



Verschwendung – die heimtückische Gefahr Lean im B2B-Vertrieb

**6 Impulse für die Erzeugung verschwendungsfreier
Wertströme**

EntscheiderImpulse Band 3

© Thomas Kaleja

Aristoteles

„Du bist, was Du tust.
Exzellenz ist keine besondere
Begabung, sondern eine
reine Gewohnheit.“

Thomas Kaleja

Executive MBA,
WHU/Kellogg Vallendar/Chicago
Diplom-Ingenieur für Elektrotechnik,
Universität Siegen

Vordenker | Unternehmer | Referent

"Wir bringen mittelständische Unternehmen in eine
einzigartige Wettbewerbsposition!"



Kunden bezahlen für einen aus ihrer Sicht einzigartigen Nutzen. Dieser Nutzen wird durch Wertschöpfung erzeugt. „Nichts Neues“ werden Sie jetzt sagen. Stimmt! Jedoch verstärkt die Digitalisierung diesen Effekt noch. Gelernt aus Einkaufserlebnissen im Privaten – Amazon lässt grüßen – erwarten die Kunden auch im B2B-Bereich verstärkt eine individuelle Beratung, das Einkaufserlebnis, schnelle Abwicklung und Lieferung sowie eine nachhaltige Beziehung. Und er ist bereit dafür zu zahlen.

Diese Zahlungsbereitschaft für einen einzigartigen Nutzen, aber auch der erhöhte Wettbewerb in Kombination mit dem Fachkräftemangel erhöhen den Druck auf Unternehmen, Verschwendung nicht nur in der Produktion zu vermeiden, sondern auch in den indirekten Bereichen – wie im B2B-Vertrieb.

Einfach gesagt, jedoch schwer in der Umsetzung! Verschwendung im B2B-Vertrieb ist vergleichbar mit einem Brandkrustenpilz: heimtückisch – die Folgen sind erst sehr spät erkennbar. Was getan werden kann, um Verschwendung im B2B-Vertrieb zu vermeiden, zeigt eine Studie des BenchMarking Center Europe aus dem Jahr 2017. Im Durchschnitt führen 81 Prozent der Hidden Champions Prozessoptimierungen im Vertrieb durch und sogar 26 Prozent setzen auf Lean Methoden – Tendenz steigend.

Die leistungsstärksten produzierenden Unternehmen sind anscheinend besser darin, ihre (abteilungsübergreifend agierenden) Vertriebsteams strukturiert arbeiten zu lassen. Die Kundenanforderungen immer im Blick, die Verschwendung vermeidend und sich stetig verbessernd.

Wie lässt sich der Brandkrustenpilz im Vertrieb an der Wurzel packen? Dieses Whitepaper liefert Ihnen wertvolle Impulse zum Thema „Lean im B2B-Vertrieb: Verschwendungsfreie Wertströme erzeugen“:

- **Der Vertrieb von B2B-Unternehmen im Bermuda-Dreieck: Nur Wertschöpfung zählt**
- **Verschwendungsarten im Vertrieb: Ein Transfer aus der Produktion**
- **Verschwendung: der Brandkrustenpilz im B2B-Vertrieb**
- **Prozessorientierung im Vertrieb: Für alle B2B-Geschäftstypen relevant**
- **Wertstromorientierung: Das Unsichtbare sichtbar machen**
- **Einwände des Vertriebs: Wertstromorientierung als Nutzenargumentation**

Herzlichst,
Ihr Thomas Kaleja

Der Vertrieb von B2B-Unternehmen im Bermuda-Dreieck: Nur Wertschöpfung zählt

Dank der Digitalisierung und den Vorreitern im B2C-Markt verändern sich nach den Anforderungen der Privatkunden auch die der Geschäftskunden: „Ich will Alles Sofort und Überall“ – so das Credo.

Was bedeutet das für Unternehmen?

Sofortige Verfügbarkeit der Ware am Kundenort setzt kurze Liefer- und Produktionszeiten voraus. „Frische“ Ware, eine rasche Durchlaufzeit, eine schnelle Produktentwicklung, Minimierung von Kosten, hohe Qualität, null Fehler, ein individualisiertes, besonderes, umweltgerechtes und zugleich günstiges Produkt sowie eine große Produktvielfalt erfordern eine nachhaltige, flexible Produktion und Ressourceneffizienz.

Auswirkungen auf den Vertrieb?

Kurze Lieferzeiten sind ein Vertriebsthema, frische Ware bedingt eine schnelle Auftragsbearbeitung, neue und besondere Produkte oder auch individualisierte Produkte ein Verständnis für den Kundenbedarf, günstige Produkte effiziente Abläufe in allen Bereichen einschließlich Vertrieb, Marketing und Service, hohe Qualitätsansprüche betreffen nicht nur Produktqualität, sondern insbesondere auch die Beratungsqualität.

Der Vertrieb von B2B-Unternehmen ist im Bermuda-Dreieck angekommen:

- **Digitalisierung verändert den Kundenbedarf**

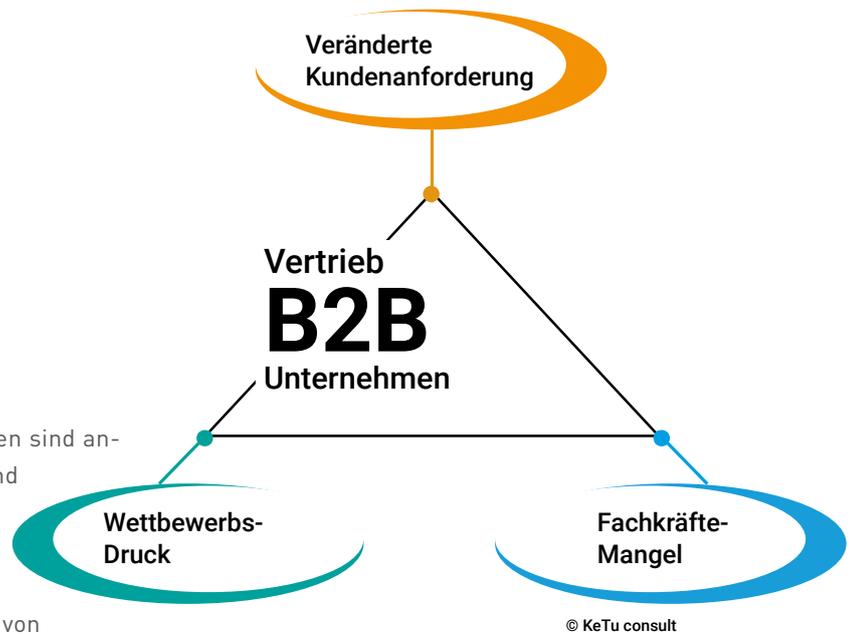
Der Kundenbedarf steht mehr denn je im Mittelpunkt. Zeit wird zum Wettbewerbsvorteil, Geduld ist nicht mehr vorhanden. Abteilungsübergreifend müssen sich Pre-Sales, Sales und After-Sales-Vertriebsaktivitäten den veränderten Anforderungen stellen.

- **Erhöhter Wettbewerbsdruck aufgrund der Digitalisierung**

Digitalisierung bietet Chancen: mehr Umsatz im Verkauf, weniger Kosten in den administrativen Vertriebsbereichen. Neue Wettbewerber können mit dem Start auf der grünen Wiese diese Chancen nutzen und Vertriebsvorteile erzielen. Genau wie Unternehmen, die es aufgrund ihrer Agilität schaffen, die eingefahrenen und häufig verschwenderischen Vertriebsabläufe zu optimieren und zu digitalisieren.

- **Fachkräftemangel setzt Unternehmen in Zugzwang**

Der Fachkräftemangel ist auch im Innen- und Außendienst des Vertriebs angekommen. Neben einigen Spitzenverkäufern ist die Mehrheit an Verkäufern als „Durchschnitt“ einzustufen. Kombiniert mit den Erwartungen der Kunden, immer schnellstmöglich eine passgenaue Lösung für ihr Problem zu erhalten, bedarf es Veränderungen. Im Innendienst ist die Frage der stetigen Effizienzerhöhung bei gleichbleibend beziehungsweise steigenden Qualitätsanforderungen zu beantworten.



Die leistungsstärksten, produzierenden Unternehmen sind anscheinend besser darin, ihre (abteilungsübergreifend agierenden) Vertriebsteams mit Blick auf die Kundenanforderungen strukturiert arbeiten zu lassen. Eine derartige Effektivität erfordert die schrittweise Dokumentation der Vertriebsprozesse, Eliminierung von Verschwendung, die Ausrichtung der Vertriebsprozesse auf den Kunden und damit verbunden die Steigerung der Wertschöpfung.

Wertschöpfung – Kunden zahlen für einzigartigen Nutzen. Auf den Vertrieb bezogen bezahlen sie für

- individualisierte Lösungen für ihre Probleme
- geeignete Produkte zum richtigen Preis
- einen erleichterten Einkaufsprozess
- die Erreichbarkeit ihrer Ansprechpartner auf den für sie relevanten Kanälen
- zuverlässige und realistische Liefertermine
- eine gelebte, partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Beispiele für erfolgreiche Unternehmen, die sich dieses Credo zu eigen gemacht haben, sind:

SurveyMonkey, die den Markt für Umfragen und Marktforschungen revolutionierten, neue Standards in der schnellen und einfachen Interaktion und Zusammenarbeit setzten – lean und automatisiert.

Würth, der 32.000 Direktverkaufsstellen mit seinem Online-Shop gekoppelt hat. Kunden können ihre Ware mit einer App bestellen und 60 Minuten später in der nächstliegenden Filiale abholen. Wann, wo und wie auch immer die Kunden es möchten. Nutzung von digitalen Kanälen und Synchronisieren aller Kanäle und Kundenkontakte.

Der Pumpenhersteller **KSB**, der die Vertriebs-effizienz mit seinem Konfigurator gesteigert hat. Mit dessen Hilfe können Kunden ihre Produkte und Lösungen selbst zusammenstellen. Antizipativ, personalisiert und interaktiv.

Die Liste könnte beliebig verlängert werden. Basis für den Erfolg: Ausrichtung auf den Kundenbedarf – nicht nur vertriebsseitig, sondern vom gesamten Unternehmen.

Wertschöpfung: Jeder Prozessschritt, der einen Nutzen für den Kunden generiert, unabhängig davon, in welchen Abteilungen, stellt eine Wertschöpfung dar.

Kunden sind lediglich bereit für Wertschöpfung (technisch gesprochen: Nutzleistung) zu zahlen. Für Unternehmen bedeutet das, Verschwendung (Blindleistung) zu vermeiden und unterstützende Tätigkeiten, welche für die Erzeugung von Nutzleistung notwendig sind (Scheinleistung), zu minimieren oder zu digitalisieren – auch im Vertrieb!

„Einzigartig ist nur das, was im Kopf des Kunden einzigartig ist.“

Verschwendungsarten im Vertrieb: Ein Transfer aus der Produktion

Welche Verschwendungsarten existieren im Vertrieb? In Anlehnung an die Produktion können im Vertrieb sieben Arten der Verschwendung entstehen:

1. "Überproduktion": Es werden Informationen aufbereitet, Analysen und umfangreiche Kalkulationen durchgeführt, die kaum oder gar nicht genutzt werden. Wie etwa Besuchsberichte, in denen sich oft viele, nicht relevante, unstrukturierte Informationen ohne Mehrwert oder strukturierte und relevante Informationen befinden, die aber nicht von der Vertriebsleitung gelesen werden. Die für diese Tätigkeiten benötigte Arbeitszeit kann wertschöpfender eingesetzt werden.

2. Überflüssige Bearbeitung: Die gleichen Informationen werden durch unterschiedliche Mitarbeiter mehrfach aufbereitet. Oder Prozessübererfüllung: Potenziale, wie etwa Preise, Deckungsbeiträge, die aufgrund fehlender Verhandlungskompetenzen oder Vergleichbarkeit der Wertangebote mit dem Wettbewerb nicht ausgeschöpft werden. Zu hohe Rabatte für den Kunden.

3. Wartezeit: Wartezeit ist der häufigste Effizienzkiller. Wartet der Innendienst beispielsweise auf die Rückmeldung von der Technik oder vom Außendienst, um Kunden eine verbindliche Auskunft zu geben, kann es zu Verzögerungen und Leerlauf kommen. Multitasking verschärft den Effekt – wenn sich ein Außendienst-Mitarbeiter aufgrund von laufenden Störungen immer wieder neu in ein Angebot einarbeiten muss, führt dies ebenfalls zu erheblichen Effizienzverlusten – im worst case auch zur Nichteinhaltung von Terminen und Auftragsverlusten.

4. Fehler: Falsche Annahmen, unvollständige Informationen und mangelhafte Kalkulationen durch Beratungsfehler, Nicht-Verstehen des Kundenbedarfs oder Nicht-Zuhören beim Kunden können fatale Folgen haben. Unmittelbar in der Preisgestaltung, aber auch in den nachgelagerten Produktionsprozessen: Produktion von Ausschuss, Nachbesserungen und iteratives, internes Neu-Aufsetzen des Projektes und am Ende Terminverzug. Spätere Korrekturen eines vertrieblichen Fehlers führen zu erheblichen Aufwendungen und sind damit eine bedeutende Quelle von Verschwendung.

5. "Transport": Nicht zielgerichtete Informationsflüsse innerhalb der Vertriebsabteilung und/oder zwischen dem Vertrieb und allen anderen Abteilungen sind ein weiterer Herd für Verschwendung. Aus Angst vor Verantwortung immer größer werdende E-Mail-Verteiler, durch die niemand mehr die Verantwortung

„Für kein Tier auf der Welt wird so viel gearbeitet wie für die Katz.“

Marie Furkawa-Caspary

übernehmen möchte/muss. Kein koordinierter Austausch zwischen dem Außendienst und den relevanten Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen nach Kundenbesuchen führen zu verlängerten Durchlaufzeiten.

6. Bewegung: Nicht sichtbar, aber vorhanden – Bewegungen am PC. Standardisierte CRM-Systeme oder für den Vertrieb angepasste ERP-Systeme lassen Vertriebsmitarbeiter an Menüs und umständlichen Eingabemasken verzweifeln. Unnötig viele Mausklicks für einfache Vorgänge und nicht an die eigenen Bedürfnisse angepasste Bedieneroberflächen führen häufig zu erheblichen Zeitverlusten und somit zu einem hohen Kostenfaktor „Mensch“. Oder überflüssige Bewegung bezogen auf eine ineffiziente Marktbearbeitung: Bei der Tourenplanung werden Kapazitäten nicht entsprechend des Kundenpotenzials geplant, moderne Kommunikationsmedien wie Webkonferenzen nicht genutzt.

7. Bestände: Das papierlose Büro hält zwar Einzug in den Büros, verhindert jedoch zunehmend, dass Bestände unmittelbar erkennbar sind. Beispiel: überquellende E-Mail-Postfächer, via E-Mail eingehende Kundenanfragen, die nicht zentral abgelegt werden, sondern lokal im E-Mail-Postfach. Unternehmen können Chancen verloren gehen. Oder der Außendienst-Mitarbeiter, der seine Besuchsberichte inklusive der To-do-Liste eine Woche lang sammelt und dann an einem Arbeitstag an den Innendienst-Mitarbeiter zur weiteren Bearbeitung übergibt. Verschwendung, die nicht nur zu erhöhten Durchlaufzeiten, sondern auch zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern führt.

Eine achte Verschwendungsart wird im Vertrieb - bewusst oder auch unbewusst gerne übersehen: Nicht genutztes Mitarbeiterwissen.

Viele denken bestimmt sofort an Verbesserungs-ideen, die nicht abgefragt oder genutzt werden. Es existiert jedoch ein weiteres Mitarbeiterwissen, mit dem Unternehmen oft grob fahrlässig umgehen: Das Wissen über Kunden. Gespeichert auf der Humanfestplatte der Mitarbeiter anstatt in einem zentralen CRM-System, besteht die Gefahr, dass Unternehmen sehr viel Wissenspotenzial verloren gehen kann.

Ist das Abrufen von Verbesserungspotenzialen eher ein Führungsthema im Vertrieb – Führung, Zuhören und Coaching von Mitarbeitern -, so ist das Abrufen von Kundenwissen strategisches Unternehmensthema: es gilt das Unternehmens-Know-how und Kapital zu sichern.

Verschwendung: der Brandkrustenzpilz im B2B-Vertrieb

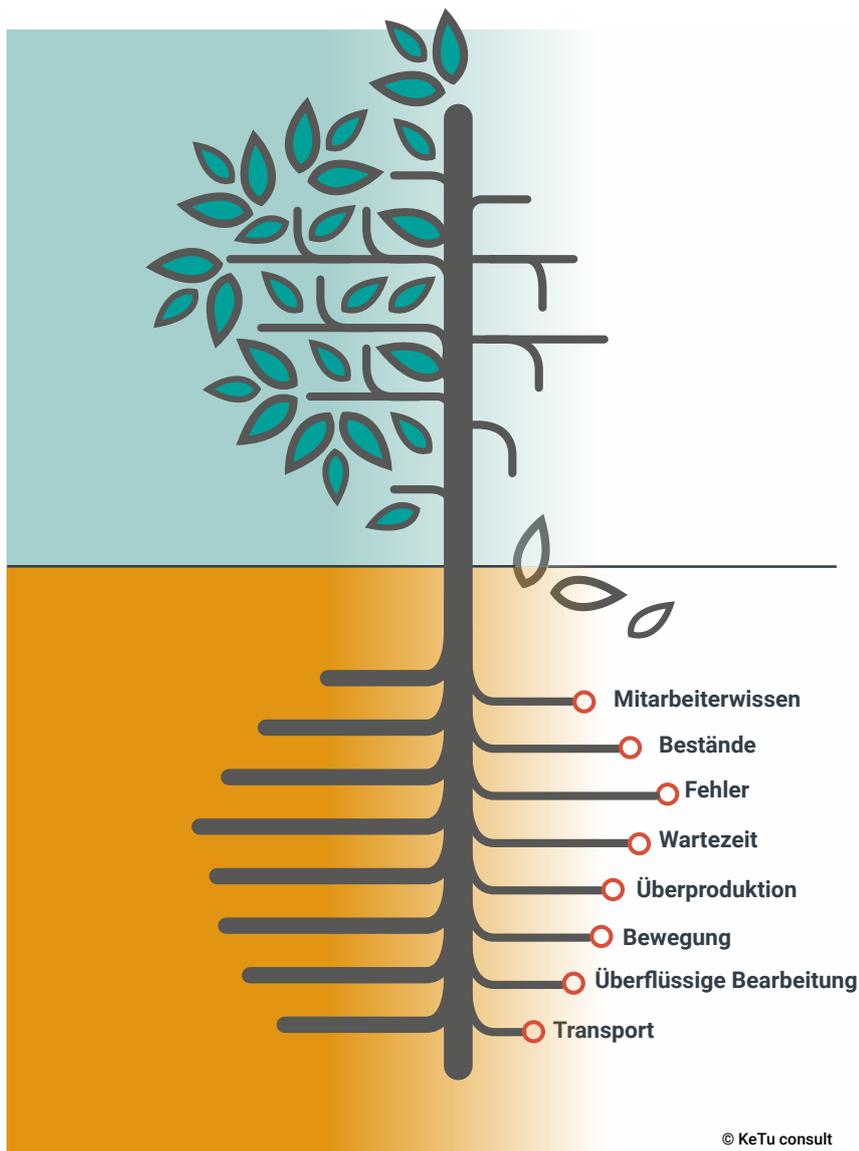
Nicht nur, dass Verschwendung im Vertrieb zu einem Kostenanstieg führt. Verschwendung im Vertrieb wirkt sich auch auf die nachgelagerten Herstellungsprozesse sowie die Kundenbeziehung aus.

Dem Kunden nicht richtig zugehört, führt das zu einem Angebot, welches an seinem Bedarf vorbeigeht oder häufige Rückfragen verursacht. Die aktuelle Auslastung im Unternehmen nicht bekannt und schon werden dem Kunden nicht erfüllbare Termine zugesagt. Die Einsatzgrenzen der Produkte nicht bewusst, und dem Kunden werden nicht umsetzbare Produkteigenschaften versprochen.

Eine mangelhafte oder gar keine unternehmensinterne Kommunikation beziehungsweise Fehler bei der Übermittlung von Informationen führen zu Ineffizienzen in den nachgelagerten Vertriebsprozessen und somit zum Zeitverzug oder auch zu Reklamationen. Das Ergebnis: Die Kundenzufriedenheit sinkt, im schlechtesten Fall geht der Kunde verloren.

Im Unternehmen ist der Vertrieb dafür verantwortlich, die Voraussetzung für einen schlanken Herstellungsprozess zu schaffen. Fehler in der Angebotserstellung und Auftragsklärung können sich auf die Beschaffung, die Produktion, den Transport oder auch auf die Installation von Anlagen auswirken. In der Praxis entsteht in der Phase der Auftragsabwicklung häufig ein ungeplanter und meist hoher Aufwand. Es erfolgen Rückfrageschleifen zwischen Produktion, Vertrieb und Kunden. Durch ein „Front Loading“ in der Angebotsphase können Durchlaufzeiten in der Auftragsabwicklung reduziert und die Kundenzufriedenheit erhöht werden: Alle relevanten Punkte eines Auftrags sollten im Vorfeld mit dem Kunden geklärt werden. Digitale, mit einem Wissensspeicher hinterlegte Checklisten sowie eine Regelkommunikation, in der alle für die Ausführung eines Auftrages relevanten Abteilungen beteiligt sind, stellen eine ganzheitliche Klärung einer Anfrage und vor allem auch die Weitergabe von realistischen Lieferterminen sicher. Basis hierfür ist, dass der Vertrieb alle relevanten, für eine technische Evaluation notwendigen Informationen beschafft. Der regelmäßige Abgleich von Vertriebs-, Produktions- und Lieferplanung vermeidet weitergehende Verschwendung.

Nichts Neues – oder doch? Neu im Sinne, dass dieses Thema bewusst wird. Vielleicht nicht neu, vielleicht bewusst und auch unterbewusst. Die Herausforderung der Unternehmen besteht in der Identifizierung von Verschwendung. Was in der Produktion augenscheinlich ist, zum Beispiel Produktionsprozesse, Materialien und Produkte, Transportwege, standardisierte Arbeitsinhalte, getaktete Sequenzen, finanziell bewertbare Bestände, Pull-Prinzip und Mitarbeiter in der ausführenden Rolle, lässt sich im Vertrieb nicht direkt erkennen: nicht sichtbare Geschäftsprozesse, immaterielle Informationen, Medien und Schnittstellen, Schwankungen hinsichtlich Umfang und Qualität, Variation, schlecht bewertbare administrative Bestände, eigenverantwortliches oder sogar verschwenderisches Arbeiten, Fehler aufgrund von Entscheidungsfreiheiten und kreativen Problemlösungen.



Verschwendung – der Brandkrustenpilz im B2B-Vertrieb. Noch nie davon gehört?

„Der Brandkrustenpilz zersetzt bereits in einem frühen Befallsstadium den zentralen Wurzelbereich und den unteren zentralen Stammkern von Laubgehölzen. Durch die weiterhin aufrechte Versorgung der Kronenteile über den intakten Splint wird der Befall zuerst oft gar nicht erkannt, da sich in der Krone keine Schadsymptome zeigen. Erst in einer sehr fortgeschrittenen Befallsphase, wenn der Pilz aus dem Zentralzylinder in das Kambium vorgeedrungen ist, zeigen sich Symptome an der Krone, wie Kroneneinzug, erhöhter Totastanteil und Kronenauflichtung. Daher können vermeintlich vitale, als gesund angesprochene Bäume bei plötzlich auftretendem Wind unvorhergesehen brechen.“

www.waldwissen.net

Genauso verhält es sich mit Verschwendung im B2B-Vertrieb. Alles scheint in bester Ordnung, doch auf einmal steigen die Reklamationen, fallen Kunden weg, reduzieren sich Umsätze, steigen die Vertriebskosten, gehen die Deckungsbeiträge zurück. Ein nicht sichtbares Risiko!

Verschwendung: der Brandkrustenzpilz im B2B-Vertrieb

Um was geht es bei Vertriebsprozessen?

In der Hauptsache um das Management

von Informationen: vertriebsintern, in

Richtung Kunde oder vice versa, abtei-

lungübergreifend. Informationen können

Wettbewerbsfaktoren darstellen, wenn die-

se verfügbar (jederzeit abrufbar) sind, eine

hohe Qualität aufweisen (Fehlerfreiheit),

individualisiert zur Verfügung gestellt

werden (Modularisierung/Flexibilisie-

rung) und mit geringen Kosten (geringe

Aufwände) erstellt werden. Verschwen-

dungsfreie Vertriebsprozesse stellen somit

gleichzeitig auch eine Chance für eine Dif-

ferenzierung über den Vertrieb dar.

Gemäß der Sales Excellence Survey 2017 von Mercuri International Group AB sind unter den Top10-Erfolgstreibern:

- Jedes Mitglied des Verkaufsteams hat einen systematischen Account-Planungsprozess für jeden Kunden eingerichtet.
- Im Vertrieb existiert eine detaillierte Beschreibung von Prozessen und Arbeitsabläufen in schriftlicher Form (Kunde-zu-Kunde).
- Für jeden Prozessschritt im Arbeitsablauf sind Trainingsmodule, digitale Checklisten und Tools/Instrumente definiert. Checklisten sind einerseits als „To-do“-Checkliste, andererseits auch als technische Anforderungs-Checkliste von Kunden zu verstehen und die Reproduzierbarkeit von Anforderungs-Checklisten auf Basis von Wissens-Datenbanken sichergestellt.
- Das CRM-System ist ein integraler Bestandteil des Unternehmens und wird durch das Verkaufsteam mit relevanten Informationen angereichert sowie regelmäßig aktualisiert.

Die Identifikation und Eliminierung von Verschwendung setzt somit eine prozessorientierte Denkweise und ein prozessorientiertes Handeln im Vertrieb voraus.

Was muss getan werden?

Prozessorientierung im Vertrieb: Für alle B2B-Geschäftstypen relevant

Prozesse im Vertrieb – ich höre schon den innerlichen Aufschrei. Oder wie ein Vertriebsleiter es treffend formuliert hat: „Wenn ich nur das Wort Prozesse ausspreche, dann drehen mir die Mitarbeiter den Rücken zu.“

Solange eine Vertriebsorganisation seine Ziele erreicht beziehungsweise übertrifft, werden Verkaufszahlen und Deckungsbeiträge als Messgrößen im Vertrieb herangezogen. Bleibt der Erfolg aus, fehlt auch die Antwort auf die Frage nach den Gründen. Fehlende Transparenz in der Arbeitsweise der Vertriebsmitarbeiter führt dazu, dass die Vertriebsleitung einfach den Druck erhöht. Keine wirkliche Lösung! Welche Alternative bleibt, wenn die Optimierungspotenziale in der Vertriebsarbeit nicht sichtbar werden? Wenn keine Kennzahlen oder Indikatoren, die eine Aussage über die Effizienz und Effektivität der Vertriebsprozesse zulassen, vorhanden sind?

Eine Studie des BenchMarking Center Europe aus dem Jahr 2017 hat ergeben, dass im Durchschnitt 81 Prozent der Hidden Champions Prozessoptimierungen im Vertrieb durchführen und sogar 26 Prozent auf Lean Methoden setzen – Tendenz steigend.

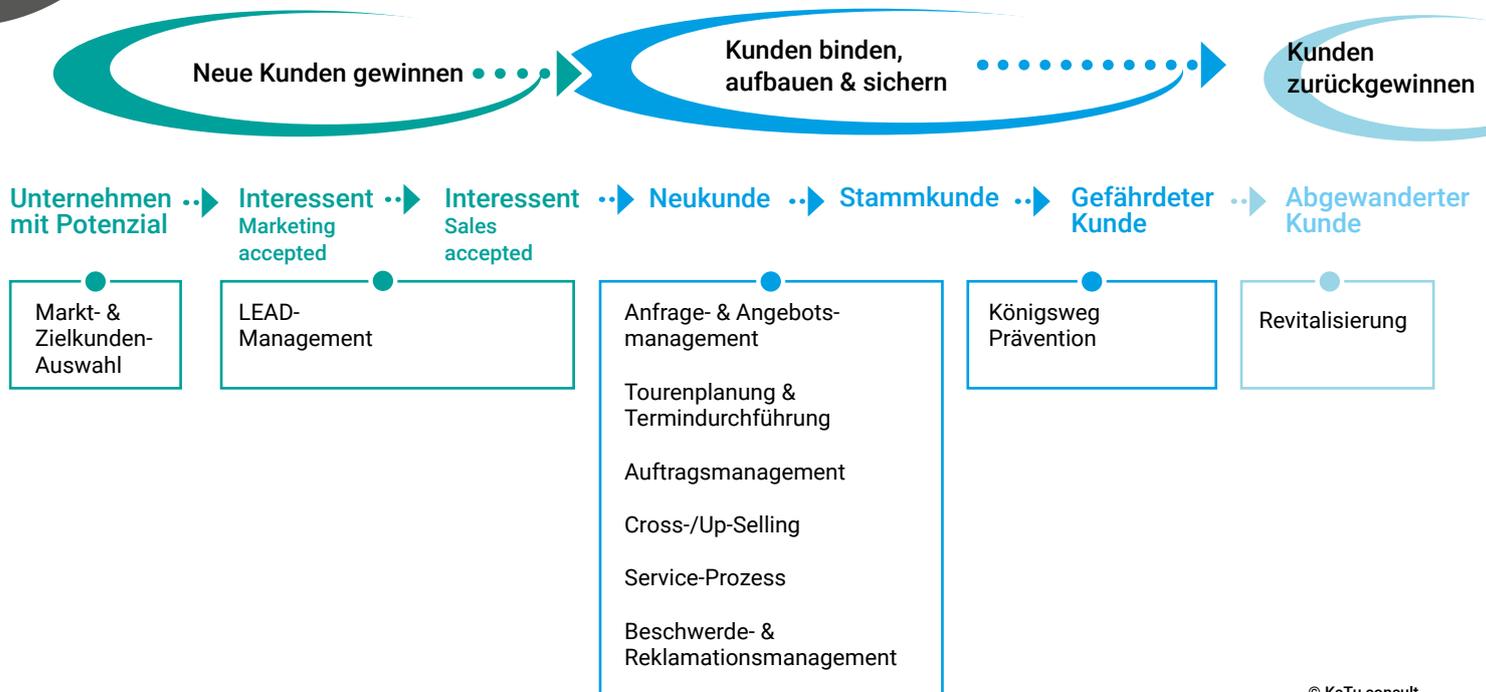
Chancen erkannt und genutzt! Die Vertriebsarbeit als Produktionsprozess: Input gleich Unternehmen mit Potenzial, Interessenten und/oder Kunden; Output gleich Aufträge. Kunden als das zu bearbeitende Werkstück, die im Vertrieb agierenden Mitarbeiter die Maschinen, welche die Kunden bearbeiten. Im Vergleich zur Produktion kommt erschwerend hinzu, dass die Kunden nicht Eigentum des Unternehmens sind. Sie werden im laufenden Produktionsprozess immer wieder von Wettbewerbern bearbeitet und sind unterschiedlichen Umwelteinflüssen ausgesetzt. Strukturen der Kunden ändern sich stetig. Kunden verschwinden plötzlich aus dem Produktionsprozess und verbleiben beim Wettbewerb. Vertriebsprozesse sind somit deutlich komplexer und dynamischer als Produktionsprozesse.

Das ist unter anderem ein Grund dafür, warum Unternehmen an der nachhaltigen Verankerung systematischer Vertriebsansätze scheitern. Ein weiterer ist das Selbstverständnis und die Arbeitsweise eines typischen Vertrieblers – hier Verkäufer. Er kennt seine Kunden, ist eloquent im Umgang und schätzt seine Freiräume. Er sträubt sich gegen administrative Aufgaben und Vorgaben, die seine Arbeitsweise transparent machen und ihr einen festen Rahmen geben. Die Motivation des Vertriebsmitarbeiters sinkt, was wiederum dazu führen kann, dass der mögliche Schaden den Nutzen übersteigt. Dieses in Kombination mit Vertriebsleitern, die nicht hinter den Maßnahmen stehen und diese nicht in letzter Konsequenz umsetzen, bleibt den Unternehmen dann keine andere Wahl, als die Veränderungen wieder abzuschaffen. Und die Vertriebsmitarbeiter? Sie können wieder frei agieren. Eine komfortable Situation, die die Austauschbarkeit erschwert und ihre Position im Unternehmen stärkt.

Ziele sind nicht steuerbar, lediglich die Aktivitäten. Ein Ziel macht die Richtung deutlich und sollte motivieren.

Erreicht werden können Ziele allerdings nur, wenn auch die passenden Aktivitäten durchgeführt werden. Beeinflussbar sind die Richtung der Aktivitäten, die Quantität der Aktivitäten, sowie die Qualität von Aktivitäten. Weiterhin versetzt eine fortlaufende oder kurzfristige Bewertung von Aktivitäten Unternehmen in die Lage, Fehlentwicklungen im Vertrieb frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Prozessorientierung im Vertrieb: Für alle B2B-Geschäftstypen relevant



Erst wenn die zur Zielerreichung notwendigen Arbeitsprozesse transparent sind, kann eingeschätzt werden, wie realistisch das Erreichen von Zielen ist:

- Sind die vorhandenen Ressourcen bzw. Kapazitäten ausreichend?
- Müssen Schwerpunkte neu oder anders gesetzt werden?
- Müssen Vertriebsaufgaben zwischen Innen-, Außendienst und anderen Abteilungen im Unternehmen anders aufgeteilt werden?
- Sind spezielle Arbeitsschritte zu automatisieren?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen müssen aufgebaut werden?

Der Vertrieb geht über den Vertrieb hinaus. Die Anforderungen der Kunden auf ihrer Customer Journey – an dieser Stelle sei betont, dass jedes Mitglied eines Buying Centers seine individuelle Customer Journey durchläuft – schließt den direkten Kontakt von Technik, Qualitätsmanagement, F&E zum Kunden ein. Kurze Wege, direkte Kommunikation mit Spezialisten auf Augenhöhe – kein Vertriebsmitarbeiter, der als Engpassfaktor die Informationen in das Unternehmen filtert. Vertriebsprozesse geben somit nicht nur dem Vertrieb einen Leitfaden, sondern auch allen im Kontakt zum Kunden stehenden Mitarbeitern außerhalb des Vertriebs. Sie schaffen Transparenz hinsichtlich der Kundenanforderungen und der Kundenverantwortung, die ein jeder im Unternehmen trägt. Sie unterstützen das Unternehmen dabei, die Kunden nicht nur per Lippenbekenntnis in den Mittelpunkt zu stellen, sondern auch unternehmensweit entsprechend zu handeln – für eine bereichsübergreifende Vertriebsarbeit wird somit ein entsprechendes Fundament gelegt.

Prozesse	Geschäftstyp			
	Projektgeschäft	Integrationsgeschäft	Produktgeschäft	Systemgeschäft
Markt- und Zielkundenauswahl	**	*	***	***
Leadgenerierung und -qualifizierung	**	*	***	***
Anfrage- und Angebotsprozess	***	***	**	**
Tourenplanung und Termindurchführung	**	**	***	***
Auftragsabwicklungsprozess	***	**	**	***
Cross-/Up-Selling-Prozess	*	*	**	***
Service-Prozess	***	***	**	**
Beschwerde- und Reklamationsprozess	***	***	**	**

*wichtig **sehr wichtig ***äußerst wichtig

© KeTu consult

Die Grafik zeigt einen Ausschnitt von im B2B-Bereich anzutreffenden Vertriebsprozessen. Alle aufgeführten Prozesse sind in den Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt sowie implizit oder explizit vorhanden. Die Relevanz der einzelnen Prozesse ist von dem Geschäftstyp des jeweiligen Unternehmens abhängig:

Im Projektgeschäft (z.B. im Maschinen- und Anlagenbau) werden individuell erstellte Leistungen für einzelne Kunden vermarktet. Der Anfrage- und Angebotsprozess ist hier besonders relevant, da kundenspezifische Bedürfnisse im Leistungsprozess mit einfließen und längere Planungs- und Projektierungsphasen entstehen, bevor die Auftragsfertigung startet. Auftrags-Management, Service-Prozess und das Beschwerde- und Reklamationsmanagement stehen ebenfalls im Vordergrund. Parallel zur Gewinnung von neuen Kunden ist die Gewinnung von weiteren Projekten bei den Bestandskunden hervorzuheben.

Im Integrationsgeschäft (z.B. Zuliefergeschäft für technische Komponenten in der Automobilindustrie) werden industrielle Vorprodukte und die damit verbundenen Dienstleistungen in

der ersten Stufe individuell mit Kunden gemeinsam entwickelt. Im Anschluss daran in größerer Stückzahl regelmäßig an diese Kunden geliefert. Der Anfrage- und Angebotsprozess ist besonders relevant, da der Lieferant in die Wertschöpfungskette des Kunden eingebunden ist. Außerdem spielen Auftrags-Management, Service-Prozess und das Beschwerde- und Reklamationsmanagement eine wichtige Rolle.

Im Produktgeschäft (z.B. Standardbauteile für Fertigungsindustrie – C-Teile wie Schrauben, Winkel, Standard-Maschinenausrüstungen) werden standardisierte Produkte auf anonymen Märkten vermarktet. Dieser Geschäftstyp besitzt eine strukturelle Ähnlichkeit mit dem B2C-Geschäft. Für diesen Geschäftstyp stellt der Vertrieb aufgrund der Austauschbarkeit der Produkte oftmals einen Differenzierungshebel dar. Markt- und Zielkundenauswahl, Leadgenerierung und -qualifizierung, Tourenplanung und Termindurchführung sind hervorzuheben.

Das Systemgeschäft zeichnet sich dadurch aus, dass mehrere Leistungen, die miteinander in Zusammenhang stehen, nacheinander auf anonymen Märkten bereitgestellt werden (z.B. Standardsoftware, zu der in Folge Serviceverträge, Upgrades und Zusatzfunktionalitäten verkauft werden). Zusätzlich zu den im Produktgeschäft aufgeführten Prozessen ist der Cross- und Up-Selling-Prozess zu betonen.

In der Praxis finden sich weitere Prozesse: Key-Account-, Vertriebspartner-, Kundenpräventions-, Kundenrückgewinnungs- sowie verschiedenste Marketingprozesse, beispielhaft genannt.

Wertstromorientierung: Das Unsichtbare sichtbar machen

Vertriebsprozesse sind wertschöpfend und verschwendungsfrei zu gestalten.

Wie aber macht man Vertriebsprozesse transparent? Das Unsichtbare sichtbar?

Das Zauberwort aus dem Lean Management: Wertstromanalyse - eine Analysemethode für die Visualisierung von Informationsflüssen, mittels der die Prozesskette ganzheitlich aufgenommen werden kann. Wir sprechen an dieser Stelle nicht von ISO9001ff, sondern von gelebten und in der Zukunft noch zu lebenden Abläufen.

Wie sieht das Vorgehen zur Wertstromanalyse und -optimierung in der Praxis aus? Der Prozess kann in drei Schritte unterteilt werden:

1. Durchführung der Wertstromanalyse

Die Wertstromanalyse gibt den aktuellen Status wieder und deckt Verschwendungen und deren Ursachen auf. Es werden Tätigkeiten und Dauer sowie das Medium festgehalten und die

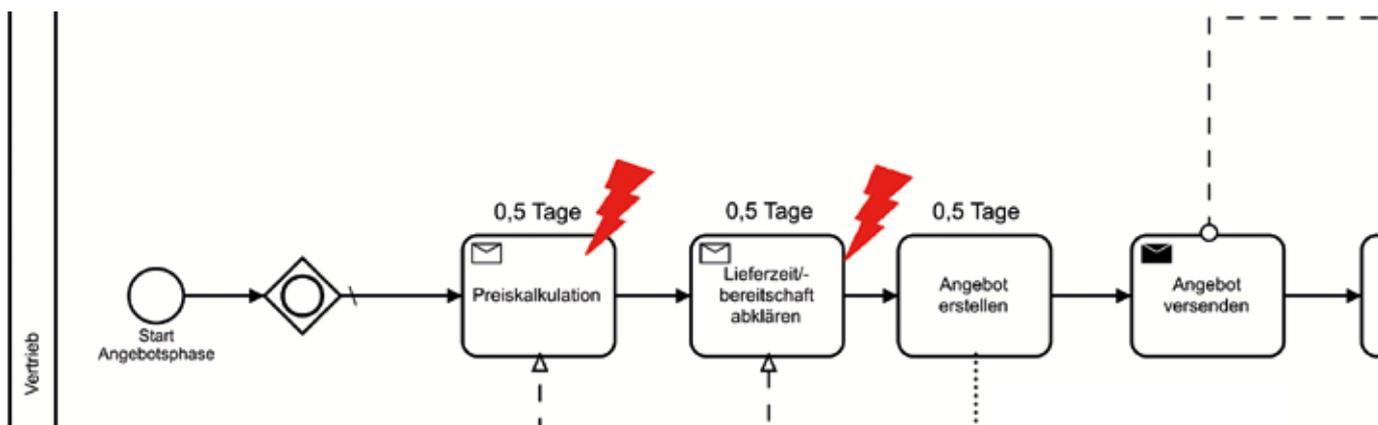
benötigten Informationen. Verschwendungen, Medienbrüche und Schleifen werden mit Kaizen-Blitz versehen. (siehe Grafik).

Ziel ist es, für den betrachteten Vertriebsprozess

- den aktuellen Prozessablauf transparent darzustellen,
- ein Verständnis für den Gesamtprozess sowie für die vor- und nachgelagerten Prozesse zu erzeugen,
- die Prozessprobleme zu erkennen, z.B. Doppelarbeit, Schleifen, Medienbrüche, Schnittstellenprobleme,
- Verbesserungsideen zur Vermeidung von Verschwendung zu erhalten.

Der Vorteile der grafischen Darstellung über alle Prozessschritte ohne Bereichs-, Gebäude oder Kostenstellengrenzen sind u.a.:

- Möglichkeit zur systematischen Optimierung des Gesamtprozess.
- Die Förderung des Denkens in Prozessen und Transparenz über Abteilungsgrenzen hinweg.
- Das Durchbrechen des Silodenkens, die Kostenstellenorientierung und das Bereichsdenken, wie es beispielsweise zwischen Marketing und Vertrieb besteht.
- Die Chance, nicht nur den Vertriebsbereich, sondern den Gesamtprozess ohne Schnittstellen zu betrachten und hierdurch eine ganzheitliche und übergreifende Optimierung zu erhalten.
- Die Verschwendung inkl. Ursachen und Quellen zu identifizieren.



Die Wertstromanalyse ist der notwendige erste Schritt zur Optimierung von Abläufen. Die Grenzen der jeweiligen Wertstrombetrachtung sind im Sinne von „Kunde zu Kunde“ zu verstehen – der Prozess beginnt und endet beim Kunden. Kunde in diesem Zusammenhang ist entweder der interne oder der externe Kunde.

2. Erarbeitung des Soll-Wertstroms

Der Soll-Wertstrom ist die Darstellung des zukünftigen Zielbildes und somit die Basis dafür, wie der verschwendungsfreie Vertrieb zukünftig aussehen und funktionieren wird. Aus dem visualisierten Ist-Prozess wird ein kundenorientierter, neuer beziehungsweise optimierter Soll-Prozess mit weniger Verschwendung erstellt. Möglichkeiten bestehen unter anderem durch das Eliminieren, Zusammenfassen, Auslagern, Hinzufügen und Automatisieren von Teilschritten.

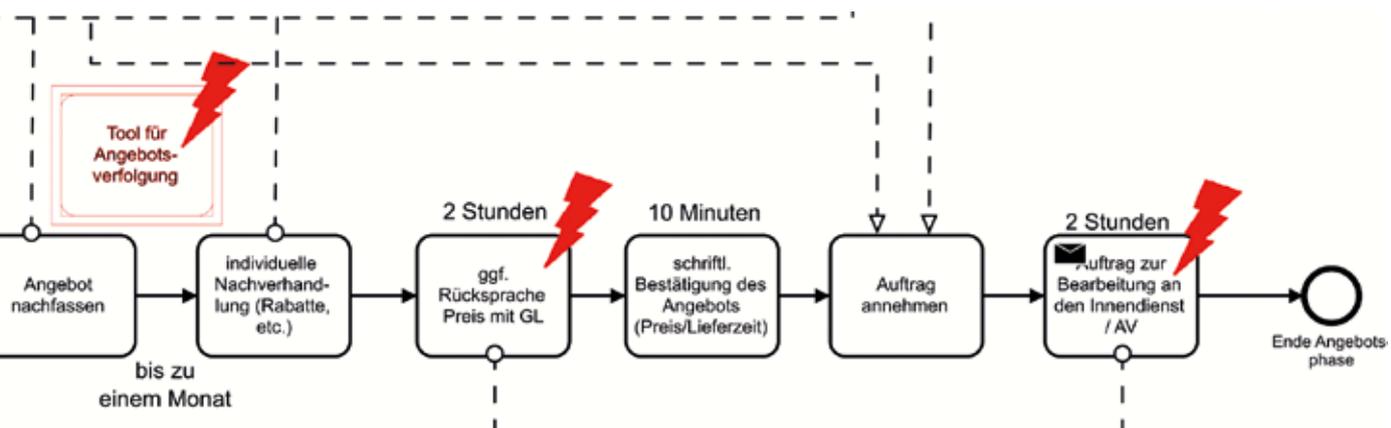
Für jeden einzelnen Schritt im Wertstrom sollte definiert werden, welche Aktivitäten und unterstützenden Tools zu einer erfolgreichen Kundenbearbeitung beitragen. Bei den Tools liegt der Fokus hauptsächlich auf unterstützenden Dokumenten, Datenbanken und digitalen Checklisten. Auch ein transparentes, modulares Preismodell kann zu einer Beschleunigung der Angebotsstellung führen. Die Überprüfung von Angeboten mittels Checklisten trägt dazu bei, dass der Kunde alle für ihn wichtigen Informationen erhält und keine weiteren Abstimmungsschleifen erforderlich sind. Diese Checklisten können weiterhin unternehmensintern als Basis für die Bewertung der Kundenanforderungen herangezogen werden. Schließlich ist es sinnvoll zu definieren, an welchen Punkten in den Abläufen Schnittstellen von anderen Unternehmensbereichen mit den Kunden sinnvoll oder auch erforderlich sind. Auf diese Art und Weise erhält der Kunde direkt den Kontakt zu den Spezialisten und Zeiten könnten gespart werden.

Die Erstellung eines kundenorientierten Wertstroms setzt zusätzlich zu der Wertstromanalyse die Kenntnis der Customer Journey der Mitglieder des Buying Centers voraus.

3. Einführung des optimierten Wertstroms

Liegen beide Wertströme vor, können Maßnahmenpläne für die Umsetzung abgeleitet werden. Mit dem Soll-Wertstrom ist ein Zielbild erarbeitet, welches Orientierung bietet und die Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess darstellt. Ein häufig in der Praxis zu beobachtender Fehler: Wertströme werden neu geplant oder automatisiert, ohne vorab die bestehende Verschwendung zu beseitigen. Solange Prozesse mit Verschwendung laufen, ist es nicht sinnvoll, diese zu digitalisieren. Ansonsten bleibt die Verschwendung bestehen und wird am Ende sogar noch verfestigt. Aufgrund dessen müssen in jedem Maßnahmenplan zunächst verschwendungsbeseitigende Maßnahmen festgelegt werden.

Ein angepasster Wertstrom sollte allen Mitarbeitern im Vertrieb vertraut gemacht werden. Da in der Regel nicht alle betroffenen Mitarbeiter an der Erarbeitung beteiligt werden können, ist dies erforderlich, um die geschaffenen Veränderungen in der Breite umzusetzen. Einerseits sollte der Wertstrom geschult werden, andererseits auch die neuen Tools. Die in der Erarbeitung eingebundenen Mitarbeiter können hierbei in den jeweiligen Abteilungen nach der Einführung als Coach agieren. Begleitend können Anpassungen in Zielvereinbarungen die neuen Abläufe und Arbeitsweisen unterstützen. Ein kritischer Erfolgsfaktor für die Einführung einer Wertstromorientierung im Vertrieb ist die Einbindung von betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern in die Erarbeitung der Wertströme. Immer im Kunde-zu-Kunde-Gedanken: vertriebsübergreifend!



Einwände des Vertriebs: Wertstromorientierung als Nutzenargumentation

Mitarbeiter aus dem Vertriebsbereich schätzen ihre Freiheiten und sträuben sich dagegen, in „ein Korsett gedrückt zu werden“. Sie sehen eher die negativen als die positiven Auswirkungen. Aus Akzeptanzgründen empfiehlt es sich daher im Vorfeld der Einführung einer Wertstromorientierung, den betroffenen Mitarbeitern die geplante Vorgehensweise detailliert vorzustellen sowie Einwände intensiv mit Betroffenen zu diskutieren. Typische Einwände im Vertrieb aus der Praxis lauten wie folgt:

"Wir sind hier nicht in der Produktion. Prozessoptimierung funktioniert hier nicht."

Ja, der Vertriebsbereich stellt andere Anforderungen an eine Wertstromdarstellung als der Produktionsbereich. Jedoch stehen speziell auf den Vertrieb abgestimmte Konzepte, Methoden und Werkzeuge zur Verfügung. Diese werden den speziellen Anforderungen gerecht. Die Mitarbeiter sollten kurzfristig die Verbesserungen spüren. Hierfür sollte ein überschaubarer Wertstrom als Pilotprojekt ausgesucht werden, welches kurzfristig spürbare Verbesserungen verspricht.

"Die größte Verschwendung liegt in der Administration, z.B. den Besuchsberichten. Wenn wir das sparen, haben wir auch mehr Zeit für Kunden."

Mittels einer genauen Analyse kann diese Behauptung unterstrichen oder auch entkräftet werden. Oftmals benötigen Vertriebsmitarbeiter für ungeliebte Tätigkeiten nur einen geringen Zeitaufwand, gefühlt ist dieser jedoch sehr hoch. Sofern die weniger wertschöpfenden Tätigkeiten identifiziert und optimiert werden, erfahren die betroffenen Mitarbeiter Entlastung und die Akzeptanz für das Vorgehen steigt.

"Wir sollten ein CRM-System einführen. Das wird unsere Probleme lösen."

Die Erfahrung zeigt branchenübergreifend, dass die großen Erwartungen an die Einführung von IT-Systemen häufig selten erfüllt werden. Werden IT-Systeme ohne Kenntnis der unternehmensspezifischen Anforderungen eingeführt, dann folgt der Vertriebsprozess der IT und nicht dem Kunden. Mit der Gefahr, dass Verschwendung, wenn nicht offensichtlich, institutionalisiert wird. IT-Systeme sollen Wertströme unterstützen und sie nicht definieren.

"Warum halten sich Mitarbeiter nicht einfach an die Arbeitsanweisungen? Dann würde auch keine Verschwendung entstehen!"

Ja und nein. Ja, oftmals halten sich Mitarbeiter nicht an Arbeitsanweisungen und ja, es können menschliche Gründe hierfür verantwortlich sein. Aber häufig sind auch nicht vollständig bekannte oder wenig praxistaugliche Arbeitsanweisungen Gründe für die

Nichteinhaltung. In diesem Fall müssen die Arbeitsanweisungen vielleicht überarbeitet werden. In der Wertstrombetrachtung werden die erforderlichen Aspekte in der Bearbeitung verschiedener Aufgaben berücksichtigt.

"Unsere Prozesse im Vertrieb sind effizient, die Probleme bestehen an den Schnittstellen zu den anderen Abteilungen."

Und genau das soll über den Wertstrom, der im Sinne des Kunde-zu-Kunde-Gedankens über Abteilungsgrenzen hinausgeht, transparent werden. Wertschöpfung endet nicht bei einer Abteilung, sondern wird übergreifend erzeugt. In Zeiten, in denen der Kunde seine Customer Journey verändert, in denen Zeit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt, in denen auch andere Abteilungen zukünftig den Kundenkontakt suchen müssen, ist ein durchgängig effizienter Wertstrom gefragt. Das ist die Chance, nicht nur vertriebsintern, sondern auch vertriebsübergreifend die Verschwendung aufzuzeigen und die Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu optimieren.

"Ich würde ja gerne helfen, jedoch habe ich so viel zu tun, dass dafür keine Zeit bleibt."

Ja, die Erarbeitung bzw. Überarbeitung von Wertströmen bedeutet zunächst Mehraufwand. Durch eine Standardisierung und Optimierung der Abläufe entstehen im Nachgang jedoch Effizienzpotenziale. Die verfügbare Zeit für Vertriebsmitarbeiter wird erhöht, Raum für Wertschöpfung geschaffen. Mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten geht oft mit der Erhöhung von Kundenumsätzen einher. Die Erhöhung von Kundenumsätzen wiederum mit der monetären Verbesserung für die Vertriebsmitarbeiter. Motivation?

„Ich bin für den Umsatz verantwortlich.
So lange meine Zahlen stimmen, ist doch alles gut.
Was wollt ihr von mir?“

Einwände des Vertriebs: Wertstromorientierung als Nutzenargumentation

"Die Prozessoptimierung ist wichtig, jedoch wollen der Geschäftsführer und die Führungskräfte der anderen Abteilungen das auch? Ansonsten arbeiten wir wieder nur für das Papier!"

Wird der Vertrieb isoliert von allen anderen Bereichen gesehen, ist lediglich ein Teilbereich des Kunde-zu-Kunde-Prozesses betrachtet. Wertschöpfung zu erzeugen, setzt das Abreißen der Abteilungssilos voraus – über den Teller- rand schauen ist angesagt. Verhaltensweisen und Abläufe, nicht nur im Vertrieb, werden in Frage gestellt. Das muss gewollt sein – von den verantwortlichen Führungskräften und der Geschäftsführung. Eine Veränderung von Verhaltensweisen bedingt ein „Ja, ich will!“ und kein „Versuchen wir es mal“ - Ein Commitment des Führungsteams.

"Am Ende der Analyse steht doch ein Personalabbau."

Diese Ängste sind ernst zu nehmen. Daher muss vorab geklärt werden, wie identifizierte Effizienzpotenziale genutzt werden können. Falls ein Personalabbau notwendig werden sollte, ist ein schlüssiges Abbaukonzept zusammen mit dem Betriebsrat zu erarbeiten. Sinnvoller im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist jedoch die Nutzung der frei gewordenen Kapazitäten zur Stärkung der Kundenbeziehung, Gewinnung neuer Kunden und weiterer Effizienzsteigerung. In diesem Fall kosten Verbesserungsprojekte keine Arbeitsplätze, sondern macht sie sogar sicherer, die Mitarbeiter zufriedener und ermöglichen so ein weiteres, profitables Wachstum.

„Ich bin für den Umsatz verantwortlich. So lange meine Zahlen stimmen, ist doch alles gut. Was wollt ihr von mir?“

Vor allem erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter haben häufig wenig Verständnis für einen Eingriff in ihre Arbeitsabläufe. Individuelle Freiheit steht an erster Stelle - ein Wissenstransfer mit anderen, mehr oder weniger erfolgreichen Kollegen oder Unternehmensbereichen ist oftmals unerwünscht. Was treibt erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter an? Sie versuchen noch erfolgreicher zu werden, die Arbeit am Kunden ist ihnen wichtig – das Ganze effizient. Optimierte Prozesse erleichtern wertschöpfende und somit die wichtigen Vertriebsaktivitäten: Erstellung von Angeboten, systematische Marktbearbeitung und die Fokussierung von Kapazitäten auf Key- und A-Potenzialkunden, die wichtigen Kunden. Auf Basis von standardisierten Abläufen entsteht Zeit für die Arbeit am Kunden. Hierdurch können gute Verkaufszahlen noch besser werden.

Autor:

Thomas Kaleja

Quellen:

Frank Bertagnolli (2018): Lean Management, Einführung und Vertiefung in die japanische Management-Philosophie; Wiesbaden

Freibichler, Stiehl (2018): Praxishandbuch Operative Wertsteigerung, Wie Top-Entscheider Potenziale zur Optimierung erkennen und nutzen, Wiesbaden, 2. Auflage

Dannenberg, Zupancic (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb, Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden

Scheed, Scherer (2019): Strategisches Vertriebsmanagement, B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, Wiesbaden

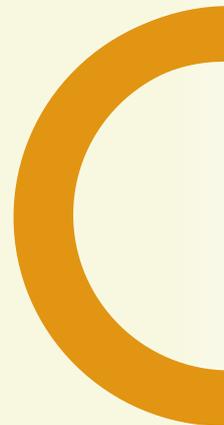
Spitzenvertrieb durch Lean Management, Seminar 2018, Staufen AG
Hidden Champions - Studie 2017, BenchMarking Center Europe, 2017
Sales Excellence Survey 2017, Mercuri International Group AB, 2017

Titelmotiv:

g-stockstudio • iStock

Layout:

dreiwerbung.de



Thomas Kaleja

KeTu consult
Robert-Bosch-Straße 10/Haus I
56410 Montabaur
Tel: +49 (0) 2602 950680
Fax: +49 (0) 2602 9506869

www.ketu-consult.com