

Heiko Wrobel / Thomas Vierhaus (Hrsg.)

BENCHMARKING IM VERTRIEB DES TECHNISCHEN HANDELS

INHALTSVERZEICHNIS

BENCHMARKING IM VERTRIEB DES TECHNISCHEN HANDELS

Ergebnisse einer mehrjährigen Studienreihe

Heiko Wrobel / Thomas Vierhaus (Hrsg.):

Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS, Nürnberg

VTH Verband Technischer Handel e.V., Düsseldorf

**Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS
Benchmarking Center Nürnberg BMC**

Nordostpark 93
90411 Nürnberg
Telefon: +49 (0)911/58 061-9500
Telefax: +49 (0)911/58 061-9599
E-Mail: info@scs.fraunhofer.de
URL: www.scs.fraunhofer.de

VTH Verband Technischer Handel e.V.

Prinz-Georg-Straße 106
40479 Düsseldorf
Telefon: +49 (0)211/44 53 22
Telefax: +49 (0)211/46 09 19
E-Mail: info@vth-verband.de
URL: www.vth-verband.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-8396-0425-0

Druck und Weiterverarbeitung

IRB Mediendienstleistungen
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Für den Druck des Buches wurde chlor- und säurefreies Papier verwendet.

© by FRAUNHOFER VERLAG, 2012

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Postfach 800469, 70504 Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon 0711 970-2500
Telefax 0711 970-2508
E-Mail verlag@fraunhofer.de
URL <http://verlag.fraunhofer.de>

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des VTH Verband Technischer Handel e.V.	I
Geleitwort der VTH TOP-Partner	II
Vorwort der Autoren	III
Übersicht aller an der Projektreihe aktiv beteiligten Personen	IV
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XII
1 Hintergrund der Untersuchung	1
1.1 Zielsetzungen der Benchmarking-Untersuchungen	1
1.2 Entstehungsgeschichte der Projektreihe im Vertrieb des Technischen Handels	1
1.3 Aufbau und Adressaten des Handbuchs.....	2
2 Der Vertrieb im Technischen Handel als Untersuchungsobjekt	3
2.1 Der Technische Handel im Überblick	3
2.1.1 Eckdaten und Leistungsspektrum des Technischen Handels.....	3
2.1.2 Die Kunden des Technischen Handels.....	3
2.1.3 Die wirtschaftliche Entwicklung des Technischen Handels	4
2.2 Branchenstrukturanalyse.....	6
2.2.1 Methodisches Vorgehen	7
2.2.2 Chancen und Risiken durch (potenzielle) neue Anbieter	8
2.2.3 Chancen und Risiken durch direkten Wettbewerb	10
2.2.4 Chancen und Risiken durch Ersatzprodukte.....	11
2.2.5 Chancen und Risiken durch Kunden.....	13
2.2.6 Chancen und Risiken durch Lieferanten.....	14
2.2.7 Zusammenfassung.....	17
2.3 Vertriebskanäle und Leistungsbündel im Technischen Handel	19
2.3.1 Bedeutsamkeit der Vertriebskanäle	19
2.3.2 Relevanz der Instrumente zur Kontakthanbahnung.....	20
2.3.3 Bestandteile der Leistungsbündel des Technischen Handels.....	21
3 Der Benchmarking-Ansatz für den Vertrieb im Technischen Handel	23
3.1 Benchmarking als wettbewerbsorientierte Management-Methode	23
3.1.1 Begriff des Benchmarking	23
3.1.2 Bedeutung und Funktionen des Benchmarking	24
3.1.3 Arten des Benchmarking.....	26
3.1.4 Der Benchmarking-Prozess.....	28
3.1.4.1 Projektkonzeption	29
3.1.4.2 Datenerhebung	34
3.1.4.3 Datenauswertung	35
3.1.4.4 Ergebnisdarstellung	36
3.1.4.5 Ergebnisumsetzung	37
3.1.5 Generelle Erfolgsfaktoren des Benchmarking.....	38
3.1.6 Zum Sinn und Unsinn der Erfolgsfaktoren-Forschung.....	39

3.2 Die konkrete Konzeption der Projektreihe im Vertrieb des Technischen Handels	41
3.3 Beschreibung der Stichprobe	46
3.3.1 Anzahl und Herkunft der teilnehmenden Unternehmen.....	46
3.3.2 Umsatzverteilung	48
4 Leistungsmessung der untersuchten Vertriebsorganisationen	49
4.1 Auswahl und Definition der Leistungsmessgrößen im Vertrieb	49
4.2 Erläuterung der Methodik der Neutralisierung.....	51
4.3 Das FRAUNHOFER-Vertriebsportfolio zur Positionierung	56
4.4 Der »Top-Down«-Ansatz als zusätzliche Perspektive.....	59
5 Status Quo und Erfolgsfaktoren im Vertrieb des Technischen Handels	63
5.1 Untersuchungsbereiche und eingesetzte statistische Verfahren	63
5.2 Strukturelle Rahmenbedingungen des Vertriebs	65
5.2.1 Warengruppen.....	65
5.2.2 Unternehmensgröße	66
5.2.3 Dauer der Gebietsbetreuung durch das Unternehmen	66
5.2.4 Vertriebskanäle	67
5.3 Aufbau und Steuerung der Vertriebsorganisation.....	69
5.3.1 Einsatz von Generalisten und Spezialisten	70
5.3.2 Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst	73
5.3.3 Einsatz von Tourenplanungssystemen	77
5.3.4 Vertragsabschlusskompetenz im Außendienst	78
5.3.5 Gestaltung der Entlohnungs- und Anreizsysteme.....	80
5.3.5.1 Entlohnung im Außendienst	81
5.3.5.2 Einsatz von Zielvereinbarungen	83
5.4 Persönliche Merkmale der Außendienstmitarbeiter	85
5.4.1 Aus- und Weiterbildung des ADM	85
5.4.2 Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen und zum Außendienst	87
5.4.3 Dauer der Gebietsbetreuung durch den Außendienst	90
5.4.4 Beziehungsmanagement	92
5.4.4.1 Kundenstruktur	92
5.4.4.2 Besuchsfrequenzen	96
5.4.4.3 Kunden-Priorisierung nach Generalisten und Spezialisten.....	98
5.4.4.4 TOP 10 Analysen des Beziehungsmanagements	102
5.5 Benchmark-Übersicht und TOP5-Analysen nach Warengruppen	109
5.5.1 Persönliche Schutzausrüstung (PSA)	110
5.5.2 Schlauch- und Armaturentechnik (SAT)	111
5.5.3 Antriebs- und Fördertechnik (AFT).....	112
5.5.4 Dichtungstechnik (DT)	113
5.5.5 Elastomertechnik (ET)	114
5.5.6 Pneumatik und Hydraulik (PH)	115
5.5.7 Kunststofftechnik (KT)	116
5.5.8 Chemotechnik (CT)	117
5.5.9 Werkzeuge und Betriebsausstattung (WBA)	118
6 Einige Antworten, viele neue Fragen – die Idee des kontinuierlichen Benchmarkings.....	119
Literaturverzeichnis.....	121

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1:	Kundenstruktur des VTH.....	4
Abb. 2-2:	Reale Zeitreihenentwicklung des Technischen Handels im Vergleich	5
Abb. 2-3:	Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach PORTER.....	6
Abb. 2-4:	Methodisches Vorgehen bei der Branchenstrukturanalyse	7
Abb. 2-5:	Chancen und Risiken durch neue Anbieter	9
Abb. 2-6:	Chancen und Risiken durch den direkten Wettbewerb.....	11
Abb. 2-7:	Chancen und Risiken durch Ersatzprodukte	12
Abb. 2-8:	Chancen und Risiken durch Kunden.....	13
Abb. 2-9:	Chancen und Risiken durch Lieferanten.....	15
Abb. 2-10:	Zentrale Ergebnisse des Kamingesprächs	17
Abb. 2-11:	Bedeutsamkeit der Vertriebskanäle	19
Abb. 2-12:	Bedeutsamkeit der Instrumente zur Anbahnung von erfolgreichen Kundenkontakten.....	20
Abb. 2-13:	Bedeutsamkeit der Leistungsbestandteile für den Erfolg im Technischen Handel	21
Abb. 3-1:	Die weltweit meistgenutzten Management-Werkzeuge	24
Abb. 3-2:	Funktionen des Benchmarking	25
Abb. 3-3:	Ausprägungen des Benchmarking nach der morphologischen Methode	26
Abb. 3-4:	Zusammenhang von Vergleichsmaßstab, Verbesserungspotenzial und Aufwand für das Benchmarking	27
Abb. 3-5:	Übersicht über die klassischen Benchmarking-Varianten nach CAMP	28
Abb. 3-6:	Der Benchmarking-Prozess.....	29
Abb. 3-7:	Portfolio-Modell zur Auswahl eines Benchmarking-Objektes	30
Abb. 3-8:	Generelle Datenstruktur auf Basis eines ISHIKAWA-Diagramms	33
Abb. 3-9:	Modifiziertes »Z«-Diagramm.....	37
Abb. 3-10:	Bausteine der Projektkonzeption und ihre Wechselwirkungen	41
Abb. 3-11:	Die Kernprozesse des Großhandels	42
Abb. 3-12:	Zusammensetzung des Projektteams beim VTH-Benchmarking	43
Abb. 3-13:	Struktur der Datenerhebung	45
Abb. 3-14:	Arten der Ergebnisse	46
Abb. 3-15:	Teilnehmer der VTH-Benchmarking-Untersuchungen 2005-2011	47
Abb. 3-16:	Standorte der VTH-Studienteilnehmer	48
Abb. 3-17:	Verteilung der Studienteilnehmer nach Umsatz	48
Abb. 4-1:	Die Vertriebsaktivitäten im Prozessmodell.....	50
Abb. 4-2:	Berechnungsschema der verwendeten Messgrößen	51
Abb. 4-3:	Unterschiede in den Warengruppen als Strukturfaktor	52
Abb. 4-4:	Beispielrechnung zur Neutralisierung der Roherträge nach Warengruppen	53
Abb. 4-5:	Aufbauorganisation des Vertriebs als Strukturfaktor	54
Abb. 4-6:	Neutralisierung der Vertriebsorganisationen nach der »Bottom-Up«-Methode.....	55
Abb. 4-7:	Das FRAUNHOFER-Vertriebsportfolio	57
Abb. 4-8:	Positionierung im FRAUNHOFER-Vertriebsportfolio nach dem »Bottom-Up«-Ansatz	58
Abb. 4-9:	Neutralisierung der Vertriebsorganisation nach dem »Top-Down«-Ansatz	60
Abb. 4-10:	Positionierung im FRAUNHOFER-Vertriebsportfolio nach dem »Top-Down«-Ansatz	61
Abb. 5-1:	ISHIKAWA-Diagramm – Sammlung potenzieller Ursache-Wirkungsbeziehungen im Vertrieb des Technischen Handels	63
Abb. 5-2:	Durchschnittliche Handelsspannen nach Warengruppen	65

Abb. 5-3: Umsatzverteilung der Stichprobe aus der dritten Studie nach Warengruppen.....	65
Abb. 5-4: Leistungsunterschiede nach Unternehmensgröße	66
Abb. 5-5: Leistungslücken in Aufbaubereichen.....	67
Abb. 5-6: Umsatzverteilung im Technischen Handel nach Vertriebsweg.....	68
Abb. 5-7: Rohertrag und Vertriebskosten je Vertriebsmitarbeiter nach Vertriebswegen.....	69
Abb. 5-8: Vor- und Nachteile der Grundformen der Vertriebsorganisation	70
Abb. 5-9: Einsatz von Generalisten und Spezialisten im Vertrieb.....	72
Abb. 5-10: Best Practice beim Einsatz von Spezialisten nach neutralisiertem Deckungsbeitrag.....	72
Abb. 5-11: Best Practice beim Verhältnis von Generalisten zu Spezialisten nach Deckungsbeitrag.....	73
Abb. 5-12: Verhältnis der Anzahl von Innendienst- zu Außendienstmitarbeiter	74
Abb. 5-13: Organisation der Zusammenarbeit zwischen Außen- und Innendienst.....	75
Abb. 5-14: Best Practices für die Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst nach Deckungsbeitrag.....	76
Abb. 5-15: Best Practice für die Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst nach Handelsspanne.....	76
Abb. 5-16: Einsatz von Tourenplanungssystemen	77
Abb. 5-17: Best Practice bei Tourenplanungssystemen nach Deckungsbeitrag	78
Abb. 5-18: Vertragsabschlusskompetenzen der Außendienstmitarbeiter.....	79
Abb. 5-19: Best Practice bei der Vertragsabschlusskompetenz nach Deckungsbeitrag	79
Abb. 5-20: Best Practice bei der Vertragsabschlusskompetenz nach Handelsspanne.....	80
Abb. 5-21: Entlohnungssystem im Außendienst.....	81
Abb. 5-22: Best Practice in der Entlohnung nach Deckungsbeitrag	82
Abb. 5-23: Best Practice beim variablen Gehaltsanteil nach Deckungsbeitrag.....	82
Abb. 5-24: Best Practice bei Zielvorgabe (Umsatz) nach Deckungsbeitrag	84
Abb. 5-25: Best Practice bei Zielvorgabe (Rohertrag) nach Deckungsbeitrag	84
Abb. 5-26: Ausbildung der ADM.....	85
Abb. 5-27: Best Practice bei der Ausbildung nach Handelsspanne	86
Abb. 5-28: Best Practice bei der Weiterbildung (Schwerpunkt Produkt-Know-how)	86
Abb. 5-29: Best Practice bei der Weiterbildung (Schwerpunkt Markt-Know-How).....	87
Abb. 5-30: Betriebszugehörigkeit und Tätigkeitsdauer	88
Abb. 5-31: Best Practice bei der Zugehörigkeit zum Unternehmen nach Deckungsbeitrag.....	88
Abb. 5-32: Best Practice in Bezug auf die Zugehörigkeit zum Außendienst nach Umsatz	89
Abb. 5-33: Betriebszugehörigkeit und Tätigkeitsdauer	90
Abb. 5-34: Leistungsunterschiede in der Dauer der Gebietsbetreuung nach Umsatz	91
Abb. 5-35: Gegenüberstellung von Transaktions- vs. Relationship Marketing nach WEHRLI und WIRTZ.....	92
Abb. 5-36: Kundenstruktur im Vertrieb des Technischen Handels.....	94
Abb. 5-37: Umsatzverteilung nach ABC-Kunden	95
Abb. 5-38: Rohertragsverteilung nach ABC-Kunden	96
Abb. 5-39: Besuchsfrequenzen nach ABC-Kunden	97
Abb. 5-40: Anzahl ABC-Kunden Generalisten vs. Spezialisten	98
Abb. 5-41: Kundenbesuche nach Generalisten und Spezialisten	99
Abb. 5-42: Besuche je ABC-Kunde nach Generalisten und Spezialisten	99
Abb. 5-43: Umsatz je ABC-Kunde Generalisten und Spezialisten im Vergleich	100
Abb. 5-44: Rohertrag je ABC-Kunde Generalisten und Spezialisten im Vergleich.....	101
Abb. 5-45: Umsatzverteilung nach ABC-Kunden Generalisten und Spezialisten im Vergleich	101

Abb. 5-46: Rohertrag ABC-Kunden Generalisten und Spezialisten im Vergleich	102
Abb. 5-47: Vergleich der Kundenstruktur (TOP10-Analyse).....	103
Abb. 5-48: Vergleich Anzahl Kundenbesuche (TOP10-Analyse).....	104
Abb. 5-49: Vergleich Besuche je Kunde (TOP10-Analyse)	104
Abb. 5-50: Vergleich Umsatz je Kundengruppe (TOP10-Analyse).....	105
Abb. 5-51: Vergleich Rohertrag je Kundengruppe (TOP10-Analyse).....	106
Abb. 5-52: Vergleich Finanzkennzahlen (TOP10-Analyse)	107
Abb. 5-53: Benchmark-Übersicht über alle Warengruppen.....	109
Abb. 5-54: Benchmarks für den Bereich Persönliche Schutzausrüstung	110
Abb. 5-55: Benchmarks für den Bereich Schlauch- und Armaturentechnik.....	111
Abb. 5-56: Benchmarks für den Bereich Antriebs- und Fördertechnik	112
Abb. 5-57: Benchmarks für den Bereich Dichtungstechnik	113
Abb. 5-58: Benchmarks für den Bereich Elastomertechnik	114
Abb. 5-59: Benchmarks für den Bereich Pneumatik und Hydraulik.....	115
Abb. 5-60: Benchmarks für den Bereich Kunststofftechnik	116
Abb. 5-61: Benchmarks für den Bereich Chemotechnik.....	117
Abb. 5-62: Benchmarks für den Bereich Werkzeuge und Betriebsausstattung	118