

ÖPWZ Forum Vertrieb & Verkauf: Langzeitstudie legt Verbesserungspotenzial von Verkaufsleitern offen

Einer der wichtigsten Antriebsmotoren für Unternehmenswachstum und Geschäftserfolg ist und bleibt die Produktivität im Vertrieb und Verkauf. Vertriebe sind in den meisten Branchen zu über 90% für die Umsätze des Unternehmens verantwortlich. Die Notwendigkeit einer effizienten Verkaufsleitung und die daraus entstehenden Vorteile wurden innerhalb der letzten zwölf Jahre vom Forum Vertrieb & Verkauf eingehend untersucht. Über 3.000 Interviews mit Unternehmern, Verkaufsleitern und Verkäufern geben einen umfassenden Einblick in die Tätigkeitsbereiche und Arbeitsfelder der rund 120.000 Verkaufsleiter in Österreich. Was sie können und wo sie im internationalen Vergleich besser werden müssen hat Studienautor Prof. Karl Pinczolits von der Fachhochschule Wiener Neustadt gemeinsam mit dem ÖPWZ Forum Vertrieb & Verkauf erhoben.

Der Vertrieb bzw. Verkauf zählt zu den wichtigsten Unternehmensbereichen und wesentlichen Wachstumstreibern. Verglichen mit dem Marketingsektor wird in den Vertriebsbereich weltweit etwa das Dreifache investiert. Die Kostenstruktur der einzelnen Länder ist dennoch sehr unterschiedlich: Die Vertriebskosten eines Unternehmens in Österreich und Deutschland liegen bei ungefähr 17% des Gesamtumsatzes, in den USA bei rund 10%. Zentrale Themen der Studie „Produktivität von Verkaufsleitern“ sind die Produktivität von Verkäufern und Verkaufsleitern, die Produktivität von Kunden sowie die Produktivität der Vertriebsorganisation. Neben einer qualitativen Untersuchung aus dem Jahr 2011 bezieht sich die Studie auf Ergebnisse einer quantitativen Panelstudie von Verkäufern und Verkaufsleitern, die seit 1999 jährlich durchgeführt wird. Analysiert wurden einerseits die Arbeitszeiten, die auf Kundenbetreuung, Administration und Mitarbeiterführung entfallen und andererseits die Inhalte der Verkaufsleitertätigkeit.

Deutliche Kosten- und Nutzensteigerung heimischer Verkäufer möglich

Die Langzeitstudie zeigt, dass die Verbesserung der Produktivität innerhalb der Vertriebsorganisation einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt. Als Produktivität gilt der Output einer Organisation dividiert durch den Input. Zusammengefasst werden Produktivitätsverluste laut Studie hauptsächlich durch folgende drei Managementfehler verursacht:

- ▶ Hoher Kundenbetreuungsanteil der Verkaufsleiter
- ▶ Niedriger Trainingsanteil von Mitarbeitern
- ▶ Hoher Kostenanteil von Vertriebsabteilungen

„Der überdurchschnittliche Kostenanteil von Vertriebsabteilungen gilt als wesentlichster Managementfehler. Durch Personaloptimierungen könnte die Kostenbelastung allerdings auf ein internationales Niveau herabgesenkt werden. Außerdem ließen sich bei gleichen Kosten bessere Ergebnisse erzielen, wenn Mitarbeiter Anreize erhalten würden, um den Marktdruck systematisch zu erhöhen“, sagt Mag. Barbara Halapier, Geschäftsführerin des ÖPWZ und Leiterin des Forums Vertrieb und Verkauf.

Typologie des österreichischen Vertriebsleiters

- ▶ In Österreich sind etwa 120.000 Vertriebsleiter in einer Vertriebsorganisation, bzw. als Geschäftsführer oder als Eigentümer mit der Führung von Vertrieben betraut. Damit zählen sie zu den **häufigsten Führungskräften im Managementbereich**. Pro Vertriebsleiter werden durchschnittlich fünf Mitarbeiter im Innen- und Außendienst geführt. Eine der größten Herausforderungen an das Führungspersonal ist daher die Leitung von Mitarbeitern, die zum überwiegenden Teil nicht vor Ort sind.
- ▶ Ein weiteres Charakteristikum von Führungskräften im Vertrieb ist der **häufige Arbeitsplatzwechsel**. Der durchschnittliche Vertriebsleiter in einer Vertriebsorganisation wechselt etwa doppelt so oft seinen Job wie Kollegen aus der Produktion, dem Marketing und der Finanz. Daher ist es nicht verwunderlich, dass der Vertriebsleiter auch **die am stärksten nachgefragte Führungskraft** am Stellenmarkt ist.
- ▶ Zudem sind Vertriebsleiter die **am stärksten operativ ausgerichteten Führungskräfte**. Kein anderer Manager verbringt so viel Zeit mit der Betreuung von eigenen Kunden und der Abwicklung von Kundeninteressen wie der Vertriebsleiter. Daher entfällt laut Studienergebnissen etwa nur ein Viertel der Arbeitszeit von leitendem Vertriebspersonal auf die Führung und Förderung von Mitarbeitern – im internationalen Vergleich sind es 44%. „Heimische Vertriebsleiter sind auch deshalb in so hohem Maß operativ tätig, weil durch die persönliche Betreuung der wichtigen, meist umsatzstarken Kunden das Ansehen für Vertriebsleiter innerhalb des Unternehmens steigt. Gleichzeitig erhöhen sie somit seinen Wert für das Unternehmen, wodurch sie nur schwer austauschbar erscheinen. Das Resultat sind aber Manager, die neben der direkten Kundenbetreuung auch viel Zeit mit Administration verschwenden und das Potenzial ihrer Mitarbeiter nur unvollständig ausnutzen“, erklärt Studienautor Prof. Karl Pinczolits.
- ▶ Österreichische Vertriebsleiter handeln zu einem Großteil ihrer Arbeitszeit als Verkäufer, international gesehen agiert der Vertriebsleiter jedoch mehr als Trainer und Förderer seiner Vertriebsmannschaft. Während sich also ein **österreichischer Vertriebsleiter als „bester Verkäufer“** betrachtet, nehmen beispielsweise amerikanische Kollegen ihren Auftrag als Betreuer und Ausbilder der Vertriebsmitarbeiter wahr. „Im Widerspruch dazu steht die unmittelbar auf den Kunden aufgewendete Zeit: So liegt in amerikanischen Untersuchungen die direkte Kundenbetreuung etwa bei 25%, wohingegen Österreichische Werte um zehn Prozentpunkte höher liegen. Vertriebsleiter in Österreich verwenden ihre Zeit überwiegend auf administrative Tätigkeiten rund um die eigene Kundenbetreuung – und der unmittelbare Kontakt kommt oft zu kurz“, so Studienautor Pinczolits.

„Ziel der Studie ist es, Potenziale für Produktivitätssteigerungen zu erkennen und Wege für ihre optimale Ausschöpfung zu öffnen“, erklärt Halapier abschließend. „Die Ergebnisse zeigen klar auf: Wo sich ein Vertriebsleiter stärker auf Mitarbeiterführung fokussiert, das Know-how seines Personals fördert und im Vieraugengespräch mit Kunden interagiert, ist der Vertrieb besser auf Schiene“.

Die Studienautoren: Karl Pinczolits, Marina Pinczolits, Daniela Vevera, Petra Weiss

Kontakt:

Ingeborg Misarz

Assistenz Forum Vertrieb & Verkauf

Tel. +43 1 533 86 36-38

E-Mail: ingeborg.misarz@opwz.com