

// JENS LÖFFLER



Marketing/Vertrieb
Master of Business Administration
REFU Elektronik GmbH

OPTIMIERUNG DER VERTRIEBS- ORGANISATION VON REFUDRIVE IM SINNE DER TRANSPARENZ, EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT //

PROJEKTAUSGANGSLAGE

In den letzten Jahren konnte REFUdrive, einer von zwei Geschäftsbereichen der REFU Elektronik GmbH, seine wirtschaftlichen Ziele nicht vollständig erfüllen. Mit einem geplanten Umsatz von über zehn Millionen Euro soll der Bereich allerdings einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg im Geschäftsjahr 2017 leisten. Intern liegt daher der klare Fokus darauf, die kurzfristigen Umsatzziele zu erreichen. Die zur Absicherung der Ziele erforderlichen Vertriebstätigkeiten – worunter ausschließlich kundenrelevante Tätigkeiten verstanden werden – genießen dementsprechend oberste Priorität. Vor diesem Hintergrund wurden Aufgaben wie die Prozess- und Organisationsentwicklung vernachlässigt. Abläufe und Strukturen der Vertriebsorganisation sind weitestgehend historisch gewachsen und bilden nur bedingt die heutigen Anforderungen von REFUdrive ab. Das bringt einen hohen internen Abstimmungsaufwand mit sich und erzeugt Reibungsverluste. Außerdem leidet darunter die Transparenz, weil viele Vorgänge nicht mit Unterstützung von IT-Systemen erfasst werden. Mangels der Datenerfassung und Ziel-

vorgaben kann weder fundierte Zustandsbetrachtung der Vertriebsorganisation erfolgen noch können mögliche Risiken frühzeitig vorhergesehen werden.

ZIELSETZUNG DES PROJEKTES

Das Projekt dient dazu, seitens der Organisation eine Grundlage zu schaffen, auf derer die vorgegebenen Geschäftsjahresziele erreicht werden können. Dem liegt die Hypothese zugrunde, dass wenn gewisse organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen und optimiert werden, sich das folglich auch positiv auf den Umsatz und Deckungsbeitrag auswirkt. Konkret bezieht sich die Optimierung auf Aspekte der Vertriebsorganisation wie messbare Vertriebsprozesse, relevante Leistungskennzahlen, eine nutzenorientierte Preisbildung sowie eine strategische Vertriebssteuerung. Durch die Definition und Erfassung von sogenannten Key Performance Indicators ist beabsichtigt, den Vertrieb transparenter zu gestalten und den Status Quo stets fundiert bewerten zu können. Anhand von klaren Prozessen und Abläufen soll die Vertriebsarbeit effizienter gestaltet werden, indem der Zeitaufwand für interne Klärung reduziert und die Zeit des Vertriebs für kundenrelevante Tätigkeiten erhöht wird. Ziel der Vertriebssteuerung ist es eine Richtung vorzugeben, bei der strategische Kunden und Projekte mit hohen Erfolgsaussichten im Fokus stehen, um den Vertrieb auf diesem Weg effektiver zu gestalten.

PROJEKTENTWICKLUNG

Ausgehend von relevanten wissenschaftlichen Methoden und Modellen werden kritische Erfolgsfaktoren für eine Vertriebsorganisation herausgearbeitet. Im Mittelpunkt stehen dabei das Nutzenangebot und die interne Wertschöpfung. Anhand dieser Faktoren erfolgt sowohl die detaillierte Analyse des Istzustandes als auch die Definition des Idealzustandes für REFUdrive. Bei der Anwendung der Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis ergeben sich allerdings Einschränkungen für das Nutzenangebot. Dieses ist für viele potentielle Kunden nicht relevant oder vergleichbar mit alternativen Angeboten im Markt. Dementsprechend schränkt das die Möglichkeiten bei der Preisgestaltung bzw. der Gewinnmaximierung ein – auch wenn auf anderem Wege versucht wird, die Schwachstellen zu kompensieren. Davon abgesehen spielt das Customer-Relationship-Management-System eine zentrale Rolle bei der Optimierung der Vertriebsorganisation hinsichtlich

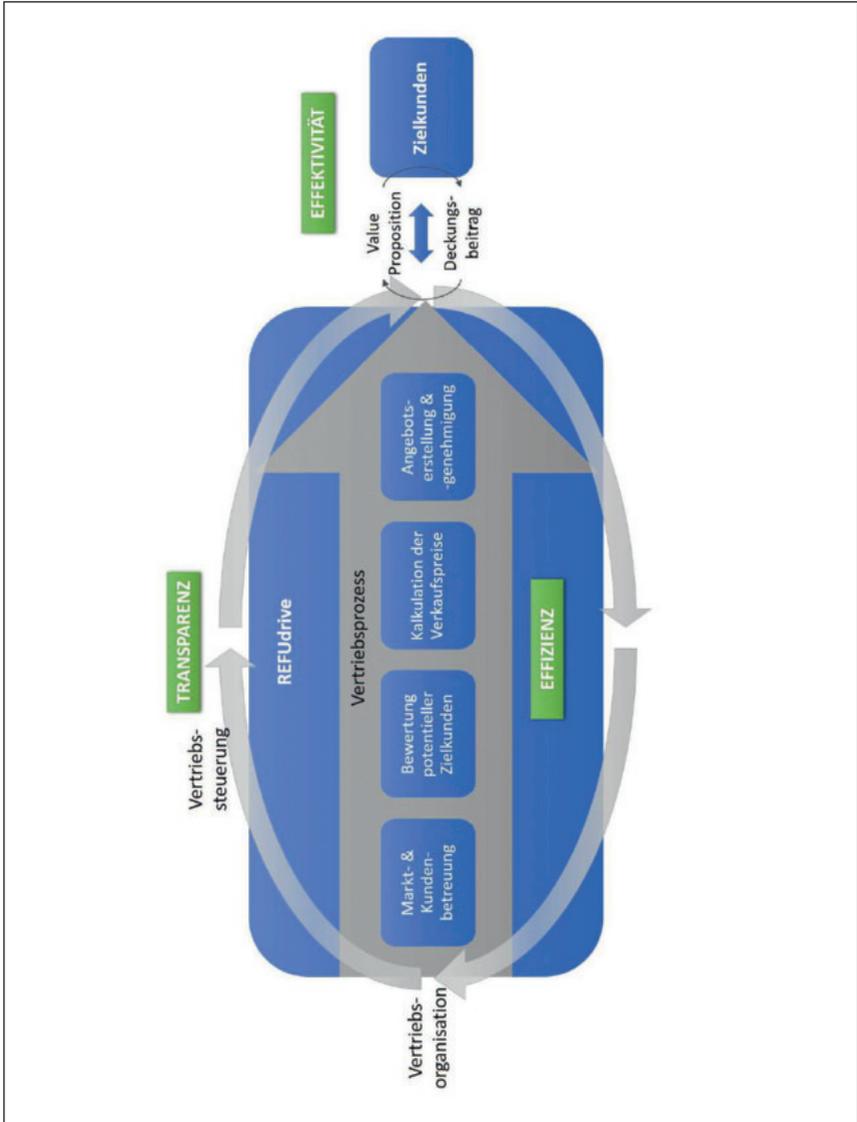
Transparenz und Effizienz. Der Vertriebsprozess sowie die Vertriebssteuerung werden darin abgebildet und dadurch unterstützt. Gleiches gilt für einen automatisierten Angebotsgenehmigungsprozess. Darüber hinaus findet ein Instrument zur Qualifizierung von Zielkunden Anwendung, um sicherzustellen, dass die Vertriebseinheit den strategisch richtigen Fokus behält.

MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN

Ein qualitativer Mehrwert für das Unternehmen ist, dass sich Vertriebsaktivitäten entlang des kompletten Vertriebsprozesses messen und bewerten lassen. Diese Kennzahlen stellen Indikatoren dar, anhand derer vorauseilend eine Prognose über die zukünftige Entwicklung getroffen werden kann. Entsprechend bietet sich damit die Möglichkeit einer proaktiven Vertriebssteuerung, die frühzeitiges Gegensteuern bei drohenden Kursabweichungen ermöglicht – anders als das bei ausschließlicher Betrachtung von Umsatz und Auftragseingang der Fall ist. Außerdem profitiert REFUdrive davon, dass ein Schwerpunkt des Projekts im Sinne der „Profitformel“ auf der Kalkulation von Verkaufspreisen und der Angebotsstellung liegt. Die hierfür definierten Richtlinien und vorgegebenen Prozesse haben einen positiven Einfluss auf den Umsatz und/oder den Deckungsbeitrag. Quantitativ lässt sich der Mehrwert durch eine potentielle Umsatzsteigerung von bis zu 14,5% im Vergleich zum Geschäftsjahr 2016 beschreiben. Damit geht ein verbessertes Betriebsergebnis (EBIT) einher, das sich je nach Szenario um 169.000 € bis 1.293.000 € erhöht.

BIG PICTURE

Ausrichtung von Vertriebsprozess, -organisation und -steuerung am Zielkunden



Big Picture Jens Löffler (Quelle: Eigene Darstellung)