

Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in mittelständischen Unternehmen

Kurzfassung

Die Betrachtung der Vertriebsaktivitäten als einen Prozess und die Eingliederung dieses Prozesses in die Prozesslandschaft des Unternehmens kann in der heutigen Zeit einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit, zur Kundengewinnung und zur Kundenzufriedenheit leisten und daraus resultierend zur Kundenbindung führen. Die Kundenloyalität ist wiederum der Schlüssel zum langfristigen Wirtschaftserfolg eines Unternehmens.

Als Erstes werden die Grundlagen des Industriegütervertriebs und der Prozessoptimierung erläutert. Der Vertriebsprozess wird als ein Geschäftsprozess dargestellt und in die Unternehmensprozesskette eingegliedert. Das anschließend vorgestellte Optimierungskonzept umfasst die Aufstellung und Abbildung eines idealtypischen Vertriebsprozesses, die Ist-Aufnahme der Vertriebsprozesse und die Analyse dieser Prozesse durch den Vergleich mit der idealtypischen Variante. In der darauf folgenden Konzeption erfolgt die Gestaltung des Soll-Prozesses.

Abstract

The consideration of sales activities as a process and the integration of this process in the sales process landscape of the company can nowadays make an important contribution to the competitiveness, customer acquisition, customer satisfaction and as a result to the customer loyalty. Customer loyalty is in turn a key to the long-term economic success of a company.

First, the basics of industrial goods sales and process optimization are explained. The sales process is represented as a business process and incorporated into the process chain of the enterprise. Subsequently, an ideal typical sales process is presented and briefly discussed. The concept presented includes the preparation and illustration of an ideal sales process, the actual recording of sales processes and the analysis of these processes by comparing with them to an ideal typical alternative. The target concept is the design of the modified processes.

Schlüsselwörter:

*Industriegütervertrieb,
Geschäftsprozess,
Vertriebsprozess,
Optimierungskonzept*

Keywords:

*Industrial goods sales,
procurement process,
business process,
sales process,
optimization concept,
functional diagram*



*Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe für die Fachgebiete Marketing und Vertrieb. Ihre Forschungsgebiete liegen im Bereich Serviceleistungen bei technischen Produkten und im persönlichen Verkauf.
Kontakt: marion.murzin@hs-karlsruhe.de*



Vadim Masharin (B. Eng.) ist Absolvent des Bachelorstudiengangs Vertriebsingenieurwesen.

Industriegütervertrieb und seine Besonderheiten

Der abgeleitete Charakter der Nachfrage, die Multipersonalität, die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung und ein hoher Individualisierungsgrad stellen Besonderheiten im Industriegütervertrieb dar.

Allgemein betrachtet umfasst der Vertrieb alle Tätigkeiten und Funktionen (Mitarbeiter und deren Aufgaben im Rahmen betrieblicher Stellen), Strukturen und Abläufe, Methoden und Systeme zur Leistungsverwertung (Absatzwirtschaft). Es lassen sich eine akquisitorische Komponente (Verkauf = Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager) und eine logistische Komponente (physische Verteilung von Waren) unterscheiden (vgl. WINKELMANN 2008:18).

„Der technische Vertrieb ist Teil des Business-to-Business-Marketings (B2B). Er umfasst den Verkauf an Geschäftsleute, die nicht für den privaten Ver- oder Gebrauch disponieren, sondern als Einkäufer im Namen und für Rechnung ihres Arbeitgebers oder mit mehr oder weniger Entscheidungsspielraum für berufliche Zwecke einkaufen...“ (WINKELMANN 2008:18) Im Unterschied zum Konsumgütervertrieb lassen sich die Industriemärkte durch solche Besonderheiten, wie z.B. abgeleiteter Charakter der Nachfrage, Multipersonalität, Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung und hoher Individualisierungsgrad beschreiben (vgl. HOMBURG/KROHMER 2006:142).

Die abgeleitete Nachfrage führt dazu, dass man sich über die Mehrstufigkeit des Marktes, also die gesamte Wertschöpfungskette, intensiver Gedanken machen muss. Zur Beschreibung organisationaler Kaufentscheidungen unterscheiden Homburg und Krohmer drei zentrale Parameter: die Akteure, den Prozess und die Kriterien (vgl. HOMBURG/KROHMER 2006:142).

Die Multipersonalität, d. h. die Tatsache, dass Kaufentscheidungen von mehreren Personen – dem sogenannten Buying Center – getroffen werden, stellt besondere Anforderungen an die Analyse von Kaufprozessen. Darüber hinaus wirkt sie sich auch direkt auf die Gestaltung der eigenen Verkaufsaktivitäten aus, z. B. dahingehend, dass den Anforderungen des Buying Centers auf der Kundenseite durch Team Selling begegnet werden muss (vgl. KLEINALTENKAMP/SAAB 2009:2). Die Kenntnis der Rollen im Buying Center stellt somit eine Voraussetzung für die Kenntnis der Prozesse bei potenziellen Kunden dar.

Die Kenntnis der Rollen im Buying Center ist zwar für das Prozessverständnis des Kunden unumgänglich, aber nicht ausreichend. Wenn im Unternehmen ein Buying Center für die Beschaffung zuständig ist, so kann man sicher sein, dass die Mitglieder des Buying Centers nach bestimmten und vorher festgelegten Prozessschritten vorgehen.

Zur kompletten Analyse des organisationalen Beschaffungsverhaltens müssen die Kriterien, die die Kaufentscheidung beeinflussen, bekannt sein. Die vier Hauptentscheidungskriterien sind Qualität, Kosten, Lieferbedingungen und Relationalität, wobei jedes Kriterium seine besondere Bedeutung in verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses gewinnt. Die Qualität eines Angebots hat in der Regel die zentrale Bedeutung und ist bereits in den ersten Phasen ausschlaggebend.

Grundlagen der Geschäftsprozessoptimierung

In der Literatur wird ein Geschäftsprozess von einem Prozess unterschieden. Zur Verdeutlichung dieses Unterschieds dient folgende Abbildung:

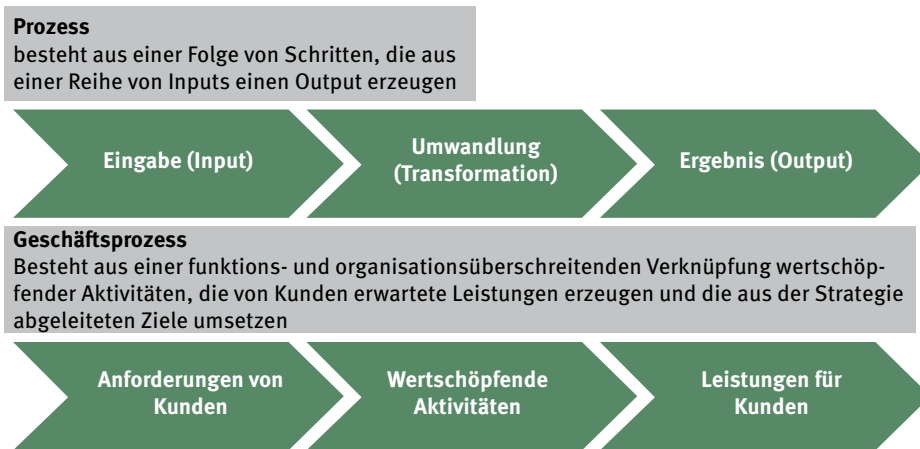


Abbildung 1: Definition von Prozess und Geschäftsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an SCHMELZER/SESSELMANN 2008:64)

Eingliederung des Vertriebs in die Prozesslandschaft

Einer der bekanntesten Ansätze zur Beschreibung der Unternehmensprozesse und deren Klassifizierung stellt das Wertketten-Modell von Porter dar. Gemäß diesem Modell gehören die Prozesse wie Logistik, Operationen, Marketing und Vertrieb zu den primären Prozessen im Unternehmen. In den primären Geschäftsprozessen findet die originäre Wertschöpfung statt, d. h. die Erstellung und Vermarktung von Produkten und/oder Dienstleistungen für externe Kunden. Primäre Geschäftsprozesse erzeugen unmittelbar Nutzen für externe Kunden (vgl. PORTER 2010:66).

Die restlichen in dieser Abbildung dargestellten Prozesse haben nur unterstützende Funktion und werden in der Literatur auch als „sekundäre Prozesse“ bezeichnet. Sekundäre Geschäftsprozesse versorgen die primären Geschäftsprozesse mit Leistungen. Zu den sekundären Geschäftsprozessen zählen z. B. die Beschaffung und Bereitstellung der finanziellen, personellen und technischen Ressourcen (vgl. SCHMELZER et al.:2008).

Es kann also folgende Definition hier aufgeführt werden: „Der Vertriebsprozess beschreibt, wie der Vertrieb arbeitet, welche Aktivitäten aufeinanderfolgen und mit welchem Einsatz an Arbeitszeit und Kosten welcher Erfolg realisiert werden soll“. (DETROY et al. 2007:435) Ausgehend von diesem Modell und dieser Definition kann behauptet werden, dass der Vertriebsprozess entsprechend anderen Geschäftsprozessen ebenso optimiert werden kann.

Wertketten-Modell

Vertriebsprozess kann entsprechend anderen Geschäftsprozessen optimiert werden.

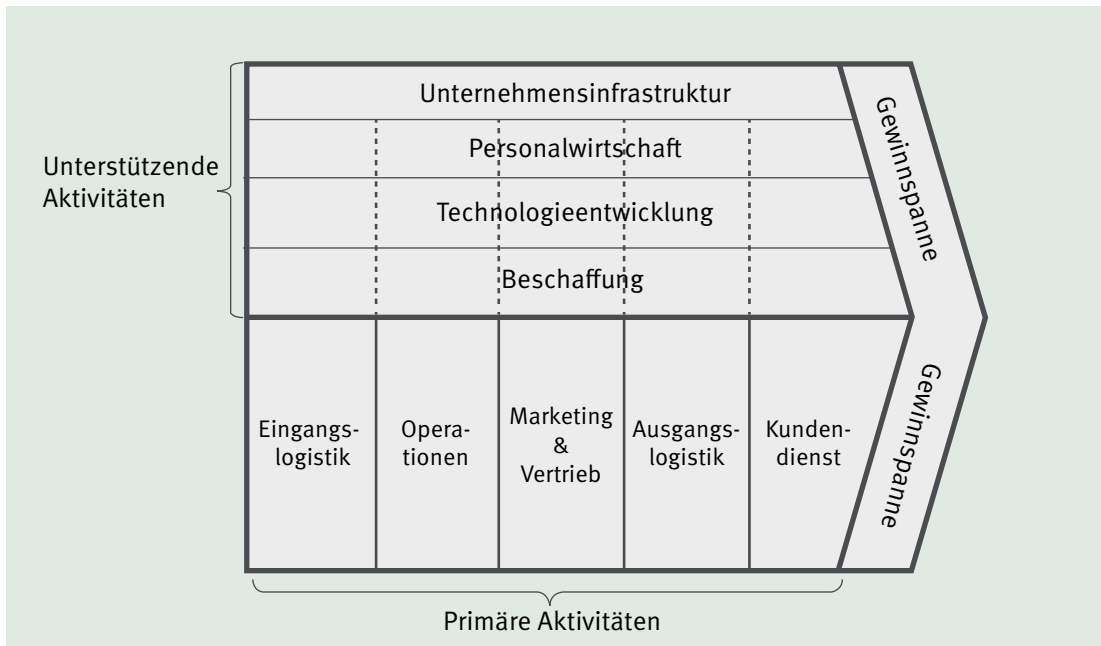


Abbildung 2: Das Modell einer Wertkette (Eigene Darstellung in Anlehnung an PORTER 2010:66)

Im Folgenden werden die Hauptbestandteile eines Geschäftsprozesses und einige Optimierungskonzepte aufgeführt.

Komponenten der Geschäftsprozesse

Zerlegung des Prozesses in die Komponenten.

Für die Beschreibung der Geschäftsprozesse ist es notwendig, den jeweiligen Prozess oder die Prozessphase in die Komponenten zu zerlegen, die nach Schmelzer und Sesselmann (vgl. SCHMELZER/SESSELMANN 2008:84) wie folgt aussehen:

- ▶ Anforderungen der Kunden
- ▶ Inputs
- ▶ Leistungserstellung (Wertschöpfung)
- ▶ Ergebnisse
- ▶ Geschäftsprozessverantwortlicher
- ▶ Ziel- und Messgrößen zur Steuerung der Prozessleistung

Folgende Messgrößen (Parameter) tragen zur Steuerung der Prozessleistung bei (vgl. SCHMELZER/SESSELMANN 2008:267):

- ▶ Kundenzufriedenheit (Wie zufrieden sind die (externen und internen) Kunden mit den Prozessergebnissen?)

Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in mittelständischen Unternehmen

- ▶ Prozessqualität (Wie vollständig und fehlerfrei werden die Kundenanforderungen und -erwartungen erfüllt?)
- ▶ Prozesszeit/Terminreue (Wie schnell werden die Kundenwünsche befriedigt und wie gut werden vereinbarte Termine eingehalten?)
- ▶ Prozesskosten (Welche Kosten bzw. welcher Ressourcenaufwand wird für die Erstellung der Kundenleistungen benötigt?)

Messgrößen zur Steuerung der Prozessleistung.

Begriff und Konzepte der Geschäftsprozessoptimierung

Das Ziel der Geschäftsprozessoptimierung kann abhängig von der jeweiligen Situation unterschiedlich festgelegt werden, im Allgemeinen sollten im Laufe der Optimierung folgende Fragen beantwortet werden können (vgl. Gadatsch 2010:27):

- ▶ Kann auf Doppelarbeit oder unnötige Administration verzichtet werden?
- ▶ Können Prozesselemente vereinfacht oder standardisiert werden?
- ▶ Können Prozesselemente automatisiert werden?
- ▶ Kann die Reihenfolge der Aktivitäten optimiert werden?
- ▶ Können Prozesselemente fehlbehandlungssicher gestaltet werden?
- ▶ Können nicht wertschöpfende Elemente eliminiert werden?

Kann die Arbeitsteilung zwischen Prozesskunden und -lieferanten optimiert werden?
Zur Durchführung der Geschäftsprozessoptimierung existieren viele Konzepte und Vorgehensweisen. Die bekanntesten davon sind:

Konzepte zur Durchführung der Geschäftsprozessoptimierung.

„**Business Process Reengineering (BPR)** - bedeutet fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Geschäftsprozessen (vgl. HAMMER/CHAMPY 1994). Es stellt bestehende Strukturen, Systeme und Verhaltensweisen in Frage. Das Resultat sind dramatische Verbesserungen der Leistungsgrößen Zeit, Qualität und Kosten sowie Kundenzufriedenheit.“ (SCHMELZER/SESSELMANN 2008:22)

„**KAIZEN/KVP** ist eine japanische Managementphilosophie, in deren Mittelpunkt die ständige, systematische und schrittweise Verbesserung unter Einbindung der Mitarbeiter steht. Sie zielt auf die Identifizierung und Vermeidung von Fehlern und Ineffizienzen im Unternehmen ab.“ (SCHMELZER/SESSELMANN 2008:23)

„Die Geschäftsprozessoptimierung nach dem **Vorgehensmodell von Seidlmeier** zielt auf inkrementelle Veränderungen ab. Die Optimierungen werden in kleinen, aber überschaubaren Schritten mit geringem Risiko durchgeführt. Bei der Geschäftsprozessoptimierung wird die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch die konsequente Ausrichtung der Prozesse auf die Kundenanforderungen angestrebt.“ (WOLTERS/KASCHNY 2010:34)

Auswahl eines passenden Optimierungskonzeptes

Auswahl eines passenden Optimierungskonzeptes sollte anhand von Kriterien erfolgen.

Die Auswahl eines passenden Optimierungskonzeptes ist in den meisten Fällen nicht einfach, erfordert großen Aufwand und sollte daher anhand bestimmter Kriterien geschehen. Es könnten beispielweise solche Kriterien, wie die Ausgangssituation des Unternehmens oder der Abteilung, die Ziele der Optimierung, Wirkung der Veränderung, Aufwand, Risiko oder auch Akzeptanz der Mitarbeiter festgelegt werden (vgl. GADATSCH/WOLTERS 2010). Bei mehreren Alternativen können solche Entscheidungen mit Hilfe von sogenannten Entscheidungsunterstützungsverfahren, wie z. B. mit der Nutzwertanalyse oder mit dem Analytischen Hierarchieprozess (AHP), getroffen werden. Die Nutzwertanalyse und der AHP sind ähnliche Verfahren, allerdings ist das AHP-Verfahren differenzierter, mathematisch anspruchsvoller und präziser (vgl. BUCHER 2011). Der Analytische Hierarchieprozess ist ein Entscheidungsunterstützungsverfahren, welches in den 1970er-Jahren von dem Mathematiker Thomas Saaty entwickelt wurde. Ziel ist es, durch strukturiertes Herangehen optimale und rationale Entscheidungen zu treffen. Der Analytische Hierarchieprozess durchläuft folgende Schritte:

Analytischer Hierarchieprozess

1. Konstruktion des Entscheidungsproblems
2. Festlegung der Kriterien
3. Selektion von Alternativen
4. Bewertung der Alternativen
5. Selektion der günstigsten Alternative

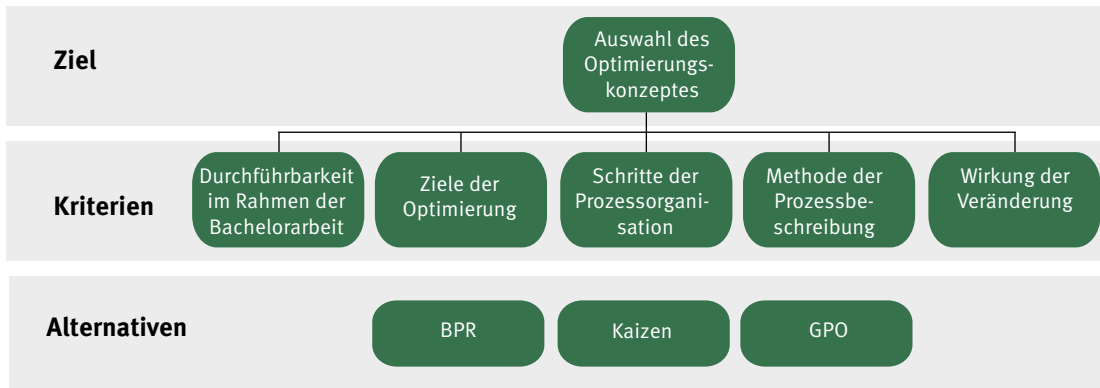


Abbildung 3: Beispiel zur Konstruktion des Entscheidungsproblems (Eigene Darstellung)

Vorstellung des ausgewählten Optimierungskonzeptes

Nach der Durchführung des Verfahrens kann das passende Konzept aufgestellt werden. Als Beispiel wird in der folgenden Abbildung das Geschäftsoptimierungskonzept nach Seidlmeier vorgestellt. Wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich ist, durchläuft dieses Konzept die Phasen Projektvorbereitung, Ist-Aufnahme, Prozessanalyse, Soll-Konzeption. Zuletzt werden die Ergebnisse präsentiert.

Auswahl eines passenden Optimierungskonzeptes.

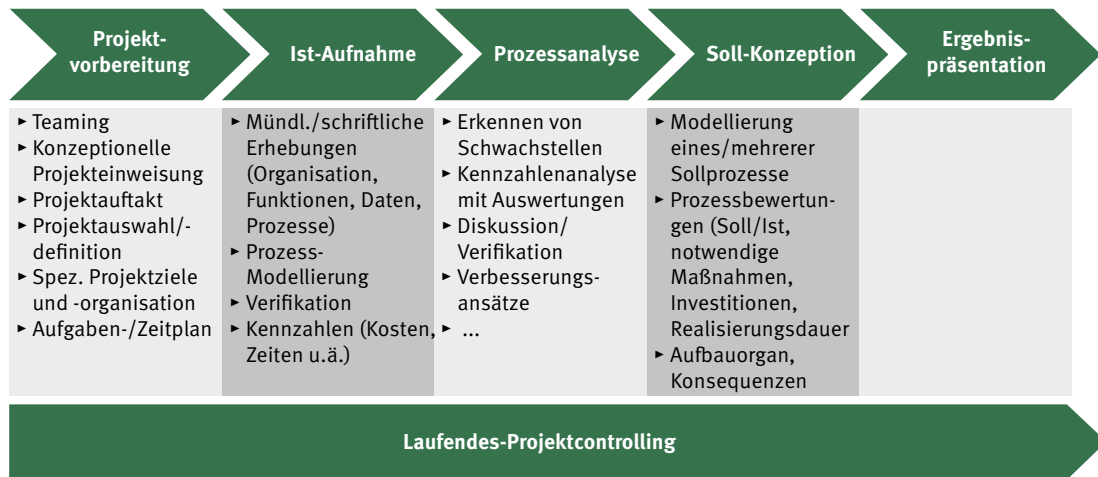


Abbildung 4: Geschäftsoptimierungskonzept nach Seidlmeier (Eigene Darstellung in Anlehnung an SEIDLMEIER 2010:172)

Modifizierung des ausgewählten Optimierungskonzeptes

Eine Optimierung nach einem solchen Konzept ist in der Vertriebspraxis jedoch nicht immer einfach durchzuführen. Dazu kann es mehrere Gründe geben. Zum einen sind die Vertriebsprozesse in der Praxis nicht immer dokumentiert. Zum anderen ist es oft nicht klar, aus welchen Prozessschritten der Prozess besteht, wer die Verantwortung trägt, welche Inputs oder Outputs in welcher Qualität zu liefern sind und mit welchen Ziel- und Messgrößen der Prozess beschrieben werden kann.

Das ursprüngliche Optimierungskonzept muss an das jeweilige Unternehmen angepasst werden.

Das ursprüngliche Konzept von Seidlmeier sollte also in erster Linie an das jeweilige Unternehmen angepasst werden. Bei solchen Modifizierungen können z. B. zusätzliche Schritte hinzugefügt oder kleine Änderungen bei vorhandenen Schritten vollzogen werden.

Das Konzept beginnt mit dem Schritt „Abbildung eines idealtypischen Vertriebsprozesses“. Damit wird nicht nur das Verständnis der Geschäftsprozesse anhand des theoretischen Modells der Vertriebsprozesse erläutert, sondern auch die Grundlage für den späteren Vergleich mit den vorhandenen Prozessen geschaffen. Bei der Ist-Aufnahme erfolgt die Auswahl der Aufnahme- und Dokumentationstechniken nach bestimmten

Kriterien, die zum Unternehmen und dem Konzept passen. Die Ist-Analyse umfasst in erster Linie den Vergleich mit dem im ersten Schritt aufgestellten Modell eines Vertriebsprozesses und begleitend die SWOT-Analyse und Analyse der verlorenen Aufträge unter der Verwendung eines Ursache-Wirkungs-Diagramms. Bei der Soll-Konzeption werden die bei der Prozessanalyse aufgedeckten Schwachstellen eliminiert und die an das Unternehmen angepasste Lösung dokumentiert.

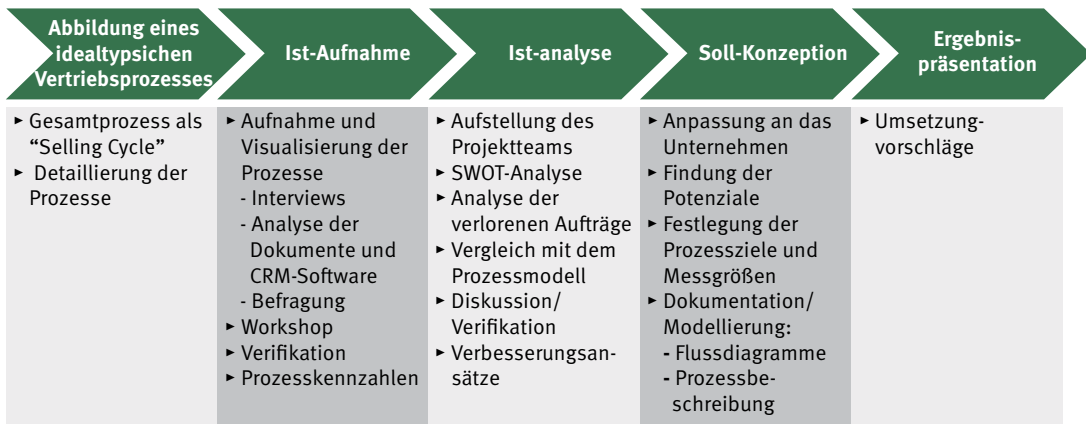


Abbildung 5: Das modifizierte Optimierungskonzept (Eigene Darstellung)

Konzeption und Abbildung der idealtypischen Vertriebsprozesse

Selling Cycle

Aus Sicht der Betrachtung der Vertriebsarbeit als einen Geschäftsprozess sollte ein Modell ausgewählt werden, das diese Sicht auch widerspiegelt. In der Literatur sind zahlreiche Darstellungen eines Vertriebsprozesses zu finden. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Prozessphasen und deren Reihenfolge nicht sehr voneinander.

Das Modell von Hofbauer und Helwig „Selling Cycle“ (vgl. HOFBAUER/HELLWIG 2009:55) betrachtet den Vertriebsprozess als einen Prozess „zwischen der Unternehmensstrategie als Input und einer Wertschaffung für den Kunden als Output“. Das macht den Ansatz besonders wertvoll (WINKELMANN 2008:212). Damit unterstreichen die Autoren zum einen die Wichtigkeit der Ausrichtung des Vertriebsprozesses auf die Unternehmensstrategie, zum anderen steht der Kunde im Mittelpunkt des Prozesses: Angefangen mit der Kundenorientierung begleitet der Prozess die Entwicklung des Kunden bis zur Schaffung des Kundenwerts.

Im Unterschied zu anderen in der Literatur bekannten Konzepten liefert dieses Modell nicht nur Inputs und Outputs, sondern auch die entsprechenden Erfolgskennziffern für jede Prozessphase im „Selling Cycle“, was im Hinblick auf die Erfolgsmessung und die Steuerung der Vertriebsarbeit von besonderer Bedeutung ist.

Damit spiegelt dieses Modell das Verständnis des Geschäftsprozesses durch die Berücksichtigung folgender Komponenten wider:

Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in mittelständischen Unternehmen

- ▶ Der Kunde steht im Mittelpunkt.
- ▶ Die Prozessphasen sind klar definiert.
- ▶ Die Prozessphasen weisen sowohl Input als auch Output auf.
- ▶ Jede Phase ist mit Kennzahlen zur Messung des Erfolgs der jeweiligen Prozessphase versehen.

Diese Komponenten werden bei der Betrachtung der einzelnen Prozessphasen und der Darstellung der Prozesse ersichtlich.

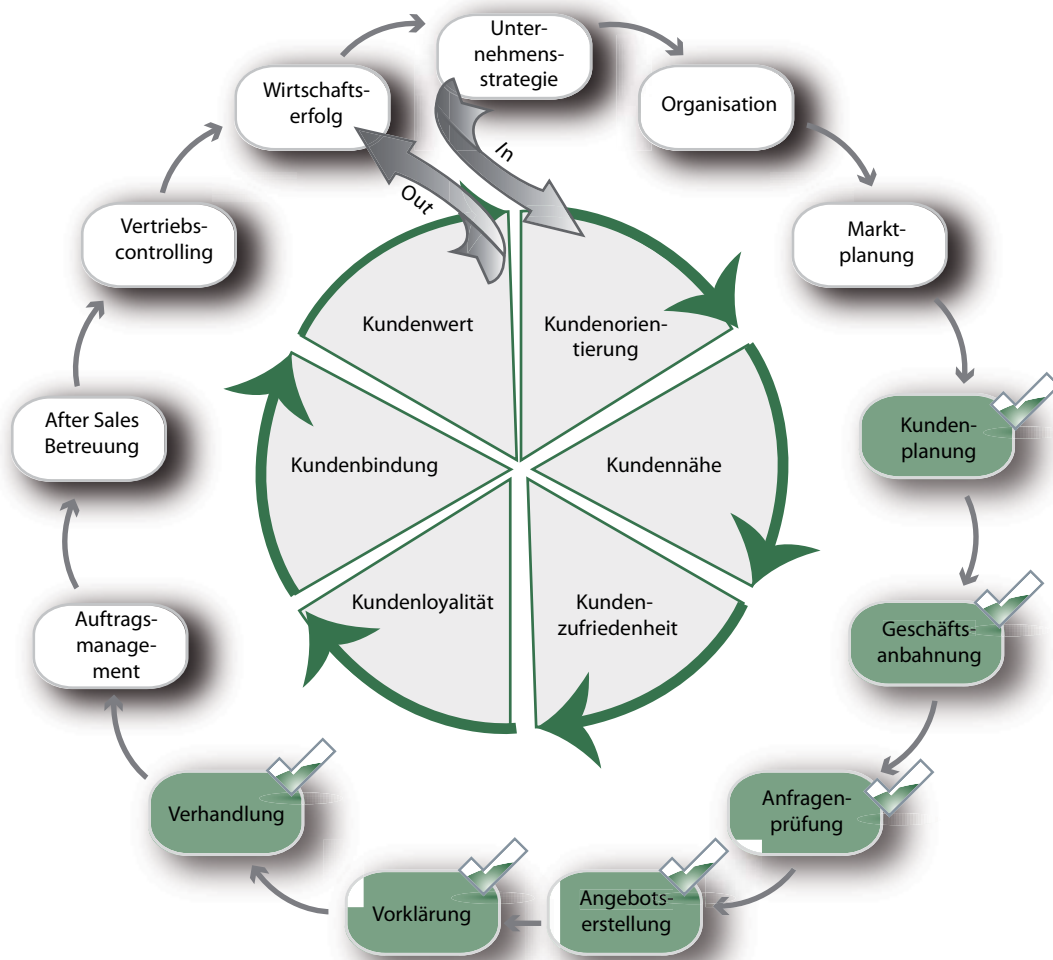


Abbildung 6: Vertriebsprozess als „Selling Cycle“ (Eigene Darstellung in Anlehnung an HOFBAUER/HELLWIG 2009:55)

Ausgrenzung der Prozesse

Nicht alle Prozesse können im Rahmen einer Vertriebsprozessoptimierung betrachtet werden. Die Unternehmensstrategie, Organisation und Marktplanung sind vorgelagerte Prozesse zu den eigentlichen Vertriebsprozessen und sollten hier nicht betrachtet werden. Das Auftragsmanagement, After Sales, Vertriebscontrolling und Feststellung des Wirtschaftserfolges sind nachgelagerte Prozesse und sollten bei der Betrachtung ebenso ausgeschlossen werden. Die folgenden Prozessphasen stehen im Mittelpunkt des Optimierungsvorhabens:

Kundenplanung, Geschäfts-anbahnung, Anfragenprüfung, Angebotserstellung und Verhandlung stehen im Mittelpunkt des Optimierungsvorhabens.

1. Kundenplanung – Identifizierung und Bewertung der Kunden, Ableitung der Maßnahmen für die Geschäfts-anbahnung.
2. Geschäfts-anbahnung/Akquisition – gezielte Maßnahmen mit dem Ziel, neue Kunden zu gewinnen oder Geschäfte mit den bestehenden Kunden abzuschließen (vgl. WEINBERGER et al. 2005-2009).
3. Anfragenprüfung bzw. -bearbeitung – Bewertung, Selektion und Priorisierung der machbaren und gewinnbringenden Anfragen bzw. Projekte.
4. Angebotserstellung – Erstellung der wirtschaftlich, technisch und rechtlich korrekten Angebote, die die eigenen Produkte/Lösungen vom Wettbewerb abheben und die Risiken minimieren.
5. Vorklärung und Verhandlung – Organisation und Durchführung der Verhandlungsgespräche.

Abbildung der Prozesse mit Hilfe der funktionsübergreifenden Diagramme

Funktionsübergreifende Diagramme ermöglichen den Vergleich von Prozessen.

Für einen Vergleich mit den Prozessen im Unternehmen genügt allerdings die von Hofbauer und Hellwig angebotene Darstellung nicht. In den Prozessen sollten die Komponenten ersichtlich sein, die einen Geschäftsprozess beschreiben.

Eine solche Möglichkeit bieten die sogenannten funktionsübergreifenden Diagramme an. Sie bestehen aus Organisationseinheiten (Links) und einzelnen Prozessphasen (Oben). Im Idealfall sind Inputs und Outputs, Messgrößen und die Durchlaufzeit definiert.

Solche Diagramme werden auch in den restlichen Phasen zur Dokumentation der Prozesse verwendet. Weitere Phasen des Optimierungskonzeptes werden hier nicht mehr vorgestellt.

Ist-Analyse

Zum Verständnis der realen Vertriebsprozesse in einem Unternehmen soll hier die Ist-Analyse etwas näher betrachtet werden.

Zur Herstellung der Vergleichbarkeit wurden folgende Kriterien ausgesucht:

- ▶ Die Prozessschritte (Wird alles berücksichtigt? Existieren zu viele Prozessschritte ?)
- ▶ Inputs/Outputs
- ▶ Messgrößen (Erfolgskennziffer)

Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in mittelständischen Unternehmen

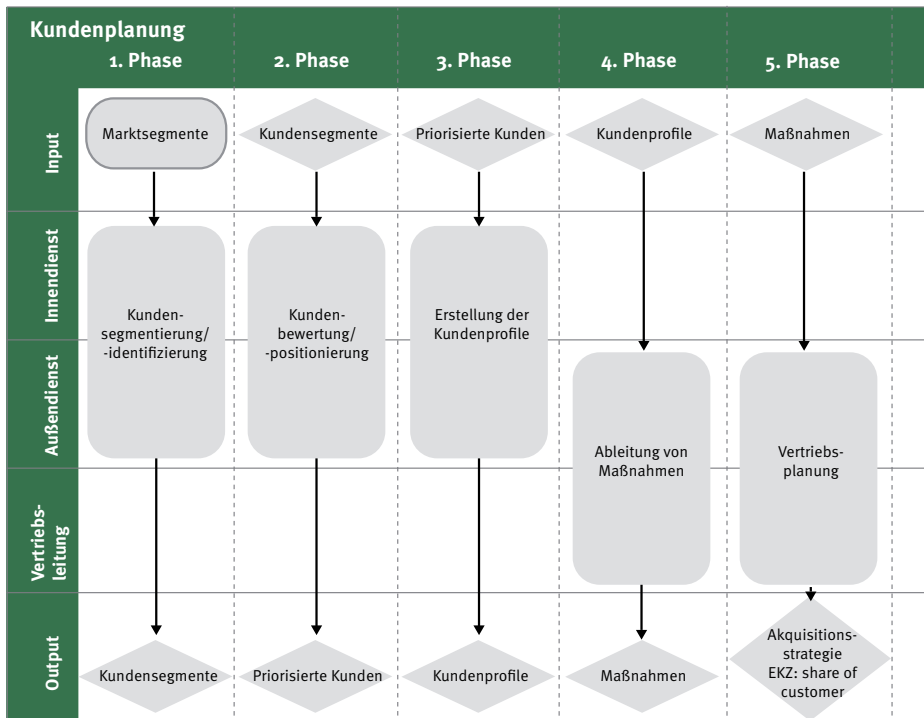


Abbildung 6: Funktionsdiagramm der Prozessphase „Kundenplanung“ (Eigene Darstellung)

Im Rahmen des Vergleichs der realen Prozesse im Unternehmen mit dem theoretischen Modell wurde festgestellt, dass die realen Vertriebsprozesse in ihrer groben Darstellung ähnlich wie ideale Prozesse ablaufen.

Es wurde festgestellt, dass die Prozessphase „Kundenplanung“, so wie sie im theoretischen Ansatz aufgeführt ist, im Unternehmen nicht als Prozess vorhanden ist. Entsprechend unterscheidet sich auch der Input für die Prozessphase „Geschäftsanhahnung“. Alle anderen Phasen sind in ihrer Reihenfolge und Funktion identisch mit dem theoretischen Ansatz.

Ein Vertriebsprozess im Unternehmen fängt an mit der Akquisition der Kunden mittels umfangreicher Maßnahmen zur Kundengewinnung wie Messen, Workshops, Roadshows, Telefonakquise, Vorträge, Tagungen. Die Prozessphase „Anfragenbearbeitung“ beginnt, genau wie im theoretischen Ansatz, mit dem Eingang einer Anfrage als Input. Es ist aber nicht immer klar, ob die Anfrage als Ergebnis der Akquisitionsbemühungen erfolgt. In dieser Phase könnte der Erfolg der Geschäftsanhahnung gemessen werden. Die Anfrage wird durch die Zentrale oder den Vertriebsinnendienst an die zuständigen Außendienstmitarbeiter weitergeleitet. Diese setzen sich mit dem Anfragenden in Verbindung, um die Bedarfsanalyse durchzuführen. Dadurch können die irrelevanten

Vergleich realer Prozesse in einem Unternehmen mit dem theoretischen Modell.

Vertriebsaktivitäten können als Geschäftsprozess dargestellt und optimiert werden.

Anfragen bezüglich des Budgets aussortiert werden. Ausgehend von den Angaben des Anfragenden entscheidet der Außendienstmitarbeiter, ob die Realisierung einer solchen Anfrage mit Standardlösungen möglich ist. Im Rahmen einer Bedarfsanalyse kommt es meistens zum Besuch des Außendienstmitarbeiters bei dem Kunden, damit im ersten Schritt die technische Realisierbarkeit festgestellt werden kann. Zusammen mit der wirtschaftlichen Realisierbarkeit bildet dieser Faktor die Relevanz einer Anfrage ab.

Nach der Anfragenbearbeitung kommt es zur „Angebotserstellung“. Den Input stellen die Anfragen dar, die im Rahmen der Anfragenbearbeitung weiterverfolgt werden. Wie bereits erwähnt, werden jedoch auch häufig auf nicht realisierbare Anfragen Angebote erstellt. Dabei entstehen unnötige Kosten. Je nach der Größe des Projekts oder den Anforderungen der Kunden, wird in dieser Phase das sogenannte Lastenheft vom Kunden zur Verfügung gestellt. In einem Lastenheft werden alle technischen Anforderungen des Kunden festgelegt. Im Gegenzug wird vom Unternehmen ein Pflichtenheft erstellt, „das alle Leistungen, sowie ausführliche Beschreibung der Leistungen (z. B. technische, wirtschaftliche und organisatorische Leistungen) enthält, die erforderlich sind oder gefordert werden, damit die Ziele des Projekts erreicht werden (STOLLE 2006:81)“. Der Output dieser Prozessphase stellt dann das Angebot dar.

Nach der Angebotserstellung erfolgt im Idealfall die Prozessphase „Verhandlung“, deren Input die positive Reaktion des Kunden darstellt. Verhandelt wird meistens mit dem Einkäufer des Kunden. Dabei geht es oft um den Preis, die Lieferbedingungen und die Zahlungskonditionen.

Nach der Verhandlungsphase erfolgt der Auftragseingang. Damit ist der akquisitorische Teil des Vertriebsprozesses beendet.

Fazit

Die Vertriebsaktivitäten können als Geschäftsprozess dargestellt und auch optimiert werden. Dabei können die einzelnen Prozessphasen, die Inputs/Outputs, die Prozessverantwortlichen und Messgrößen definiert werden. Als Ergebnis sollte der optimierte Prozess eindeutig und transparent sein und auch von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Außerdem sollten die Besonderheiten des Industriegütervertriebs, wie organisationale Kaufentscheidungen, insbesondere der Beschaffungsprozess beim Kunden, berücksichtigt werden. Dafür ist aber ein Optimierungskonzept notwendig, das auf das jeweilige Unternehmen angepasst werden sollte.

Quellen

- BACKHAUS, KLAUS; VOETH, MARKUS (2004): Handbuch Industriegütermarketing. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- BUCHER, JÖRG (2011): „Easy-mind“. < <http://community.easymind.de/page-77.htm> > [Stand September 2011. Zugriff: 21.09.2011]
- GADATSCH, ANDREAS (2010): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. 6. Auflage. Wiesbaden: Vieweg+Teubner.
- GURKASCH, DENIS (2007): Entscheidungsfindung in Unternehmen - Der analytische Hierarchieprozess als Entscheidungsunterstützung. Diplomarbeit. Universität Norderstedt.
- HOFFBAUER, GÜNTER; HELLWIG, CLAUDIA (2009): Professionelles Vertriebsmanagement: der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. 2. Auflage. Erlangen: Publicis Publishing.
- HOMBURG, CHRISTIAN; KROHMER, HARLEY (2006): Marketingmanagement. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- HOMBURG, CHRISTIAN; SCHÄFER, HEIKO; SCHNEIDER, JANNA (2008): Sales Excellence. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- KLEINALTENKAMP, MICHAEL; SAAB, SAMY (2009): Technischer Vertrieb: Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing. Berlin Heidelberg: Springer.
- PETERS Malte L. / ZELEWSK (2002): Stephan Universität Duisburg-Essen [Online] = Analytical Hierarchy Process (AHP) dargestellt am Beispiel der Auswahl von Projektmanagement-Software zum Multiprojektmanagement // Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement. <<http://www.pim.uni-due.de/fileadmin/Publikationen/bericht14.pdf>> [Stand: 2002. Zugriff: 02.03.2011]
- PORTER, MICHAEL E. (2010): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main: Campus.
- SCHMELZER, HERMANN; SESSELMANN, WOLFGANG (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 6. Auflage. München: Carls Hanser.
- SEIDLMEIER, HEINRICH (2010): Prozessmodellierung mit ARIS. 3. Auflage. Wiesbaden: Vieweg+Teubner.
- WEINBERGER, PAUL (2011): „Wirtschaftslexikon24“. <<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/akquisition/akquisition.htm>> [Stand Februar 2011. Zugriff: 09.02.2011]
- WINKELMANN, PETER (2010): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung. 6. Auflage. Wien: Oldenbourg
- WINKELMANN, PETER (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. 4. Auflage. München: Franz Vahlen.
- WOLTERS, MATTHIAS; KASCHNY, MARTIN (2010): Geschäftsprozessmanagement in KMU. 1. Auflage. Köln: Josef Eul.