich, untereinander abgeglichen, widersprechen. Aus diesem Grunde wurde das Prinzip der Balanced Scorecard entwickelt. Vermeiden Sie die nachstehenden „Fallstricke“:

1. Strategische Ziele werden zu allgemein formuliert, die Ziele werden zu Allgemeinplätzen.
2. Strategische Ziele werden zu konkret formuliert, es werden eher Maßnahmen als Ziele festgelegt.

Alle Ziele müssen untereinander kompatibel sein, sie sind gleich wertig und müssen zu festgelegten Zeitpunkt erreicht werden, um das Gesamtziel nicht zu gefährden. Aus den strategischen Zielen werden Maßnahmenpläne mit klaren Verantwortlichkeiten und Zeitplänen abgeleitet.

Das Periodendenken – Geschäftsjahr, Quartalsziele et cetera – und die Steuerung über die „klassischen“ Kennzahlen wie Umsatz oder Marktanteil, bestimmen den Unternehmensalltag. Die langfristige Ausrichtung auf strategische Ziele wird eher vernachlässigt und nicht konsequent genug auf Umsetzungserfolg kontrolliert.

Mit der **Balanced Scorecard (BSC)** erhalten Sie ein Managementsystem, das die Nachteile „klassischer“ Kennzahlensysteme minimiert und eine Vertriebssteuerung ermöglicht, die sich an langfristigen Vertriebszielen ausrichtet und in operative Maßnahmen und Kennzahlen umgewandelt wird.

Organisationen und Mitarbeiter wünschen sich klare Ziele, die motivieren und eine Richtung vorgeben. Ambivalente Ziele verwirren und erhöhen die Gefahr, dass Ressourcen und Prozesse nicht zielgerichtet eingesetzt werden. Die Balanced Scorecard hilft dabei, unterschiedliche Ziele aufeinander abzustimmen. Mithilfe der Balanced Scorecard wird die Kompatibilität der Ziele durch eine **Ursache-/Wirkungskette** überprüft: Ist die Zielsetzung 1 kompatibel zur Zielsetzung 2, 3, ... et cetera?

Die Balanced Scorecard arbeitet mit Zielgruppen (**Perspektiven**), beispielsweise Markt- und Kundenziele, Prozessziele, Ressourcenziele, Finanzziele oder Mitarbeiterziele, denen dann Einzelziele zugeordnet werden. Es können sowohl monetäre Ziele als auch qualitative Ziele festgelegt werden. Ziele können beispielsweise sein:

- Innovationsziele
- Mitarbeiterentwicklungsziele

- Neukundenmanagementziele
- Ablauf- und Arbeitsprozessziele
- Finanzziele

Kein Ziel ohne Kennzahl, keine Kennzahl ohne Ziel. Deshalb muss für jedes Ziel eine Kennzahl festgelegt werden, um den Umsetzungserfolg zu messen.

Für die Definition der strategischen Ziele sind die folgenden Fragen hilfreich:

- Welche Marktbedeutung streben wir in X Jahren an?
- Wie wollen wir in X Jahren von den Kunden wahrgenommen werden?
- Welche Alleinstellungsmerkmale streben wir an?
- Welche Ressourcen – Mitarbeiter, Finanzmittel et cetera – benötigen wir für die Erreichung der strategischen Ziele?

Viele Vertriebsorganisationen arbeiten immer noch nach den folgenden Prinzipien:

- Die Marktbearbeitung nach dem „Gießkannen-Prinzip“: Eine klare Ausrichtung auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren ist nur bedingt vorhanden, jeder Kunde wird gleich behandelt, unabhängig vom Kundenwert.
- Das Tagesgeschäft bestimmt das Handeln: Strategische Ziele sind nur bedingt vorhanden, eine Abstimmung nur bedingt gegeben, es herrscht Abteilungsegoismus.

Die Gefahr:

- Kundenbedürfnisse werden nur bedingt erfüllt.
- Ressourcen werden nicht zielgerichtet eingesetzt.
- Der Vertrieb ist eine „Black Box“ und wird unbefriedigend gesteuert.
- Der Vertriebserfolg hängt von Zufälligkeiten ab.

Dies ist in komplexen Märkten nicht mehr vertretbar. Der Marktdruck wächst, die Margen sinken und die Kundenforderungen steigen. Vertrieb nach dem Gießkannenprinzip ist nicht mehr bezahlbar. Es ist ein **Muss**, die Unternehmensressourcen zielgenau auf die definierten Kunden auszurichten, um im Wettbewerb nicht zu verlieren. Mit der Balanced Scorecard kann der Vertrieb ganzheitlich geführt werden.

Die Balanced Scorecard in der Vertriebsarbeit

Gehen Sie nach folgenden Schritten vor:

1. Bilden Sie 4 bis 5 Perspektiven, zum Beispiel Markt- und Kundenziele, Prozessziele, Ressourcenziele, Mitarbeiterziele und Finanzziele.
2. Legen Sie die wichtigsten strategischen Einzelziele je Perspektive fest.
3. Definieren Sie für die Einzelziele Kennzahlen, anhand derer der Umsetzungserfolg gemessen wird.
4. Notieren Sie den heutigen Ist-Wert und zukünftigen Zielwert.
5. Legen Sie einzelne Aktivitäten zur Erreichung der strategischen Einzelziele fest.
6. Identifizieren Sie klare Verantwortlichkeiten und Termine, wer bis wann was zu erfüllen hat.
7. Planen Sie regelmäßige Review-Termine ein, um den Zielerreichungsgrad zu messen (Abb. 2.4).

2.5 Die Wettbewerbsanalyse

Viele Vertriebsorganisationen verfügen nicht über ausreichende Wettbewerbskenntnisse. Die Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb sollte nicht zum Ziel haben, diesen zu kopieren, sondern ihm auszuweichen und ein eigenes unverwechselbares Profil aufzubauen. Aus diesem Grunde ist der Aufbau von Wettbewerbsdatenbanken unverzichtbar. Wettbewerbswissen ist auf den verschiedensten Ebenen des Unternehmens vorhanden, es wird allerdings nicht konsequent genug gesammelt und ausgewertet. Prüfen Sie, woher Sie das Wettbewerbswissen erhalten können, zum Beispiel:

- Kundennahe Mitarbeiter des eigenen Unternehmens
- Presseveröffentlichungen
- Messen
- Gespräche mit Kunden
- Geschäftsberichte und Geschäftsbilanzen
- Verbandsinformationen
- Erkenntnisse des eigenen Einkaufs
- Internet

Perspektive	Strategisches Ziel	Messgröße	Einheit	Ursprung	Zielwert	Istwert	Abweichung
Finanzen	Umsatzwachstum	Gross Income 3 Monate	%	7	10	7,50	-2,50
	Projektreueabilität	Erträge / Aufwendungen	%	13	20	13,00	7,00
	Akquisitionskosten	Akquisitionskosten	€	13 240	10000	11 248,00	-1248,00
Kunden	Projekverhältnis	ExterneInterne Projekte	% Anzahl	76	85	80,00	5,00
	Kundenakquisition	NB-Anteil an internen Projekten	% Std.	63	75	59,00	16,00
	Folgeprojektquote	Folgeprojekt / Kunden	% Anzahl	88	100	76,20	23,80
Lieferanten	Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheitsindex	Zielerreichung	67	90	75,00	15,00
	Partneraktivität	Aktive Partnerschaften	% / Anzahl	63	100	63,64	36,36
	Lieferantenkreativität	Verbesserungsvorschläge / Aufträge	% / Anzahl	38	50	39,30	10,70
	Lieferantenqualität	Reklamationsfreie Aufträge	% / Anzahl	92	100	92,50	7,50
	Termintreue	Termineinhaltungen / Aufträge	% / Anzahl	69	100	95,83	4,17
	Produktifikation	Kostenreduktion	% / HK	1	3	2,00	1,00
Prozesse	Interne Termintreue	Termintreueindex	%	67	99	78,30	20,70
	Dokumentationsdichte	Workflow-Dokumentation	%	80	90	82,00	8,00
	Nacharbeitsaufwand	Nacharbeitszeit / Gesamtarbeitszeit	% Std.	23	10	12,18	-2,18
Mitarbeiter	Durchlaufzeit	Reduktion	Zeit / Std.	2	1,5	1,20	0,30
	Fortbildungsaufwand	Fortbildungsstunden / Arbeitszeit	% Std.	7	12,5	11,87	0,63
	Mitarbeiterzufriedenheit	Happy Team Index	ø-Note	1,9	1,5	2,03	-0,53
	Führungsqualität	Leadership Quality Index	ø-Note	1,9	1,5	1,55	-0,05
	Kommunikation	Pflege CRM-System	Erfüllungsgrad	60	80	70,00	10,00

Abb. 2.4 Mit einer Balanced Scorecard werden strategischen Ziele des Vertriebs in Aktivitäten umgewandelt und gesteuert

- Personalsuche des Wettbewerbers
- Präsentationen auf Kongressen

Wissen, das nicht regelmäßig ausgewertet und für Weiterentwicklungsprozesse genutzt wird, ist es nicht wert, gesammelt zu werden. Führen Sie daher regelmäßige Wettbewerbsanalysen durch.

Die Wettbewerbsanalyse in der Vertriebsarbeit

Gehen Sie nach den folgenden Schritten vor:

1. Bilden Sie bis zu 4 Obergruppen, die für eine Wettbewerbsbetrachtung in Frage kommen, zum Beispiel: Produkte, Logistik, Kundenbetreuung et cetera.
2. Legen Sie bis zu 5 Teilaspekte des Wettbewerbs je Obergruppe fest, beispielsweise bei Logistik die Kriterien 24-h-Service, individuelle Logistikkonzepte et cetera.
3. Legen Sie fest, wie hoch die Wertigkeit des jeweiligen Kriteriums auf einer Skala von 1 (niedrige Wertigkeit) bis 5 (sehr hohe Wertigkeit) ist.
4. Analysieren Sie jetzt, wie gut Ihr Unternehmen und der jeweilige Wettbewerber bei den einzelnen Kriterien sind.
5. Multiplizieren Sie den Wert je Wertigkeit/Kriterium mit dem Wert der Performance auf einer Skala von (1 sehr niedriger Performance) bis 10 (sehr hohe Performance).
6. Analysieren Sie, auf welchen Wettbewerbsfeldern Sie Vorteile/Nachteile besitzen.
7. Fragen Sie wichtige loyale Kunden nach deren Sichtweisen, um einen Abgleich Eigenbild/Fremdbild zu erhalten.
8. Legen Sie Maßnahmen auf den Feldern fest, die wettbewerbsentscheidend sind und bei denen Ihre Performance nicht befriedigend ist.

Mit der Wettbewerbsanalyse können Sie schnell erkennen, in welchen Bereichen Sie Ihre Position halten beziehungsweise die eigene Position verbessern müssen. Weiterhin erhalten Sie die Information, auf welche Wettbewerber Sie sich, bezogen auf die einzelnen Merkmale, konzentrieren müssen (Abb. 2.5).

	Gew.	Eigenes Unternehmen	Bew.	Wettbewerber 1	Bew.	Wettbewerber 2	Bew.	Wettbewerber 3	Bew.
Logistik	14	Meier	134	Müller	138	Schulze	170	Koch	68
24-h-Service	4	5	25	6	30	8	40	3	15
Online-Vernetzung	3	6	36	7	42	7	42	2	12
Kleinmengenlieferungen	5	8	64	6	48	8	64	4	32
Kundenkonzepte	2	3	9	6	18	8	24	3	9
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kundenmanagement	15		191		97		201		116
Marktkommunikation	3	6	36	4	24	6	36	4	24
Persönliche Betreuung	3	7	49	3	21	7	49	5	35
Reaktionsgeschwindigkeit	5	5	25	5	25	7	35	6	30
Individuelle Kundenlösungen	4	9	81	3	27	9	81	3	27
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Betriebswirtschaft	16		101		123		95		152
Kapitalbindung	4	5	25	7	35	5	25	8	40
Zahlungskonditionen	4	6	36	7	42	4	24	9	54
Rahmenvereinbarungen	3	6	36	7	42	6	36	7	42
C-Teile-Management	5	2	4	2	4	5	10	8	16
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produkte	11		245		108		231		192
Innovationszyklen	2	8	64	3	24	7	56	5	40
Modullösungen	3	8	64	3	24	8	64	7	56
Service	3	9	81	4	36	7	63	6	54
Dienstleistungen	3	6	36	4	24	8	48	7	42
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe			671		466		697		528

Abb. 2.5 Erfolgreiche Unternehmen attackieren den Wettbewerb nicht, sondern weichen ihm mit kundenorientierten Leistungen aus, um aus Kundensicht Alleinstellungsmerkmale zu erreichen

2.6 Die Marketing-Mix-Analyse

Die „4P“ des Marketings beschreiben die Bereiche „Product, Price, Place und Promotion“. Bei der Festlegung der eigenen Positionierung im Verhältnis zum Wettbewerb ist es wichtig zu entscheiden, welche Performance Ihr Unternehmen in den einzelnen Bereichen leistet beziehungsweise leisten will. Die Marketing-Mix-Analyse ist deshalb ein gutes Werkzeug, den Status quo zu bestimmen und, daraus abgeleitet, Entscheidungen für die weitere Vorgehensweise zu treffen. Ziel ist es, sich bewusst vom Wettbewerb zu unterscheiden und bei den Kunden ein unverwechselbares Profil zu gewinnen. Prüfen Sie zum Beispiel:

- Wie unterscheiden sich unsere Produktleistungen von unseren Wettbewerbern?
- Welche Preispositionierung nehmen wir und der Wettbewerb ein?
- Auf welche Weise stellen wir und der Wettbewerb den Kunden Leistungen zur Verfügung?
- In welcher Form kommunizieren wir und der Wettbewerb mit den definierten Kunden?

Die Marketing-Mix-Analyse in der Vertriebsarbeit

Gehen Sie nach den folgenden Schritten vor:

1. Identifizieren Sie die wettbewerbsentscheidenden Kriterien für die Bereiche „Product, Price, Place und Promotion“.
2. Legen Sie fest, welche Wertigkeit die einzelnen Kriterien im Wettbewerb auf einer Skala von 1 (niedrige Wertigkeit) bis 6 (sehr hohe Wertigkeit) haben.
3. Bewerten Sie die Performance Ihres Unternehmens und die des Wettbewerbs.
4. Analysieren Sie die Abweichungen und legen Sie fest, in welchen Feldern Sie zusätzliche Akzente setzen werden.
5. Legen Sie einen Maßnahmenplan fest (Abb. 2.6).

2.7 Die Analyse der Kundenbindungsrate

Die Kundenbindungsrate berechnet sich aus dem **Quotienten aus der Anzahl der Kunden**:

- Kaufende Kunden während einer definierten Periode (Geschäftsjahr, Quartal et cetera)

MARKETING-MIX BEWERTUNG

[ZURÜCK ZUR STARTSEITE](#)

Erstellt am:

MARKETING-MIX IM VERGLEICH

Beispiel GmbH

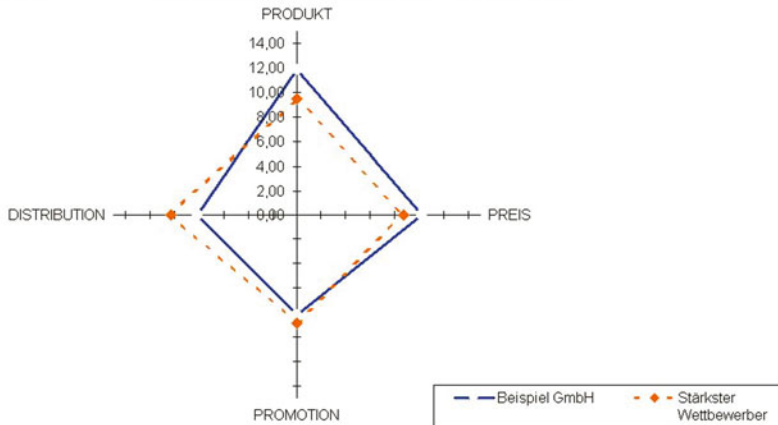


Abb. 2.6 Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Marketingaktivitäten und finden Sie heraus, wie sich Ihr Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb differenzieren kann

- Gewonnene Neukunden und Rückgewinnung verlorener Kunden
- Kaufende Kunden über die Perioden hinweg (Stammkunden)

Die Formel lautet:

Kundenbindungsrate =

$$\frac{\text{aktive Kunden}^{(1)} - \text{Neukunden}^{(2)} - \text{reaktivierte Kunden}^{(3)}}{\text{Stammkunden}^{(4)}}$$

- (1) Aktive Kunden sind die Kunden, die in einer Periode gekauft haben
- (2) Neukunden sind die Kunden, die in der Periode erstmalig gekauft haben oder nach einem definierten Zeitpunkt wieder gekauft haben
- (3) Reaktivierte Kunden sind die Kunden, die Innerhalb eines definierten Zeitraums zurückgewonnen wurden
- (4) Stammkunden sind die Kunden, die über mehrere Perioden gekauft haben

Bei einer Kundenbindungsrate von 80 % behalten Sie 80 von 100 Kunden während einer Geschäftsperiode. Das bedeutet allerdings auch, dass Sie nach vier Jahren die Hälfte der Stammkunden verloren haben werden, wenn nicht ausreichend Neukunden akquiriert werden. Mit der Analyse der Kundenbindungsrate stellen Sie fest, welchen Einfluss das Kundenmanagement auf die Kundenwanderung nehmen muss: Liegt der Fokus mehr auf Kundenbindung oder auf der Neukundengewinnung? Bedenken Sie:

- Langjährige Kunden sind weniger preissensitiv.
- Die Produktivität des Kundenmanagements steigt mit zunehmender Kundenbindungsdauer.
- Die Kundenbeziehungskosten sinken mit zunehmender Kundenbindungsrate.

Sie können sowohl durch Neukundenakquisition als auch durch eine konsequente Kundenbindung und systematische Kundenrückgewinnung wachsen. Bei vielen Bestandskunden ist das Einkaufspotenzial noch nicht ausgeschöpft. Analysieren Sie, wie hoch die Kosten der Bestandskundensicherung im Vertrieb im Verhältnis zur Neukundengewinnung sind. Die Kosten der Neukundengewinnung können unter Umständen bis zu siebenmal höher sein als die Betreuungskosten für Stammkunden. Die Analyse der Kundenbindungsrate im Zusammenspiel mit anderen Kennzahlen ist ein wichtiges Instrument, um die Ausrichtung des Vertriebs zu steuern. Bedenken Sie bei der Analyse:

- Eine massive Neukundensteigerung über einen längeren Zeitraum hinweg wird die Zahl Ihrer Stammkunden erheblich erhöhen.
- Viele Neukunden benötigen während mehrerer Perioden eine besonders intensive Betreuung. Hier besteht die Gefahr, dass sich Umsatz und Deckungsbeitrag im Verhältnis zum Betreuungsaufwand bei diesen Kunden nicht angemessen entwickeln.
- Verbinden Sie deshalb die Analyse der Kundenbindungsrate immer mit der Bewertung des durchschnittlichen Umsatzes und Deckungsbeitrags pro Kunde.

Die Analyse der Kundenbindungsrate in der Vertriebsarbeit

Gehen Sie weiter nach folgenden Schritten vor:

1. Ziehen Sie aus Ihrer Kundendatenbank die Zahl der Kunden über einen definierten Zeitraum nach Kauf/Nicht-Kauf und ermitteln Sie aus diesen Daten die Veränderungen.

	Periode (-2)	Periode (-1)	Periode
Wenn möglich immer drei Perioden betrachten, da nur dann das Ergebnis ausreichend genauer wird!	2010	2011	2012
Kunden am Anfang der Periode (*) (haben die letzten 2 Perioden in Folge gekauft)	654	546	582
Alle kaufenden Kunden (haben im Betrachtungszeitraum gekauft)	602	602	632
davon Neukunden (erstmalig gekauft / seit mind. 3 Jahren erneut gekauft)	56	32	93
Kundenverlust (aus (*), die im Betrachtungszeitraum nicht gekauft haben)	108	-	43
Reaktivierte Kunden (haben innerhalb von 3 Jahren wieder gekauft)	-	24	-
Kunden am Ende der Periode (aus (*) minus Kundenverlust)	546	570	539
Kundenbindungsrate	83,5%	100,0%	92,6%
Durchschnittliche Kundenbindungsdauer	6,1 Jahre	unendlich	13,5 Jahre
Testen Sie hier, um wie viele Jahre sich die o Dauer der Kundenbeziehungen durch zusätzliche Kundenbindungsmaßnahmen erhöhen lässt!			
Eine Steigerung der Kundenbindungsrate um 2%	steigert die o Dauer einer Kundenbeziehung auf		18,6 Jahre

Abb. 2.7 Die Balance zwischen Bestands- und Neukunden ist entscheidend für den Erfolg vieler Vertriebsorganisationen

- 2. Legen Sie eine Periode fest (Geschäftsjahr, Quartal et cetera).
- 3. Ermitteln Sie die Anzahl der Kunden, die in der jetzigen und vorherigen Periode gekauft haben.
- 4. Ermitteln Sie die Anzahl aller Kunden, die in der Periode gekauft haben.
- 5. Ermitteln Sie die Anzahl der Kunden, die in der Periode erstmalig gekauft haben oder nach einem definierten Zeitraum wieder gekauft haben.

Das Ergebnis zeigt Ihnen, wie viele Kunden Sie durch Kundenbindung bis zum Ende der Periode als Stammkunden halten konnten (Kundenbindungsrate in Prozent). Außerdem erhalten Sie die durchschnittliche Kundenbindungsdauer in Jahren als Indikator dafür, ob Sie in die Bestandskundensicherung oder in die Neukundengewinnung investieren müssen (Abb. 2.7).

2.8 Customer Lifetime Value

Im Vertrieb werden nach Ablauf einer Geschäftsperiode alle Ergebnisse wieder auf 0 gestellt, beispielsweise der Umsatz oder Ertrag. Das ist fatal, denn der Geschäftserfolg mit einem Kunden entsteht meist erst über einen längeren Zeitraum hinweg. Deshalb ist es wichtig, den Kundenlebenswert (Customer Lifetime Value,

ZUSAMMENFASSUNG		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gesamtumsatz		600.000	5.700.000	3.700.000	4.200.000	5.500.000	5.600.000	5.800.000	6.300.000	6.700.000	7.200.000
Warenaufwand / Herstellkosten		300.000	2.850.000	1.850.000	2.100.000	2.750.000	2.800.000	2.900.000	3.150.000	3.350.000	3.650.000
Kd. spez. Entwicklungsaufwand		60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	70.000	85.000	105.000	95.000	95.000
Kd. spez. Marketingaufwand		150.000	570.000	370.000	380.000	430.000	450.000	480.000	530.000	570.000	625.000
Kd. spez. Vertriebsaufwand		300.000	570.000	370.000	420.000	550.000	560.000	580.000	630.000	670.000	720.000
Nettoeinnahmen		-210.000	1.650.000	1.050.000	1.240.000	1.710.000	1.720.000	1.755.000	1.885.000	2.015.000	2.110.000
EINFACHER LEBENSZEITWERT											
Nettoeinnahmen Jahr		-210.000	1.650.000	1.050.000	1.240.000	1.710.000	1.720.000	1.755.000	1.885.000	2.015.000	2.110.000
Nettoeinnahmen Jahr <u>kum.</u>		-210.000	1.440.000	2.490.000	3.730.000	5.440.000	7.160.000	8.915.000	10.800.000	12.815.000	14.925.000
DISKONTIERTER LEBENSZEITWERT		3% Kalkulationszinsfuß									
Nettoeinnahmen Jahr		-110.000	1.555.283	960.899	1.101.724	1.475.061	1.440.473	1.426.976	1.468.036	1.544.330	1.570.038
Nettoeinnahmen Jahr <u>kum.</u>		-110.000	1.445.283	2.406.182	3.507.906	4.982.967	6.423.440	7.850.415	9.338.452	10.882.782	12.452.820

Abb. 2.8 Bewerten Sie nicht nur den Geschäftserfolg einer Geschäftsperiode, sondern kumulieren Sie die Geschäftsergebnisse mehrerer Jahre, um ein aussagefähiges Ergebnis über den Wert eines Kunden zu erhalten

„CLV“) zu berücksichtigen. Gerade Neukunden haben oftmals zu Beginn der Geschäftsbeziehung einen niedrigen Kundenwert.

Ein Vorteil der CLV ist, dass nicht nur die Vergangenheitswerte und Ist-Werte hinterlegt werden können, sondern auch die Planzahlen. Mit der CLV können Sie damit den Kundenwert über einen langen Zeitraum bewerten. Das ist dann besonders wichtig, wenn der Wettbewerb bei einem Kunden angreift. Mit der CLV können Sie messen, welchen Profit Sie mit dem Kunden über mehrere Jahre erzielt haben. Die Entscheidung, den Wettbewerb aggressiv aus dem Feld zu schlagen, fällt bei einer Beurteilung des CLV manchmal leichter als nur durch die Ist-Situationsbeurteilung. Wenn Sie zum Beispiel mit einem Kunden einen erheblichen Gewinn über mehrere Jahre erzielt haben, sind Sie vielleicht eher bereit, außerordentliche Leistungen für einen begrenzten Zeitraum anzubieten, als wenn Sie nur die heutige Produktkalkulation bewerten würden.

Der Customer Lifetime Value in der Vertriebsarbeit

Gehen Sie nach folgenden Schritten vor:

1. Notieren Sie den Beginn der Bewertungsperiode und legen Sie einen Kalkulationszinsfuß für die Diskontierung fest, um die Differenz zwischen banküblichen Zinsen und den Mehrgewinn aus dem Kundengeschäft zu errechnen.
2. Notieren Sie jetzt die Umsätze/Jahr seit dem Beginn der Bewertungsperiode und Ihre Planungen für die kommenden Jahre.
3. Ziehen Sie jetzt die Herstellkosten/Jahr vom Umsatz ab.
4. Reduzieren Sie den bisher ausgewiesenen Deckungsbeitrag um die Prozesskosten wie Marketing- und Vertriebskosten oder kundenindividuelle Entwicklungskosten.
5. Diskontieren Sie jetzt das Ergebnis/Jahr um den Kalkulationszinsfuß und kumulieren Sie das Jahresergebnis mit den Ergebnissen der vergangenen Jahre beziehungsweise kommenden Planzahlen.

Damit erhalten Sie den Kundenlebenswert (CLV) je Kunde. Kundenlebenswertrechnungen können Sie auch für Kundengruppen durchführen, wenn Sie bestimmte Kundentypen zu einer Einheit clustern. Das Ergebnis zeigt Ihnen, ob Investitionen in Kunden oder Kundengruppen erfolgreich sind oder waren und wie Sie mit den Kunden/Kundengruppen in Zukunft umgehen sollten (Abb. 2.8).

Vertriebsarbeit leicht gemacht

Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und
Lösungsmuster

Biesel, H.

2013, XIII, 187 S. 26 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-02981-4