

VERTRIEBSORGANISATION

RIGHTSIZING THE SALES FORCE!

Vertriebsorganisationen werden mit einer gewissen Regelmäßigkeit auf den Prüfstand gestellt. Allein die Tatsache, daß die Vertriebskosten einen erheblichen Anteil der Gesamtkosten bedeuten, macht dies zu einer Pflichtaufgabe im Rahmen von Effizienz- oder Kostensenkungsprogrammen.

Durch internen Kostendruck, Absatzverschiebungen in die Kanäle Online-/Versandhandel, sowie die veränderte Rolle des Außendienstes stehen Unternehmen mehr denn je vor der Herausforderung, ihre Vertriebsorganisationen auf die Zukunft auszurichten. Die zentralen Fragestellungen sind dabei der veränderte Einfluß des Außendienstes auf die operativen Hebel des Vertriebes und die richtige Dimensionierung des Vertriebes.

Die entscheidenden Faktoren für den Vertriebsfolg sind:

- **Verkauf/„Selling“**
Direkter (Hinein-)verkauf von Produkten bei einzelnen Händlern. Wichtige Funktion bei vielen OTC-Herstellern mit Fokus auf Bevorratungsprodukte oder z.B. im Rahmen von Sonderverkaufsdurchgängen im zweistufigen LEH.
- **Distribution/„Availability“**
Sicherstellung der Warenverfügbarkeit durch den Vertrieb als zentrale Grundvoraussetzung des Verkaufserfolgs
- **Platzierung/„Visibility“**
Sicherstellung einer optimalen Sichtbarkeit der Produkte am POS (u.a. im Rahmen von Category Management Programmen)
- **POS Maßnahmen/„Instore Brand Activation“**
Umsetzung von abverkaufsfördernden Aktivitäten (Vkf-Aktionen, Sonder- und Zweitplatzierungen, Verkostungen etc.) im Handel
- **Wettbewerbsbeobachtung**
Sichtung/Reporting von Wettbewerbsaktivitäten, Promotions, Preispunkten etc.
- **Kundenbeziehungsmanagement/„Client Relationship Management“**
Aufbau und Pflege eines vertrauensvollen Verhältnisses zu den Entscheidern vor Ort im Handel; insbesondere wichtig bei Schlüsselhändlern mit zusätzlicher Funktion in Handelsorganisationen und -kooperationen

Operative Erfolgshebel
des Vertriebes

Der Einfluß des Außendienstes auf die genannten Erfolgshebel ist erheblich, nimmt aber tendenziell ab.

Drei Entwicklungen prägen zunehmend die Diskussion, mit welcher Struktur und vor allem welcher Kapazität Vertriebe künftig arbeiten werden:

1. Umsätze verlagern sich auf Online- und Distanzhandel

Allein in 2009 sind die Online-Umsätze in Deutschland um über 15% gestiegen. Damit nimmt der Anteil des stationär getätigten – und direkt vom Außendienst beeinflussten – Umsatzes sukzessive ab. In den meisten Kategorien macht der stationäre Umsatz zwar noch den Löwenanteil am Umsatz aus, dennoch sind die Verschiebungen in Branchen wie dem Tourismus oder im Pharma OTC-Bereich inzwischen deutlich spürbar.

Treiber der
Entwicklung

2. Im stationären Handel nimmt der Durchgriff der Key Account Zentralen zu

Der Einfluß vertrieblicher Feldorganisationen wird sich zunehmend von einer verkäuferischen Rolle (Generierung von Direktumsätzen, etc.) zur indirekten Beeinflussung wandeln -entweder in der Umsetzung vorab vereinbarter Key Account Maßnahmen oder in einer beratenden Funktion.

3. Kontaktpunkte und -wege zu Entscheidern schwerer zu managen

Mit der Entwicklung des Social Web, immer differenzierteren Fachgruppen-Portalen, Corporate Blogs und Foren steigt die Anzahl der Punkte, über die sich Vertriebspartner und Empfehler wiederholt und schnell kontaktieren lassen.

Wie lässt sich nun die optimale Größe der Außendienstorganisation für ein Unternehmen bestimmen? Zunächst muss die Beeinflussbarkeit der o.g. Erfolgshebel im Vertrieb systematisch analysiert werden. Die Bedeutung der Erfolgshebel leitet sich aus den Zielen bzw. der Absatzstrategie des Unternehmens ab. So kann der direkte Verkauf in einer Organisation das beherrschende Thema sein, während bei einer anderen der aktionsorientierte Vermarktungsansatz mit Durchsetzung von POS Maßnahmen die größte Rolle spielt.

Im Anschluß muß die Frage beantwortet werden, in welchem Maß diese Ziele heute und in naher Zukunft durch den Außendienst beeinflussbar sein werden. Diese Beurteilung muß je nach Channel, Outlet-Segment bzw. Key Account Segment erfolgen und die Ermittlung einer angemessenen Besuchshäufigkeit beinhalten.

Die notwendige Außendienstkapazität ermittelt sich auf Basis des organisatorischen Ressourcenmodells, das neben der Anzahl der für Besuche zur Verfügung stehenden Kapazität die Kosten des Außendienstes beinhaltet. Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang:



Obwohl die Verschlinkung von Außendienstorganisation im Trend liegt, muss in Betracht gezogen werden, dass im Gegenzug zentrale Betreuungskapazitäten im Key Account Management sowie an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Marketing vorgehalten werden müssen. Damit steigen die Anforderungen an die an die Qualifikation Vertriebsmitarbeiter, denn diese werden in Zukunft nicht nur die klassischen Tools des Großkundenmanagements beherrschen müssen, sondern auch die Instrumentarien im Onlinebereich.

Dabei verschwimmen die traditionellen Grenzen zwischen Marketing und Vertrieb immer mehr. Die Bedeutung des traditionellen Außendienstes wird im Wege eines modernen Touchpoint Managements, das alle Facetten der Vertriebspartnerbetreuung nutzt, abnehmen.

Grundprozeß zur Bestimmung der AD-Kapazität

Verschlinkung der Außendienste – Ausbau zentrale Funktionen im Vertrieb

KONTAKT

Thomas Golly
t.golly@sempora.com
+49 (0)172) 453 49 -0