
Consumer Industries

Schöpft Ihr Außendienst das volle Gewinnpotenzial aus?

Ansatz zur Bestimmung der optimalen Außendienstgröße und -allokation

Dr. Andreas von der Gathen, Lisa Abé



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Ist die Größe Ihres Außendienstes sinnvoll bemessen oder lassen sich mit einer anderen Größe und Aufstellung zusätzliche Gewinne realisieren? Verkaufsaußendienste sind häufig historisch gewachsen – die Frage nach der richtigen Größe sowie einer optimalen Allokation der Außendienstkapazitäten über Regionen, Kunden oder Produkte hat sich oft nicht gestellt oder wurde in den seltensten Fällen systematisch und unter Einsatz adäquater Methoden beantwortet. Angesichts des teilweise erheblichen Hebels zur Umsatzsteigerung eines Unternehmens und der gleichzeitig hohen Kostenbelastung, die der Außendienst darstellt, können sich Unternehmen der Konsumgüterindustrie dieser Frage nicht entziehen.

Was ist die optimale Größe für den Außendienst eines Unternehmens?

Für viele Unternehmen der Konsumgüterindustrie fungiert der Außendienst als wichtigste Schnittstelle zum Kunden. Durch seine oftmals direkte Umsatzwirkung ist er ein bedeutender Treiber für Umsatzwachstum, höhere Marktanteile und zur Steigerung der Profitabilität. Zugleich stellen Außendienste einen enormen Kostenfaktor dar, weshalb der Umfang der Außendienstkapazitäten vermehrt kritisch bewertet wird. Vor diesem Hintergrund rückt die Frage nach der optimalen Anzahl an Außendienstmitarbeitern (ADM) in den Vordergrund? Optimal bedeutet in diesem Zusammenhang, die Außendienstkapazitäten und deren Allokationen über Regionen, Kunden oder Produkte so festzulegen, dass der maximale Gewinn erwirtschaftet wird.

Mit dieser zentralen Herausforderung sehen sich Vertriebsmanager konfrontiert. Um diese erfolgreich zu bewältigen, müssen sie Antworten auf folgende Fragen erarbeiten:

- Welchen zusätzlichen Umsatz können weitere ADM erzielen?
- Welche Kunden sollen wie oft besucht werden?
- Wie ist die Gesprächszeit effektiv auf die Produkte aufzuteilen?
- Wie viele Außendienstkapazitäten sollen für Neuprodukte aufgewendet werden?
- Existieren Überkapazitäten im Außendienst? Wenn ja, in

welchem Ausmaß und können diese im Rahmen einer Reallokation effizient eingesetzt werden?

Eine optimale Größe für den Verkaufsaußendienst ist in der Praxis selten vorzufinden.

Es stellt sich die Frage, wie professionell Unternehmen mit dieser Herausforderung umgehen. Zahlreiche Projekterfahrungen im In- und Ausland belegen, dass die optimale Größe und Allokation in der Praxis selten vorzufinden ist. Oftmals sind Außendienstteams historisch gewachsen und die Frage nach einer Veränderung der Kapazitäten wurde überhaupt nicht gestellt. Alternativ dazu konnte beobachtet werden, dass Unternehmen Anpassungen unsystematisch sowie anhand inadäquater Methoden vorgenommen haben. Zu nennen wären hier Hilfsgrößen wie bspw. Benchmarks, Produktivitätskennzahlen oder die simple Arbeitslast-Methode.

Zahlreiche Unternehmen der Konsumgüterindustrie schöpfen nicht das volle Gewinnpotenzial aus ihrem Außendienst.

Gemäß diesen Vorgehensweisen sind die Außendienstgrößen nicht sinnvoll ökonomisch begründet. Das bedeutet, dass zahlreiche Unternehmen der Konsumgüterindustrie nicht das volle Gewinnpotenzial aus ihrer Vertriebsmannschaft ausschöpfen, da sie entweder über zu viele oder zu wenig Ressourcen verfügen. Zudem werden die vorhandenen Außendienstkapazitäten in den meisten Fällen nicht effizient eingesetzt. So lässt sich eine Fehlallokation bei der Betreuung von sogenannten A-Kunden, der profitabelsten Kundengruppe, häufig beobachten. Natürlich binden diese ohnehin schon viele Kapazitäten. Allerdings erweist sich, dass durch eine noch intensivere Betreuung, weitaus höhere Umsätze und Gewinnbeiträge erwirtschaftet werden könnten. Weiterhin zeigen Projekte, dass für die Einführung von Produktneuheiten oftmals zu viele Kapazitäten gebunden werden. Durch eine überproportional erhöhte Fokussierung auf Neuprodukte während der Kundenbesuche werden reife – und vielfach profitablere Produkte – vernachlässigt. Dies kann in letzter Konsequenz zu Marktanteilsverlusten bei Produkten führen, die einen hohen Gewinnbeitrag für das Unternehmen beisteuern. Letztlich erscheint nachvollziehbar, dass systematische Kapazitätsanpassungen im Außendienst auf Grund von sich dynamisch verändernden Marktgegebenheiten kontinuierlich vorzunehmen sind.

Methodik zur Bestimmung der optimalen Außendienstgröße und -allokation

Simon-Kucher & Partners hat einen Ansatz entwickelt, welcher Unternehmen bei dieser Fragestellung professionell unterstützt und eine fundierte, an der grundsätzlichen Risikobereitschaft des Unternehmens angelehnte Entscheidungsfindung über die optimale Größe und Allokation des Außendienstes ermöglicht.

Ziel der Optimierung ist die Gewinnmaximierung. Wesentlicher Bestandteil ist die Gegenüberstellung von Grenzumsätzen und Grenzkosten.

Die Methodik zur Außendienstoptimierung stützt sich auf quantitative Daten und verfolgt das Ziel, den Gewinn des Unternehmens zu maximieren. Die notwendigen Inputfaktoren – Umsatzreaktionsfunktion und Kosten – werden unter Einbeziehung des Expertenwissens der Mitarbeiter quantifiziert. Eine Gegenüberstellung von Grenzumsatz eines ADM und Grenzkosten ist ein zentrales Element dieser Optimierungsmethode.

Die Erhebung der Umsatzreaktionsfunktionen stellt das Unternehmen i. d. R. vor die größte Herausforderung. Gemäß der vorgenommenen Differenzierung (nach Produkten, Vertriebskanälen, Kundengruppen oder Kombinationen dieser Größen) ist eine funktionale Verknüpfung zwischen dem Ausmaß an Unterstützung durch den Außendienst und dem erzielbaren Umsatz herzustellen.

Unter Einsatz einer speziellen Software können aus einer umfassenden Datenbasis valide Umsatzreaktionsfunktionen ermittelt werden.

Die erforderlichen Umsatzreaktionsfunktionen werden im Rahmen mehrtägiger softwaregestützter Workshops erarbeitet. Um eine hohe Meinungsvielfalt sicher zu stellen, nehmen neben Mitarbeitern aus dem Vertrieb wie Key Account Manager oder ADM auch Mitarbeiter aus anderen Bereichen wie dem Marketing oder Controlling teil. Neben objektiven Kennzahlen zur Markt- und Wettbewerbssituation, Produktivität der ADM oder zur Kundengruppe (z.B. historische Verkaufszahlen, Besuchs-Elastizitäten, Prozentsatz nicht besuchter Kunden), bilden qualitative Informationen zu Stärken/ Schwächen und Chancen/ Risiken die Grundlage der Prognose. Weiterhin lassen sich die Ergebnisse durch Carry-Over- oder Sensitivitätsbetrachtungen validieren.

Wie solche Umsatzreaktionsfunktionen aussehen können, zeigt die nachfolgende Abbildung. Für das Zulieferunter-

nehmen der Getränkeindustrie wurde eine Differenzierung nach Produkten (Fruchtsaftkonzentrate, Grundstoffe, Aromen etc) vorgenommen.

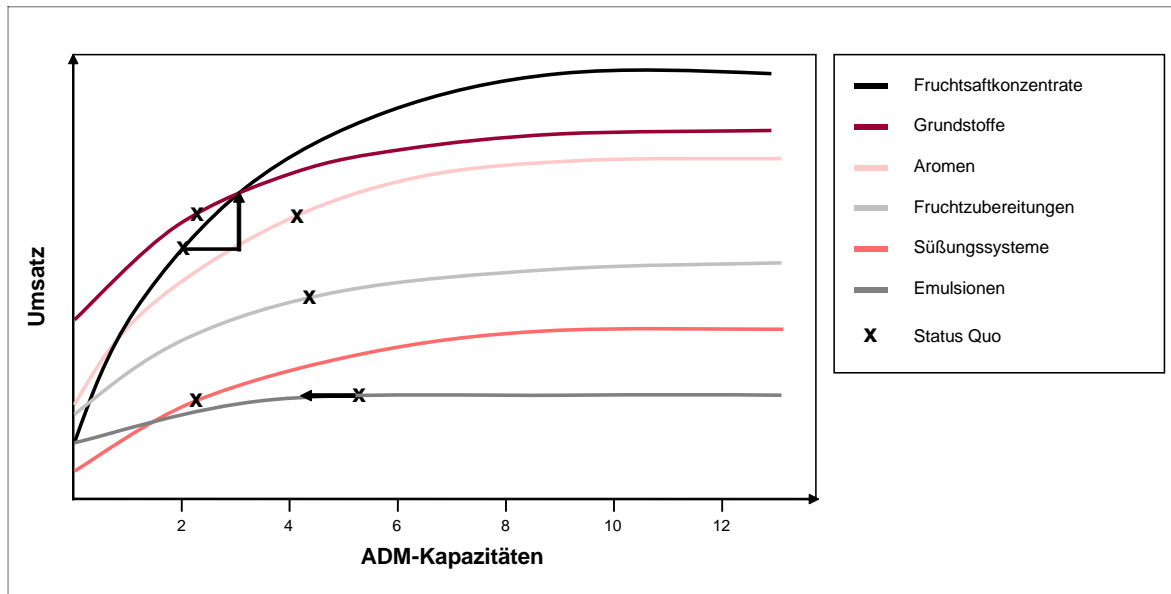


Abb. 1: Umsatzreaktionsfunktionen

Die Funktionen sind i.d.R. konkav, d.h. der Grenzumsatz nimmt mit zunehmender Anzahl an ADM-Kapazitäten ab. Dieser Funktionsverlauf ergibt sich zwangsläufig aus dem abzubildenden Sachverhalt. Würde der Außendienst nur aus einem Mitarbeiter bestehen, würde dieser sinnvoller Weise nur die attraktivsten Kunden besuchen. Mit zunehmender Außendienstgröße werden immer weniger attraktive Besuche durchgeführt, bis sich schließlich keine mehr lohnen.

Aus den jeweiligen Kurvenverläufen lässt sich ablesen, wie stark die Produkte auf eine Erhöhung der Verkaufsaktivitäten durch den Außendienst (z.B. im Rahmen einer Verlängerung der Besprechungszeit) bzw. Verringerung reagieren. So würde bspw. die Erhöhung um eine ADM-Kapazität bei Fruchtsaftkonzentraten zu einem relativ hohen Umsatzanstieg führen. Eine Verringerung der ADM-Kapazität bei Emulsionen hätte in diesem Fall keine negativen Auswirkungen auf den Umsatz.

Die Kostengrößen müssen vollständig ermittelt und differenziert dargestellt werden.

Da wie anfangs beschrieben, der Unternehmensgewinn maximiert werden soll, müssen neben den prognostizierten Umsatzverläufen auch die den Umsätzen zugrunde liegenden Kosten ermittelt werden. Dieser zweite Inputfaktor ist

zudem wichtig, um der häufig unterschätzten Gefahr einer Umsatzmaximierung bei dem vielfach verbreiteten Streben nach Marktanteilen zu entgehen.

Die Optimierung bietet dem Management eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Bestimmung der optimalen Außendienstgröße und -allokation.

Durch Zusammenführung der Umsatzreaktionsfunktionen und detaillierter Kosteninformationen lassen sich sogenannte Gewinnreaktionsfunktionen, die Gegenstand der Optimierung sind, berechnen.

Die benötigten Informationen, um eine Optimierung vorzunehmen, sind nun vollständig vorhanden und werden mit Hilfe einer Software verarbeitet. Für jede mögliche Außendienstgröße

- wird das maximale Gewinnpotenzial berechnet (siehe Abb. 2)
- wird die gewinnbringendste Allokation der Kapazitäten bestimmt (siehe Abb. 3).

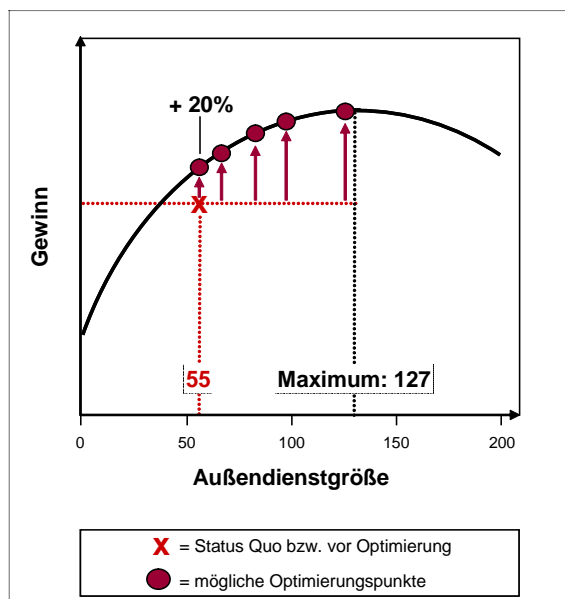


Abb. 2: Gesamt-Gewinnreaktionsfunktion

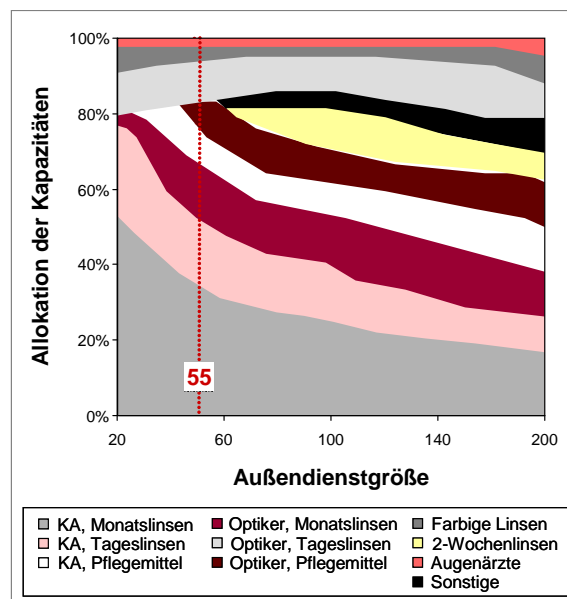


Abb. 3: Optimale Kapazitätsverteilung

Die linke Grafik verdeutlicht, dass die gegenwärtige Größe des Außendienstes auf Basis der aggregierten Gewinnreaktionsfunktion bei weitem nicht das volle Gewinnpotenzial ausschöpft. Dieses würde erst durch den Einsatz von 127 ADM ausgeschöpft. Ab dieser Außendienstgröße würde jeder weitere ADM den Gewinn schmälern.

Des Weiteren zeigt das zu Grunde liegende Beispiel, dass die vorhandenen Außendienstkapazitäten von 55 ADM nicht effizient eingesetzt werden. Würden diese besser über die Kundengruppen und Produkte verteilt, ließe sich der Gewinn um 20% steigern. Die optimale Allokation ist für jede mögliche Größe der rechten Grafik zu entnehmen. Im geschilderten Fall lässt sich bspw. ablesen, dass 35% der ADM-Kapazitäten zunächst für Key Accounts (KA) zur Förderung von Monatslinsen eingesetzt werden sollten. Des Weiteren zeigt sich, dass – bei der hier untersuchten Außendienstgröße von 55 Mitarbeitern – die aktive Unterstützung des Vertriebs von 2-Wochenlinsen durch deren geringere relative Profitabilität nicht lohnenswert ist.

Die Entscheidung für eine Erweiterung des Außendienstes sollte immer unter Rendite/Risiko Aspekten getroffen werden.

Eine Erweiterung der Außendienstkapazitäten stellt eine Investition dar und birgt Investitionsrisiken. Bei der Wahl der richtigen Außendienstgröße für das Unternehmen ist somit das Gewinnpotenzial in Relation zum Risiko zu stellen. Eine geeignete Größe, um das Investitionsrisiko zu quantifizieren, stellt der Grenz-Return on Investment (Grenz-RoI) dar. Diese Kennzahl misst die Rendite des jeweils letzten ADM. Mit steigender Außendienstgröße nimmt das Risiko zu, da die Rendite des letzten ADM auf Grund sinkender Grenzumsätze abnimmt. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Abbildung erkennbar. Demnach weist die Größe des Außendienstes von 127 Mitarbeitern, bei welcher wie bereits verdeutlicht, das Gewinnmaximum liegt, mit einem

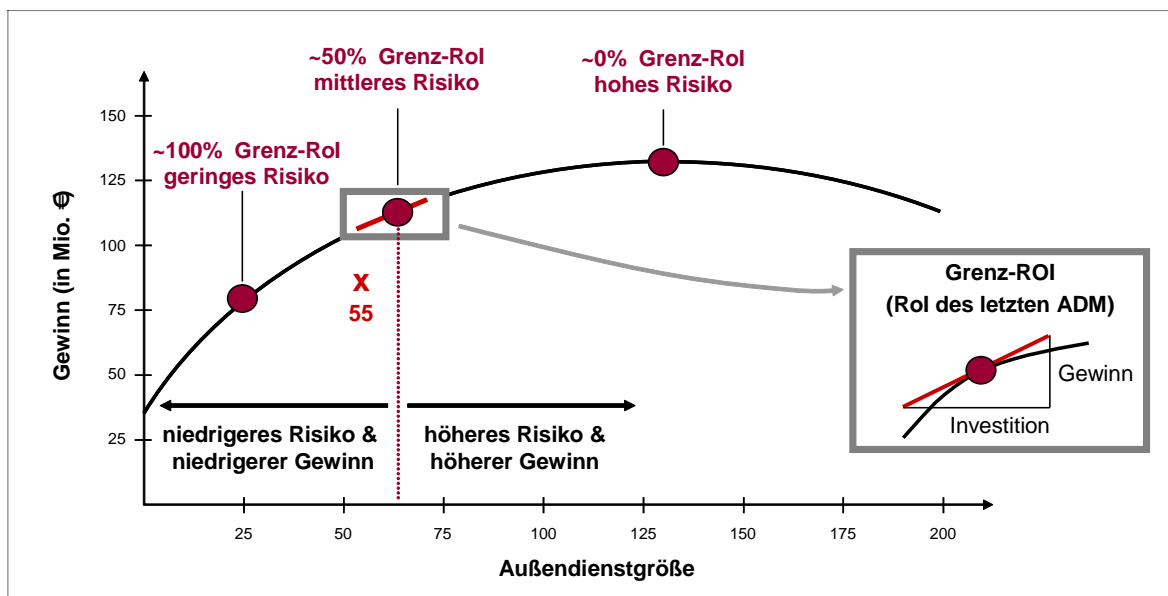


Abb. 4: Analyse des Return on Investment

Grenz-RoI von 0% das höchste Risiko auf.
Für welche Außendienstgröße sich das Unternehmen letztlich entscheidet, hängt darüber hinaus von der grundsätzlichen Risikobereitschaft der Entscheidungsträger ab. Ebenso spielen die Plausibilität der getroffenen Annahmen, auf deren Basis die Umsatzreaktionsfunktionen erhoben wurden, sowie strategische Überlegungen und unternehmensinterne Restriktionen eine wichtige Rolle.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen, die ihre Außendienst-organisation nicht systematisch am Gewinn ausgerichtet haben, Gewinnpotenziale nicht vollständig ausschöpfen. Durch eine Optimierung der Außendienstgröße nach dem dargestellten Ansatz können die ADM ihre Zeit effektiv einsetzen und somit den größtmöglichen Gewinn für das Unternehmen realisieren. In zahlreichen Projekten konnten Kunden durch den Einsatz dieser Methode signifikante Profitabilitätssteigerungen von bis zu 14% erzielen.

Dr. Andreas von der Gathen ist Partner und Leiter des Competence Centers Consumer Goods der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.

Lisa Abé ist Seniorconsultant im Competence Center Consumer Industries bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH in Bonn.

Simon-Kucher & Partners ist ein internationales Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Strategie, Marketing und Pricing. Wir beschäftigen mehr als 400 Berater in 16 Büros in Europa, Nordamerika und Asien. Die Professional Pricing Society in den USA, BusinessWeek und The Economist nennen Simon-Kucher & Partners "the leading pricing experts in the world".

For further information:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Büro Bonn:
Haydnstraße 36
D - 53115 Bonn
Tel: +49 228 9843-253
Fax: +49 228 9843-448

E-Mail:
andreas.gathen@simon-kucher.com
lisa.abe@simon-kucher.com

Internet: <http://www.simon-kucher.com>