



Profitables Wachstum in der Sicherheitsindustrie

Die Top Ertragshebel



Ihr persönlicher Ansprechpartner:

Gregor Buchwald

g.buchwald@roll-pastuch.de

Mobil: +49 (0)176 / 133 27 101



Köln – München – Osnabrück – Zürich
www.roll-pastuch.de

Die Top Ertragshebel in der Sicherheitsindustrie

Die Sicherheitsindustrie ist eine Branche mit vielfältigen Segmenten

Die Sicherheitsindustrie teilt sich in unterschiedliche Segmente mit vielfältigen Angeboten auf, die von Dienstleistungen, über Brandmelde- und Löschanlagen bis zu Schlössern und Beschlägen oder elektronischer Sicherungstechnik reichen. Die Branche weist in den letzten Jahren eine positive Entwicklung auf, so konnten beispielsweise die Segmente Schlösser und Beschläge sowie elektronische Sicherungstechnik von 2013 zu 2015 ein Wachstum von 11,1% bzw. 19,4% verzeichnen. In der gesamten Industrie wurden 2015 etwa 14,5 Mrd. € umgesetzt.¹

Ein wesentlicher Treiber des Marktwachstums ist das zunehmende Bedürfnis nach Sicherheit, welches durch die steigende Anzahl der Wohnungseinbrüche in Deutschland verstärkt wird.² Zusätzlich wird das Marktwachstum direkt und indirekt durch Förderungsmaßnahmen der Bundesregierung getrieben und der Aufschwung der Bauindustrie tut ein Übriges.³ Weitere Wachstumstreiber, insbesondere im Bereich elektronischer Sicherungstechnik, sind die steigenden Preise von Sicherheitsprodukten, die Entwicklung von „smart cities“ und „smart homes“ sowie die zunehmende Verbreitung technischer Sicherheitslösungen im gewerblichen Bereich.⁴ Elektromechanische und digitale Zutrittslösungen gewinnen weiter an Relevanz, wobei sich ein deutlicher Trend zu Komplettsystemen ausmachen lässt.

In Vertrieb und Pricing liegen effektive Ertragshebel

Trotz dieser positiven Aussichten ist es für langfristigen Erfolg unabdingbar, interne Abläufe zu optimieren, den Markt zu verstehen und das Angebot stets auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Die Bereiche Vertrieb und Pricing tun sich dabei als Handlungsfelder mit besonders hohem Potenzial hervor. Im Folgenden haben wir Ihnen aus unseren Erfahrungen in der Branche die Top Ertragshebel für die Sicherheitsindustrie zusammengestellt.

¹ Baulinks, „Zahlen, Daten und Fakten zum Sicherheitsmarkt in Deutschland 2015“, unter: <http://www.baulinks.de/webplugin/2016/1419.php4>

² Baulinks, „Polizeiliche Kriminalstatistik (PKS) 2015: 10% mehr Wohnungseinbrüche“, unter: <http://www.baulinks.de/webplugin/2016/0725.php4>

³ Fachverband Schloss und Beschlagindustrie e.V., „Branche meldet Produktionszuwachs“, unter: http://www.fvsb.de/dwnld/pub/presse/2016-09_schlossundbeschlagmarkt_s7_SC.pdf

Preissetzung – Reduzieren Sie die Komplexität durch eine wertbasierte Produktsegmentierung

Die enorme Vielfalt möglicher Produktkonfigurationen erschwert die Preissetzung

Eine klare und wertbasierte Segmentierung der Produkte ist notwendig, um den wichtigsten Produkten die maximale Aufmerksamkeit in der Preisfindung zukommen zu lassen. Auch in der Sicherheitsindustrie, wo sowohl produzierende als auch handelnde Unternehmen meist über ein sehr breites und vielfältiges Produkt-Portfolio verfügen, spielt dies eine entscheidende Rolle. Durch verschiedene Abmessungen, Sicherheitsklassen und Varianten sind zum Beispiel alleine bei Schließzylindern bis zu mehreren Tausend unterschiedliche Konfigurationen möglich. Nicht selten werden die Preise jährlich „per Hand“ aktualisiert. Die enorme Portfoliokomplexität stellt viele Unternehmen bei der Preisfindung ihrer Produkte vor große Herausforderungen. Häufig resultieren daraus Logikbrüche bezüglich der Produktwertigkeit und des Preises. Die Folgen sind ein extrem hoher Aufwand bei der Bepreisung, unstimmige Preisabstände und keine optimale Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft der Kunden.

Die Lösung dafür ist: Produktsegmentierung zur Reduktion der Komplexität in der Preisfindung.

Im ersten Schritt:

Durch eine sinnvolle Produktsegmentierung wird die Komplexität minimiert

Gemeinsam mit dem Vertrieb und dem Produktmanagement müssen die wichtigsten Produkte definiert, und für diese Ankerprodukte ein sorgfältiger Preis-/Leistungsvergleich mit dem relevanten Wettbewerb vorgenommen werden.

Im zweiten Schritt:

Basierend auf den Ankerprodukten können im Anschluss durch differenzierte Zuschläge alle relevanten Varianten des Produktes eingepreist werden. Randprodukte vertragen hierbei sicherlich höhere Aufschläge gegenüber dem Wettbewerb als Kernprodukte. Am besten gelingt dies durch ein dediziertes Simulations-Tool, welches die Preisveränderungen aufzeigt und die Umsatzeffekte auf Kundenebene abschätzt.

Der Vorteil dieser Systematik liegt darin, dass es zukünftig ausreicht nur die Ankerprodukte im Preis anzupassen, um Preiserhöhungen umzusetzen. Die zugehörigen Randprodukte werden nach der Aufschlagslogik automatisch angepasst. Die Preiserhöhung erfolgt somit

deutlich systematischer und effizienter. Gleichmaßen ist der relative Abstand zwischen den Produkten einheitlich, so dass Preisanpassungen nicht zu Brüchen in der Preislogik führen.

Rabatt- und Konditionensystem – Steuern Sie Ihre Kunden über leistungsgerechte Systeme

Historisch gewachsenen Konditionensystemen fehlt es oft an Konsistenz und Wirksamkeit

Transparenz über das bestehende System ist die Grundlage für die Optimierung

Darüber hinaus treffen wir bei Kunden aus der Sicherheitsindustrie häufig auf eine undurchsichtige Rabatt- und Konditionenlandschaft. Regeln und Praktiken der Vergabe sind dabei oft historisch gewachsen, es fehlt ein übergreifendes System oder das ursprüngliche System ist vor lauter Ausnahmen kaum noch erkennbar. Eine Anpassung des Rabatt- und Konditionensystems hat in diesen Fällen nicht nur direkten Einfluss auf den Ertrag, langfristig wird durch ein nachvollziehbares und leistungsgerechtes System die Komplexität für den Vertrieb reduziert, Glaubwürdigkeit gegenüber den Kunden gewonnen und eine gezielte Steuerung des Kundenverhaltens ermöglicht.

Zunächst gilt es, Transparenz über den Status Quo zu gewinnen: Dabei werden zunächst alle ausgeschütteten Rabatte, Boni und Vergütungen ermittelt und auf den Prüfstand gestellt. Beispielsweise sollte überprüft werden, ob alle Konditionen stets auf dem Prinzip „Leistung für Gegenleistung“ beruhen. Alle Leistungen, die nicht auf einem direkten Gegenwert durch den Kunden beruhen, gilt es deutlich zurückzufahren oder besser ganz zu streichen. Ein weiterer Prüfstein sollte die Messbarkeit sein. Ist Leistung nicht objektiv überprüfbar oder stehen der Aufwand und die Kosten für die Leistungserhebung in keinem Verhältnis zum Mehrwert, hat man hier einen Streichkandidaten im Konditionensystem identifiziert.



Abbildung 1: Vorgehen zur Anpassung von Konditionensystemen

Effektive Konditionensysteme steuern das Verhalten der Kunden

Zur Steuerung des Kundenverhaltens können Rabatte an quantitative aber auch an qualitative Kriterien geknüpft werden. Neben klassischen Umsatz- und Wachstumsboni sollten auch Kriterien wie das Bestellverhalten, Lagerhaltung oder die Teilnahme an Produkt- und

Vertriebsschulungen gemessen und über Rabatte und Boni belohnt werden.

Eine zentrale Herausforderung bei der Anpassung von Rabatt- und Konditionensystemen ist die Überführung der Kunden in das neue System. Simulationen mit Echtdateien zeigen im Vorfeld die Auswirkungen auf Kunden- und Auftragsebene und dienen als Grundlage für ein detailliertes Kommunikationskonzept.

Vertriebsplanung – Verteilen Sie Ihre Ressourcen nach Umsatzpotenzialen

Strategische Vertriebsplanung ist Voraussetzung für die optimale Nutzung von Ressourcen

Viel zu oft werden die begrenzten Ressourcen im Vertrieb nicht optimal ausgenutzt. Die obersten Ziele der Vertriebsplanung sollten sein, die Nettovertriebszeit der Außendienstmitarbeiter zu maximieren und die vorhandene Zeit auf möglichst profitable Kunden und Projekte zu konzentrieren. Im Bereich Sicherheitstechnik lassen sich, wie in kaum einer anderen Industrie, wertvolle und äußerst detaillierte Informationen über Potenziale aus unterschiedlichen Quellen ableiten. Neben gängigen Daten, beispielsweise zur Kaufkraft, sind detaillierte Informationen über Anzahl, Größe und Branchen von Unternehmen, öffentliche Einrichtungen wie Krankenhäuser, Schulen und Universitäten sowie gewerbliche und private Bauvorhaben verfügbar - und das sogar nach Gemeinden. Diese Daten sollten gleich aus mehreren Gründen systematisch genutzt werden: Zum einen, um kontinuierlich über potenzielle Aufträge informiert zu sein und sich proaktiv in Ausschreibungsprozesse einzubringen, zum anderen für die effektive Vertriebsplanung. Denn aus der Detailanalyse lassen sich Marktpotenziale ableiten und Regionen, Branchen und Kunden priorisieren.

Die Priorisierung vielversprechender Kundengruppen oder Regionen erfolgt auf Basis verfügbarer Daten

Machen Sie sich ein genaues Bild des Marktes und steuern Sie anhand der verfügbaren Informationen die Aufgaben Ihrer Vertriebsmannschaft. Eine Optimierung der Vertriebsplanung kann dabei vom Neuzuschnitt der Vertriebsgebiete über neue Kriterien zur Routenplanung bis hin zur Neustrukturierung der Vertriebsorganisation – z.B. weg vom regionalen Fokus hin zu Spezialisten für einzelne Kundengruppen – reichen.

Die gewonnenen Informationen können zudem zur Vertriebssteuerung genutzt werden: Nachdem Regionen bewertet und Vertriebsgebiete priorisiert wurden, können individuelle Vertriebsziele an den ermittelten Potenzialen festgelegt und die Mitarbeiter nach der Potenzialausschöpfung gesteuert werden.

Vertriebssteuerung – Machen Sie den Vertriebserfolg messbar

Der Vertrieb kann durch die Vorgabe differenzierter Kennzahlen effektiv gesteuert werden

Neben der Potenzialausschöpfung ist die Nutzung weiterer Messgrößen im Vertrieb angebracht. Denn wird die Leistung des Vertriebs allein am erzielten Absatz gemessen, vergeben Sie die Chance auf eine differenzierte Steuerung und setzen unter Umständen sogar Anreize, die im Konflikt mit Ihren Unternehmenszielen stehen. Abhängig von der Unternehmens- und Vertriebsstrategie sind unterschiedliche Leistungskennzahlen im Vertrieb sinnvoll.

Profitabilitätskennzahlen zur Vertriebssteuerung:

- Mindestmarge
- Zielmarge
- Preisqualität
- Preisdurchsetzungsqualität
- Besuchszahlen nach Kundensegment

Wachstumskennzahlen zur Vertriebssteuerung:

- Anzahl neuer Leads
- Anzahl von Neukunden
- Conversion Rate
- Neukundenumsatz
- Neuproduktumsatz

Abbildung 2: Beispielhafte Kennzahlen zur Vertriebssteuerung

Strategie Profitabilität:

Durch die Vorgabe von Mindest- oder Zielmargen rücken Sie die Profitabilität in den Fokus. Hierbei kann eine Differenzierung, beispielsweise nach Produkten, Industrien oder Ländern, sinnvoll sein. Alternativ kann das Verhältnis von Ist-Preis und Zielpreis – die Preisqualität – oder mit der Häufigkeit der Zielpreisunterschreitung die Preisdurchsetzungsqualität je Kunde, Mitarbeiter oder Produktbereich gemessen werden. Offensichtliche Voraussetzung für ein preisorientiertes Controlling ist das Vorhandensein eines Zielpreissystems. Dieses reduziert zugleich die Komplexität der Preisfindung für den einzelnen Mitarbeiter in einem industrieorientierten Vertrieb mit entsprechend breitem Sortiment. Durch die Vorgabe von Besuchszahlen, ggf. differenziert nach Bestands- und Zielkunden oder weiteren Kundensegmenten, kann der Vertrieb auch in der Art der Marktbearbeitung gesteuert werden und der Fokus auf profitable Kunden gelegt werden.

Die Auswahl geeigneter Kennzahlen ist von Unternehmens- und Vertriebsstrategie abhängig

Strategie Wachstum:

Auch für das Ziel Wachstum können spezifische KPIs vorgegeben werden. Beispielhafte Kennzahlen sind die Anzahl neuer Leads, die Anzahl an Neukunden und deren Conversion Rate, der Umsatzanteil neuer Kunden oder der Umsatzanteil mit neuen Produkten. Wachstumskennzahlen können sich aber genauso auf Bestandskunden beziehen, zum Beispiel mit dem Share of Wallet: Wie hoch ist unser Lieferanteil bei einem Bestandskunden, wie viel Potenzial schöpfen wir aus? Aus der Vielzahl an Gestaltungsoptionen zur Vertriebssteuerung gilt es, das für Ihr Unternehmen individuell passende System zu entwickeln und dieses konsistent zu implementieren

Cross-Selling – Schöpfen Sie die Potenziale ihrer Bestandskunden aus

Durch Cross-Selling werden ungenutzte Ertragspotenziale von Bestandskunden ausgeschöpft

Neukundengewinnung ist um ein Vielfaches teurer als die Entwicklung bestehender Kunden. Cross-Selling ist eine Möglichkeit, das Umsatzpotenzial von Bestandskunden auszuschöpfen. Bei vielen Unternehmen wird der Großteil des Umsatzes mit nur einem Produktbereich generiert, obwohl das Portfolio durchaus vielseitig ist. Ziel sollte es sein, das Kernprodukt um ergänzende Angebote zu erweitern, den Warenkorb des Kunden so zu vergrößern und damit Umsatz und Profitabilität pro Kunde zu steigern. Dabei sind grundsätzlich, je nach Angebotsportfolio und Kundenstruktur, zwei Herangehensweisen denkbar: Cross-Selling nach Kundengruppe oder Cross-Selling nach Produkten.

Cross Selling nach Kundengruppe:

Grundlage für kundenbezogenes Cross-Selling ist eine saubere Klassifizierung der Kunden. Im nächsten Schritt können Angebotspakete auf die speziellen Bedürfnisse der Kundengruppen zugeschnitten werden, dabei sollte das Angebot bei Bedarf um fehlende Produkte und Dienstleistungen ergänzt werden. Hier ist Marktkenntnis gefragt – das in der Organisation vorhandene Wissen muss geteilt und genutzt werden. Im Ergebnis können Sie jeder relevanten Kundengruppe ein attraktives und auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittenes Lieferprogramm anbieten und sich so vom Wettbewerb absetzen. Unterstützen Sie die Initiativen durch Vertriebsschulungen und stellen Sie Ihrem Vertrieb dediziertes Marketingmaterial zur Verfügung.

Cross-Selling kann sich am Kunden oder am Produktportfolio orientieren

Cross Selling nach Produkten:

Cross-Selling kann auch von den Produkten ausgehen. Eine wertvolle Informationsquelle bilden dafür die historischen Transaktionsdaten: Eine systematische Auftragsanalyse fördert typische Produktkombinationen und Warenkörbe zu Tage, die daraufhin gezielt promotet werden können. Fragt beispielsweise ein Kunde Produkt A an, wird er zukünftig konsequent gefragt, ob auch Interesse am Kombinationsprodukt B besteht. Oft lässt sich aus einer Anfrage sogar der Gesamtbedarf des Kunden für spezifische Projekte ableiten. Ist dieser ermittelt, sollten Sie die Frage stellen, warum nur ein Teil der benötigten Produkte bei Ihnen bezogen wird. Durch gezieltes Nachhaken beim Kunden und attraktive Preise für Produktbündel können Sie neue Potenziale erschließen.

Fazit

Unsere Erfahrung zeigt: Strategische wie auch operative Maßnahmen aus Vertriebs- und Preismanagement bieten enorme Ertragspotenziale. Durch die intelligente Nutzung der vorgestellten Hebel ist eine Steigerung der Umsatzrendite von zwei bis drei Prozentpunkten möglich. Neben kurzfristigen Ertragssteigerungen und Quick Wins können Sie durch Maßnahmen in Vertrieb und Pricing langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen und nachhaltig von den positiven Entwicklungen der Branche profitieren.

Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants ist eine auf Erlös- und Preismanagement spezialisierte Unternehmensberatung. Durch die pragmatische Anwendung fortgeschrittener Pricing-Methoden unterstützen wir unsere Kunden, ihren Ertrag auf der Umsatzseite nachhaltig zu steigern.

Sie finden den einen oder anderen Ansatz spannend und wollen den Gedankengang weiterführen? Nehmen Sie unverbindlich Kontakt zu uns auf! Gerne kommen wir auch zu Ihnen, um Ihre individuellen Herausforderungen zu diskutieren. Nur was man anpackt, bekommt man in den Griff!

Köln - München - Osnabrück - Zürich

Büro München
Maximilianstraße 47
D-80538 München
Tel 089/189 34 739

Ihre Experten:

Gregor Buchwald, Managing Partner
g.buchwald@roll-pastuch.de
Mobil +49 (0)176/133 27 101



Michael Fechner, Senior Project Manager
m.fechner@roll-pastuch.de
Mobil +49 (0)176/133 27 118

