

Advanced Sales Performance (ASP) im Baustoff-Vertrieb

Ansätze und Fallbeispiele zur Steigerung der Vertriebseffizienz

München, im Mai 2015

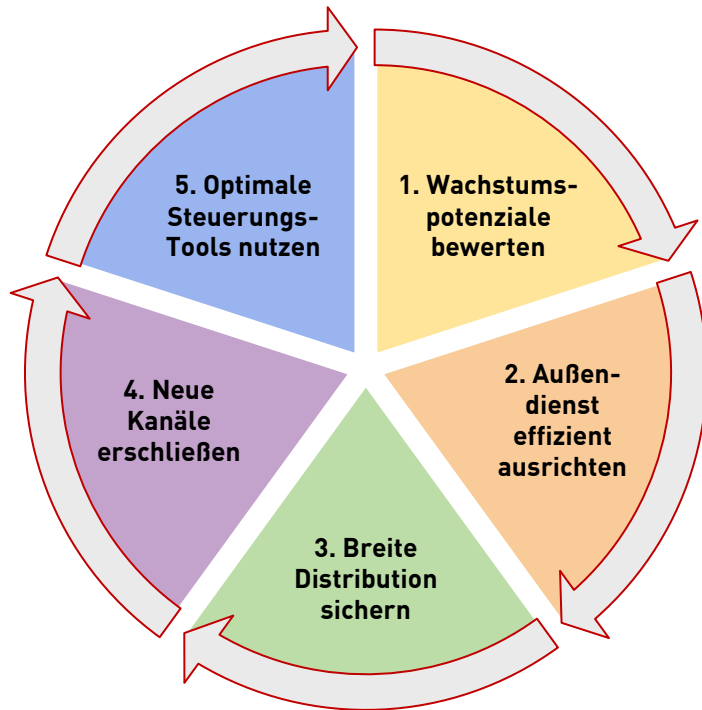
Warum der Baustoff-Vertrieb jetzt optimiert werden sollte:

Entwicklung	Beschreibung	Folgen für den Baustoff-Vertrieb
1. Zunehmende Konzentration und Ausdifferenzierung im Baustoffhandel	<ul style="list-style-type: none"> • Stark rückläufige Zahl der Unternehmen, jedoch noch immer „atomisierte“ Handelslandschaft • Steigende Verhandlungsmacht der Kooperationen (allen voran Eurobaustoff) • Steigende Spezialisierung des Handels auf einzelne Gewerke (Fachgruppen) • Handel forciert Eigenmarken (z.B. BAUSYS, OPUS1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Fokussierung des Vertriebs auf die wirklich zukunftsfähigen Händler und Gewerke • Entwicklung attraktiver Angebote/Services für den Verarbeiter, Stärkung Pull-Effekt • Entwicklung schlagkräftige Eigenmarken-Strategie
2. Hohes Veränderungs-potenzial durch „online“	<ul style="list-style-type: none"> • Substitution des GH-Streckengeschäfts durch Direktvertrieb absehbar, v.a. beim Neubaugeschäft • Zunehmend nationaler statt regionaler Wettbewerb durch neue B2B-online-Händler • Über 80% der Handwerksbetriebe sind bereit, online direkt beim Hersteller zu bestellen (MSG) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung und vertriebliche Durchdringung der richtigen online-Händler • Stärkung der online-Kompetenz im Vertrieb • Prüfung / ggf. schrittweiser Aufbau Direktvertrieb, z. B. Start Direktbelieferung ausgewählter Handwerkskern / Großbestellern
3. „Verschwimmen“ der relevanten Vertriebskanäle	<ul style="list-style-type: none"> • Online-B2B-Beschaffungsplattformen wachsen (z.B. Mercateo, Shopmunity, Amazon Business) • Baumärkte zielen zunehmend auch auf (semi-)professionelle Kunden • Online-Generalisten nehmen Baustoff-Sortimente auf • Fertigbau legt seit 2009 überdurchschnittlich zu 	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Durchdringung alternativer Vertriebskanäle, um am Wachstum zu partizipieren • Anpassung von Vertriebsstruktur und –kapazitäten an das jew. Wachstumspotenzial des Kanals • Stärkere kanal-spezifische Differenzierung (Marke, USP, Konditionen, Beratungskonzept etc.)

- Zwei Gründe sprechen dafür, den Vertrieb regelmäßig auf Effizienzpotenziale zu überprüfen:
 - **Hohe Bedeutung:** Bei weitgehend vergleichbaren Produkten in stagnierenden Märkten ist meist der Vertrieb ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg.
 - **Hohe Kosten:** Mit einem Anteil zwischen 3% und 8% vom Netto-Umsatz zählt er zu den besonders kostenintensiven Funktionen.
- Trotzdem gilt: Während in Einkauf, Produktion, Verwaltung oder Logistik regelmäßig Effizienzprogramme durchgeführt werden, macht man um die Anpassung des Vertriebs meist einen Bogen.
- Vor allem folgende Faktoren verhindern einen „Professionalisierungsdruck“:
 - **Furcht vor Umsatzeinbrüchen/Marktanteilsverlusten:** Nicht selten kommt der Hinweis aus dem Vertrieb selbst, dass sich Veränderungen negativ auswirken könnten
 - **Mangel an Instrumenten/Tools:** Im Vertrieb sind quantifizierte Input-Output-Betrachtungen, intelligenter Einsatz von Benchmarks oder Einbringen von Know-how aus anderen Branchen eher die Ausnahme
 - **Fehlen eines integrierten Ansatzes:** Es gibt eine Vielzahl partieller Optimierungsansätze (z.B. für Gebietsaufteilung/Tourenplanung, leistungsorientierte Entlohnung, Geo-Marketing etc.), aber kein stimmiges Gesamtkonzept „aus einem Guss“

➔ Aus Sorge, das Falsche zu tun, wird nicht gehandelt – umfangreiche Chancen bleiben damit ungenutzt!

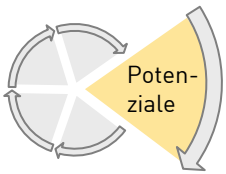
Die Kernaufgaben:



What's new?

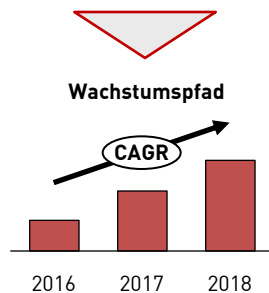
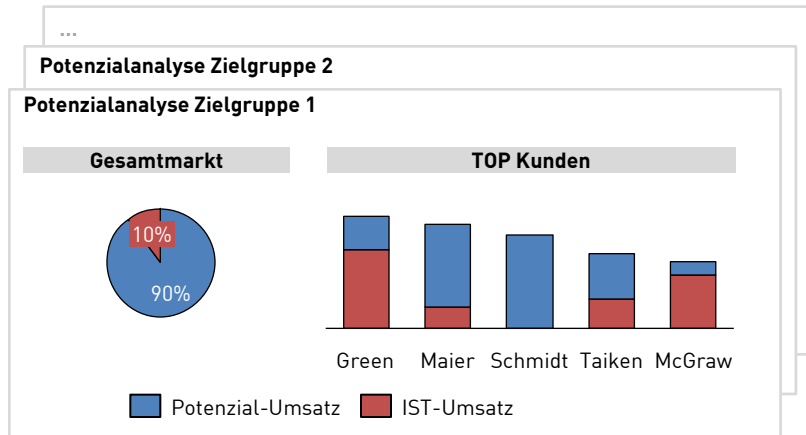
- 1. Integrierter Ansatz:** Alle zentralen Bereiche des Vertriebs werden einbezogen – abgestimmtes Gesamtkonzept statt partielle Optimierung.
- 2. Outside-In-Betrachtung:** Ausgangspunkt aller Optimierungen ist das Potenzial beim Kunden. Die optimale Fokussierung darauf ist der „Kern“ von Next Level.
- 3. Konsequente Quantifizierung:** Für alle wichtigen Handlungsfelder werden Potenziale und Maßnahmen quantifiziert. Es geht auch ohne „Blindflug“.
- 4. Hohe Umsetzungsorientierung:** Im Mittelpunkt steht nicht das Konzept, sondern der Erfolg. Konsequente Umsetzungsplanung sowie eine regelmäßige Erfolgskontrolle sind wichtige Bestandteile.

➔ Zahlreiche Projekte haben es belegt: „Doing more with less“ ist machbar!



Die Potentialanalyse zeigt, wie groß die Wachstumschancen sind

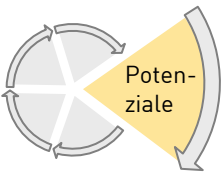
Das Ziel: Von Potenzialen zu Wachstum



Kernfragen:

- Wie können unsere Kundengruppen geeignet segmentiert werden (z.B. Planer, Verarbeiter, Handel...)?
- Wie können wir die kundenseitigen Potenziale möglichst umfassend abschätzen?
- Welche Potenziale ergeben sich bei Bestands- und Neukunden?
- Welche vertrieblichen Hebel können wir in jeder Zielgruppe ansetzen?
- Wie können wir gewonnene Markt- und Potenzialdaten systematisch aktualisieren und zentral nachhalten?

➔ Die marktorientierte Potenzialanalyse dient als Grundlage für die weitere Ausrichtung des Vertriebs!

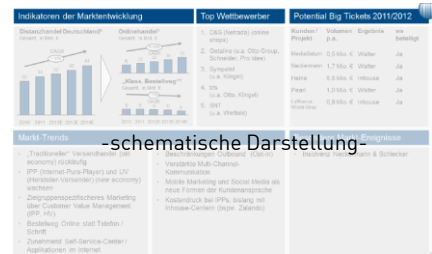


Fallbeispiel 1: Potenzialanalyse unterschiedlicher Zielgruppen

Marktführendes Unternehmen im Dienstleistungsbereich

Gewähltes Vorgehen je Zielgruppe:

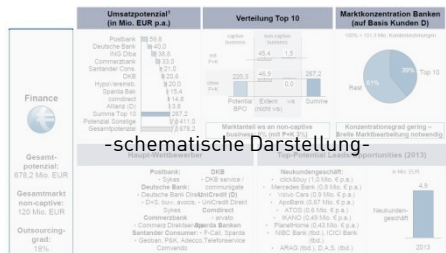
Marktanalyse



SWOT-Analyse



Potenzialanalyse Kunden



Ableitung Vertriebsstrategie



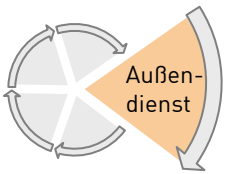
Ableitung Vertriebsmaßnahmen



Ergebnisse:

- Erstmals systematischer Marktüberblick für alle Zielgruppen und deren (Groß-)Kunden erarbeitet
- Umfassende Informationen zu kundenspezifischen Potenzialen liegen vor und wurden in das zentrale CRM-System übernommen
- Zielgruppen-individuelle Vertriebsstrategien sind formuliert und in die Strategie des Unternehmens integriert
- Potenzialanalyse als Grundlage der Vertriebsmaßnahmen für die kommenden drei Jahre

- ➔ Verzehnfachung der potenziellen Leads im CRM
- ➔ Kurzfristige Potenziale in Höhe des Jahresumsatzes identifiziert
- ➔ Mittelfristige Potenziale beim 15fachen des Jahresumsatzes



Richtig eingesetzt, rechnet sich der Außendienst (AD) enorm



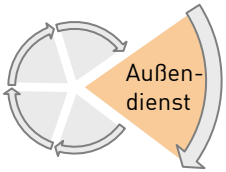
Das Ziel: Das Instrument AD optimal nutzen

Hersteller-Zielgruppen	Schwerpunkt AD-Kompetenz	Vertrieblicher Hebel (Beispiele)
Verarbeiter / Handwerker	Ingenieur / Techniker	<ul style="list-style-type: none"> Anwendungsschulung Kalkulationshilfen After-Sales
Architekten / Planer	Architekt / Bauzeichner	<ul style="list-style-type: none"> Planungshilfen
Bauherren	Verkäufer	<ul style="list-style-type: none"> Produktnutzen
Baustoff-Handel	Kaufmann	<ul style="list-style-type: none"> Sortimentsmix Konditionen

Kernfragen:

- Bildet eine Kundenklassifizierung das Potenzial je Zielgruppe ab?
- Passen Besuchsplanung und Gebietsaufteilung dazu?
- Besucht der AD die „richtigen“ Kunden, d.h. diejenigen, mit Umsatzpotenzial und hoher Beeinflussbarkeit?
- Ist die AD-Kapazität generell angemessen – oder würde sich eine Anpassung „rechnen“?
- Welche AD-Tätigkeiten beanspruchen wie viel Zeit? Wie kann man unproduktive „Zeitfresser“ abbauen?
- Kann die „teure“ AD-Kapazität z. T. durch günstigere Formen ersetzt werden, z.B. „virtuelle Betreuung“?
- Spornt das Prämien-System zu Höchstleistungen an? Sind die Unternehmensinteressen darin abgebildet?

➔ Der Außendienst bietet im Regelfall noch erhebliche Optimierungspotenziale!



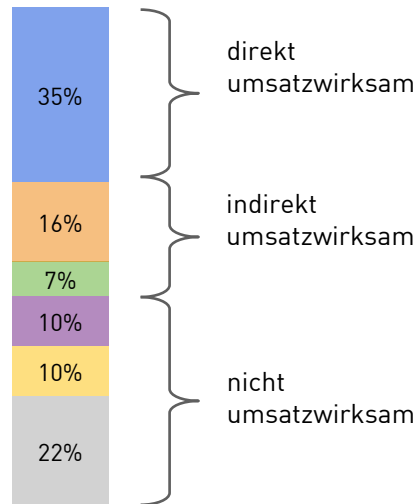
Fallbeispiel 2: Weiterentwicklung des Außendienstes

Führende Marke aus dem Bereich Garten/Freizeit

Ausgangssituation:

Aktivitätenanalyse Außendienst

- Annahme Bestellungen
- Aufbau, Nachfüllen d. Ware
- Besuchsvorbereitungen
- Retourenabwicklungen
- After Sales/Service
- Fahrtzeiten



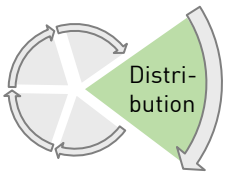
- Hoher Anteil nicht umsatzwirksamer Tätigkeiten
- Besuchsplanung nicht auf Kundenpotenziale ausgerichtet (rein IST-Umsatz-basiert)
- Hohe Zeitverluste aufgrund Rückfragen zu ID/Service
- Fehlende Echtzeit-Daten, keine zeitgemäße IT
- Aufbau-/Ablauforganisation seit Jahren unverändert
- Prämien-System ohne echte Motivationswirkung

Ergebnisse:

- Neugestaltung der Kundenklassifizierung (Einführung Potenzialperspektive)
- Neuausrichtung des Besuchsplans anhand von individuellem Potenzial und Beeinflussbarkeit des Kunden
- Auslagerung von Regalpflege-Tätigkeiten auf 450 €-Kräfte (deutliche Kosteneinsparung)
- Einführung einer verbesserten „Tablet 2.0“-Lösung
- Professionalisierung des Prämien-Systems



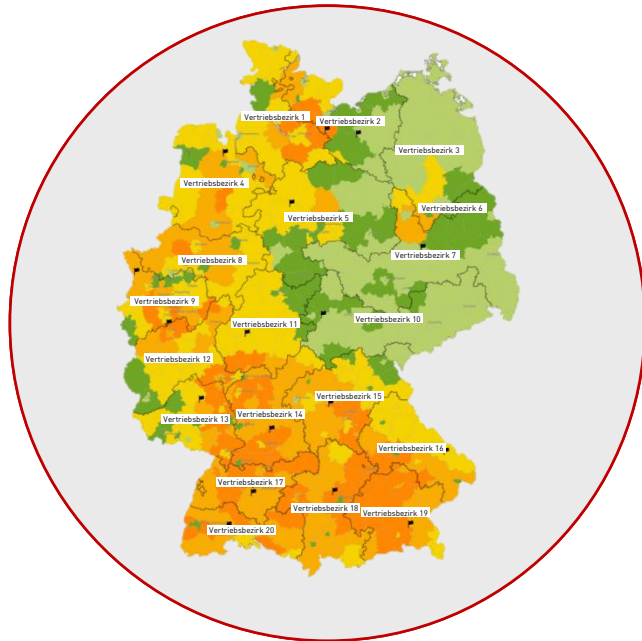
➔ 25% der AD-Zeit sind „freigeräumt“
 ➔ Mehr Zeit zur Neukunden-Erschließung



Die Verfügbarkeit im Handel flächendeckend sicherstellen



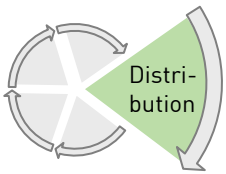
Bessere Abdeckung der Distribution



Kernfragen:

- Wo bestehen noch “weiße Flecken“ im Händlernetz?
- Welche Baustoffhändler sind (zukünftig) relevant?
- Welche Wettbewerber sind dort ggf. zu verdrängen?
- Inwieweit schöpfen wir die regionalen Kaufkraft- und Bauaktivitäten-Potenziale überhaupt aus?
- Welche Händler wollen wir...
 - gewinnen?
 - entwickeln?
 - halten?
 - anders betreuen (z.B. „virtuell“ durch den ID)?
 - aufgeben?
- Wie sieht der entsprechende Händler-Entwicklungsplan dafür aus?
- Welchen Wachstums- und Ertragsbeitrag kann eine gezielte Anpassung des Konditionensystems leisten?

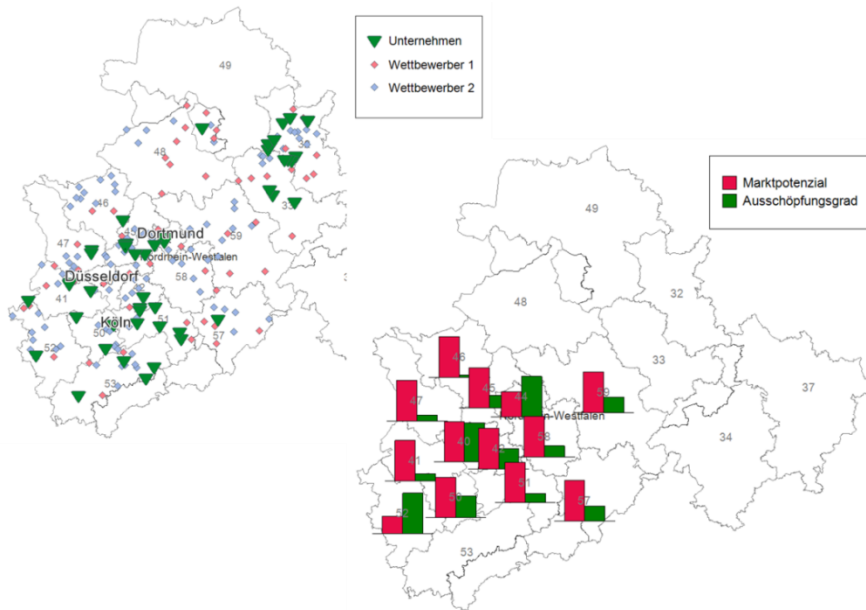
➔ Die Veränderung in der Händlerstruktur proaktiv angehen!



Fallbeispiel 3: Weiterentwicklung des Händlernetzes

Führender
Werkzeug- und
Maschinenhersteller

Ausgangssituation:

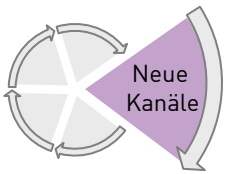


- Zahlreiche „weiße Flecken“ in der Händlerstruktur
- Regionale Kaufkraft-Potenziale z. T. brachliegend
- Viele Wettbewerbshändler werden nicht bearbeitet – kaum systematische Neukundengewinnung
- Erhebliche „Listungs-Lücken“ bei best. Händlern
- Rund 50% der Händler ohne signifikante Umsätze

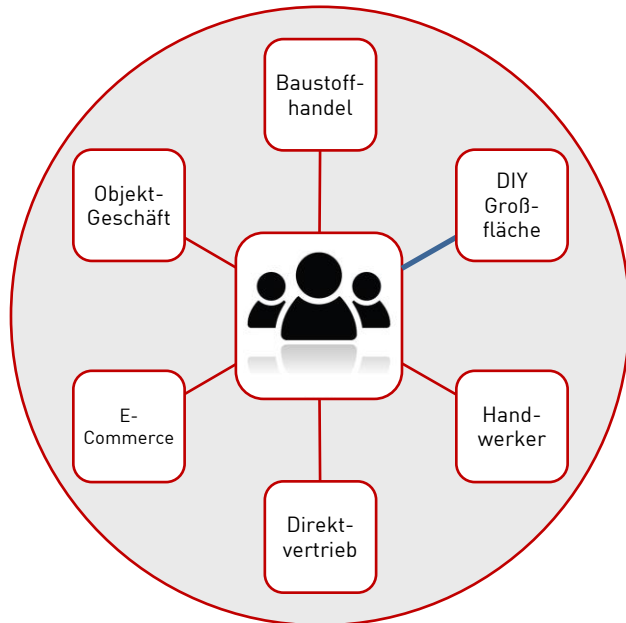
Ergebnis:

- Regionale Wachstumspotenziale im Händlernetz sind identifiziert
- Ziel-Händler sind definiert, spezifische Maßnahmen zu ihrer Erschließung liegen vor
- Ab sofort werden interne und externe Benchmarks regelmäßig zur Erfolgsbeurteilung herangezogen
- Ein controlling-fähiger Entwicklungsplan ist aufgestellt und wird von den Außendienst-Mitarbeitern umgesetzt
- Die Vertriebsleitung erhält monatlich einen Statusbericht und ergreift Regionen-spezifische Maßnahmen

- ➔ Umsatzwachstum um 20% im Umsetzungsjahr
- ➔ Deutliche Ausweitung des Marktanteils



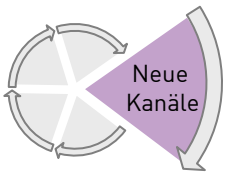
Das Ziel: Neue Wege zum Kunden erschließen



Kernfragen:

- Welche etablierten Kanäle/Kundengruppen wachsen, welche schrumpfen?
- Welche neuen Kanäle eignen sich ggf. für unser Sortiment?
- Welches konkrete Absatz- und Ertragspotenzial ergibt sich daraus?
- Welche Rolle soll das Internet als Kanal in Zukunft spielen?
- Wie kann ein potenzial-orientiertes online-Händler Programm ausgestaltet werden?
- Macht ein „selektives Vertriebs-System“ Sinn, das einzelne Händlergruppen gezielt fördert?
- Welche Chancen bieten sich durch den Direktvertrieb?

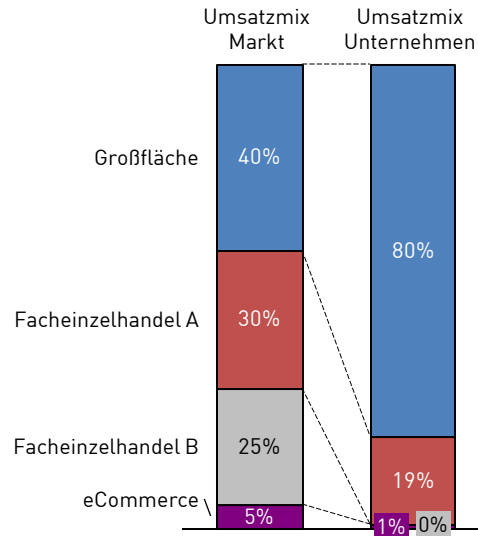
➔ Die Wege zum Kunden werden vielfältiger – die Absatzkanäle sollten daher ergänzt werden!



Fallbeispiel 4: Unabhängiger durch neue Kanäle

Marktführendes Unternehmen für Baustoffe (DIY)

Ausgangssituation:



- Dominante Position in der Großfläche
- Marktstellung im Fach-Einzelhandel A noch stark ausbaufähig
- Bislang keine Belieferung des Facheinzelhandels mit Sortiment B
- Bei Online-Pure-Playern sind Wettbewerber/ Handelsmarken deutlich besser distribuiert

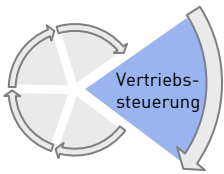
Ergebnisse:

- Vertriebsoffensive Facheinzelhandel A: Aufbau zusätzlicher KAM-Kapazitäten, Shop-in-Shop-Konzepte, stärkere Differenzierung von der Großfläche etc.
- Erschließungsplan für Facheinzelhandel B: Nutzung der bestehenden AD-Kapazitäten, fokussiertes Sortiment, differenziertes Packaging, maßgeschneiderte POS-Lösungen
- Aufbau E-Commerce-Einheit im Bereich Marketing & Vertrieb, Aufbau eigener Online-Shop
- Mittelfristige Planung: Betrieb eigener Flagship-Stores



➔ Zusatz-EBITDA von ~15%

➔ Erheblicher Wachstumsschub bis 2017



Kernfragen:

- Wie kann die Wachstumsstrategie in konkrete, einheitliche Vertriebsziele „übersetzt“ werden?
- Welche Aktivitäten zur Zielerreichung sollten im Fokus stehen?
- Aus welchen sinnvollen KPI und Messtools würde ein regelmäßiges Kennzahlen-Reporting bestehen?
- Damit verbunden: wie kann das Vertriebscontrolling auf ein überschaubares Maß begrenzt und für alle nachvollziehbar gemacht werden?
- Welche Elemente zur Motivation sind notwendig, um die Konsistenz mit Zielen, Aktivitäten und Kennzahlensystem herzustellen?

Das Ziel: Klare Fokussierung des Vertriebs

Steuerung Außendienst (Zielgruppe: Baustoffhandel)

Zielsetzung:

- Steigerung Potenzialausschöpfung bei Bestandskunden
- Erreichung Neukundenziele
- Einhaltung Besuchsziele

Beispiel

Aktivitäten:

- Besuche Bestandskunden
- Besuche Neukunden

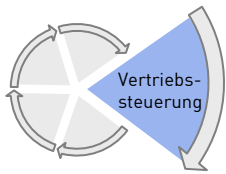
KPI:

- Potenzial-Ausschöpfungsgrad
- Besuche je Bestands-/ Neukunde
- Neukunden-Umsätze

Motivation:

- KPIs des AD im CRM einsehbar
- Vordefinierte Prämienhöhe je Erreichungsgrad der KPI
- Befähigung zur Selbststeuerung steigern (Messtools, Trainings)

➔ Ziele definieren, Mittel verfügbar machen, Aktivitäten verfolgen und konsequent motivieren!



Fallbeispiel 5: Weiterentwicklung der Vertriebssteuerung

SSC

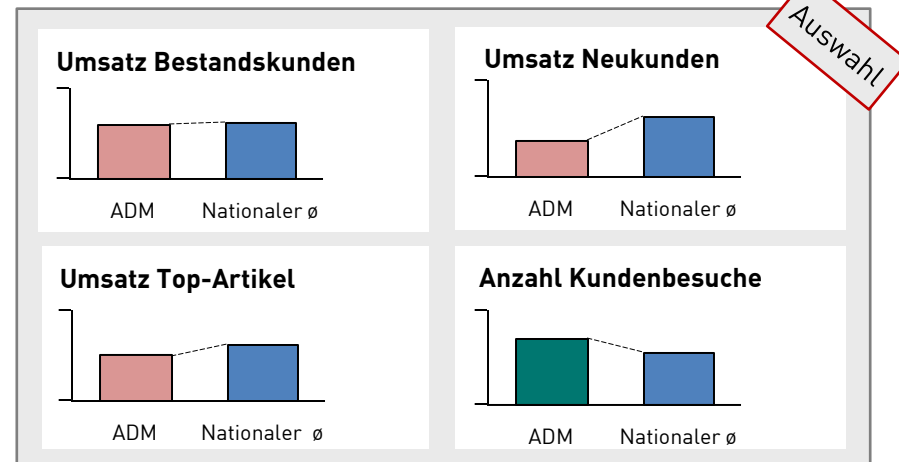
Führender Hersteller für Baubehör

Ausgangssituation:

- Drei zielgruppen-spezifische Außendienste vorhanden (Großfläche / Fachhandel / Verarbeiter)
- Monatliches Reporting über die wichtigsten finanziellen Kennzahlen je Produktgruppe besteht
- Jedoch: Kaum Auswertungen zur AD-Steuerung
- Für den AD relevante Daten müssen aus drei verschiedenen Systemen „gezogen“ werden
- Nur eingeschränkter Zugang des AD auf CRM
- Teilweise Erfassung der Kundenbesuche im CRM
- Kapazitäten für Vertriebs-Controlling gering

Ergebnisse:

- Einrichtung eines Kennzahlen-Cockpits für jeden AD-Mitarbeiter (ADM) auf Basis der Vertriebsziele
- Verknüpfung der Kennzahlen-Ziele mit Bonus-System
- Schulungs- und Coaching-Angebote für jeden ADM



- ➔ Monatliches Vertriebs-Reporting verfügbar
- ➔ Anreizwirkung des Bonus-Systems erhöht
- ➔ Deutlich höhere Fokussierung der ADM

- Unter dem Strich geht es darum, einem von Intuition und Bauchgefühl geprägten Bereich zur weiteren Professionalisierung zu verhelfen.
- Dies geschieht insbesondere durch:
 - intelligente Sammlung unternehmensinternen Know-hows
 - Einbeziehen einer externen Perspektive mit breiter Vertriebserfahrung
 - konsequente Fokussierung auf Zahlen, Daten, Fakten
- Wir haben in 15 Jahren Beratung noch kein Unternehmen kennen gelernt, in dem nicht ein großer Teil der oben beschriebenen Maßnahmen mit gutem/sehr gutem Ergebnis umgesetzt werden konnte.
- Das Besondere an ASP-Projekten ist ihr großer Hebel: Jede Effizienzsteigerung führt durch eine verbesserte Marktbearbeitung unmittelbar zu Umsatz- und Ergebniswachstum.
- Alternativ können die Effizienzgewinne zur Kostensenkung genutzt werden.
- Damit gilt: Es gibt kaum effizientere Effizienzprojekte. Die Amortisation der Projektkosten innerhalb von 12 Monaten nach Umsetzungsbeginn ist der Regelfall.

➔ Die Optimierung des Vertriebs durch „ASP“ rechnet sich!

Zeitplan: Vom Kick-off bis zum Umsetzungsbeginn vergehen rund 3 Monate



Beispiel für einen typischen Projektablauf:

Projektschritt	Woche:	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Beteiligte
1. Kick-off		▲ 1 Tag												GF/VL, Projektteam, SSC
2. Basis-Analyse (Zahlen, Daten, Fakten)		■	■											Projektteam, ausgewählte Mitarbeiter (MA), SSC
3. Spezifische Analysen je Next Level-Baustein:				■	■	■	■	■	■					SSC, ausgewählte MA
3.1 Potenzialanalyse				---	---	---	---	---	---					
3.2 Außendienst-Begleitung				---	---	---	---	---	---					
3.3 Händlernetz-Analyse				---	---	---	---	---	---					
3.4 Prüfung weiterer Vertriebskanäle				---	---	---	---	---	---					
3.5 Gap-Analyse zur Vertriebssteuerung				---	---	---	---	---	---					
4. Entwurf der Handlungsoptionen						■	■	■	■					SSC
5. Bewertung und Auswahl										▲ 1 Tag				GF/VL, Projektteam, SSC
6. Detaillierungsphase										■	■			Projektteam, ausgewählte Mitarbeiter, SSC
7. Entscheidung												▲ 1 Tag		GF/VL, Projektteam, SSC
8. Beginn Umsetzung													■	

Schwerpunkt-Setzung kann variieren

... aus dem ASP-Ansatz:

- Gesteigerte Vertriebseffizienz bei optimaler Markt- und Kundenorientierung
- Konsequente Ausrichtung auf die internen und externen Veränderungstreiber
- Schlankes und zielführendes Projektdesign, damit die Organisation nicht „stillsteht“
- Kurzfristige Amortisation des Projektes (i. d. R. noch im Umsetzungsjahr)

... aus der Zusammenarbeit mit SSC:

- Hohe Spezialisierung auf Vertriebsprojekte
- Einsatz von Beratern mit langjähriger Berufs- und Branchenerfahrung
- Gezielter Wissenstransfer aus anderen Branchen
- Externer, neutraler Blick ohne eigene „Interessen“
- Umsetzungsorientierte Konzeptentwicklung
- Operative Umsetzungsbegleitung (auf Wunsch)



Sven Suberg

Diplom-Kaufmann

Kurzvita:

- Über 15 Jahre Führungs- und Beratungserfahrung in Strategie, Marketing und Vertrieb
- CEO dt. Personaldienstleistungs-Unternehmen (5.000 MA)
- Director Marketing & Sales bei intl. führendem Hersteller von Filmequipment
- Leiter Competence Center Sales & Marketing bei einer etablierten dt. Managementberatung



Alois Maichel

Dipl. sc. pol. Univ., Dipl.-Kfm. (FH)

Kurzvita:

- Über 8 Jahre Führungs- und Beratungserfahrung in Strategie, Vertrieb und Finanzen
- Prokurist & Kaufmännischer Leiter (Internationales Handelsunternehmen; Internationale Hotelkette)
- Projektleiter Marketing und Kommunikation (Verband)
- Interims-Geschäftsführer (Verband)



Suberg Strategy Consultants GmbH
Uhlandstraße 5
80336 München
Tel. +49 (0) 89 809120-84
Fax +49 (0) 89 809120-87
info@suberg-strategy.de
www.suberg-strategy.de