

Kienbaum

Vertriebsstudie 2008 / 2009

Ergebnisbericht Management Summary

Juni 2009

Kienbaum^K
Executive Search
Human Resource & Management Consulting

Allgemeine Rahmendaten zur Vertriebsstudie

Vertriebsstudie 2008 / 2009

- » Die vorliegende Vertriebsstudie basiert auf einer Umfrage unter Unternehmen mit Sitz in Deutschland, die im Zeitraum April 2008 bis März 2009 durchgeführt wurde.
- » Insgesamt haben an dieser Studie 109 Unternehmen aus ingenieurs- u. technikorientierten Branchen wie Automotive, optische Industrie, Medizintechnik und Kunststoffverarbeitung teilgenommen.
- » Die teilnehmenden Unternehmen beschäftigen bis zu 190 Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst. Die mittlere Außendienststärke beläuft sich auf 30 Mitarbeiter.
- » Im Vertriebsinnendienst beschäftigen die befragten Unternehmen im Mittel 21 Mitarbeiter. Insgesamt sind bis zu 170 Mitarbeiter im Vertriebsinnendienst beschäftigt.

- 1 Variabel entlohnen
- 2 Monatliche Anreize setzen
- 3 Sportliche Ziele
- 4 Ziele überschreiten
- 5 Führung belohnen
- 6 Handlung leiten
- 7 An den Besten ausrichten

Trends und Perspektiven

- » Wir haben die Ergebnisse der Umfrage zu Trends und Perspektiven verdichtet, um Ihnen einen möglichst operativen Mehrwert für Ihr Tagesgeschäft zu bieten.
- » Basierend auf den statistisch auswertbaren Abhängigkeiten, haben wir die entscheidenden Erfolgsfaktoren für wirkungsvolle Vertriebs-Incentive-Systeme zusammengestellt.
- » Schließlich haben wir daraus 7 Prüfkriterien entwickelt, denen aus unserer Sicht jedes wirksame Vertriebs-Incentive-System genügen muss.

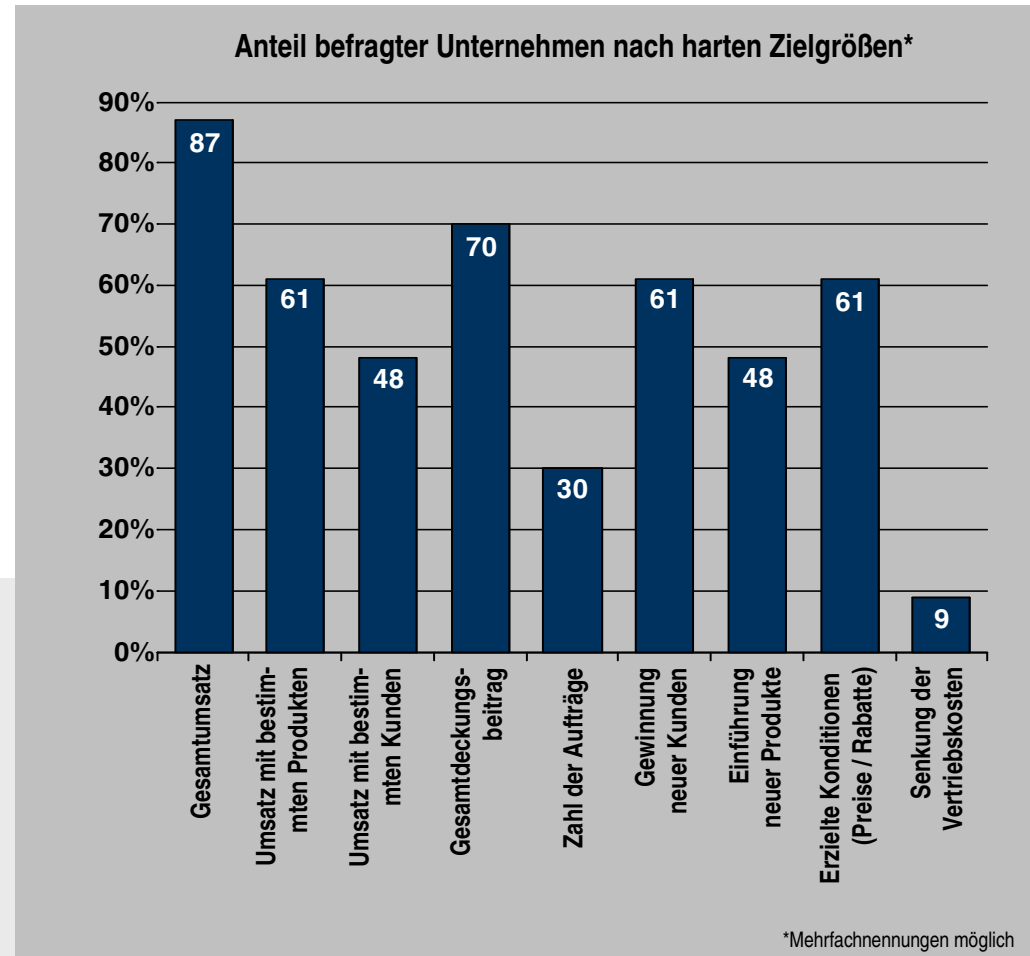
Umsatz weiterhin dominierende Zielgröße für den Außendienst

Deckungsbeitrag gewinnt an Bedeutung

- » Fast 90% aller befragten Unternehmen verzielen ihre Vertriebsmitarbeiter nach erzielten Umsätzen.
- » Reine Umsatzfokussierung nimmt allerdings an Bedeutung ab: So etablieren sich Profitabilitätskennzahlen wie Deckungsbeiträge und erzielte Konditionen als zielführende und wichtigen Zielgrößen, obwohl dies in der Regel einen höheren Erhebungsaufwand erfordert.

» Kommentar Kienbaum:

Reine Umsatz-Kennziffern sind nicht mehr zeitgemäß. Moderne Vertriebe werden mit differenzierten Profitabilitäts-Kennziffern zum Erfolg geführt. Das gilt um so mehr in einem schwierigen Marktumfeld.



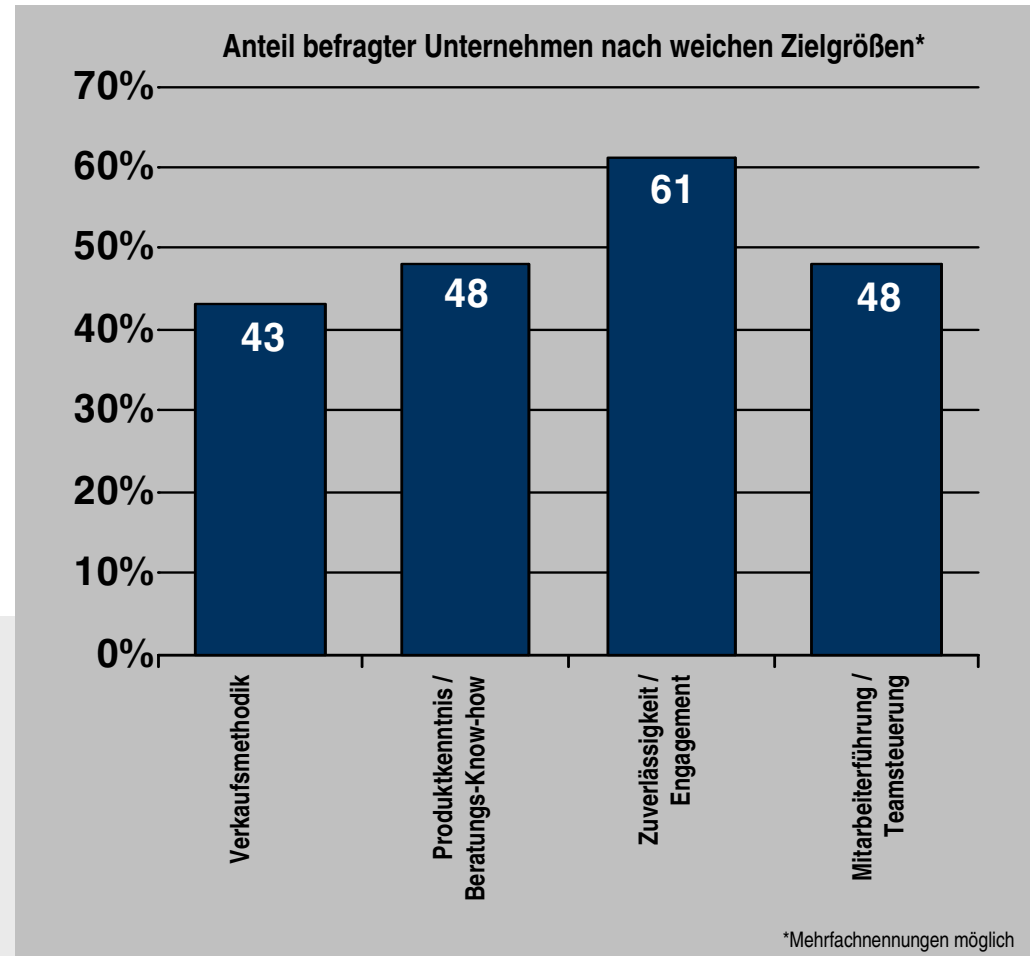
Starke Durchdringung des Vertriebs mit „weichen“ Zielen

Hohe Wichtigkeit der Arbeitsweise

- » 87% der befragten Unternehmen verzielen ihre Vertriebsmitarbeiter neben „harten“ Zielen – wie Umsatz oder Deckungsbeitrag – auch mit „weichen“ Zielen, die die Art und Weise des Arbeitens berücksichtigen.
- » Dabei nimmt die Zuverlässigkeit und das Engagement des Mitarbeiter eine besondere Rolle ein: 61% der Unternehmen geben dies ihren Mitarbeiter mit auf den Weg.

» Kommentar Kienbaum:

„Weiche“ Ziele sind unverzichtbar für ein funktionierendes Steuerungssystem. Allerdings müssen die „weichen“ Ziele auch „hart“ mit Kennzahlen hinterlegt sein, damit sie Wirkung entfalten.



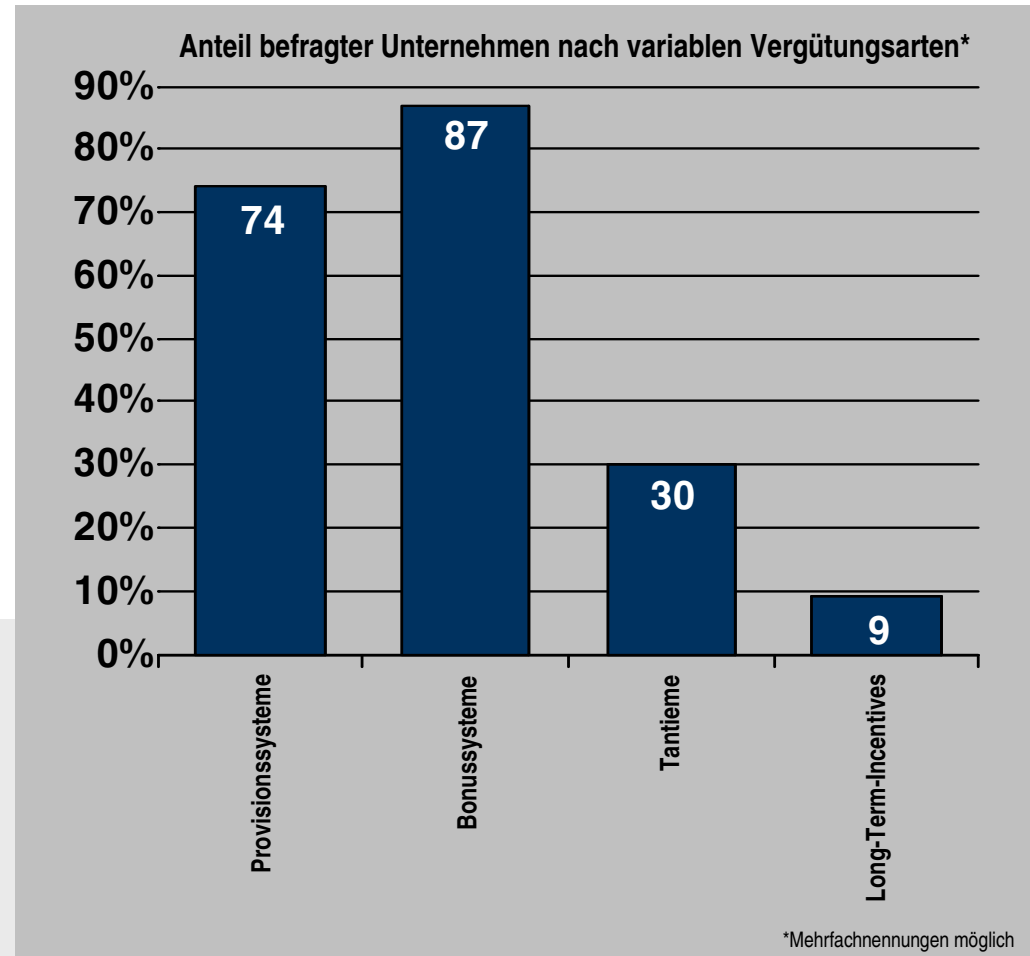
Reine Provisionssysteme sind nicht mehr zeitgemäß

Bonusmodelle nehmen an Bedeutung zu

- » Bonussysteme haben mittlerweile Provisionssysteme als meistverbreitete variable Vergütungssysteme im Vertrieb ersetzt.
- » Dort, wo Provisionssysteme verwendet werden, gibt es meist zumindest ein Bonussystem als zusätzliches Instrument zur variablen Vergütung.
- » Langzeitmodelle haben im Vertrieb hingegen nur eine geringe Bedeutung erlangt; steht doch meist die kurzfristige Sichtweise im Vertrieb im Vordergrund.

» **Kommentar Kienbaum:**

In Zukunft werden sich zunehmend Incentive-Modelle durchsetzen, die die Vorteile von Provisionssystemen (Transaktionsnähe) mit denen von Bonussystemen (Zielbindung) miteinander verbinden.



Sechs signifikante Einflussfaktoren für den Vertriebs Erfolg

- 1 Bonus vor Provision**

Bonussysteme zeigen sich in Ihrer Anreiz- und Motivationswirkung den einfachen Provisionsmodellen überlegen. Boni steigern nachhaltiger die Ertragskraft und intensivieren die Marktbearbeitung.
- 2 DB-Ziele stützen Erträge**

Deckungsbeitragsziele verhelfen insbesondere Unternehmen in gesättigten Märkten mit schwächer werdendem Umsatzwachstum zu mehr Ertragskraft.
- 3 Verzielung auf Neukunden**

Neukundenziele erscheinen transparent und bewerten die Mitarbeiter nach ihren akquisitorischen Fähigkeiten.
- 4 Verhaltenssteuerung erleichtert Führung**

Ziele, die eine operative Handlungsanweisung beinhalten (wie hier die Verzielung auf Produkteinführungen), vermindern den Führungsaufwand und steigern die Transparenz des Systems.
- 5 Kostensenkung nur zusammen mit Prozessoptimierung**

Reine Kosteneinsparungsziele (ohne gleichzeitig Betriebsabläufe zu reorganisieren) wirken sich deutlich negativ auf die Geschäftsbeziehungen zum Kunden aus und haben somit negative Langfristfolgen.
- 6 Konditionen focussieren Verkaufstalent**

Konditionenziele erleichtern die Führungsarbeit erheblich und bewerten die Mitarbeiter nach ihren verkäuferischen Fähigkeiten.

7-Punkte-Check für High-Performance Außendienststeuerung

Die 7 Kienbaum Prüfkriterien erfolgreicher Incentive Modelle im Vertrieb

1 Variabel entlohnen

2 Sportliche Ziele

3 Führung belohnen

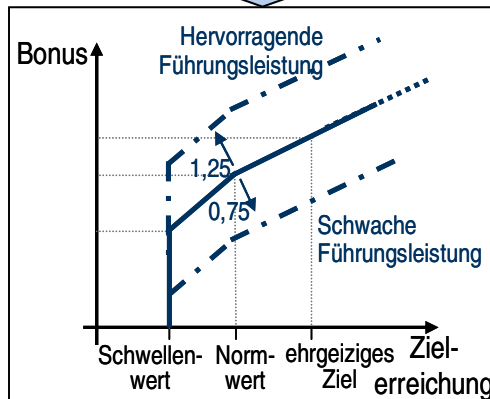
4 Monatliche Anreize setzen

5 Ziele überschreiten

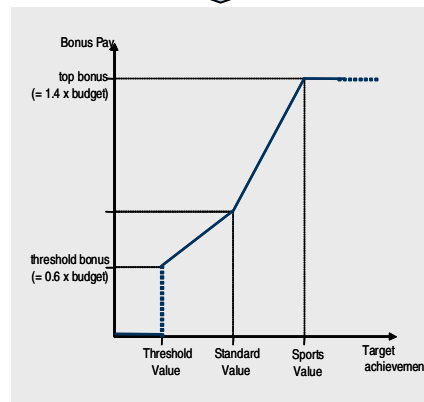
6 Handlung leiten

7 An den Besten ausrichten

Multiplikative Bonusmodelle



Hohe Hebelwirkung



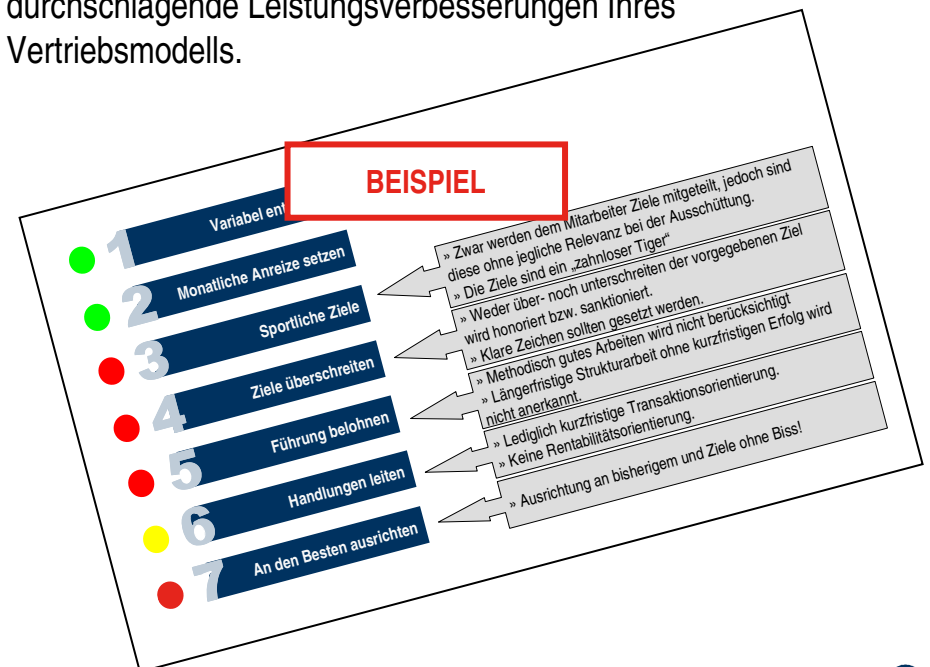
Anreizsysteme für ehrgeizige Zielsetzungen

		Budget RoS				
		--	-	Europ. Ave.	+	++
Budget vs. Actual RoS	+++					
	++					
	+					
	Ave.					
	-					
	--					

Kienbaum Prüfkriterien für wirksame Vertriebs-Incentive-Systeme

- 1 Variabel entlohnen
- 2 Monatliche Anreize setzen
- 3 Sportliche Ziele
- 4 Ziele überschreiten
- 5 Führung belohnen
- 6 Handlungen leiten
- 7 An den Besten ausrichten

- » Wir prüfen gerne Ihr Vertriebssystem im Detail anhand unserer Checkliste.
- » Darauf basierend diskutieren wir mit Ihnen offen Änderungsbedarf, Weiterentwicklungen und durchschlagende Leistungsverbesserungen Ihres Vertriebsmodells.




Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH
Performance Management- and Compensation Systems
Georg-Glock-Straße 8
40474 Düsseldorf




Rüdiger Booz
Principal

 +49 (2 11) 96 59 – 2 45
Fax +49 (2 11) 96 59 – 2 40

E-Mail: ruediger.booz@kienbaum.de

Sebastian Hees
Senior Berater

 +49 (2 11) 96 59 – 2 88
Fax +49 (2 11) 96 59 – 2 40

E-Mail: sebastian.hees@kienbaum.de