

Vertriebskanäle effizienter gestalten

von Michael Gestmann
Produktion Nr. 48, 2005

LANDSBERG (kk). Die Investitionsgüterbranche verzeichnete in den letzten zehn Jahren einen Umsatzzuwachs von 45%. Doch die Margen sind vielerorts im Keller. Etliche Unternehmen versuchen daher, ihre Umsatzerlöse über den Service zu verbessern.

Ein Trend ist unverkennbar. Für immer mehr Unternehmen gehört der weitere Ausbau des Servicebereichs, etwa Ersatzteilservice, Reparatur und Beratung, zu den strategischen Aufgaben. Denn der Service ist für sie ein bedeutender Gewinnbringer. „Während die Margen im Produktgeschäft eher mager ausfallen, erweist sich der Servicebereich als hoch profitabel“, erklärt Vertriebsexpertin Anne-Rose Raisch, Waldenbuch/Stuttgart. Laut einer Studie der Zeitschrift ‚Absatzwirtschaft‘ und der Impuls Management Consulting halten 63% der befragten Unternehmen ihren Service für deutlich profitabler als das Produktgeschäft. „Mit Nettoerlösen von bis zu 40% subventioniert der After-Sales-Service häufig das Produktgeschäft“, erlebt Beraterin Anne-Rose Raisch immer wieder.

Für den Kunden bedeutet dies, dass er langfristige Serviceverträge unterschreiben muss. Sonst geht die Vertriebsstrategie des Lieferanten nicht auf. Auf längere Sicht kann dies für den Kunden aber teuer werden, schließlich haben die Firmen nichts zu verschenken. „Weit gravierender für den Kunden ist jedoch, dass er durch die langfristige Vertragsbindung einen Teil seiner Entscheidungsfreiheit aufgibt“, warnt die Vertriebsexpertin. Durch die Knebelung könne das Unternehmen später beispielsweise nur unzureichend auf Marktsituationen und neue Fertigungsweisen reagieren, was die eigene Wettbewerbs-



Bild: image

situation stark beeinträchtigen kann.

Rainer Scharf, Geschäftsführer der Friedberger PIAB Vakuum GmbH, glaubt daher, dass Kunden gut beraten sind, sorgfältig zu prüfen, was sich für sie besser rechnet: „Ein Produkt, das im Sinne des Value Based Selling nachweislich seine Wettbewerbslage verbessert, indem es zum Beispiel seine Produktionskosten senkt? Oder ein günstiger Einstandspreis, den der Kunde anschließend in mehrfacher Hinsicht sehr teuer bezahlen muss?“

Für den schwedischen Hersteller von Vakuumtechnologie steht die Antwort bereits fest. Denn frühzeitig analysierte PIAB die Kundenwünsche und passte seine Produkte daran an. „Das Gros unserer Kunden kommt aus den Branchen Verpackungs- und Handhabungstechnik sowie aus der Druckindustrie“, erklärt Key Account

**„Den Kunden
wettbewerbsrelevanten
Mehrwert bieten.“**

Prof. Marco Schmah,
European School of Business

Laut Studien ist ein Kundenkontakt des Vertriebsinnendienstes klar preiswerter als ein Außendienstkontakt.

verkaufen, weil sie besser sind als die der Konkurrenz. Man müsse vielmehr den Kunden einen wettbewerbsrelevanten Mehrwert bieten.

Um das Kundenmanagement weiter zu optimieren, empfiehlt Vertriebstrainerin Anne-Rose Raisch, das Zusammenwirken von Außen- und Innendienst besser zu gestalten. „In den meisten Unternehmen beschäftigt sich der Innendienst primär mit der Administration, etwa der Auftragsannahme und -abwicklung, und hält dem Außendienst den Rücken frei“, bestätigt sie. Dabei gelte es, den Innendienst für die


neuen Aufgaben zu qualifizieren und zu einem eigenständigen Vertriebskanal auszubauen, der die Entwicklung der B- und C-Kunden übernimmt.

**Häufig überbewertet:
Verkaufserfolg des Außendienstes**

Bestätigt fühlt sich Raisch durch Kosten-Nutzen-Rechnungen im Vertrieb: Sie decken auf, dass das Verkaufsergebnis des Außendienstes oftmals überbewertet werde. Ein Kundenbesuch eines Außendienstmitarbeiters kostet demnach zwischen 250 und 400 Euro. Ein entsprechender telefonischer Kontakt des Innendienstes kostet, je nach Branche, nur ein Zehntel bis ein Fünftel davon. Eine entsprechende Neuausrichtung der Vertriebsorganisation führt nach Erfahrung der Mercer Human Resource Consulting zu einer Effizienzsteigerung von bis zu 30%. Auch dadurch lässt sich die Umsatzmarge heben.

Manager Armin Steger. Aufgrund des harten Konkurrenzkampfes in diesen Branchen müssten die Kunden flexibel und zeitnah auf geänderte Anforderungen des Marktes reagieren und vor allem wirtschaftlich produzieren können. Kurze Rüstzeiten, niedrigen Energieverbrauch und absolute Betriebssicherheit ermöglichen die PIAB-Lösungen aufgrund des Technologievorsprungs, so der Vertriebschef weiter. Kostenintensive Serviceverträge würden dadurch, anders als bei den Wettbewerbern, obsolet.

Dass der Wandel zur Kundenorientierung noch in vollem Gange ist, bestätigen auch die Zielgrößen, die für die Vertriebssteuerung von Bedeutung sind, so die Impuls-Studie. Erst an zweiter Stelle, nach dem Umsatz, wird der zufriedene Kunde genannt. Laut Professor Marco Schmah von der European School of Business müssten die Unternehmen häufiger fragen, was der Kunde eigentlich will. Man könne heute nicht mehr davon ausgehen, seine Produkte allein deshalb zu

 **Sagen Sie uns Ihre Meinung:
Mail an: redaktion@produktion.de**