

Erfolgreicher Vertrieb durch effektive Vertriebsprozesse

EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH
An der Wachsfabrik 10 · 50996 Köln
Tel. 02236 38383 0 · Fax 02236 38383 33
www.ebelhofer.com

Juni 2015

Die Herausforderungen an den Vertrieb der Zukunft sind mannigfaltig und werden zum Teil von Unternehmen noch nicht effizient genug oder zu unsystematisch angegangen. So bleiben durchschnittlich etwa 35% der Ressourcen im Vertrieb ungenutzt. Zudem wird überdurchschnittlich viel Zeit in administrative Tätigkeiten investiert. Auch eine Unterstützung des Vertriebs durch entsprechende Tools findet oftmals nur auf einem rudimentären Niveau statt. So sind beispielsweise Hilfsinstrumente zur Angebotserstellung oder Kundeneinstufung, sowie zur Verhandlungsführung und zum Änderungsmanagement entweder nicht vorhanden oder veraltet. Mitunter dadurch werden mehr als 30% der Vertriebsaktivitäten nicht mit der gewünschten Qualität durchgeführt. Auch die oftmals existente Isolation des Vertriebs als Resultat mangelnder Schnittstellen ist ein Problem, dessen Implikationen sich viele Entscheider nicht bewusst sind. Damit klafft auch die Lücke zwischen den strategischen Zielen und der Ausrichtung der Vertriebsorganisation, sowie der Vertriebsprozesse weiter auseinander (Absatzwirtschaft, 2012; Haufe, 2013; Senfter, 2012).

Dabei sollten gerade die Vertriebsaktivitäten als ein Thema von strategischer Wichtigkeit eingeordnet werden (Hofbauer/Hellwig; 2012). Auch zwei Drittel der Marketingentscheider schätzen eine hohe Kundenorientierung als äußerst geschäftskritisch ein. Ein Großteil der Kundenorientierung kann hierbei nur durch den Vertrieb umgesetzt werden. Die entsprechende Datenqualität und Kennzahlen, um Vertriebsprozesse zu steuern, fehlen jedoch oftmals. Gerade im B2B-Geschäft kann dies erhebliche Folgen haben, denn auf Kundenseiten wird der Einkauf zunehmend professionalisiert. Evaluierungssysteme für Zulieferer werden komplexer und zielen mit hohen Ansprüchen auf hohe Profitabilität und Kostensenkungen. Das erhöht den Druck auf vertriebliche Aktivitäten der Zulieferer.

Entsprechenden Systemen muss mit effizienten Vertriebsprozessen begegnet werden. Nur so lässt sich die Kundenzufriedenheit steigern und damit

langfristig Loyalität schaffen. In vielen Unternehmen werden die Prozesse im Vertrieb jedoch stiefmütterlich behandelt und zu selten in Frage gestellt. Anstatt eines kennzahlenbasierten Systems liegt oftmals ein über die Zeit gewachsener und durch Bauchgefühl gesteuerter Prozess vor. Oft beobachtbare, daraus resultierende Probleme sind unter anderem:

- Punktuelle (oder gesamthafte) kapazitative Überbelastungen der Vertriebsmitarbeiter
- Fehlende Puffer bei potenziellen Prozessengpässen
- Starke Heterogenität bei der Ausführung der Vertriebstätigkeiten
- Fehlende oder ungünstig verteilte Verantwortlichkeiten
- Fehlende oder unzureichende Informationsflüsse
- Viele manuelle, zeitaufwendige Tätigkeiten, insbesondere im Back-Office
- Fehlende Struktur und Standardisierung in Prozessen
- Fehlende Kenntnis über tatsächliche Kosten als Kalkulationsbasis
- Überflüssige Prozessschritte, die aus Gewohnheit weiter ausgeführt werden

Der vorliegende Artikel stellt einen dreistufigen Prozess vor mit Hilfe dessen gerade im B2B-Sektor agierende Unternehmen ihre Vertriebsprozesse analysieren, verbessern und für zukünftige Herausforderungen wappnen zu können (siehe Abbildung 1).

1. Aufnahme IST-Prozesse

2. Bestimmung Soll-Prozesse

3. Erstellung von Vertriebstools und Implementierung

Abb. 1 / Drei Stufen zur Verbesserung des Vertriebsprozesses

Das Ergebnis ist ein messbar effizienter Prozess, der auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist. Dabei bleibt der Prozess transparent, sodass er in regelmäßigen Abständen und unter der Berücksichtigung

gegebenenfalls veränderter Rahmenbedingungen hinterfragt und angepasst werden kann (Murzin/Masharin, 2012; Piercy, 2006).

1. Aufnahme IST-Prozesse

Die Basis für die Analyse der IST-Prozesse besteht aus vier Komponenten: einem Standardvertriebsprozess, dem internen Wissen von Mitarbeitern aus Vertrieb und aus Schnittstellenabteilungen, externem Wissen von Kunden und potenziellen Kunden, sowie bereits bestehenden Prozessbeschreibungen. Standardprozessbeschreibungen können dabei aufgrund von markt-, unternehmens- oder produktspezifischen Gegebenheiten von dem beispielhaften, in Abbildung 2 dargestellten Verlauf abweichen und müssen daher entsprechend des Projektes angepasst werden. Die Basis hierfür stellen unter anderem die persönlichen Gespräche mit den internen Experten dar, da nur diese die tatsächlich aktuell gelebten Prozesse zu Tage fördern.



Abb. 2 / Beispiel der Grundstruktur eines Standardvertriebsprozesses

Mit Hilfe der bereits bestehenden Prozessdokumentationen können entsprechend vorgefertigte Prozessverläufe einen Leitfaden für die Strukturen der internen und externen Interviews bilden. Gleichzeitig erhöht dies die Wahrscheinlichkeit keine Prozessschritte zu übersehen, die von Mitarbeitern gelebt, aber

zum Zeitpunkt des Interviews unter Umständen nicht erinnert bzw. nicht genannt werden. Während in den Interviews mit externen Experten bzw. Kunden der Fokus in der Regel auf den Touchpoints zwischen Unternehmen und Kunden liegt, wird für interne Interviews ein offenerer Rahmen gewählt. Hierdurch wird sichergestellt, dass die aktuell tatsächlich vorhandenen Schwerpunkte des Vertriebsprozesses sich aus den Interviews ergeben und Antworten weniger in vorgefertigte Muster gezwängt werden. Hierbei hilft neben der Auflistung der durchgeführten Schritte, die Dokumentation von genutzten Tools und Dokumenten, Verantwortlichkeiten und kapazitiven Belastungen. Auch die Erfassung der Inputs und Outputs eines jeden Prozessschrittes hilft zu erkennen, welche Teile des Vertriebsprozesses tatsächlichen Mehrwert bringen und bei welchen Teilen ein ungünstiges Verhältnis zwischen genutzten Kapazitäten und Ergebnissen vorliegt. Ein oftmals in der Praxis beobachtbares Beispiel für unzureichend effektive Prozesse stellt das Änderungsmanagement dar, da eine strukturierte Darstellung der Rollen des Vertriebs oftmals mit der Auftragsvergabe endet. Dabei bieten unter anderem Änderungen der Auftraggeberpräferenzen bzw. Produkthanforderungen, zum Teil durch Konkurrenzinnovationen hervorgerufen, große Potenziale, um einen Auftrag ertragreicher zu gestalten. Hierzu ist es jedoch nötig klare Abläufe für den Umgang mit Änderungswünschen des Kunden zu definieren. Zentrale Fragen in diesem Zusammenhang sind unter anderem:

- An welchen Stellen können Änderungswünsche ankommen (z.B. im Vertrieb, in der Entwicklung etc.)?
- Ab welchem Änderungsumfang wird der Vertrieb informiert?
- Auf welcher Basis wird eine Neuberechnung des Angebots gemacht?
- Inwiefern spielen Faktoren, wie das Verhältnis zum Kunden bzw. dessen Status im Unternehmen oder Phase in der sich der Auftrag befindet eine Rolle?

- Welche Aufschlagssätze sollten gewählt werden bzw. wie ist der Wert der Änderung für den Kunden einzuschätzen?

Um etwaige Schwachstellen in diesem und weiteren Prozessschritten deutlich zu machen, sollte ein auf den Einzelfall abgestimmtes Dokumentations-Template genutzt werden. Dieses ist an die Interviewstruktur angepasst und ermöglicht die einheitliche Auflistung der gesammelten Informationen. Dazu bietet es in einem gemeinsamen Workshop entwickelte und abgestimmte Auswertungsmöglichkeiten, die automatisiert auf Schwachstellen im Prozessverlauf hinweisen. So werden kapazitative Einteilungen der Abteilungen auf die vertrieblichen Aufgaben deutlich. Auch können individuelle Aufgabenlisten für beteiligte Parteien erstellt werden. Diese machen durch die Darstellung vorgelagerter und nachgelagerter Prozessschritte die eigene Rolle innerhalb des Prozesses deutlich. Eine entsprechende Dokumentation stellt damit auch die Basis für die darauffolgende Konstruktion der Soll-Prozesse dar.

2. Bestimmung Soll-Prozesse

Nach der vollständigen Aufnahme der IST-Prozesse werden mit Hilfe der identifizierten Schwerpunkte in weiteren Experteninterviews bzw. internen Workshops diese Prozesse kritisch hinterfragt. Mögliche Schwachstellen werden diskutiert und Verbesserungen erarbeitet. Dabei ist von entscheidender Bedeutung die Rolle des Vertriebs als Gegenstück zum Buying-Center, der Technik und der Qualitätssicherung des Kunden im Fokus zu behalten, um eine hohe Kundenorientierung sicherzustellen. Aus der Perspektive des Kunden sind hierbei vor allem die Aspekte Qualität, Kosten, Lieferbedingungen und Relationalität entscheidend. Die Wichtigkeit der einzelnen Teilaspekte für den Einkauf des Kunden schwankt dabei nicht nur im Verlauf des Kaufprozesses, sondern muss auch projektspezifisch auf die Strategie und die Kundenbeziehungen abgestimmt werden. Der Qualität wird meistens in relativ frühen Phasen des Prozesses eine hohe Bedeutung zugesprochen, da gewisse qualitative Ansprüche des Kunden für die grundsätzliche

Auswahl möglicher Zulieferer eine Rolle spielen. Gleichzeitig wird die Relationalität, also das Ausmaß der Geschäftsbeziehung der beteiligten Unternehmen, zu diesem frühen Zeitpunkt betrachtet. Dagegen werden Punkte der Kosten und Lieferbedingungen meist erst im späteren Prozessverlauf wichtiger. Entscheidend ist den Vertriebsprozess unter Berücksichtigung dieser Schwerpunkte zu gestalten, damit eine hohe Kundenzufriedenheit entsteht (siehe Abbildung 3).

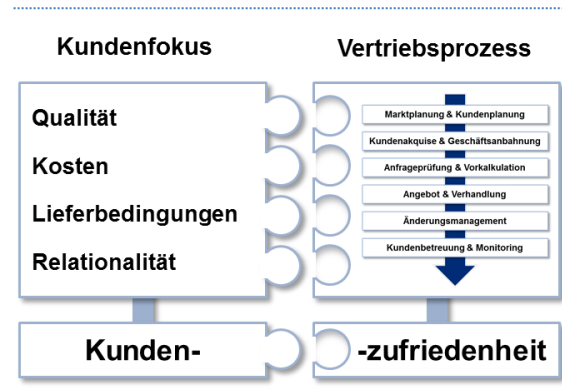


Abb. 3 / Vertriebsprozess als Gegenstück zum Fokus des Buying-Centers, der Technik und der Qualitätssicherung auf Kundenseite

Die Identifikation von Schwachstellen innerhalb des Vertriebsprozesses erfolgt in zwei Schritten. Zunächst gilt es durch Konzeption, Abstimmung und Einführung konkreter Messgrößen Anhaltspunkte für mögliche Defizite zu sammeln. Dabei lassen sich in der Regel vier Defizit-Bereiche unterscheiden:

Prozessqualität

- **Kapazitative Belastungen** von Prozessbeteiligten über bestimmte Grenzwerte
- **Bottlenecks und Engpassgefahren** unter Berücksichtigung von zeitlicher Varianz in der Abwicklung abhängiger Prozessschritte
- **Lost-Order-Analyse** zur Bestimmung welche Aufträge gewonnen und welche verloren werden
- Realisation von **Lerneffekten** durch die Verbreitung/den Austausch über abgeschlossene Vertriebsprozesse

Prozesszeit / Termintreue

- **Varianz der Abwicklung** von Prozessschritten

- **Einhaltung der Termine**, die vom Kunden gesetzt werden
- **Early-Warning-System** zur Identifikation von Terminproblemen

Prozesskosten

- **Zeitverwendung** der Beteiligten im Prozessverlauf
- **Kundensegmentierung** und Analyse der vertrieblichen Investitionen (z.B. durch Kundenbesuche) in die Kundenbeziehung

Kundenzufriedenheit

- **Kundenbewertungen** (interner und externer Kunden) der Leistungen des Unternehmens
- **Kundenloyalität** als Ergebnis der Wiederkaufsrate bzw. Erteilung von Folgeaufträgen

Im zweiten Schritt können mit den Prozessbeteiligten identifizierte Auffälligkeiten diskutiert werden. Gerade aufgrund unternehmens- oder produktspezifischer Gegebenheiten können so tatsächliche Schwachstellen von Aspekten getrennt werden, die durch externe Faktoren entstehen. Positive Resultate in Folge dessen sind unter anderem:

- Umstrukturierung von **Prozessverläufen**
- Ergänzung, Verschiebung oder Streichung von **Prozessschritten**
- Erstellung neuer oder Ergänzung vorhandener unterstützender **Tools und/oder Dokumente**
- Strukturierung von **Aufgaben und Verantwortlichkeiten** der Vertriebsmitarbeiter, sowie Abstimmung auf **Vergütungsmodelle**
- Konkretisierung von **Inputs und Outputs** zu Prozessen
- Etc.

3. Erstellung von Vertriebstools und Implementierung

In der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen gilt es zunächst zu bestimmen welches Einführungsverfahren gewählt werden soll (sowohl für die Prozessumstellung, als auch für die Erstellung und Einführung von Vertriebs-Tools). Hierbei

bieten sich zum einen radikale Einführungsprozesse an, bei denen eine umfassende Restrukturierung aller Prozesse, sowie unterstützender Tools simultan umgesetzt wird. Zum anderen kommen inkrementelle Umsetzungsverfahren in Frage, die Maßnahmenpakete zunächst bewerten und anschließend anhand eines ganzheitlichen Umsetzungszeitplans abarbeiten. Erfahrungsgemäß wählen Unternehmen aufgrund der Komplexität der Vertriebsprozesse in der Regel das letzte Verfahren. Dieses soll daher hier näher beschrieben werden. Die bereits erwähnte Bewertung der Maßnahmenfelder wird hierbei mit Hilfe einer Umsetzungsaufwand-Nutzen-Matrix durchgeführt. Ein verfremdetes Projektbeispiel für eine Bewertungsmatrix ist in Abbildung 4 dargestellt.

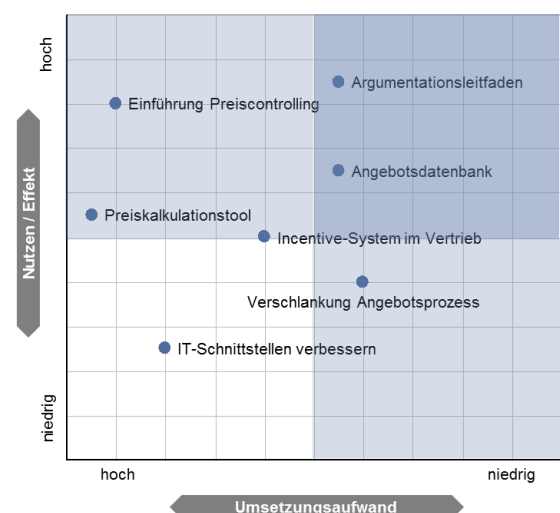


Abb. 4 / Beispielhafte Umsetzungsaufwand-Nutzen-Matrix

Die Realisierung der Maßnahmen wird je nach Projektfokus priorisiert. Oftmals werden Maßnahmen, die einen hohen Nutzen und einen geringen Umsetzungsaufwand (z.B. Argumentationsleitfaden in Abb. 4) haben, kurzfristig durchgeführt, während Maßnahmen mit hohem Nutzen, sowie hohem Aufwand (z.B. Einführung Preiscontrolling in Abb. 4) mittelfristig in die Tat umgesetzt werden. Verbleibende Maßnahmen werden nachgelagert betrachtet. Erfahrungsgemäß wird hierbei relativ früh im Umsetzungsplan die grundsätzliche Umstrukturierung der Vertriebsprozessverläufe platziert. So wird zunächst das Grundgerüst für effiziente

Vertriebsprozesse geschaffen bevor nach und nach unterstützende Aspekte eingeführt werden. Für eine effiziente Umsetzung werden detaillierte Maßnahmenpläne erstellt, die die Implementierungsprozesse abbilden, sowie Verantwortlichkeiten und Terminpläne spezifizieren. Außerdem werden Implikationen für andere Abteilungen und Bereiche der Unternehmung, sowie entsprechende Schnittstellenthematiken thematisiert. Gerade zwischen Marketing und Vertrieb sind hierbei oftmals Handlungsanweisungen und Abstimmungen nötig (Piercy, 2006).

Fazit

Eine kundenorientierte Ausrichtung von Unternehmen hängt zu großen Teilen an der Organisation und zielgerichteten Steuerung der Vertriebsprozesse. Um die entsprechenden Potenziale zu realisieren müssen aktuell im Unternehmen gelebte Vertriebsprozesse analysiert, Schwachstellen gezielt identifiziert und eliminiert und optimierte Soll-Prozesse implementiert werden. So erhält der Vertrieb die nötige Struktur, um organisatorisch sinnvoll und effizient zu arbeiten, die wichtigen Ertragshebel auszunutzen und flexibel auf zukünftige Herausforderungen zu reagieren.

Literatur

Absatzwirtschaft (2012): Kundenorientierung soll Wirklichkeit werden; <http://www.absatzwirtschaft.de/content/marketingstrategie/news/kundenorientierung-soll-wirklichkeit-werden;78744> ; 25.10.2013

Haufe.de (2013): Studie findet Mängel im Vertriebsmanagement; http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/vertrieb/studie-findet-maengel-im-vertriebsmanagement_130_166090.html; 25.10.2013

Hofbauer, G. / Hellwig, C. (2012): Professionelles Vertriebsmanagement, 3 Auflage, Erlangen 2012.

Murzin, M. / Masharin, V. (2012): Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in mittelständischen Unternehmen; in: markeZin, Heft 3, 2012, S. 43-55.

Piercy, N. F. (2006): The Strategic Sales Organization; in The Marketing Review, No. 6, 2006, S. 3-28.

Senfter, S. (2012): Vertrieb effizienter gestalten, in: Markt und Mittelstand; <http://www.marktundmittelstand.de/nachrichten/kunden-maerkte/vertrieb-effizienter-gestalten/>; 25.10.2013

Autoren

Sebastian Thamm, M.A.

EbelHofer Strategy &
Management Consultants GmbH
An der Wachsfabrik 10
50968 Köln
T: +49 (0)2236.383830
sebastian.thamm@ebelhofer.com
www.ebelhofer.com



Sebastian Thamm, M.A. ist Senior Consultant bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln.

Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der International School of Management in Dortmund, der University of California in Berkeley, sowie der BI Norwegian School of Management in Oslo mit den Schwerpunkten Marketing-Strategie und Preis-Management.

Spezialisiert hat sich Herr Thamm auf die Themengebiete des Preis-Managements, der Conjoint-Analysen, und der Vertriebsstrategie in verschiedenen Kanälen. Dabei betreute Herr Thamm Kunden im Bereich des Konsumgütermarktes, als auch der Automobil-, sowie Automobil-zuliefererindustrie.

Dr. Rainer Schlamp

EbelHofer Strategy &
Management Consultants GmbH
Sonnenstraße 19
80331 München
T: +49 (0)89.5998.9033.1
rainer.schlamp@ebelhofer.com
www.ebelhofer.com



Dr. Rainer Schlamp ist Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in München.

Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit der Fachrichtung Marketing und Wirtschaftsinformatik an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt und promovierte zum Thema Effizienzmessung im Vertrieb.

Dr. Schlamp hat sich auf die Themen Wachstums- und Vertriebsstrategie, strategiegerechte Organisation und Marketing spezialisiert. Er hat vor allem Projekte in Unternehmen der Automobil- und Zuliefererindustrie, als auch des Maschinenbaus durchgeführt.
