

Kosten im Griff – auch in Marketing und Vertrieb

Dr. Heinz Schmitz-Maibauer

Dr. Schmitz-Maibauer und Partner (BDU)

E-Mail: Info@Schmitz-Maibauer.de

www.Schmitz-Maibauer.de



Dr. Heinz Schmitz-Maibauer (CMC/BDU)

Durchschnittlich ein Viertel der Umsätze produzierender Unternehmen sind Marketing- und Vertriebskosten. In manchen stark umkämpften Märkten und bei hoher Handelsausrichtung liegt der Kostenanteil noch wesentlich höher. Daher ist es nicht verwunderlich, dass gerade mittelständische Unternehmen diesen letzten Schonraum für Kosten- und Effizienzdenken immer stärker unter die Lupe nehmen wollen. Die Wettbewerbssituation auf den globalisierten Märkten und das Kundenverhalten zwingen hier zu einem Umdenken. Nicht nur in der Produktion, sondern auch im Marketing und Vertrieb gibt es Rationalisierungs- und damit Ergebnis-Chancen!

Überall Kosten! Je weiter desto teurer

Häufig entstehen diese Fragen im Verhältnis zu Auslandstöchtern, zu Vertriebsniederlassungen oder zu Fachabteilungen. Mit der Distanz wachsen die Kosten auf wundersame Weise, Forderungen nach Expansion von Aktivitäten entstehen vor einer Überlegung, wie man etwas effizienter, kostengünstiger gestalten kann.

«Unsere Kosten sind zu hoch, wir müssen sparen!» Wer kennt diese Lösung nicht? Meist ist es dann der Werbeetat, der angeblich ohne Schaden kürzbar ist. Wir wissen ja: «die Hälfte des Geldes ist vergeudet... usw.». Unsere Beratungspraxis zeigt allerdings, dass auch bei anderen Marktaktivitäten «Kostenblasen» erzeugt werden, die den Anteil der Marketing- und Vertriebskosten unerträglich erhöhen. So entstehen bei unkontrollierter Produktentwicklung, bei überzogener Produktgestaltung, im organisch gewachsenen Aussendienst oder beim Transport der Produkte Kostensätze, die absolut und/oder relativ zum Branchenstandard falsch liegen. Eine systematische Durchforstung aller Kostenpositionen in Marketing und Vertrieb mit der Überprüfung der Wirksamkeit der eingesetzten Mittel führt hier zu notwendigen Veränderungen in Richtung Kostensenkung und Effizienzsteigerung.

Transparenz ist der erste Schritt zum Sparen!

Doch wie soll durchforstet werden und wer soll dies tun? Klar ist, dass interne Interessenträger in den wenigsten Fällen zu einem objektiven Ergebnis kommen oder das Motto vertreten «Kosten sparen, koste es was es wolle», was letztendlich zu einer Gefährdung der Marktposition des Unternehmens führen kann. Es kommt darauf an, neutral und unabhängig die aktuelle Effizienz der Marktarbeit in all ihren Ausprägungen zu erfassen und zu bewerten sowie konkrete Verbesserungsmöglichkeiten vorzuschlagen. Eine Methode, die

wir seit Jahren zur Prüfung der Marktarbeit von Unternehmen erfolgreich einsetzen, ist das *Marketing- und Vertriebsaudit*.

In der globalisierten Markt- und Wettbewerbssituation ist die Marktarbeit zum entscheidenden Erfolgsfaktor des Unternehmens geworden. Ziel des Marketing- und Vertriebsaudits ist daher, den *unternehmensindividuellen* Leistungsstand der Funktionserfüllung Marketing und Vertrieb zu ermitteln. Ein Marketing- und Vertriebsaudit ist also die externe Überprüfung, ob und wie ein Unternehmen diese Funktionen zur Unternehmensentwicklung zielführend einsetzt.

Da praktisch jedes Unternehmen in irgendeiner Weise Marketing betreibt, ist es entsprechend für jedes Unternehmen sinnvoll, die Einsatzqualität seiner Marketing- und Vertriebsbemühungen genau zu kennen. Die externe Begutachtung ermöglicht, Kosten- und Wirkungsverluste zu vermindern.

Der Weg zur Effizienz

Im Verlauf eines Audits werden marketing-relevanten Tatbestände, Hintergründe, Aktivitäten und Ergebnisse systematisch erfasst. Konkret werden die dispositiven und die operativen Marketingfunktionen qualifiziert. Zu den dispositiven Funktionen gehören Unternehmensstrategien, Marketing- und Vertriebskonzeption, Planung, Organisation, Controlling u.a. Zu den operativen Funktionen gehören Informationsgewinnung, Produkte und Dienste, Produktinnovation und Design, Markt und Zielgruppen, Preis und Entgelt, Vermarktung und Distribution, Kommunikation und Werbung u.a. Die Informationen zum Ist-Stand der Funktionserfüllung werden gesammelt, verdichtet und ausgewertet. Die wertende Analyse im Vergleich mit bestehenden Benchmarks erbringt Stärken und Schwachpunkte des Unternehmensmarktings. Aus Schwachstellen, Stärken und relevanten Abweichungen von Soll-Stellungen werden umsetzbare Lösungsansätze und

Empfehlungen abgeleitet. Die z.T. mit Kreativitätstechniken gefundenen Lösungsempfehlungen werden in einem Massnahmenkatalog mit Rangfolge und Massnahmenträgern für die Umsetzung zusammengefasst. Wir erleben immer wieder, dass diese Arbeitsgrundlage über Jahre hinweg als Klettergerüst für die Verbesserung der Marktarbeit genutzt wird.

Nach unseren Erfahrungen amortisieren sich die Beratungsaufwendungen nach wenigen Monaten und die Ergebnisse wirken sich durch den eingeleiteten Umdenkprozess über Jahre aus. Immer wieder sind wir überrascht, wie viel Einsparungs- und Effizienzsteigerungspotenzial aufgedeckt werden kann. Und dabei geht es nicht nur um die absolute Einsparung von Aufwendungen mit unmittelbarer Ergebnisauswirkung sondern auch um die Umschichtung von Mitteln in effizientere Aktivitäten: Wenn eingesparte Mittel zu weiteren Marketing- und Vertriebsaktivitäten eingesetzt werden, so führt dies in aller Regel zu erheblichen Wettbewerbs-

vorteilen und der Stärkung der eigenen Marktposition.

Messbare Ergebnisse

In vielen Punkten ist die Marketing- und Vertriebseffizienz tatsächlich messbar, so die Marktausschöpfung, Lizizenzen, Provisionen, Transport- und Logistikkosten, Werbeaufwendungen u.a.m. In manchen Punkten sind die individuellen Ausprägungen der Marktarbeit nur mit viel Erfahrung und umfassendem, branchenübergreifendem Marketing-Know-how qualifizierbar. In der Zusammenfügung von Methodik und Erfahrung erbringt unser Marketing und Vertriebsaudit eine Fülle von praktischen und konkreten Ansatzpunkten, also den Schlüssel zu Kosten- und Ergebnisoptimierung.

So hat ein Audit bei einem Hersteller von Aussensicherheitsprodukten zu einem flächendeckenden, kundennahen Vertriebsnetz über Systempartner ohne eigene Kapital-

bindung geführt. In einem anderen Fall, bei einem Hersteller von Hygienepapier führte das Audit zu einem innovativen speditionellen Modell für den Fertigwarentransport mit überwältigenden Kosteneinsparungen. Bei einem Möbelhersteller führte es zu einem ergänzenden Handelssortiment mit preisaktiven und leistungssymbildenden Chancen...

Der praktische Wert eines Marketing- und Vertriebsaudits geht aber über solche markanten Ergebnisse hinaus: Für den Unternehmer wird die bislang kaum durchgeföhrte Ergebniskontrolle der Marktaktivitäten endlich möglich. Er weiß, wie sein Mitteleinsatz im Branchenfeld einzuschätzen ist. Steigende Marketing- und Vertriebskosten müssen nicht mehr als gesetzmässig hingenommen werden. Der Unternehmer, der sich zu professionellem Marketing bekennt, muss nicht länger die beschränkten Ressourcen zu beklagen. Durch das Marketing- und Vertriebsaudit wird es sogar möglich, erfolgreiches Marketing auch mit begrenzten Budgets zu erreichen.