

# Lernen von den Besten

Benchmarking hat sich zu einem beliebten Hilfsmittel zur Verbesserung der Vertriebs-Performance entwickelt. Dabei zeigt sich, dass hierzulande die Unterschiede zwischen den Unternehmen teilweise gravierend sind.

Text \_ Andreas Klähn

Frank weiß, warum sein Freund Leon in Mathe besser ist. »Der übt jedes Wochenende mit seinem Vater«, sagt der Neunjährige. Genau dies erwartet Frank nun auch von seinem Papa, denn er möchte der beste Rechenkünstler der Klasse werden. Von den Besseren lernen – für Kinder ist das die selbstverständlichste Sache der Welt. Kein Wunder, dass diese Methode inzwischen auch im Management vieler Firmen angekommen ist. Benchmarking lautet der neudeutsche Begriff für das Lernen von den Besten. Bereits Ende der 1980er-Jahre schwappte diese Managementmethode aus den USA nach Europa. Inzwischen ist sie das meistgenutzte Managementinstrument in Europas Unternehmen. So lautet zumindest das Ergebnis der Studie »Management Tools and Trends 2011« der Unternehmensberatung Bain & Company in München, die dafür 2011 über 11.000 Entscheider quer durch alle Branchen befragte.

Benchmarking kann als interner Vergleich, etwa zwischen den Außendienstmitarbeitern, angelegt sein oder extern durchgeführt werden. Dabei wird entweder mit Unternehmen der gleichen Branche verglichen oder es werden Abteilungen/Funktionen den entsprechenden Einheiten in Firmen anderer Branchen gegenübergestellt. In allen Fällen kann es entweder ein reiner Vergleich von Kennzahlen sein oder der Versuch, durch das Identifizieren von Best Practices vom erfolgreichsten Unternehmen zu lernen.

Besonders den Vertrieb unterziehen Deutschlands Firmen gern einem solchen professionellen Vergleich. Nur die Produktionsabteilung wird laut einer

Erhebung des Benchmarking Centers Europe (BMC) in Köln häufiger auf diese Weise durchleuchtet.

Das zur Fachhochschule Köln gehörende BMC bietet reines Kennzahlen-Benchmarking an. Durch eine Kooperation mit der US-amerikanischen Datenbank APQC können Vertriebsorganisation oder andere Abteilungen mit gut 8.500



**»ANREIZ FÜR DIE TEILNAHME AM BENCHMARKING IST DIE AUSWERTUNG, DIE VERGLEICHSPARTNER ERHALTEN ALSO DIE GLEICHE EXPERTISE WIE DAS AUFTRAGGEBENDE UNTERNEHMEN.«**

**MICHAEL GRAU**, Leiter des Deutschen Benchmarking Zentrums, Berlin

Unternehmen in aller Welt – davon rund 3.000 in Europa – verglichen werden. Allein zum Vertrieb sind für jedes Unternehmen etwa 50 Kennzahlen vorhanden, dazu kommen qualitative Daten, etwa darüber, welche IT-Tools ge-

nutzt werden und ob regelmäßige Forecastings und ein Vertriebs-Controlling stattfinden.

## Datenqualität ist entscheidend

»Zu Beginn jedes Benchmarkings muss festgelegt werden, was überhaupt verglichen werden soll«, sagt Matthias Schmieder, Gründer des BMC und Professor für Unternehmensführung und Controlling an der FH Köln. »Bei manchen Unternehmen ist das im Vorfeld gar nicht so klar definiert. Danach folgt die Entscheidung, mit welchen Unternehmen man sich messen will. Soll es ein brancheninterner Vergleich sein oder soll es darüber hinaus gehen? Unternehmensgröße und regionaler Standort müssen ebenfalls festgelegt werden.« Erst dann erfolgt die Datenerhebung. Dabei muss zuerst überprüft werden, ob die im Unternehmen vorhandenen Daten exakt den vorgegebenen Definitionen der APQC-Datenbank entsprechen. »Die meisten Unternehmen haben diese Kennzahlen durch ihr Controlling«, so Schmieder. »Aber es gibt immer wieder Fälle, in denen nicht alle Daten im Unternehmen vorhanden sind.« Mindestens 50 Prozent der geforderten Daten müssen zur Verfügung stehen, damit ein Benchmarking durchgeführt werden kann.

Tatsächlich bleibt die Datenqualität das größte Problem bei der Durchführung eines solchen Vergleichs. Sind die Zahlen fehlerhaft, wird das Ergebnis verfälscht. Bei der Eingabe wird im BMC daher immer eine Plausibilitätsprüfung durchgeführt, um grobe Fehler sofort zu erkennen. Ein weiterer Knackpunkt bei der Durchführung ist die Vergleichbarkeit



Mehr als nur Peanuts: Ein professionelles Benchmarking erhöht den Deckungsbeitrag im Vertrieb.

der Unternehmen. Betriebsgröße, Unternehmensstrategie, Branche und Standort müssen dabei berücksichtigt werden, damit nicht der berühmte Vergleich von Äpfeln mit Birnen stattfindet. Sind die Daten erhoben, werden sie maschinell mit den entsprechenden Angaben der Firmen verglichen, die der für den Vergleich festgelegten Definition entsprechen. In der Auswertung wird das »gebenmarktete« Unternehmen jeweils mit den besten und den schlechtesten 25 Prozent der Vergleichsgruppe sowie mit dem Median verglichen. »Daraus lässt sich einiges erkennen«, so Schmieder. »Verbesserungsvorschläge laufen häufig auf eine bessere Lead-Bearbeitung, einen tieferen Einstieg beim Forecasting oder eine bessere Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb hinaus.« Die Kosten eines solchen Benchmarkings beim BMC liegen zwischen 5.000 und 8.000 Euro. Wer denkt, dass sich der Vertriebs Erfolg von einem zum anderen Unternehmen nicht groß unterscheidet, Benchmarking somit nur ein relativ geringes Verbesserungspotenzial enthält, wird von Heiko Wrobel eines Besseren belehrt. »In unseren Projekten liegen die Unterschiede zwischen den besten und den

schlechtesten Unternehmen bei Kennzahlen wie etwa dem Umsatz oder dem Deckungsbeitrag pro Außendienstmitarbeiter meist zwischen 200 und 300 Prozent«, so der Benchmarking-Experte und Gruppenleiter Prozesse der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply-Chain-Services SCS in Nürnberg.

### Höherer Deckungsbeitrag

Im Vertrieb sei es besonders schwierig festzulegen, woran sich Leistung messen lässt. »Die Arbeit findet ja zu einem großen Teil außerhalb des eigenen Unternehmens statt«, so Wrobel. »Außerdem ist die Frage der Zurechenbarkeit schwierig, da der Vertrieb am Ende der Prozesskette steht.« Je konsumentennäher ein Unternehmen aufgestellt ist, umso größer sei beispielsweise der Einfluss des Marketings. Aber auch der Einkauf beeinflusst das Vertriebsergebnis, da er große Auswirkungen auf die Kosten und damit die Preise habe.

»Um einen aussagekräftigen Fragebogen erstellen zu können, setzen wir uns immer mit Branchenexperten zusammen«, sagt Wrobel. Neben branchenspezifischen Angaben sind es vor allem die

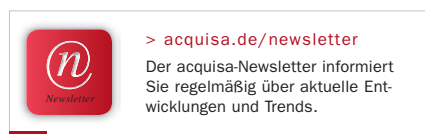
klassischen Kennzahlen, die quer durch alle Branchen für die Vergleiche genutzt werden: Deckungsbeitrag, Zahl der gewonnenen Ausschreibungen, Handelsspanne, gewonnene Ausschreibungen pro Vertriebsmitarbeiter, aber auch die Zahl der Besuche pro Außendienstler, die Dauer der Besuche und die Häufigkeit, mit der einzelne Kunden besucht werden. »Beim Vertriebs-Benchmarking halten wir die Motivation der Mitarbeiter für wichtig, daher fragen wir auch Dinge wie Vergütungssysteme, Prämien und Incentives ab. Selbst die Frage, welchen Dienstwagen ein Außendienstler gestellt bekommt, kann für die Motivation von Bedeutung sein.« Als besonders interessant hat sich die Organisation der Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst erwiesen. »In unseren Projekten hat sich herausgestellt, dass Vertriebsorganisationen, die mit festen Teams oder Tandems arbeiten, im Durchschnitt einen 120 Prozent höheren Deckungsbeitrag erzielen als Firmen, die mit einem Innendienst-Pool arbeiten«, so Wrobel. Ein schnelles und dazu noch kostenloses Vertriebs-Benchmarking-Tool bietet der IT-Fachverband Bitkom seinen Mitgliedern, aber auch anderen Unterneh- [ ...



men. Kernstück ist ein 15-seitiger Fragebogen auf der Website des Verbands, der sich in etwa einer Stunde ausfüllen lässt. Vmaxx nennt sich das Ganze und soll vor allem kleineren und mittleren Firmen helfen, ihren Vertrieb besser aufzustellen. »Benchmarking ist nach unserer Meinung der schnellste und günstigste Weg, um Verbesserungen im Vertrieb zu erreichen«, erklärt Markus Altvater, Bereichsleiter Marketing, Vertrieb und Mittelstand, das Bitkom-Engagement. Gut 130 Unternehmen hätten Vmaxx bereits genutzt.

### Benchmarking ohne Kennzahlen

Besonderheit des Bitkom-Tools: Es werden keine Kennzahlen abgefragt, vielmehr geht es um eine Selbsteinschätzung in Bezug auf Organisation und Ausrichtung des Unternehmens. Vmaxx zielt nicht allein auf die Verkaufsabteilung, sondern auf das ganze Unternehmen. Gefragt wird beispielsweise, ob der Vertrieb zielmarktorientiert aufgestellt ist oder eine eindeutige Marktpositionierung durch ein Alleinstellungsmerkmal hat. »Der Erfolg dieses Benchmarkings hängt von einer ehrlichen Selbsteinschätzung



ab«, so Altvater. »Wir empfehlen daher, dass mehrere Mitarbeiter den Fragebogen ausfüllen, damit ein realistischer Mittelwert herauskommt.« Das Ergebnis des Benchmarkings zeigt dann vor allem auf, wo es gravierende Abweichungen vom Durchschnitt gibt – und somit vermutlich Handlungsbedarf. Vmaxx steht allerdings vor einer Überarbeitung, in Zukunft werden dann wohl doch auch einige harte Kennzahlen abgefragt.

Zu den Unternehmen, die ihren Vertrieb mit Vmaxx gebenchmarkt haben, gehört unter anderem die Firma Bluecarat in Köln. »Ich steuere unseren Vertrieb nicht nach Kennzahlen, denn wir verkaufen keine Produkte. Bei uns geht es um

Dienstleistungen und Emotionen, die sich nicht in Zahlen fassen lassen«, sagt Geschäftsführer Winfried Stolz. »Daher war ich gleich interessiert, als ich von einem Vertriebs-Benchmarking hörte, das sich nicht in einem Kennzahlenvergleich erschöpft. Bei der Auswertung konnten wir dann sehen, wo wir über dem Durchschnitt oder darunter lagen. Zum Glück waren wir meist überdurchschnittlich, aber man erkennt trotzdem an einigen Stellen Verbesserungspotenzial.« Tatsächlich habe bereits die gemeinsame Besprechung der Fragebögen mit den Vertriebskollegen gezeigt, wo vermutlich Möglichkeiten zur Verbesserung sind. »Wir haben dann gemeinsam einige Veränderungen angestoßen«, so Stolz. »Die wichtigste Neuerung war die Einrichtung einer neuen Einheit namens 'Sales Force', die den Außendienst durch Vorarbeit entlastet.«

Bei Vmaxx wie beim Benchmarking mit der APQC-Datenbank stehen bereits Informationen von einer ganzen Reihe von Unternehmen zur Verfügung. Das ist anders, wenn es sich um neue, individuell ausgestaltete Vergleiche handelt. Wurde definiert, Unternehmen welcher Größe, Branche etc. für ein Benchmarking herangezogen werden sollen, müssen entsprechende Firmen für das Vorhaben gewonnen werden. Heiko Wrobel vom SCS hält dies für den schwierigsten Teil des Vorhabens. Auch Michael Grau, Leiter des Deutschen Benchmarking Zentrums in Berlin, spricht von »Klinken putzen«, um die passenden Vergleichspartner zu finden. »Das kann schon mal zwei Monate dauern, bis wir eine ausreichende Zahl an Teilnehmern zusammenhaben«, so Grau. »Anreiz für die Teilnahme ist allein die Auswertung, die Vergleichspartner erhalten also die gleiche Expertise wie das auftraggebende Unternehmen.« Gerade bei Vertriebsprojekten kommt oft ein weiteres Problem dazu: Es sind meist konkurrierende Unternehmen, die verglichen werden. Da müssen also zum einen Bedenken ausgeräumt werden, dass die Wettbewerber an Betriebsgeheimnisse gelangen, und es kommt eine kartellrechtliche Komponente dazu, weil sich Wettbewerber zusammensetzen. »Nach Möglichkeit lassen

## BUCHTIPP

### Chancen und Risiken eines modernen Benchmarkings gibt es in diesem Überblick.

Stefan Kempf, Gunnar Siebert, Oliver Maßalski  
**Benchmarking: Leitfaden für die Praxis**  
 Carl Hanser Verlag,  
 München 2008,  
 9,90 Euro, 128 Seiten  
 ISBN-13: 978-3446415690



wir uns für solche Projekte schon im Vorfeld ein informelles Okay vom Kartellamt geben«, so Grau. Ganz gleich, ob beim Benchmarking nur Kennzahlen oder komplexere Best Practices herangezogen werden, der Blick zu anderen Unternehmen löst Probleme nicht von allein. »Benchmarking ersetzt nicht die eigene Interpretationsleistung.« Schärfer formuliert es Jens-Uwe Meyer, Geschäftsführer der Innovationsberatung »Die Ideologen« in Baden-Baden. Er spricht von einer »Benchmarking-Falle«. »Viele Unternehmen schauen nur, was sie kopieren können«, so Meyer. »Das ist nicht kreativ und damit werden sie natürlich niemals besser als ihre Wettbewerber. Am Ende kann das zu einer Vereinheitlichung ganzer Branchen führen, weil alle nur noch das Gleiche machen.« Benchmarking mache nur Sinn, wenn ein Unternehmen tatsächlich in bestimmten Bereichen Aufholbedarf habe oder wenn man es nutze, um sich Anregungen zu holen, selbst etwas zu entwickeln. »Adaptieren statt kopieren – dann wird Benchmarking zu einer kreativen Lösung«, so Meyer. Einfaches kopieren ist nicht besser als abschreiben in der Schule. Auch unser neunjähriger Frank hat erkannt, dass er nicht besser wird, wenn er von Leon bei Klassenarbeiten abschreibt, sondern nur, wenn er dessen Lernmethode übernimmt, um seine eigenen Rechenfähigkeiten zu trainieren.

redaktion@acquisa.de

·]