



PERFORMANCE 5D



Die Rolle des Vertriebs bei der Ressourcenplanung im Unternehmen – Weitsicht und Kundenbeziehung sind die entscheidenden Faktoren!

Nirgendwo werden Ressourcen so schnell und ineffektiv eingesetzt als im Vertriebsprozess. Warum ist das so und wie vermeiden wir diese Kostentreiber?

Offensichtlich konzentrieren sich die meisten Unternehmen wieder mehr auf effektive Ressourcenplanung sowie wirksame und schnelle Kostenreduzierungen. Wie sinnvoll und exzessiv eine solche Ressourcenplanung zur Kostenreduzierung beiträgt beziehungsweise nicht beiträgt – sei hier dahingestellt. Lassen Sie uns jedoch darauf konzentrieren, welche entscheidende Rolle der Vertrieb bei dieser Planung spielen kann beziehungsweise sogar muss.

Dieser Artikel ist speziell auf Unternehmen im Bereich Fertigungs-, Verbrauchs- und Produktionsmaterial abgestimmt. Für den Bereich der Investitionsgüter gelten gleiche, jedoch in spezifischen Bereichen auch nur bedingt ähnliche beziehungsweise auch unterschiedliche Ansätze.



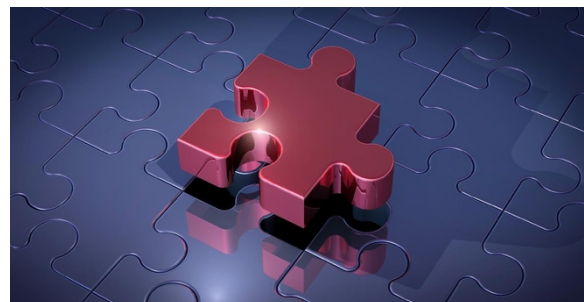
Konzentrieren wir uns auf die drei Kernbereiche:

1. Die Fertigung

Die Fertigungsressourcen werden im B2B Bereich zum Großteil durch die Qualität der Fertigungsprozesse und die Genauigkeit der Vorhersagen „über

die zu fertigenden Bedarfe“ beeinflusst.

Unbestritten spielt der Vertrieb beim Forecast eine entscheidende Rolle: Je genauer dessen Vorhersagen sind, umso einfacher gestaltet sich die Ressourcenplanung in der Fertigung. Dort geht es jedoch nicht nur um die Umsatzprognose, sondern auch und vor allem darum, mit welchen Produkten dieser Umsatz genau realisiert wird. Beides ist sehr wichtig, denn der Umsatz alleine kann - ohne die dazugehörigen korrekt prognostizierten Produktbedarfe - zu signifikanten Fehlplanungen, auch bei den Ressourcen, führen.



Der Vertrieb agiert bei Forecasts umso besser, je enger das Verhältnis zum Kunden - hier vor allem zu Schlüsselkunden - ist. Ebenso spielt die Weitsicht des Vertriebs - über den eigenen Kunden hinaus - in die sogenannte „Supply Chain“ des Kunden hinein, eine Rolle.

Offensichtlich beeinflussen sich beide Kriterien gegenseitig: je besser die Beziehung, umso mehr Ein- und Weitsichten in die Supply Chain, umso besser die Forecast-Genauigkeit.

2. Die Entwicklung

Auch hier spielt der Vertrieb eine wesentliche Rolle für die Ressourcenplanung. Betrachten wir in diesem Bereich zuerst die „kundenspezifischen Entwicklungen“. Es ist offensichtlich, dass der Vertrieb - zusammen mit dem Kunden - als Projektleiter, für dessen spezifische Entwicklungen an entscheidender Stelle sitzt. Dem Vertrieb kommt hier eine moderierende Rolle zu, bei der kommunikative Transferverluste entscheidend reduziert werden können. Diese Transferverluste sind häufig erhebliche Kostentreiber in kundenspezifischen Auftragsentwicklungen.

Hierzu ein Beispiel eines unserer Kunden aus der Automobilzuliefer-Industrie:

Vor der letzten Krise im Automotive-Zuliefermarkt wurde dort gerade im Key Account Management sehr weitblickend gearbeitet und es wurden ausreichende Ressourcen in den Produktentwicklungen und deren Projektsteuerung mit dem Kunden eingesetzt. Mit Beginn der Krise ging man vor allem auch im Vertrieb den umgekehrten Weg. So wurden Projektteams aufgeteilt und hatten ab sofort zwei Projekte statt einem zu betreuen. Kosten wurden kurzfristig und kurzfristig dort „wo sie entstehen“ eingespart. Weiter musste der Vertrieb auch für die eingeführte Kurzarbeit - in allen Bereichen - Rechnung tragen.

Heute - Jahre später - ist man bei einigen Projekten bei Statuspunkt 80%. Dort, wo man früher nach diesem Zeitraum auch war. Der Unterschied ist jedoch, dass diese Projekte nun „um zum erfolgreichen Abschluss zu gelangen“ sehr viel mehr Ressourcen in der Entwicklungsabteilung erfordern, als bei dem früher praktizierten Vertriebs-Projekt-Management. Der Ressourcenbedarf - und damit auch die Kosten - ist somit insgesamt signifikant höher. Man ist gerade dabei, diese Entscheidung zu

korrigieren - und es ist ein nicht einfaches Unterfangen.

Bei Standardprodukten muss man die davon abhängigen Ressourcen etwas genauer und mit einem längeren Zeithorizont betrachten. Durch ein weitblickendes - die kundenseitige Supply Chain einbeziehendes - Key Account Management, ist der Vertrieb zusammen mit dem Kunden in der Lage, auch Erkenntnisse aus dem Produktmarketing entscheidend zu beeinflussen.

Die Key Accounts können wertvolle Inputs zu Trends in ihrem Markt liefern und darüber informieren, wie ihre Key Accounts auf solche Trends reagieren. Mit diesem Wissen - vor allem wenn dieses von mehreren Key Accounts eines spezifischen Marktsegmentes vorliegt - ist der Vertrieb in der Lage, die

Produktentwicklungen entscheidend und sehr früh mitzuprägen. Die Marketingabteilung wird dankbar sein für solche Inputs. Effektive Ressourcenplanung in Marketing und Entwicklung sind die Folge.

Ein weiterer Ressourcen/Kostentreiber sind schwache Vertriebsmitarbeiter, die dem Kunden offensichtlich jeden Wunsch erfüllen. Nach meiner Erfahrung könnten zumindest im technischen Bereich circa 30% der „vom Kunden geforderten“ spezifischen Entwicklungen durch Standardlösungen und weitere 40% durch modifizierte Standards bedient werden. Was fehlt ist die Nähe, die Beziehung und die Glaubwürdigkeit zum bzw. beim Kunden und ein dadurch stark verkürzter Dialog (auf Preislevel!). Stellen Sie sich dieses Potential an Ressourcen und Kosten vor, das hier vergeudet wird!

3. Der Vertrieb

„Last but not least“ betrachten wir den Vertrieb selbst. Die wichtigen Fragen sind auch hier: Können wir durch ein transparentes Projekt- und Vertriebsmanagement die Vertriebsressourcen

sehr viel effektiver einsetzen? Welche Ressourcen fordert der Vertrieb für den erfolgreichen Abschluss seiner Projekte an? Wie viele Projekte werden über einen langen Zeitraum „künstlich“ am Leben erhalten - obwohl diese längst verloren sind bzw. vom Kunden gestoppt wurden?



Eine Anregung zur ersten Frage: Sorgen Sie dafür, dass der Verkaufstrichter (die „Pipeline“) Ihrer Vertriebsmitarbeiter von Projekten, die dort nicht mehr hingehören, bereinigt wird. Sie werden feststellen, wie viel Freiraum das plötzlich im Vertriebsteam schafft. Finden Sie einen Weg, Ihre Mitarbeiter im Vertrieb so zu steuern (oder vielmehr zu coachen), dass diese früher erkennen, wann es sich nicht mehr lohnt, Projekte weiter zu verfolgen.

Zu Frage zwei: Hier liegt die Hauptverantwortung beim Vertrieb. Ressourcen werden aus der Entwicklung (zur Applikationsunterstützung, Pflichtenhefte, Spezifikationen, etc.), aus der Fertigung (z.B. Qualität, Lieferzeit, Engpässe, etc.) oder auch (an dieser Stelle noch einmal erwähnt) aus unterstützenden Bereichen (Management, Marketing, Finanzen, etc.) angefordert.

Wieder treffen auch hier die beiden Hauptpunkte „das Erkennen von realistischen Abschluss-Wahrscheinlichkeiten und der Einsatz von Ressourcen“ aufeinander. Erfüllt der Vertrieb Ersteres besser als seine Wettbewerber, werden die angeforderten Support-Funktionen automatisch effektiver - weil sie zielgerichteter eingesetzt werden: denn schließlich werden die Ressourcen von vornherein wesentlich effizienter bei

den Projekten eingesetzt, die später wahrscheinlich gewonnen werden - und nicht (mehr) bei Projekten, die eventuell erst in drei, sechs oder neun Monaten verloren werden. In der Konsequenz reduzieren sich die Kosten durch effektivere Ressourcenplanung entscheidend, was wiederum - wenn richtig eingesteuert - eine verbesserte Wettbewerbsposition zur Folge hat.

Zusammenfassend möchte ich auf die - durch obige Punkte deutlich gewordene - hohe Verantwortung des Vertriebs für den bereichsübergreifenden Einsatz von Ressourcen hinweisen:

Das Management kann Ressourcen per Anweisung reduzieren oder ausbauen, der Vertrieb jedoch kann dies durch vernünftiges und weitsichtiges Management seiner Vertriebsprojekte wesentlich besser erreichen. Die Aufgabe des Managements ist es daher, dafür zu sorgen, dass die Prozesse und Methoden - die Rahmenbedingungen im Vertrieb - professionell aufgesetzt und implementiert werden.

Der Vertrieb hat die Aufgabe, dass diese Vorgaben mit Weitblick nachhaltig befolgt werden. „WEITBLICK“ ist tatsächlich der Schlüssel zum Erfolg: in der Fertigung „für die Genauigkeit und Güte von Fertigungs-Forecasts“, in der Entwicklung „für das Erkennen der Markttrends für die

Produktentwicklung“ und im Vertrieb „für die korrekte Einschätzung der Abschlusswahrscheinlichkeiten eines Projektes“. Dies alles zusammen steuert signifikant die Ressourcen eines Unternehmens!

Eine der Möglichkeiten, für „mehr Weitblick“ zu sorgen, ist es, einen erprobten Vertriebs-Prozess - ähnlich ISO9000 - im Unternehmen zu nutzen. Gerne unterstützen wir Sie bei Ihrer weitsichtigen Planung. Lassen Sie uns sprechen!

Autor:

Siegfried Kreuzer, Co-Founder PERFORMANCE 5D, Geschäftsführer KP2 GmbH

Lit Code:

2020/07/FA/ Die_Rolle_des_Vertriebs_bei_der_Ressourcenplanung/SK/3.0

© 2020 PERFORMANCE 5D

Alle Rechte vorbehalten.

PERFORMANCE 5D

Maidenbergstraße 3
93059 Regensburg
Deutschland

Tel.: + 49 171 623 9879
info@performance5d.com

www.performance5d.com