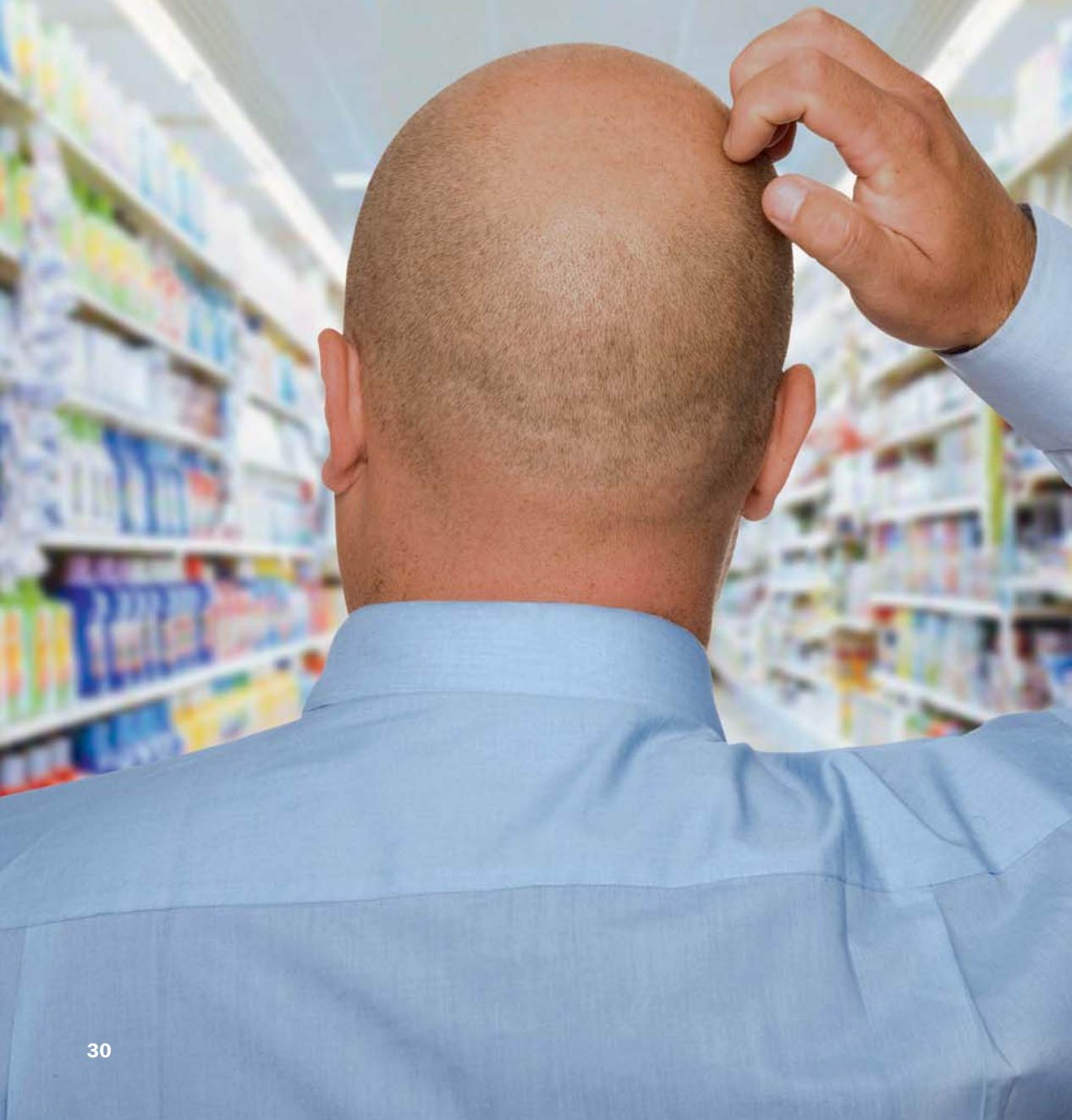


Worauf es im Vertrieb jetzt ankommt

Was bewegt Vertriebschefs – und was können sie bewegen? Gestützt auf eine Unternehmensumfrage nennt McKinsey fünf Handlungsempfehlungen.



Dringlicher denn je suchen Unternehmen in der gegenwärtigen Krise nach Einsparmöglichkeiten. Doch immer häufiger mündet diese Suche in die Einsicht, dass Optimierungen auf Kostenseite allmählich an ihre Grenzen stoßen. Entsprechend richtet sich die Aufmerksamkeit wieder verstärkt auf Umsatzsteigerung beziehungsweise Umsatzsicherung – und somit auf den Vertrieb.

Von
Christoph D. Erbenich,
Stefanie Sauer und
Valerie Winter

Deshalb hat McKinsey seine Erfahrungen und Erkenntnisse zu den Herausforderungen des Vertriebs in fünf Handlungsempfehlungen zusammengefasst. Diese wurden in mehr als 20 Interviews mit Vertriebsverantwortlichen überprüft und ergänzt. Dazu befragte McKinsey Topmanager internationaler Unternehmen – vom Automobil- und Konsumgütersektor über das Banking bis hin zur Telekommunikationsindustrie – zu ihren Zielen und Perspektiven im B2C-Vertriebsmanagement (die Topthemen der Vertriebschefs von Konsumgüterunternehmen zeigt *Grafik 1, nächste Seite*).

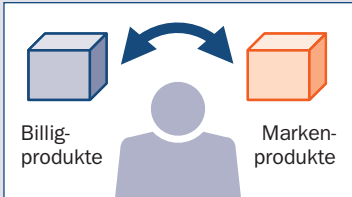
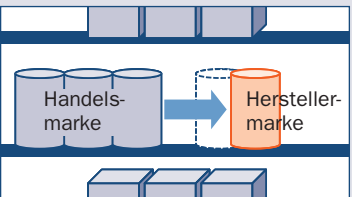
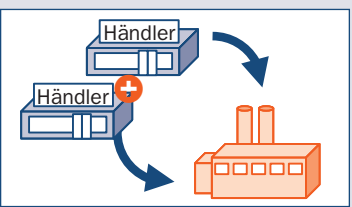
1. Win-win: Umsatz steigern und Kosten senken

Wie lassen sich Kundennutzen und Umsätze maximieren, gleichzeitig jedoch Kosten sparen? Diese Frage beschäftigt die Vertriebschefs. Denn Umsatzwachstum und -sicherung, das zeigt die McKinsey-Umfrage, bleiben trotz Krise zentrales strategisches Ziel. Allerdings werden Kostensenkungen mit fortschreitender Rezession wichtiger. Tatsächlich müssen sich beide Ziele nicht ausschließen. Beispiele belegen, dass Umsatz- und Kostenoptimierung gleichzeitig gelingen können.

Einem großen Konsumgüterhersteller gelang dies, indem er sein Vertriebsmodell radikal vereinfachte – aber dabei die Bedürfnisse der Handelskunden genau im Blick behielt. Stellschrauben waren hier Serviceprozesse und Sortimente:

- ▶ Zu den Prozessverbesserungen zählten neue Selfservice-Angebote wie Bestellungen im Internet und Online-Tracking der Warenlieferung. Dank stärkerer Nutzung von Web und Callcenter, insbesondere für kleinere Kunden, konnten Außendienstressourcen nun verstärkt auf Großkunden ausgerichtet werden.
- ▶ Zugleich wurde das Sortiment um fast ein Drittel ausgedünnt, um Komplexität zu reduzieren und Abläufe sowohl beim Handelskunden als auch intern zu vereinfachen. Dazu eliminierte der Hersteller seine „Langsamdreher“ und beschränkte die Produktvarianten auf ein sinnvolles Maß.

1 Umfrageergebnisse: Was die Vertriebschefs der Konsumgüterindustrie bewegt

Herausforderungen	Lösungsansätze
 <p>Hybride Konsumenten mit widersprüchlichen Präferenzen</p>	<p>Segmentierung verfeinern und das Angebot konsequent auf die Konsumentenbedürfnisse ausrichten</p>
 <p>Zunehmende Bedrohung durch Handelsmarken</p>	<p>Auf Kernmarken konzentrieren und deren Profil schärfen (z. B. durch Innovationen)</p>
 <p>Wachsende Handelsmacht auf Grund von Konsolidierung</p>	<p>Kooperation mit Händlern verstärken, um gemeinsam zu wachsen</p>

Quelle: McKinsey-Vertriebsumfrage 2008/09

Der Erfolg war beeindruckend: Nach fünf Jahren kontinuierlichen Rückgangs stieg der Umsatz nun in sechs Monaten um 5 Prozent. Gleichzeitig konnte das Unternehmen seine Vertriebskosten im betroffenen Segment um 30 Prozent senken, wobei die Prozessoptimierung etwa zwei Drittel und die Portfoliostraffung ein Drittel zu den Einsparungen beitrug.

Das Beispiel zeigt, worauf es bei Umsatz- und Kostenoptimierung ankommt: auf kostensparende Veränderungen, die Kunden entweder nicht oder positiv wahrnehmen.

2. Mikromärkte: auf angestammten Feldern besser werden

Gerade Firmen, die bereits alle wesentlichen Vertriebskanäle und Kundensegmente bedienen, haben es schwer, neue Wachstumspotenziale aufzuspüren und zu erschließen. Unternehmen wie *Aral* oder *McDonald's* gelingt dies, indem sie vielversprechende Mikromärkte ermitteln und bearbeiten. Dabei dienen detaillierte lokale Markt- und Konsumentendaten als Entscheidungsgrundlage, wenn es um Stand-

orte, Formate oder Sortimente geht. Einige Einzelhändler gestalten sogar ihre Preise individuell für jede Filiale, abhängig vom Wettbewerb und soziodemografischen Merkmalen der Kunden vor Ort.

Wie lassen sich wachstumsstarke Mikromärkte identifizieren und Marketing- wie Vertriebsaktivitäten zielgenau auf diese Segmente, Kanäle und Regionen ausrichten? Zwei Beispiele:

- ▶ Eine deutsche Unterhaltungselektronikkette hat einige Hundert Mikrokundensegmente anhand von Wohnort, soziodemografischen Daten und Produktvorlieben definiert. Darauf bauen Marketing und Vertrieb auf: So lockten etwa Filialen in Hafennähe mit prominenter Platzierung und Aktionsangeboten osteuropäische Seeleute an, die gern günstige Elektronikartikel mit nach Hause nehmen. Die Aktion steigerte den Umsatz in diesen Läden um 67 Prozent. Insgesamt konnte das Unternehmen dank verfeinerter Kundensegmentierung seinen Umsatz – in einem schrumpfenden Markt – um 3 Prozent erhöhen.
- ▶ Die Mikromarktstrategie eines amerikanischen Getränkeproduzenten zielt vor allem auf den Ertrag ab. Das Unternehmen fand durch Marktforschung heraus, dass die Preissensitivität seiner potenziellen Käufer regional erheblich schwankt: um Faktor 13 zwischen Bundesstaaten, Faktor 5 zwischen Städten innerhalb eines Bundesstaates und Faktor 3 zwischen einzelnen Stadtvierteln. Auf Grund dieser Informationen konnte der Hersteller seine Preise in den einzelnen Mikromärkten viel stärker ausdifferenzieren – und damit seine Profitabilität spürbar verbessern.

Ein Getränkehersteller nutzt die regional unterschiedliche Preissensitivität der Kunden und differenziert die Verkaufspreise.

Fazit: Detaillierte Informationen über Mikromärkte ermöglichen differenzierteres Vorgehen. Punktgenaue Vertriebsmaßnahmen tragen zu Umsatz- und Ertragssteigerungen bei.

3. Kundenkönig: Konsumentenbedürfnisse kennen und nutzen

Neben der aktuellen wirtschaftlichen Lage sind Konsumenten- und Kundenbedürfnisse für Vertriebschefs noch immer das wichtigste Thema. Sie fragen sich: Wie gestalten wir die Kontakte mit dem Kunden entlang des Kaufprozesses noch service- und absatzorientierter?

Bei der Beantwortung dieser Frage sind einige Unternehmen besonders findig und erfolgreich. Ein spanischer Finanzdienstleister beispielsweise demonstriert, welches Potenzial im Multikanalvertrieb

steckt. Diese Universalbank mit vielen vermögenden und gewerblichen Kunden hat sich auf die elektronischen Kanäle Internet, Callcenter und Mobiltelefon konzentriert – nur ein Drittel des Geschäfts wird noch in Filialen abgewickelt.

Die Kanalnutzung stellt hier ein wesentliches Kriterium bei der Kundensegmentierung dar. Die Kundenprofile enthalten außerdem Informationen zu Risikobereitschaft, Einkommen, zuletzt gekauften Produkten und Kundenprofitabilität. Mit Hilfe dieser Daten können die Mitarbeiter das Produktangebot und die Konditionen für ihre Kunden individuell gestalten und so die Profitabilität erhöhen.

Hinzu kommt: Je mehr Kanäle die Bankkunden nutzen, umso kaufreudiger, loyaler und profitabler sind sie im Durchschnitt. Darum wird die Leistung der Verkäufer auch daran gemessen, ob und wie intensiv ihre Kunden in mehreren Kanälen agieren. Für einen Kunden,

der zum Beispiel ausschließlich das Callcenter anruft, erhält der Mitarbeiter Argumentationshilfen zu den Vorzügen anderer Kanäle wie SMS. In wöchentlichen Berichten werden die Kundenkontakte und Abschlüsse in den einzelnen Kanälen dokumentiert. Dank seiner Multikanalstrategie erreicht das Unternehmen bei der Kundenzufriedenheit regelmäßig höhere Werte als die

Wettbewerber. Und das zahlt sich aus: Zuletzt konnte die Bank innerhalb eines Jahres die Zahl ihrer vermögenden Neukunden um 30 Prozent und die Marge je Kunde um knapp 25 Prozent steigern.

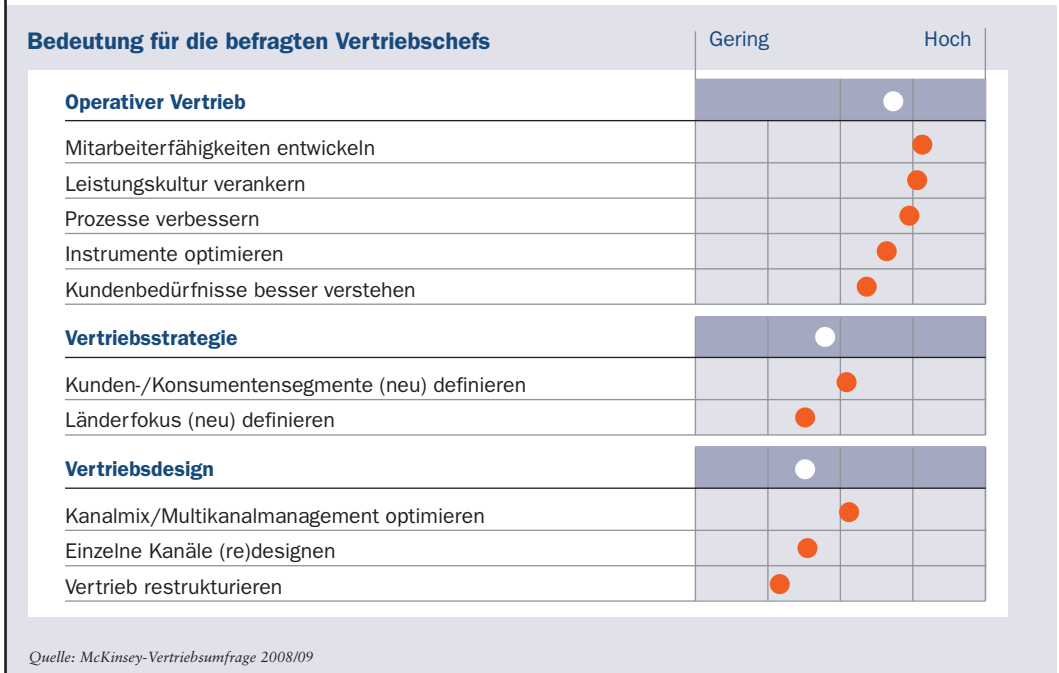
Eine spanische Bank steigert ihren Erfolg durch eine optimierte Multikanalstrategie.

Dieser Finanzdienstleister steht exemplarisch für Unternehmen, deren Erfolg wesentlich darauf beruht, die Interaktionsbedürfnisse der Kunden besser als die Wettbewerber zu befriedigen. Bei überlappenden Kundensegmenten werden die Vertriebskanäle aufeinander abgestimmt: Kundeninformationen müssen über alle Kanäle hinweg transparent sein, um ein konsistentes Angebot und Nutzenversprechen und damit einen reibungslosen Kaufabschluss zu gewährleisten.

4. Prozessprofi: an der operativen Exzellenz arbeiten

Zu den bemerkenswerten Ergebnissen der McKinsey-Umfrage zählt die überragende Bedeutung, die Vertriebsverantwortliche dem Operativen beimessen (*Grafik 2, rechts*). In der Krise rücken strategische Ambitionen, wie etwa die Erschließung neuer Kundensegmente, gegenüber operativen Aufgaben in den Hintergrund. Zu Recht – denn

2 Umsetzung hat für Vertriebsmanager höchste Priorität



diese bergen viel und rasch zu erschließendes Potenzial. Darum gilt es im Vertrieb gerade jetzt, Ressourcen optimal zu nutzen und Reserven freizusetzen: Wie viel Zeit verbringen die Mitarbeiter mit administrativen Tätigkeiten, Reisen und sonstigen Aufgaben – statt bei ihren Kunden? Wie präsent sind Vorgesetzte an der Verkaufsfrent, wie stark engagieren sie sich in Zusammenarbeit und Coaching? Und wie mobilisieren sie ihre Mannschaft? Auch hierzu zwei Beispiele:

- ▶ Der Vertrieb eines großen internationalen Konsumgüterherstellers ermittelte ein Effizienzsteigerungspotenzial von 15 bis 20 Prozent, was einer Zeiteinsparung von jährlich mehr als 30 Tagen je Außendienstmitarbeiter entspricht. Als wesentliche Verbesserungshebel erwiesen sich eine optimierte Routenplanung für Kundenbesuche, die Minimierung administrativer Aufgaben und interner Meetings sowie eine automatisierte Online-Auftrags erfassung.
- ▶ Einem Automobilkonzern gelang es, durch einen effizienteren Verkaufsprozess sowohl Abschlussrate als auch Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Hierzu fügte er einen zusätzlichen Schritt zu Beginn des Prozesses ein, nämlich die Erstellung eines unverbindlichen Angebots,

und synchronisierte die drei nachfolgenden Schritte: Während der Kunde die Testfahrt macht, schätzt der Händler bereits dessen alten Wagen und erstellt das verbindliche Angebot für den Neuwagen. Der Kunde muss also nicht mehrmals zum Händler, um auf die Bewertung seines alten Wagens sowie die Angebots-erstellung zu warten.

Ideen zur Verbesserung der operativen Abläufe des Vertriebs können andere Unternehmensbereiche und Branchen liefern.

Obwohl die meisten Unternehmen bereits Verbesserungsprogramme durchgeführt haben, steckt in den operativen Abläufen noch immer erhebliches Potenzial. Gerade hier erweisen sich andere Branchen oder Unternehmensbereiche, wie etwa die Produktion, häufig als gute Ideenlieferanten für den Vertrieb.

5. Fordern – Fördern: Fähigkeiten und Leistungskultur entwickeln

Wo sollte die Unternehmensführung ansetzen, um nachhaltige Leistungssteigerungen zu erzielen? Die befragten Vertriebsmanager sehen zwei vorrangige Aufgaben: die Weiterentwicklung von Fähigkeiten der Mitarbeiter und das Schaffen einer Leistungskultur. Das eine erreichen sie über die gezielte Förderung von Mitarbeitern durch Training, Weiterbildung und Job-Rotation, das andere durch leistungs-basierte Anreize, transparente Karrierepfade und attraktive Entwicklungsperspektiven. Wie sieht das in der Praxis aus?

- ▶ Ein europäisches Mobilfunkunternehmen nutzte nur 5 Prozent der eingehenden Callcenter-Anrufe für Upselling, also den Verkauf hochwertigerer Produkte – obwohl die Kunden 80 Prozent der Produktfunktionen und Accessoires erst in der Nachkaufphase erwerben. Mit drei relativ einfachen Maßnahmen konnte der Vertrieb die Upselling-Rate im Durchschnitt verdreifachen und bei den besten 25 Prozent der Verkäufer sogar verfünffachen. Die Mitarbeiter erhielten Verkaufsleitfäden für das Upselling, übten in Coaching-Runden, zusätzliche Produkte anzubieten, und wurden einer kontinuierlichen und transparenten Leistungskontrolle unterzogen.
- ▶ Auch für einen Automobilkonzern waren Erfolgskontrolle und Leistungsmanagement die Schlüssel zum Erfolg, als es darum ging, die Effektivität der Vertriebsmannschaft zu steigern. Die deutlichste Verbesserung brachte hier ein Leistungsvergleich unter den Autoverkäufern entlang des Verkaufsprozesses: von der Zahl der Kundenanrufe und vereinbarten Termine über den Anteil der Kunden, die zum ersten und dann zum zweiten Termin kommen, bis hin zur Kaufquote. Entscheidend dabei war, dass die Daten der einzelnen Verkäufer

systematisch erfasst und transparent gemacht wurden. Unterm Strich erhöhte der Vertrieb die Anzahl der Verkäufe um 20 Prozent.

Grundlage für ein erfolgreiches Programm zur Verbesserung der Mitarbeiterfähigkeiten ist ein abgestimmtes System, ein „Kreislauf“ von Zielvereinbarung, Leistungskontrolle und Anreizen beziehungsweise Konsequenzen – und dies eingebettet in eine Firmenkultur, die die Mitarbeiterentwicklung nicht nur fordert, sondern durch Training und Coaching auch gezielt fördert.

Die fünf Handlungsempfehlungen sollen dazu anregen, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken und auch von anderen Branchen zu lernen. Denn die Chance und Bereitschaft zu Veränderungen war in den Unternehmen seit vielen Jahren nicht mehr so groß wie zurzeit. Damit bietet sich für das Topmanagement gerade jetzt die Gelegenheit, das eigene Vertriebsmodell grundlegend zu überprüfen und Verbesserungen einzuleiten, die das Fundament für einen dauerhaften Wettbewerbsvorsprung legen. [a](#)

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: stefanie_sauer@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Umsatzsteigerung und Kostensenkung im Vertrieb schließen einander nicht aus.**
- 2. Kundensegmentierung auf Mikromarktebene, optimiertes Multikanalmanagement und operative Exzellenz sind die wichtigsten Bausteine des Erfolgs.**
- 3. Die konsequente Entwicklung einer Leistungskultur sichert den Erfolg langfristig.**

autoren



1



2



3

1 **Christoph D. Erbenich** ist Partner bei McKinsey in Frankfurt. Innerhalb der europäischen Marketing & Sales Practice verantwortet er den Bereich B2C Sales & Channel. Seine Branchenschwerpunkte liegen in den Bereichen Konsumgüter und Automobil.

2 **Stefanie Sauer** ist Beraterin bei McKinsey in Köln. Sie berät vor allem Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmen in den Bereichen Marketing und Vertrieb.

3 **Valerie Winter** ist Beraterin im Frankfurter Büro von McKinsey und war Manager der B2C Sales & Channel Service Line. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt im Vertrieb, u. a. in den Branchen Touristik, Logistik und Mobilfunk.