

# Wachstumspotentiale im Vertrieb

- Fallbeispiel eines Umsetzungsprojekts im Großhandel -

Schwierige Märkte mit drastischem Preisverfall, Verdrängungswettbewerb und Konzentrationsprozessen bei Herstellern, Händlern und Kunden charakterisieren den Großhandel mit Edelstahl-Halbzeugen. Dieses ist das Umfeld, in dem sich eines der führenden konzernunabhängigen Großhandelsunternehmen von Edelstahlprodukten behaupten muß. Der Vertrieb hat hierbei wesentlichen Anteil am Unternehmenserfolg.

Um auch in dieser schwierigen Marktsituation seine Wachstums- und Rentabilitätsziele zu erreichen, hat dieses Unternehmen, unterstützt durch Berater der Denso Management Consulting, Hamburg ein Projekt zur Wachstumspotentialerschließung durchgeführt. Ziel dieses Projektes war es, rentable Umsatz- und Wachstumspotentiale zu erkennen und zu erschließen sowie den Vertrieb auf die Zukunft auszurichten. In die Projektarbeit waren dabei neben den Mitarbeitern und Führungskräften des Vertriebs auch ausgewählte Schnittstellenbereiche (z.B. Warenwirtschaft, Informatik) eingebunden.

Die gemeinsame Projektarbeit mit den erfahrenen Beratern war schon eine zusätzliche Arbeitsbelastung, schildert der Projektleiter der Firma seine Erfahrungen, jedoch sind die erreichten Ergebnisse und die Nachhaltigkeit der Veränderungen im Verkaufsprozeß und in der Kundenbearbeitung vielfacher Lohn für diese Arbeit.

Da wesentliche Elemente der Projektarbeit auch auf andere Unternehmen und Branchen übertragbar sind, soll die Darstellung dieses Fallbeispiels auch anderen Vertriebsleitern Anregungen für die eigene Arbeit geben.

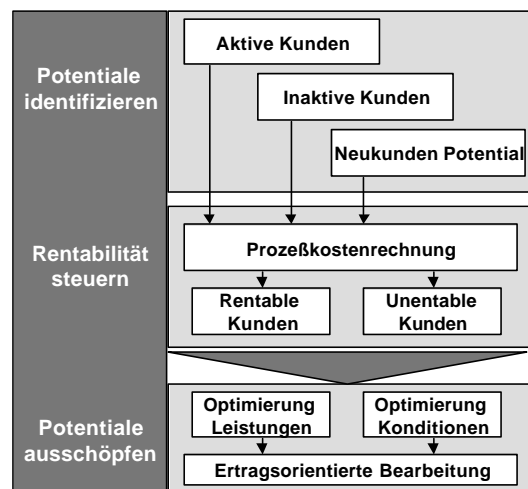
Das Projekt Wachstumspotentialerschließung umfaßte drei wesentliche Bausteine, die innerhalb eines abgestimmten Projektplans durchgeführt wurden. Dabei wurden die eigenen Mitarbeiter konzeptionell, methodisch sowie in der Nutzung der IT-Werkzeuge zur effizienten Analyse und späteren Potentialbearbeitung durch die Berater unterstützt.

Die Umsetzung der Projektergebnisse erfolgte jeweils unmittelbar, was zu schnellen Ergebnissen, nachhaltigen Erfolgserlebnissen und somit auch zur Motivation der Mitarbeiter in Innen- und Au-

ßendienst führte.

Der Projektleiter stellt dazu fest:  
"Entscheidend in einem solchen Projekt sind nicht Hochglanz-Berichte mit langatmigen Aufzählungen was getan werden könnte und sollte, sondern die konkrete und schnelle Umsetzung im Team."

## Potentiale identifizieren



Quelle: Denso Management Consulting GmbH

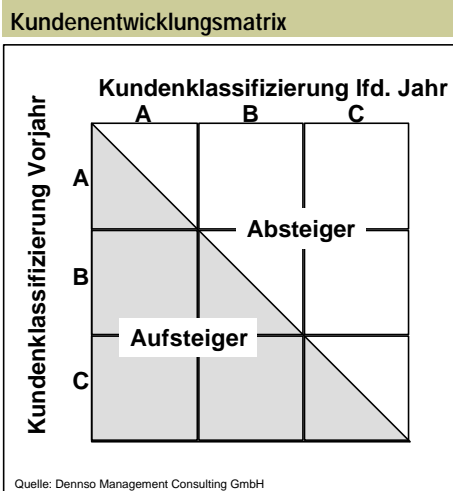
Startpunkt des Projekts war die Analyse der verfügbaren Vertriebsdaten sowie eine Klassifizierung der verfügbaren Stammdaten in aktive Kunden, inaktive Kunden und potentielle Kunden. Für die aktiven Kunden erfolgte darauf aufbauend eine Analyse der Kundenentwicklung und des Kaufverhaltens.

Hierbei wurde unter anderem auch eine **Kundenentwicklungsmatrix** erstellt, mit deren Hilfe die Entwicklung von Kunden im Zeitablauf transparent gemacht werden konnte. So wurde schnell deutlich, daß in den letzten Jahren wichtige Kunden verloren gegangen waren bzw. sich ihr Kaufverhalten deutlich verändert hat.

Die Kundenentwicklungsmatrix zeigte, bei welchen Kunden Umsatzsteigerungen bzw. -rückgänge zu verzeichnen waren und welche Kundendemographie und Sortimente hinter den Aufsteigern bzw. Absteigern lagen. Dieses gab wichtige Anhaltspunkte für die künftige Bearbeitung dieser Kunden und floß in die Sortimentsanalyse und Sortiments-

entwicklung mit ein.

Ausgehend von diesen Basisdaten erfolgte eine



detaillierte schriftliche, telefonische bzw. persönliche Befragung aller aktiven Kunden sowie derjenigen Kunden, die in den letzten zwei Jahren inaktiv geworden sind. Die Fragen umfaßten die kauf- und wettbewerbsrelevanten Dimensionen der Geschäftsbeziehung, insbesondere in den Bereichen Bedarfe und Sortimente, Qualität der Produkte, der Vertriebsleistung und der logistischen Lieferleistungen. Die Befragung wurde durch die Berater der Denso Management Consulting vorbereitet und durch Innen- und Außendienst gemeinsam durchgeführt. Sie erbrachte eine Vielzahl von Erkenntnissen und Anregungen für Verbesserungen, die zum Teil direkt umgesetzt werden konnten und zu deutlichem Umsatzwachstum führten.

Eine der zentralen Fragestellungen in diesem Dialog mit den Entscheidern der Kunden war auch das absolute Beschaffungsvolumen dieser Kunden und der eigene prozentuale Anteil hieran. Hierbei konnte festgestellt werden, daß der für das Großhandelsunternehmen erreichbare Anteil am gesamten Einkaufsvolumen für die entsprechenden Sortimente noch keineswegs ausgeschöpft war. Bei entsprechender Leistung waren wesentliche Kundensegmente durchaus bereit, dem Vertrieb dieses Unternehmens einen größeren Anteil am Einkaufsvolumen zu geben.

Nach den gemachten Erfahrungen ist dies eine typische Situation. Während Single Sourcing Strategien nur von wenigen Kunden aktiv durchgeführt wurden, zeigten sich die Einkäufer bei der Mehrzahl der Kunden bei entsprechendem Anreiz durchaus zu Verschiebungen der Umsatzanteile der Lieferanten (z.B. zugunsten des Großhandelsunternehmens) bereit. In der gezielten Erhöhung des eigenen Anteils am Einkaufsvolumen liegt je-

doch einer der größten Hebel in der Wachstumspotentialerschließung. Wie dieses Potential erschlossen werden konnte, damit beschäftigt sich das dritte Projekt-Modul "Potentiale ausschöpfen".

Während im Segment der bestehenden aktiven Kunden die zweite Projektphase begonnen wurde, wurde eine entsprechende Analyse auch bei den inaktiven Kunden sowie im Bereich der potentiellen Neukunden, d.h. Unternehmen, die zuvor nicht durch dieses Großhandelsunternehmen beliefert wurden, durchgeführt. Insgesamt konnte so aus dem Projektmodul "Potentiale identifizieren" das mögliche Umsatzwachstum für die nächsten Geschäftsjahre eindeutig quantifiziert werden.

#### Profitabilität steuern

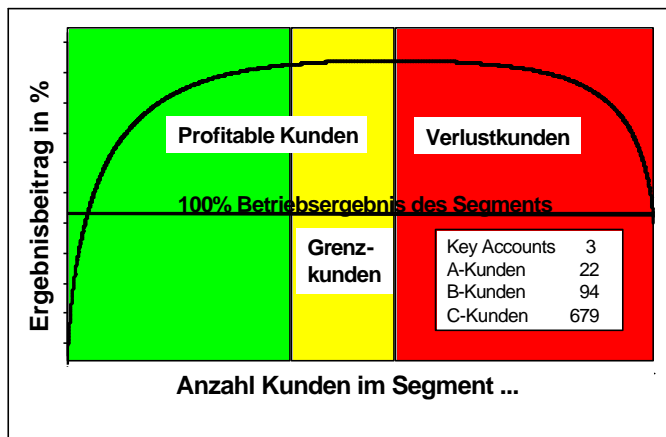
Erfahrungen aus einer Vielzahl von Vertriebsprojekten der unterstützenden Denso Management Consulting zeigen, daß die tatsächliche Kundenrentabilität, d.h. der Ergebnisbeitrag je Kunde, häufig unabhängig von der gewachsenen internen Bedeutung dieses Kunden ist. Ein weiterer wichtiger Projektschritt war deshalb die Analyse der tatsächlichen Profitabilität der einzelnen Kunden. Ein Beispiel mag das verdeutlichen. Typischerweise werden Key Accounts besonders betreut und das ganze Haus macht "Klimmzüge" um einen solchen Kunden zu befriedigen. Darüberhinaus haben die Key Accounts auch noch die niedrigsten Preise. Die Folge ist, daß der geringen Marge dieser Kunden auch noch überproportionale Prozeßkosten, zum Beispiel in der Vertriebsabwicklung, der Warenwirtschaft oder der Distributionslogistik, gegenüberstehen. Kurz gesagt, bei genauer Messung kann es sehr wohl sein, daß solche umsatzwichtigen Kunden unrentabel sind.

Um die tatsächliche Rentabilität der Kunden analysieren zu können, wurde im Projekt der echte Prozeßaufwand je Kunde verursachungsgerecht ermittelt und über eine spezielle Software die tatsächliche Kundenrentabilität analysiert.

Die Ergebnisse fielen je nach Kundensegment sehr unterschiedlich aus. Beispielhaft sei hier die Profitabilität eines Kundensegments dargestellt, an dem sehr anschaulich wird, wie die unprofitablen Kunden das Ergebnis des gesamten Segments halbieren (siehe Graphik). Bei den verlustbringenden Kunden sind, wie hier zu sehen durchaus auch Key Accounts und A-Kunden vertreten, von denen sich vor Beginn dieses Projekts niemand vorstellen konnte, daß diese wichtigen Kunden derartige Verlustbringer sind.

Aus Analysen wie diesen war für das Projektteam, wie auch den Vertrieb insgesamt sofort die Marschrichtung klar. Es ging jetzt darum, profitable Kunden zu fördern und identifizierte Wachs-

## Beispielhafte Darstellung für ein Kundensegment



tumspotentiale zu erschließen, Grenzkunden zu entwickeln und die Situation bei den Verlustkunden individuell zu untersuchen, um Maßnahmen zur Ertragssteigerung bei diesen Kunden zu identifizieren. Die entsprechenden Maßnahmen hierfür zu entwickeln und zu realisieren, war Ziel des dritten Projektmoduls.

Die  
Prozeßkosten-  
analyse  
erschafft  
Transparenz  
über die  
Kundenprofitabilität

**Potentiale ausschöpfen**

Jedem kundenverantwortlichen Mitarbeiter des Vertriebs wurden für die von ihm betreuten Kunden entsprechende Informationen zum möglichen Umsatzpotential und zur derzeitigen Rentabilität verfügbar gemacht. Auf dieser Grundlage wurden zwischen Vertriebsleitung und den Vertriebsteams Ziele und Maßnahmen zur Kundenentwicklung hinsichtlich Vertriebsvolumen und Profitabilität vereinbart.

Im Bereich der unrentablen Kunden ist dabei insbesondere die vergleichende Analyse der Ursachen für die überproportionalen Prozeßkosten von

Interesse. Neben der "historisch gewachsenen" Nichtberechnung von Frachtkosten, Zertifikaten etc., lag eine häufige Ursache im Supply Chain Management an der Schnittstelle zwischen den Kunden und des Großhandelsunternehmens als Lieferant. Dieses wurde beispielsweise in häufigen Bestelländerungen, Eillieferungen und hohem Aufwand für Kleinstmengenbelieferung deutlich.

Wesentliche Aufgabe des Vertriebs war es daher, im Dialog mit den Kunden Verbesserungsmöglichkeiten für ein gemeinsames Supply Chain Management zu entwickeln und partnerschaftlich umzusetzen. Hierzu wurden ausgehend von der Geschäftslei-

tungsebene gemischte Teams aus Mitarbeitern des Großhandelsunternehmens und dem entsprechenden Kunden aufgesetzt, die die entsprechenden Verbesserungen der Schnittstellenprozesse im Sinne einer Win-Win Partnerschaft erarbeiteten. Obwohl zunächst viele Stimmen im Haus skeptisch waren, ob dieser Weg funktioniert, waren die Ergebnisse für beide Seiten (Unternehmen und Kunde) so gut, daß bereits nach kurzer Zeit andere Kunden, die davon gehört hatten, auf das Großhandelsunternehmen zukamen, um auch an diesem Programm zur Supply Chain Optimierung teilzunehmen. Konkret wurden Umsatzsteigerungen von bis zu 110 % mit Kunden erzielt, wobei diese Kunden durch die Optimierung der Supply Chain Prozesse eine Reduzierung der Total Cost of Ownership zwischen 5 und 10 Prozent für die jeweiligen Lieferungen des Unternehmens erzielen konnten. Diese Werte machen deutlich, daß dieses Projekt für beide Seiten einen sehr interessanten Beitrag zum Geschäftserfolg leistet.

*Der Aufbau von Win-Win-Partnerschaften mit den Kunden ermöglichte erhebliche Ertragssteigerungen für beide Partner*

**Tips zur Durchführung der Wachstumspotentialanalyse im eigenen Unternehmen**

Zur Durchführung einer Wachstumspotentialanalyse wie sie im vorherigen Artikel geschildert wurde, gilt es einige Punkte zu beachten:

- Gehen Sie phasenweise vor und konzentrieren Sie sich zunächst auf die bestehenden, aktiven Kunden. Wenden Sie sich dann den inaktiven Kunden und den sonstigen potentiellen Kunden zu
- Ermitteln Sie die tatsächlichen Prozeßkosten je Kunde. Die Deckungsbeitragsrechnung, wie sie normalerweise im Einsatz ist, zeigt Ihnen nicht das ganze Bild

- Führen Sie Top Level Gespräche mit wichtigen unrentablen Kunden. Zeigen Sie die Situation auf und erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Kunden Veränderungsmöglichkeiten
- Messen Sie die Erfolge kontinuierlich, damit alle Beteiligten ein unmittelbares Feedback über Ihren Fortschritt erhalten
- Das beschriebene Projekt hatte einen sehr guten Return on Investment. Scheuen Sie sich also nicht externe Unterstützung einzusetzen, um den Prozeß schneller und reibungsloser durchführen zu können

**Denso Management Consulting GmbH**

Geschäftsführer: H. Gerndt, G. Hasselmann, D-20354 Hamburg, Neuer Wall 35

Telefon: 040 / 36 97 59-0, Telefax: 040 / 36 97 59-19

E-Mail: kontakt@denso.de, Internet: www.denso.de