



# Reaktionsvermögen

**Wenn die Vertriebskosten 30 Prozent des Verkaufspreises ausmachen, ist das nicht nur von der Kalkulation her bedenklich. Größer ist die Gefahr, dass der Kunde zu kurz kommt. Schlanke Prozesse im Vertrieb wirken dem entgegen. Sie sorgen für Effizienzgewinne, verkürzen die Reaktionszeiten und steigern das Unternehmensergebnis.**

Text: Sven Seidel

Auf den ersten Blick sah im Vertrieb alles ganz gut aus. Der Außendienst machte eifrig Kundenbesuche und der Innendienst bearbeitete brav die per Fax eingehenden Aufträge. Und trotzdem war der weltweit operierende Mittelständler im Grunde genommen weder kundenfokussiert noch reibungslos in den Abläufen. Es wurden zum Beispiel weder Mindermengenaufträge gebündelt, noch Angebote gründlich weiter verfolgt, noch wirkte die Auftragsabwicklung per Fax im „Broadband-Zeitalter“ besonders effizient und Innen- und Außendienst kommunizierten auch gerne mal aneinander vorbei.

Reaktionsvermögen ist eine der wichtigsten Tugenden im Vertrieb. Ein Produkt kann so gut sein wie es will – gut ankommen wird es nur dann, wenn es den Adressaten auch wirklich erreicht. Der Vertrieb als direkte Schnittstelle entscheidet darüber, ob der Kunde König werden kann. Gerade in diesem Bereich ist es unmittelbar erfolgskritisch, die Verschwendung aus den Prozessen herauszunehmen. Schlanke

Vertriebsprozesse mit kurzen Durchlaufzeiten garantieren eine bestmögliche Konzentration auf den Kunden und damit den höchstmöglichen Markterfolg. Gleichgültig, ob im Handel, im Ersatzteillager oder bei der Garantieabwicklung.

In diesem Sinn wurde auch der Fall beim Mittelständler aufgerollt. Kurzfristig und effizient. Innerhalb von sechs Wochen konnten die Auftragserstellung und Angebotsabwicklung analysiert und Maßnahmen zur Realisierung von schnellen Erfolgen definiert werden. Es ergab sich eine Kosteneinsparung von 100.000 Euro und die Einsparung von sieben Stellen. Die freigesetzten Mitarbeiter-Kapazitäten werden nun in verschiedenen Bereichen wie Kundenakquise, Kundentelefonbetreuung und Kundenaktionsplanung eingesetzt, um die tatsächliche Wertschöpfung – nämlich den Kundenkontakt – zu erhöhen.

Grundsätzlich betrachtet prüft Porsche Consulting die Vertriebsprozesse stets über alle drei Vertriebsstufen: Zen-

tralvertrieb, Importeur und Handel zum Kunden. Jeweilige Unterbereiche werden einzeln untersucht, ebenso die Schnittstellen zu unterstützenden Prozessen wie IT, Marketing, Controlling, Personal, Organisation und Führung.

In vier Kernbereichen (siehe Kasten) können erste individuelle Lösungsansätze gefunden werden. Hinweise auf den Umfang der zu erzielenden Kosteneinsparungen respektive der angestrebten Umsatzsteigerungen kann aber nur die Analyse liefern, damit nicht subjektive Befindlichkeiten optimiert werden, sondern Zahlen und Fakten sprechen. Nur die sorgfältige Umsetzung der Ansatzpunkte hilft, die Vertriebsleistung am besten zu steigern.



Im Fall einer großen deutschen Einzelhandelskette konnten so Probleme in den wertschöpfenden Kernprozessen aufgezeigt werden. Zusammen mit den Beratern von Porsche Consulting wurde in dem Unternehmen ein nachfrageorientiertes und flächenbezogenes Warenmanagement („Pull-Prinzip“) umgesetzt. Dadurch wurden Kapazitäten frei: Der Anteil und Umfang der Kundenberatung konnte signifikant gesteigert werden, die Sortimentsgestaltung und Bestellerfassung verbesserten sich und führten zu einer Erhöhung der generellen Planungsqualität. Ganz abgesehen davon, dass sich der Kunde wirklich als König fühlen durfte. Das ist die Krönung – auch für die Berater. <

## Vertrieboptimierung in vier Kernbereichen

Dass Optimierungsbedarf im Vertrieb vorhanden ist, ist grundsätzlich leicht zu erkennen. Nicht immer hingegen die vier wesentlichen Ansatzpunkte für die Optimierung.

Marktbearbeitung: Standardansatz oder ein differenziertes Vorgehen unter Berücksichtigung von Erlöspotenzialen und Wertbeiträgen?

Optimierung der Vertriebssteuerung: Verbesserte Prozesse unter Führung der Kostenoptimierung oder der Potenzialorientierung?

Vertriebsorganisation: Starre oder flexible Ausrichtung auf die Produkte, Kundenbedürfnisse und Serviceanforderungen?

Definition von Schnittstellen: Strikte Trennung von Innen- und Außendienst oder eine abteilungsübergreifende Koordination von Prozessen und Kommunikation?