

Innerbetriebliche Systematisierungen

Wozu Qualitätsmanagement, wenn Unternehmungserfolg gegeben ist?

Von Zehra Sirin

Jeder gute Vertrieb setzt starke interne Unterstützung voraus. So selbstverständlich die Forderung nach Intuition und Flexibilität durch den Vertrieb gefordert wird, so klar sollte der Beitrag durch effizientes Handeln erfolgen. Innerbetriebliche Systematisierungen durch Qualitätsmanagement können Vertriebs-einheiten unterstützen.

Es ist die Vertriebsorganisation, die weitestgehend als einzige Funktion im Unternehmen für den Umsatz sorgt und so zur Kostendeckung und zur Erzielung von Unternehmensgewinnen beiträgt. Durch eine Effizienzsteigerung des Vertriebsprozesses kann die Höhe der Ergebnisse erheblich beeinflusst werden. Öfters werden jedoch im Rahmen von Optimierungsprojekten die Vertriebsprozesse geschont. «Man soll sie nicht mit Interna vom Verkaufen ablenken», lauten so oder ähnlich die Begründungen. Möglicherweise verbucht das Unternehmen viel Erfolg und sieht deshalb nicht den geringsten Handlungsbedarf, Vertriebsprozesse zu hinterfragen. Ein Irrtum mit Konsequenzen.

Denn insbesondere der Vertrieb und damit verbundene Ereignisse beeinflussen die Kundenzufrieden-

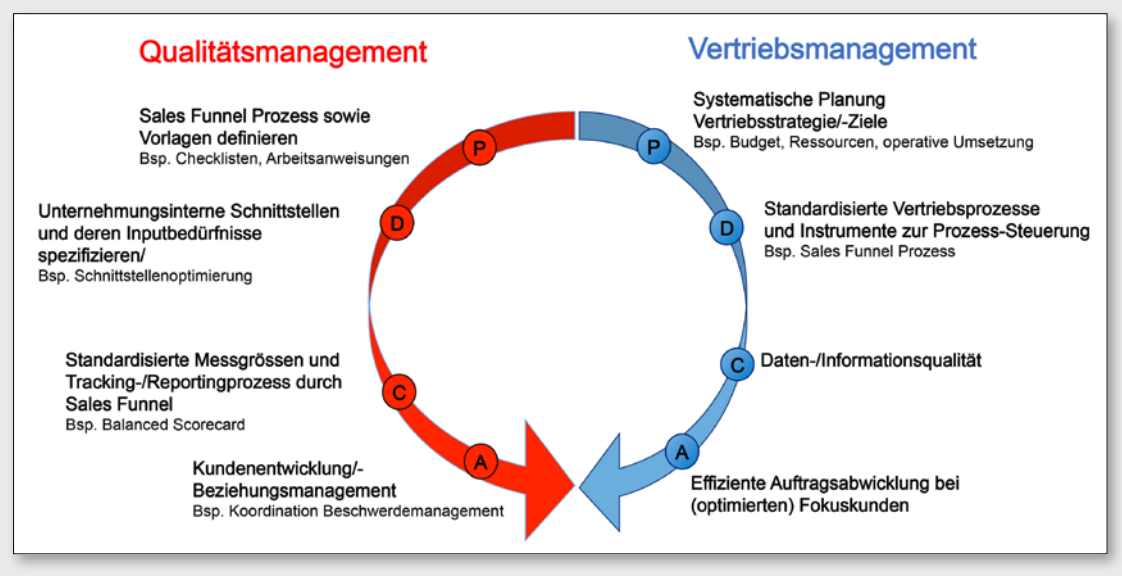
heit unmittelbar. Dies auch unter dem Aspekt, dass der Vertriebsmitarbeiter häufig das einzige «persönliche» Gesicht der Unternehmung sind gegenüber dem Kunden. Gerade weil die Bedeutung der Vertriebsorganisation in nahezu jedem Unternehmen hoch ist, ist es erstaunlich, dass hier Prozesseffizienz und Effektivität weit weniger Beachtung finden als in anderen typischen wertschöpfenden Funktionsbereichen wie Entwicklung, Produktion, Beschaffung und Logistik.

Der Vertriebsprozess

Eine unfreundliche oder inkompetente Beratung, lange Reaktionszeiten oder schlechte Erreichbarkeit bzw. Verfügbarkeit der Ansprechpartner im Vertrieb werden letztendlich vom Kunden ebenso als Qualitätsmangel empfunden, wie eine verspätete Lieferung der Produkte oder Produkte, welche die spezifizierten Anforderungen nicht erfüllen. Dementsprechend ist die Qualität der gewählten Vertriebsstruktur sowie deren Abläufe ein zentraler Erfolgsfaktor, der geplant, systematisiert und kontrolliert werden muss.

Der Vertriebsprozess ist jedoch vor allem in vielen kleineren und mittleren Unternehmen alles andere als ein «geplanter», «systematisierter» und «kontrollierter» Vorgang. Wie in anderen Wertschöpfungsprozessen braucht es insbesondere hier klare strategische Ziele und eine fundierte Planung. Nur durch Planung schafft man die Voraussetzung für ein professionelles und strategieorientiertes Vorgehen des Vertriebs im dynamischen Markt. Daher ist es notwendig, dass der Vertriebsprozess überhaupt als Wertschöpfungsprozess im Managementsystem identifiziert und beschrieben wird.

Abb. 1 Elemente des Qualitätsmanagements als Koordinator und Schnittstelle zwischen internen und Vertriebsprozessen.



Zehra Sirin, Senior Consultant und Dozentin der SAQ-QUALICON AG.

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Vertriebsprozess gehören unter anderem möglichst fundierte Informationen über bestehende wie auch potenzielle Kunden, die systematische Planung, Vorbereitung und Durchführung der Kundenbesuche, eine adäquate Besuchsdokumentation bis hin zur eigentlichen Angebotserstellung. Es muss ebenso festgelegt werden, nach welcher Zeit und in welcher Form das Nachfassen erfolgen soll. Für die sich häufig anschliessende Phase der Verhandlungen sind ausserdem Kompetenz-Spielräume festzulegen.

Dass solche Prozessbereiche möglichst effizient umgesetzt werden müssen, darüber ist man sich in der Führung einig. Allerdings sind in der Praxis die Vertriebsmitarbeiter bei der Umsetzung nicht häufig sich selbst überlassen? So manch ein Vertriebsteam agiert unter zu vagen Bedingungen sehr individuell mit selbst entwickelten Vorlagen oder Instrumentarien, um Kunden respektive Aufträge zu akquirieren. Nachvollziehbar ist, dass sich in diesem Fall der Umfang und die Qualität der Daten vor allem auf die Abwicklung der eigenen Tätigkeiten und Bedürfnisse des Vertriebs begrenzen. Weitergehende Bedürfnisse der nachfolgenden, internen Prozesskunden über vollständige, relevante Informationen für die Unternehmensplanung und Auftragsabwicklung gehen dabei oftmals unter.

Dieses Verhalten führt dann zu den vielfach beklagten Iterationen, so zum Beispiel im Rahmen der Auftragsabwicklung, bis alle benötigten Daten und Informationen zum Kunden oder zum eigentlichen Auftrag vorhanden sind. Iterationen, die sich in der Regel auf die Durchlaufzeit der Bestellabwicklung auswirken und so zu höheren Kosten oder im Extremfall zu Kundenbeschwerden führen. Zur Vermeidung dieser und anderer Problemstellungen, welche den Vertriebsprozess selbst, aber auch die nachgelagerten Wertschöpfungsprozesse negativ beeinflussen, gibt es eine Vielzahl bewährter Massnahmen.

Optimierungsmassnahmen

Solche greifenden Massnahmen berücksichtigen die Festlegung klarer Zielkundengruppen und die Strukturierung des Vertriebsprozesses in verschiedenen Phasen bis hin zur Bereitstellung standardisierter Vorlagen und Instrumentarien. Das Qualitätsmanagement kann die Vertriebsorganisation dabei tatkräftig unterstützen, etwa bei der Strukturierung und Beschreibung des Vertriebsprozesses oder bei der Erstellung und Einführung einheitlicher Vorlagen und Instrumentarien, siehe Abbildung.

In der praktischen Umsetzung bedeutet dies:

- Fachkompetenz (Experten, Vermittler der Qualitätswerkzeuge) im Unternehmen schaffen und halten

- Den Bedarf und die Einführung der Qualitätstechniken systematisch planen und in entsprechenden Dokumenten fixieren (Checklisten, Prozessteckbriefe zur Optimierung vom internen Handover)
- Intensiv schulen und trainieren: alle Mitarbeiter entsprechend ihrem Bedarf an Techniken trainieren. Der Schwerpunkt liegt auf Qualitätswerkzeugen, die für Verbesserungen eingesetzt werden können

Transparenz durch Daten

Nach Vertragsabschluss oder dem Verlust eines Auftrages ist der eigentliche Vertriebsprozess zwar beendet, aber dem Unternehmen bleiben wertvolle Informationen und Hinweise zurück. Diese lassen sich für die weitere bedürfnisorientierte Kundenbetreuung und Ansprache oder gegebenenfalls auch zur Rückgewinnung verlorener Kunden nutzen. Eine leicht verständliche Auswertung von Erfolg und Misserfolg ist in jedem Fall eine wichtige Quelle für die systematische Bearbeitung des Kundenkontaktes, aber auch für die Vertriebssteuerung.

Ob Potenzial zur Verbesserung und Optimierung des Vertriebsprozesses besteht, ist seitens der Vertriebsleitung in regelmässigen Abständen durch Erfassung und Auswertung geeigneter Prozesskennzahlen zu evaluieren. Anlässlich eines beispielsweise monatlichen Austausches kann der Vertriebsmitarbeiter durch seinen Vorge-

setzen vorbeugend bei seiner Zielerreichung gecoacht und das Unternehmungsziel proaktiv verfolgt werden. In Bezug auf allfällige Optimierungsmassnahmen kann es sinnvoll sein, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen, um Betriebsblindheit und Vorurteile zu vermeiden. Motivation und Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter spielen hier ebenfalls eine wichtige Rolle, die sich über Schulungen, geeignete Anreizsysteme und mit modernen Führungsinstrumenten fördern lassen.

Für Qualitätsmanager, die sich über professionelle Ansätze und Instrumentarien zur Führung und Optimierung von Vertriebsprozessen informieren wollen, bietet die SAQ-QUALICON ein neues Seminar zum Thema «Qualitätsmanagement als Partner des Vertriebs» an (siehe www.saq-qualicon.ch). ■

MARKETPLACE

Qualitätsmanagement

IOZ Informations Organisations Zentrum
Managementsysteme mit Microsoft SharePoint
St. Georg-Strasse 2a, CH-6210 Sursee
+41 41 925 84 00 · www.ioz.ch

Auf dieser Seite stellen sich Spezialisten vor.

Nutzen auch Sie diese interessante Werbepattform für eine Präsentation Ihres Unternehmens!

Für weitere Informationen:

Wincons AG, Telefon +41 (0)71 969 60 30

