

Vertriebsorientierte Prozesse: Was heißt das eigentlich?

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Vertriebsorientierte Prozesse berücksichtigen explizit die Bedürfnisse Ihrer Kunden – bei den geplanten Ergebnissen und in den einzelnen Schritten.
- o Die Frage nach der Rolle des Vertriebes innerhalb der Abläufe ist mindestens bei allen Prozessen mit Marktwirkung ausdrücklich zu stellen.
- o Die Forderung nach vertriebsorientierten Prozessen ist richtig, aber wirkungslos, wenn das WIE nicht durchdekliniert wird.



Es gehört zu den Standard-Phrasen unserer Zeit, dass man in Unternehmen kundenorientiert denken und handeln müsse. Viele Unternehmensführer gehen auch konsequent den nächsten Schritt, zu formulieren, dass die Prozesse eines Unternehmens vertriebsorientiert sein sollen. Wir vertreten die Ansicht, dass der Vertrieb die wichtigste Einheit ist, wenn es um die Schaffung profitablen Wachstums geht. Entsprechend befürworten wir die Forderung nach vertriebsorientierten Prozessen: Aber was bedeutet das nun konkret? Woran kann ich prüfen, ob meine Abläufe wirklich vertriebsorientiert ausgerichtet sind? Folgende Indikatoren geben Aufschluss:

- o Die angenommenen Bedürfnisse des Kunden – insbesondere diejenigen der externen, aber auch der internen – sind denjenigen klar, die die Prozesse leben und sie können diese Bedürfnisse artikulieren. Fragen Sie sie.
- o In Prozessdefinitionen zahlen die vorgesehenen Ergebnisse des Prozesses genau auf diese Bedürfnisse ein. Die einzelnen Schritte berücksichtigen die Wirkungen auf den Kunden. Viele Schleifen zur Klärung technischer Details beispielsweise führen zum gewünschten End-Ergebnis für den Kunden, der Prozess dorthin verstößt jedoch erst einmal gegen seine Bedürfnisse.
- o Interne Optimierungen sind Nebenbedingungen, die dann zurücktreten, wenn Kundenbedürfnisse betroffen sind, es sei denn, es liegt eine erhebliche Kosten/Nutzen-Asymmetrie vor. In jedem Fall wird die Entscheidung hierüber bewusst getroffen.
- o Dies bedeutet nicht, alles nur nach den Kundenwünschen durchzuführen. Implikationen von Wünschen auf die Kosten, die Zeit und/oder die Qualität von

Ergebnissen müssen kritisch zu Ende gedacht, entschieden und mit dem Kunden gegebenenfalls offen erörtert werden. Als Beispiel seien Änderungen der genauen Kundenanforderungen spät im Produktionsprozess genannt.

- o Vorstehende Punkte gelten ausdrücklich bereits für Kundenbedürfnisse in der Anbahnungsphase, zum Beispiel bei der Geschwindigkeit der Angebotserstellung.
- o Gibt es Ressourcenkonflikte, so werden diese unter dem Kriterium des größten und wahrscheinlichsten Vertriebsnutzens gefällt. Das bedeutet: Es wird beim Lösen der Ressourcenkonflikte stets bedacht, welche Marktimplikationen die Entscheidung hat. Es empfiehlt sich häufig, explizite Vertriebskonsultationen in die Prozesse einzuplanen. Ein typischer Fall ist der, in dem Auftrag A oder Auftrag B der Vorzug gegeben werden muss.
- o Vertriebsorientierte Prozesse beziehen den Vertrieb in kundenrelevante Prozesse explizit mit ein (beispielsweise Serviceprozesse, Produktentwicklung, Innovationsprozess etc.). Bei jedem Prozess mit Kundenrelevanz wird aktiv darüber entschieden, ob und wann der Vertrieb in der Erarbeitung und/oder der Umsetzung eingebunden wird.

Seien Sie gewiss, dass der Ansatz, die Abläufe eines Unternehmens an den Marktbedürfnissen und damit vertriebsorientiert auszurichten, ein wichtiger Baustein auf dem Weg zu profitablen Wachstum ist. Machen Sie sich aber auch die Mühe, gemeinsam mit Ihrer Mannschaft durchzudeklinieren, was das konkret bedeutet und wie sich dies in der täglichen Arbeit manifestieren soll. Viel Freude und viel Erfolg dabei.