



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

Optimierung des Vertriebs Nutzfahrzeuge bei der Beres a GmbH & Co. KG

Bachelorarbeit
im Studiengang
Bachelor European Business Programme

vorgelegt von:	Alexandra Patzak
Matrikelnummer:	902538
Erstprüfer:	Prof. Dr. Wieland Appelfeller
Zweitprüfer:	Prof. Dr. Wolfgang Buchholz
Abgabedatum:	04.02.2020

Abstract – English Summary of the Thesis

1 Introduction

1.1 Problem description and objectives

The variety of demands on sales staff has increased steadily in recent years. Even the truck salesmen at Beresa GmbH & Co. KG have so many different tasks to cope with that there is less "time for the customers". The sales staff sometimes spend several days in the office on the computer and telephone without visiting a customer. Of course, a little time in the office is also part of the salespersons' everyday life. This time is needed, for example, to prepare offers or to inform themselves about technical changes to the vehicles. But what other activities are done? Why do the sales staff spend so much time in the office? How should new vehicles be sold if no customer contact is maintained?

The purchase of a truck is a big investment for the customer, which requires a lot of consideration and advice. Therefore, customer contact is of enormous importance for the truck salesmen in order to be able to sell vehicles. From this problem, the main goal of this work is to research how the sales of commercial vehicles at Beresa can be optimised so that the sales staff have "more time for the customers". Within the scope of this work, the activities in the commercial vehicle sales department are documented and analysed and recommendations are developed. The aim is to find out what variety of activities are carried out by the sales staff, how much time they take up and how these activities can be re-structured, relocated or optimised so that "more time for the customers" is left.

1.2 Company presentation

BERESA is one of the largest Mercedes-Benz dealerships in Germany with over a thousand employees at eighteen different locations. The BERESA Group includes BERESA GmbH & Co. KG in the Münster/Osnabrück region and BERESA OWL GmbH & Co. KG in the Bielefeld area. On the other hand, BERESA Automobil-Leasing-Gesellschaft mbH (BLG) is also part of the group since 1988. The company sells new and used vehicles of the Mercedes-Benz brand and also offers a comprehensive workshop service and financing options through BLG. The sales structure consists of various sales units for the car, van and truck sectors.

1.3 Methodical procedure

1.3.1 Job shadowing

In order to develop optimization recommendations for the Commercial Vehicles Sales department, the various activities in the sales department first had to be identified. For this purpose, four different truck salesmen were accompanied by Beresa at different locations for three days each. In addition, the office staff was accompanied for four days. Through this type of observation, also known as job sharing, it was possible to get an overview of the majority of activities in truck sales. In addition to the observation, questions could be asked for a better understanding. By answering the questions and further supplementary explanations it was possible to understand the activities of the salesmen in a relatively short time. Furthermore, job shadowing turned out to be a good method to record the activities for later evaluation. A further advantage of job shadowing by an external person is that it provides an almost objective view and time recording, which serves as a basis for the evaluations. This means that the evaluations of the observations are unbiased and do not reflect the view of the salesperson or sales management.

1.3.2 Survey in the form of a questionnaire

Based on the initial findings of job shadowing, a questionnaire was created to obtain additional information from the point of view of all salespeople in addition to the data collected from the observations. The questionnaire was completed by thirteen of the fourteen truck salesmen. These included eight salespeople from Beresa in the Osnabrück/Münster area and five salespeople from Beresa OWL.

By including all salesmen, the later analysis is therefore also more representative than the pure evaluation of the observations. A large part of the questions is intentionally designed to find out the personal views of the sellers and to include them in the later analysis. After all, it is precisely these salespeople who are the focus of attention when optimizing sales and they can provide important input for the analysis. In addition, an employee survey can provide valuable impulses for contemporary "participative leadership and cooperation".

In the first part of the questionnaire, the general part, the activities which take a up the most time shall be identified. The third question deals with the topic of

which activities should be handed over to the office staff according to the salespersons.

In the second section of the questionnaire, five questions are asked on the subject of IT. Because of the short period of observation it was not possible to get exact information on the use of the various IT systems, the questionnaire is intended to assess how frequently certain IT systems are used. In addition, it is to be examined which IT problems occur with these systems and how frequently these problems occur. Further questions of the questionnaire deal with other topics like: telephone calls, customer visits and hotel bookings for customers. Especially the questions about customer visits are mainly used as an informative supplement for the author and the readers to get a feeling for how many customer visits a salesperson has to coordinate in one year.

In order to get a uniform understanding of the relevant basic terms, the basics of sales as well as process and time management were described based on literature. However, this chapter is not part of the summary. Subsequently, the data collected by means of job shadowing and the questionnaire will be analysed and the weak points of truck sales will be worked out. Recommendations for optimisation are then given.

2 Analysis of sales activities at Beresa

2.1 Categorisation of sales activities

Beresa has already put the focus of improvement on "more time for customers". In this work, the relevant data is collected, analysed and suggestions for improvement are developed. The implementation and control, as well as the overall measurement of the results will be taken over by Beresa afterwards.

In the literature chapter on sales, various causes for insufficient sales efficiency were named. During the analysis it became clear that some of these causes are also present at Beresa. It was observed that the number of different activities carried out by the salespeople is relatively high. As a result, the sellers are often under time pressure, which is detrimental to the main activities. A detailed overview of the activities that have been observed is given in this chapter.

During job shadowing, the different activities of the sellers and the duration of these activities are noted. Next, all activities are summarized in a table. Furthermore, the percentage share of the individual activities compared to the total time of the observations is calculated.

The observed activities are divided into three categories for a better understanding. Firstly, sales activities, which in the author's view comprise all activities associated with the actual sale of the vehicles. The second category includes the non-sales activities that are not directly related to the actual sale of vehicles. The third category includes the support activities which are not directly related to the direct sales activities, but which are absolutely necessary to be able to carry out the sales activities properly.

Non-sales activities take up almost 40% of the total time. This means that only just over 60% of time is spent on sales and support activities. The aim is to consider how these non-sales activities in particular could be reduced to allow more time for the actual sales activities.

2.2 Time analysis of sales, support and non-sales activities

In relation to all sales activities, about one third of the time is spent on customer visits. This may sound like a lot, but if the customer visits are put in relation to all activities, they only take up about 15% of the total time.

Further time-consuming sales activities are the preparation and revision of offers, as well as support during the road show. The support of a "road show" is not the rule, however, marketing activities are carried out which have to be supported by the sales staff.

In order to support the sales activities, the above-mentioned support activities were observed when accompanying the sellers. The biggest support effort is dealing with the new price and technical changes of the vehicles. Other time-consuming support activities include, for example, documenting customer contacts in the Customer Relationship Management (CRM) system CustomerOne or arranging appointments with customers.

When evaluating the non-sales activities, it is noticeable that about one fifth of the time is used to take care of vehicle registrations. Two other areas of activity that take up quite a bit of time are additional customer service and the return of

leased vehicles. Additional customer service includes, for example, vehicle transport or organising rental or replacement cars for customers. The return of leased vehicles has been particularly noticeable at Beresa OWL's locations as a major "time waster".

2.3 Summary analysis of weaknesses in the commercial vehicle sales department at Beresa

The analysis of the job shadowing and the questionnaires identified the individual activities of the vendors and highlighted problems. In the current step, the weak points of the sales force are to be highlighted in summary based on the analyses. The main problem of sales at Beresa is that the sales staff do not have enough productive "time for the customers", which is due to the fact that too many non-sales activities are carried out. This in turn can have two main causes. On the one hand, various internal and external influences force the salespeople to perform non-sales activities. On the other hand, a lack of self-organisation of the salespersons can lead to many non-sales activities being carried out at the expense of the main activities. Both main causes are examined in the following paragraphs.

First, the various problem areas are described, which are usually caused by the sellers themselves and are partly responsible for the sellers' lack of time. Possible weak points are seen here in the areas of scheduling, information transfer, multi-tasking, over-commitment and non-existent route planning.

Furthermore, the causes are described which mean additional work for the sales staff, but which are not necessarily caused by the sales staff themselves. The causes are divided into internal and external influences which can lead to additional work for the sellers that cannot be planned. External influences can be caused by the manufacturer Mercedes-Benz or by the customer himself. Internal weaknesses have been divided into the areas of IT, garage, cooperation with the office staff and general organisation. Beresa has no great influence on external factors, but there is a need for action with regard to internal factors.

3 Recommendations for sales optimisation at Beresa

3.1 Recommendation for optimizing the time management of the sales staff

It is recommended to optimize the time planning of the sales staff. In order to create a common understanding and to avoid the postponement of important activities, the main tasks of the salespersons should first be worked out and prioritized together. This is best done in cooperation with the sales management, possibly also in the form of a workshop. For this purpose, the presented prioritization methods can be used. On the basis of the main activities and according to their prioritisation, each salesperson can set up his or her own schedule.

In addition, a lot of time can be saved by a targeted route planning. The way the routes are planned can be adapted individually. Possible goals could be to be on the road in the sales area at least three days a week. Three different routes could be created, each covering different parts of the sales area. If customers spontaneously ask for appointments for a consultation or vehicle transport, these can be included in the appropriate route. This would result in shorter driving times and less idling. Another suggestion would be to include at least one new customer in each route.

In order for the sales staff to be able to follow the above recommendations, it is imperative that the appropriate conditions are created by Beresa. These include a clear allocation of roles and a uniform cross-departmental understanding of the processes. In addition, the appropriate resources must be made available and personnel must be available to whom delegation can be made.

3.2 Organizational and process-related recommendations for optimizing the sales force

3.2.1 Recommendations on the settlement and approval process

The following section describes the various subprocesses in sales and distribution. Recommendations for optimization are given for the respective processes and it is explained which prerequisites must be created so that the sales staff have the opportunity to "spend more time with the customers".

The focus here is mainly on macro design, in which the processes are initially regarded as a black box. It is looked at who does which activities without defining in which way the activities should be carried out. In individual cases, administrative recommendations for the micro design of certain processes are also given.

First of all, the sub-process of order processing is looked at more closely. In this paper all activities from vehicle ordering to vehicle handover are considered under this process. It is hardly possible to transfer the whole process to the back office, as only the sales staff themselves have the profound technical knowledge and should still be the main contact persons for the customers.

However, there are some activities that do not require sound technical knowledge and no direct customer contact. One such activity is checking the order confirmation. This activity costs the sales staff a lot of time, as every single equipment detail has to be checked against the order. However, it does not require any background knowledge and could therefore also be carried out by office staff.

Irrespective of whether or not the above-mentioned activities are transferred to the back office, there should be clear guidelines for the salespersons, in addition to the process descriptions, that define which tasks are to be performed after the vehicle order is placed and in what order they are best performed. In contrast to the process described above, this guideline not only contains the activities related to registration, but is also a kind of step-by-step guide, including activities related to possible conversions or postponements of the delivery date. In this type of guideline, only tasks that are to be carried out by the sellers appear. Such a guideline can make it easier for sellers to plan their own tasks from vehicle order to delivery without forgetting anything. It is advised that the scheme will be supplemented with activities concerning service contracts, financing contracts and other activities.

Other activities that have a purely administrative background are, for example, processing the protocols for vehicle returns or filling in the forms for proof of a subsidy. Here, too, the distribution of roles should be reconsidered to see whether these non-sales activities could possibly be shifted to the back office. In order to be able to transfer all these activities to the disposition, the administrative processes should be revised, or additional capacities should be created.

3.2.2 Administrative recommendations for the ordering process

As soon as the processes at the macro level have been adapted and it is clear who does what, small administrative process optimisations at the micro level should also be considered. Even small changes can save time here, which is then available for customer visits.

During the ordering process it was also noticed that in addition to the signed order, the internal offer and the calculation are also printed out. For all three documents special separating sheets are created to facilitate scanning and automatic transfer to the JobRouter. Here it is advisable to consider how the partially digitised process can be turned into a fully digitised process. This means a process in which all process steps are carried out with IT support. At the present time, it will probably not be possible to obtain the signatures of all customers digitally, but it would be possible to transfer both the internal order and the calculation directly into the JobRouter without printing both. This would save the separator sheets, and with the support of the IT systems, some process steps would be eliminated, which in turn would save time.

4 Summary

The truck salesmen at Beresa have to cope with increasing demands and have to deal with a large number of non-sales activities in everyday life. Similar conditions and problems could be observed as they are described in various literary texts. Lack of guidelines and inadequate process structures mean that a lot of time is lost and therefore too many sales opportunities are wasted. Both the detailed analysis of the various activities of the sales staff and their time share, which these activities account for in relation to the total time, as well as the evaluation of the questionnaires have helped to crystallise the weak points in commercial vehicle sales at Beresa. On this basis, a number of recommendations for optimising sales were made, which are divided into recommendations for the self-organisation of the sales staff and recommendations relating to organisation and processes.

In self-organisation it is important to set clear priorities, which the sales staff can use as a guide and divide their own time accordingly. In addition, time should be specifically set aside for customer visits, which can be supported, for example,

by targeted route planning. In order for salespeople to improve their time management, it is imperative that the appropriate conditions are created by Beresa. This includes clear process structures, transparent role allocations and the provision of resources in the form of personnel or IT support.

The results of this work provide Beresa with food for thought in order to optimize commercial vehicle sales in the long term. It is advisable to go through the presented results and recommendations in a project group as planned and to evaluate them according to relevance. As many stakeholders from different areas as possible should be involved in the project. This mainly affects sales staff and sales management, but also internal sales. Employees from the workshop and IT should also be involved later on.

In general, the project group should review the existing goals of the sales organization and adjust the macro-design of the processes accordingly. For example, the main activities could be defined in a workshop together with the sales staff and it could be considered how and to whom the remaining activities could be distributed. When this step is completed, it would be necessary to check which individual recommendations regarding the micro-design should be addressed in more detail. Other process elements should then be optimized, and resources adjusted. This includes checking the support of the processes by IT systems and solving the IT problems. Furthermore, sufficient personnel should be available so that the planned processes can be implemented with your activities. Furthermore, the transparency of information and data should be ensured. In discussions with the sales management, it has already become clear that there is no uniform understanding of the process among all those involved in the sales organization and that some activities are carried out too laboriously. This means that once the results of this work have been used to create a final target solution from Beresa, everything should be communicated clearly and across departments. This may meet with resistance from some participants, but the more transparent the processes are presented, the better the participants can be convinced of the changes.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problembeschreibung und Zielsetzung	1
1.2 Unternehmensdarstellung	1
1.3 Methodisches Vorgehen.....	2
1.3.1 Job Shadowing der Verkäufer	2
1.3.2 Befragung der Verkäufer in Form eines Fragebogens.....	3
2 Grundlagen von Vertrieb, Prozess- und Zeitmanagement.....	5
2.1 Grundlagen des Vertriebs.....	5
2.1.1 Grundbegriffe.....	5
2.1.2 Herausforderungen im Vertrieb.....	6
2.1.3 Bedeutung der Vertrieboptimierung	6
2.2 Grundlagen des Prozessmanagements	8
2.2.1 Grundbegriffe.....	8
2.2.2 Vorgehen bei einer Prozessoptimierung.....	9
2.3 Grundlagen des Zeitmanagements	11
3 Analyse der Vertriebstätigkeiten bei Beresa.....	14
3.1 Kategorisierung der Vertriebstätigkeiten.....	14
3.2 Zeitliche Analyse der Verkaufs-, Support- und Nicht-Verkaufstätigkeiten	15
3.3 Vertiefte Analyse der Nicht-Verkaufstätigkeiten	17
3.3.1 Bedeutende Schwachstellen aus Sicht der Verkäufer	17
3.3.2 EDV-Probleme als „großer Zeitfresser“	20
3.4 Zusammenfassende Schwachstellenanalyse des Vertriebs Nutzfahrzeuge bei Beresa	22
4 Empfehlungen zur Vertrieboptimierung bei Beresa.....	25
4.1 Empfehlung zur Optimierung des Zeitmanagements der Verkäufer.....	25

4.2	<i>Organisations- und prozessbezogene Empfehlungen zur Optimierung des Vertriebs</i>	27
4.2.1	Empfehlungen zum Abwicklungs- und Zulassungsprozess.....	27
4.2.2	Empfehlungen zu den After-Sales-Aktivitäten im Vertrieb	29
4.2.3	Administrative Empfehlungen zum Angebots- und Bestellprozess.....	30
4.2.4	Weitere Optimierungsempfehlungen	32
5	Fazit	33
5.1	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	33
5.2	<i>Kritische Reflexion</i>	33
5.3	<i>Ausblick</i>	34
	Literaturverzeichnis	36
	Anhang	39

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Allgemeine Definition Geschäftsprozess	9
Abbildung 2: Phasen der Optimierung	9
Abbildung 3: Zeitmanagement-Haus	12
Abbildung 4: Kategorisierung der Vertriebstätigkeiten.....	15
Abbildung 5: Verkaufstätigkeiten	15
Abbildung 6: Supporttätigkeiten	16
Abbildung 7: Nicht-Verkaufstätigkeiten	17
Abbildung 8: "Zeitfresser" im LKW-Vertrieb	18
Abbildung 9: Telefonate	20
Abbildung 10: Probleme mit IT-Systemen	21
Abbildung 11: Ursachen für den Zeitmangel der Verkäufer.....	22
Abbildung 12: Ursachen für zusätzlichen Aufwand der Verkäufer.....	23
Abbildung 13: Hauptansatzpunkte für Vertrieboptimierung.....	24
Abbildung 14: Vertriebsprozess mit seinen Teilprozessen	27
Abbildung 15: Aktivitäten bzgl. der Fahrzeugzulassung	28
Abbildung 16: Kundenbetreuung	30
Abbildung 17: Angebotserstellung	31
Abbildung 18: Bestellvorgang	31

Abkürzungsverzeichnis

AB	Auftragsbestätigung
Abb.	Abbildung
B2B	Business-to-Business
Beresa	BERESA GmbH & Co. KG
BLG	BERESA Automobil-Leasing Gesellschaft mbh
BPR	Business Process Reengineering
CRM	Customer-Relationship-Management
Dispo	Disposition / Innendienst
DMS	Dokumenten-Management-System
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
KPI	Key Performance Indicator (Leistungskennzahl)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
IT	Informationstechnik
LKW	Lastkraftwagen
OWL	Ostwestfalen-Lippe
PKW	Personenkraftwagen
TÜV	Technischer Überwachungsverein

5 Einleitung

5.1 Problembeschreibung und Zielsetzung

Die Vielfalt der Anforderungen an die Verkäufer ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. Auch die LKW-Verkäufer bei der Beresa GmbH & Co. KG haben so viele unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen, dass immer weniger „Zeit für die Kunden“ bleibt. Die Verkäufer verbringen teilweise mehre Tage im Büro am Computer und Telefon, ohne einen Kunden zu besuchen. Selbstverständlich gehört auch etwas Zeit im Büro zum Alltag der Verkäufer. Diese Zeit wird beispielsweise dazu benötigt, Angebote zu erstellen oder sich über technische Änderungen der Fahrzeuge zu informieren. Aber welche Tätigkeiten werden sonst noch alles erledigt? Wieso verbringen die Verkäufer so viel Zeit im Büro? Wie sollen neue Fahrzeuge verkauft werden, wenn kein Kundenkontakt gepflegt wird?

Die Anschaffung eines LKWs ist eine große Investition für den Kunden, die viel Überlegung und Beratung bedarf. Somit ist der Kundenkontakt für die LKW-Verkäufer von enormer Wichtigkeit, um Fahrzeuge verkaufen zu können. Aus dieser Problemstellung heraus ergibt sich das Hauptziel dieser Arbeit, zu erforschen wie der Vertrieb Nutzfahrzeuge bei Beresa optimiert werden kann, sodass den Verkäufern „mehr Zeit für die Kunden“ zur Verfügung steht. Im Rahmen dieser Arbeit werden hierzu die Tätigkeiten im Vertrieb Nutzfahrzeuge dokumentiert, analysiert und darauf abgestimmte Empfehlungen entwickelt. Es gilt herauszufinden, welche Vielfalt an Tätigkeiten von den Verkäufern erledigt werden, wie viel Zeit diese in Anspruch nehmen und wie diese Tätigkeiten so umstrukturiert, verlegt oder optimiert werden können, dass „mehr Zeit für die Kunden“ bleibt.

5.2 Unternehmensdarstellung

Die Firma BERESA ist mit über tausend Mitarbeitern an achtzehn verschiedenen Standorten einer der größten Mercedes-Benz Händler in Deutschland. Zu der BERESA Gruppe gehören zum einen die BERESA GmbH & Co. KG in der Region Münster/Osnabrück sowie die BERESA OWL GmbH & Co. KG im Raum Bielefeld. Zum anderen ist seit 1988 die BERESA Automobil-Leasing-Gesellschaft mbH (BLG) Teil der Unternehmensgruppe. Das Unternehmen verkauft Neufahrzeuge sowie Gebrauchtfahrzeuge der Marke Mercedes-Benz und bietet

außerdem einen umfassenden Werkstattservice sowie Finanzierungsmöglichkeiten durch die BLG an. Die Vertriebsstruktur setzt sich aus verschiedenen Verkaufseinheiten für den PKW-, Transporter- und LKW-Bereich zusammen.¹

Der Vertriebsbereich Nutzfahrzeuge bei Beresa besteht aus insgesamt vierzehn Verkäufern im Außendienst, drei Mitarbeitern im Innendienst² und jeweils einem Verkaufsleiter von Beresa in Osnabrück und einem Verkaufsleiter von Beresa OWL in Bielefeld. Da es in dieser Arbeit um die Optimierung des Vertriebs Nutzfahrzeuge geht, soll dieses Geschäftsfeld genauer beschrieben werden. Im Vergleich zum PKW-Vertrieb sind im LKW-Vertrieb die Fahrzeuge wesentlich spezieller auf den Kunden abgestimmt und werden den Kundenwünschen entsprechend im Daimler Werk gebaut. In diesem Business-to-Business (B2B) Bereich sind ein gutes Verständnis der Kundenbedürfnisse und eine langjährige Kundenbeziehung von größter Bedeutung.

Eine weitere Herausforderung für die LKW-Verkäufer ist, dass der Hersteller Mercedes-Benz, als Erfinder des Automobils, hohe Ansprüche an sich selbst stellt. Die Luxusmarke möchte das Automobil immer wieder neu erfinden und damit die Zukunft dauerhaft und kontinuierlich gestalten.³ Das bedeutet für die Verkäufer, dass sie sich mit ständig ändernden technischen Details auseinandersetzen und durch herausragenden Service die hohen Preise durchzusetzen müssen.

5.3 Methodisches Vorgehen

5.3.1 Job Shadowing der Verkäufer

Um Optimierungsempfehlungen für den Vertrieb Nutzfahrzeuge zu erarbeiten, mussten die verschiedenen Aktivitäten im Vertrieb zuerst identifiziert werden. Hierzu wurden vier verschiedene LKW-Verkäufer von Beresa an unterschiedlichen Standorten für jeweils drei Tage begleitet. Zusätzlich wurde der Innendienst

¹ Vgl. Beresa GmbH & Co. KG, <https://www.beresa.de>

² Der Innendienst wird in dieser Arbeit auch als Disposition bezeichnet

³ Vgl. Kurz 2014, S. 266f.

für vier Tage begleitet. Durch diese Beobachtungsart, auch Job Shadowing⁴ genannt, war es möglich einen Überblick über einen Großteil der Tätigkeiten im LKW-Vertrieb zu bekommen. In Ergänzung zur Beobachtung konnten für ein besseres Verständnis Fragen gestellt werden. Durch die Beantwortung der Fragen und weitere ergänzende Erklärungen war es in relativ kurzer Zeit möglich, die Tätigkeiten der Verkäufer zu verstehen. Außerdem stellte sich das Job Shadowing als gute Methode heraus, um die Aktivitäten für die spätere Auswertung zeitlich zu erfassen. Ein weiterer Vorteil des Job Shadowing durch eine außenstehende Person ist eine nahezu objektive Betrachtung und Zeiterfassung, die als Grundlage für die Auswertungen dient. Somit sind die Auswertungen der Beobachtungen unvoreingenommen und reflektieren nicht die Sicht der Verkäufer oder der Verkaufsleitung.

5.3.2 Befragung der Verkäufer in Form eines Fragebogens

Basierend auf den ersten Erkenntnissen des Job Shadowing wurde ein Fragebogen erstellt, um zusätzlich zu den erhobenen Daten aus den Beobachtungen ergänzende Informationen aus Sicht aller Verkäufer zu erhalten. Der Fragebogen wurde von dreizehn der vierzehn LKW-Verkäufer ausgefüllt. Darunter acht Verkäufer von Beresa im Raum Osnabrück/Münster und fünf Verkäufer von Beresa OWL.

Durch die Einbeziehung aller Verkäufer ist die spätere Analyse somit auch repräsentativer als die reine Auswertung der Beobachtungen. Ein Großteil der Fragen ist absichtlich darauf ausgelegt, die persönlichen Ansichten der Verkäufer zu erfahren und in die spätere Analyse mit einzubeziehen. Schließlich stehen bei der Optimierung des Vertriebs gerade diese Verkäufer im Mittelpunkt und können einen wichtigen Input für die Auswertungen liefern. Außerdem kann eine Mitarbeiterbefragung wertvolle Impulse zur zeitgemäßen „partizipativen Führung und Zusammenarbeit“⁵ leisten.

⁴ Job Shadowing bedeutet, dass eine Person einer Anderen für die Dauer weniger Tage einen Einblick in seine tägliche Arbeit gewährt

⁵ Domsch 2013, S. 11

Als Form der Befragung wurde der teilstandardisierte Fragebogen⁶ ausgewählt, welcher sowohl offene Fragen als auch geschlossene Antwortvorgaben beinhaltet. Viele Fragen werden bewusst als offene Fragen gestellt, um herauszufinden, ob es ohne die Vorgabe von Lösungsmöglichkeiten Antworten der Verkäufer gibt, die sich überschneiden. Zusätzlich können durch die offenen Fragen Informationen gesammelt werden, die durch das Job Shadowing nicht ersichtlich waren. Einzelne Fragen wurden auch als Fragen mit vorgegebenen Lösungsmöglichkeiten formuliert, um die Vielfalt der Antworten für bestimmte Themenbereiche einzugrenzen und die Auswertung zu erleichtern.

Im ersten Teil des Fragebogens, dem allgemeinen Teil, soll herausgefunden werden, welche der Aktivitäten für die Verkäufer die größten Zeitfresser darstellen. In diesem Zusammenhang wird außerdem untersucht, wann die Verkäufer sich fremdbestimmt fühlen. Die dritte Frage nimmt sich dem Thema an, welche Tätigkeiten laut den Verkäufern an den Innendienst abgegeben werden sollten.

Im zweiten Abschnitt des Fragebogens werden fünf Fragen zum Thema IT gestellt. Da bei den Beobachtungen in der Kürze der Zeit keine exakten Angaben zur Nutzung der verschiedenen IT-Systeme gemacht werden konnten, soll mit Hilfe des Fragebogens eingeschätzt werden, wie häufig bestimmte IT-Systeme genutzt werden. Außerdem soll untersucht werden, zu welchen EDV-Problemen es mit diesen Systemen kommt und wie häufig diese Probleme auftreten. Weitere Fragen des Fragebogens beschäftigen sich mit anderweitigen Themenbereichen wie: Telefonaten, Kundenbesuchen und Hotelbuchungen für Kunden. Besonders die Fragen zu den Kundenbesuchen dienen hauptsächlich als informative Ergänzung für die Autorin und die Leser, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie viele Kundenbesuche ein Verkäufer in einem Jahr zu koordinieren hat.

Um ein einheitliches Verständnis der relevanten Grundbegriffe für diese Bachelorarbeit zu erhalten, werden im folgenden Kapitel die Grundlagen des Vertriebs sowie des Prozess- und Zeitmanagements erläutert. Darauf folgend werden die Daten, die mit Hilfe des Job Shadowing und des Fragebogens erhoben wurden, analysiert und die Schwachstellen des LKW-Vertriebs herausgearbeitet. Anschließend werden Optimierungsempfehlungen gegeben.

⁶ Vgl. Scholl 2018, S. 77

6 Grundlagen von Vertrieb, Prozess- und Zeitmanagement

6.1 Grundlagen des Vertriebs

6.1.1 Grundbegriffe

Im weitesten Sinne ist der **Vertrieb** dafür verantwortlich, alle Aktivitäten einer Organisation zu bündeln, um für die eigenen Produkte und Leistungen Abnehmer zu finden.⁷ Im engeren Sinne ist es die Aufgabe der Vertriebsmitarbeiter, durch den persönlichen Kontakt zum Kunden neue Kunden zu akquirieren, diese in einem Gespräch zu beraten, deren Bedarf zu ermitteln sowie gemeinsam mit dem Kunden eine passende Lösung zu konzipieren. „Die Hauptaufgaben des **Direktvertriebs** bestehen darin, mit neuen Kunden Geschäfte anzubahnen, Verträge zu schließen, und gleichzeitig den schon bestehenden Kundenstamm zu pflegen und weiter auszubauen.“⁸

Bei der **Vertriebsoptimierung** geht es im Prinzip darum, die Vertriebseffektivität und Vertriebseffizienz im Unternehmen zu steigern.

Unter Steigerung der **Vertriebseffektivität** kann eine Vielfalt von Maßnahmen verstanden werden. Dazu gehört beispielsweise die Steigerung des Umsatzes, die Steigerung der Kundenloyalität bis hin zur Gestaltung eines motivierenden Anreizsystems.⁹ Das heißt, dass die Effektivität eng in Zusammenhang mit den Zielen steht und erfasst, wie wirksam bestimmte Maßnahmen sind, um diese Ziele zu erreichen.¹⁰ Für die Verkäufer bedeutet das konkret, die wichtigen Dinge zu erledigen, anstatt sich mit den nebensächlichen Aufgaben aufzuhalten.

Unter Steigerung der **Vertriebseffizienz** wird verstanden, in welcher Art und Weise diese Maßnahmen zur Zielerreichung eingesetzt werden. Für die Verkäufer bedeutet das, die Dinge richtig zu tun. Das kann erreicht werden, indem die Arbeitsschritte immer weiter optimiert und so schnell wie möglich hintereinander ausgeführt werden.¹¹

⁷ Vgl. Böck 2017, S. 43

⁸ Maas 2012, S. 20

⁹ Vgl. Heaton 2009, S. 72

¹⁰ Vgl. Lasslop 2003, S. 10

¹¹ Vgl. Krause 2012, S. 112

6.1.2 Herausforderungen im Vertrieb

Das Thema der Bachelorthesis beinhaltet die Formulierung „Optimierung des Vertriebs“. Für einen besseren Einblick in die Hintergründe einer Vertrieboptimierung, werden im folgenden Abschnitt die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen im Vertrieb erläutert.

Oft wird, vor allem von Betriebsfremden, die Arbeit im Vertrieb unterschätzt und nicht selten mit einem verbesserungsfähigen Image verbunden. Vielen ist nicht bewusst, mit welchen Herausforderungen der Vertrieb aktuell konfrontiert wird und wie dadurch die Tätigkeit der Verkäufer immer anspruchsvoller wird. „Zu den wichtigsten Faktoren zählen steigende Erwartungen der Kunden, immer härtere Preiskämpfe, immer stärker individualisierte Produkte [...] sowie immer höhere Anforderungen an technische Kompetenzen, sowohl in der Anwendung bestimmter Tools des professionellen Verkaufs als auch bei den eigenen Leistungen und deren Anwendung beim Kunden.“¹² Durch die steigenden Herausforderungen steigt auch der Druck nach gezielten Veränderungen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Auch das Experten-Barometer „Sales Performance Management“ geht auf einige Handlungsfelder ein, die der Vertrieb verbessern sollte, um die Vertriebseffizienz zu steigern. Aus Sicht der Vertriebsexperten gehören die Kundenorientierung und die Optimierung der IT-Unterstützung zu den wichtigsten Handlungsfeldern. 30% der Befragten gaben an, dass die Mitarbeiterzahl im Vertrieb in ihren Unternehmen zu gering sei. Außerdem stellte sich heraus, dass die Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten in 18% der Unternehmen unklar ist.¹³

6.1.3 Bedeutung der Vertrieboptimierung

In den meisten Unternehmen agieren die Verkäufer, solange die Ergebnisse stimmen, oft als eine Art „freischaffender Künstler“ und genießen häufig im Vergleich zu anderen Bereichen viele Freiräume. Forschungsprojekte in verschiedenen Unternehmen haben jedoch auch bestätigt, dass die Ergebnisse der Top-

¹² Zupancic 2019, S. 134

¹³ Vgl. Pufahl 2019, S. 9ff.

Performer im Vertrieb sich um bis zu 70% von denen der durchschnittlichen Verkäufer unterscheiden können.¹⁴

Eine zu niedrige Vertriebseffizienz kann verschiedene Ursachen haben, wie beispielsweise: die Anzahl, die Qualität und den Zeitpunkt der Vertriebsaktivitäten. Eine zu hohe Anzahl an Vertriebsaktivitäten bringt die Verkäufer in Verbindung mit mangelnder Selbstorganisation häufig unter Zeitdruck. Durch Zeitmangel können wiederum wichtige Haupttätigkeiten nicht in der Qualität erledigt werden, wie es eigentlich erwartet wird. Außerdem führt dies zum Aufschieben einiger Aktivitäten. Die Vertriebseffizienz kann jedoch nur gesteigert werden, wenn die Aktivitäten termingetreu erledigt und die Kunden zur richtigen Zeit besucht werden.¹⁵

Hinsichtlich der oben genannten Ursachen, welche die Effizienzsteigerung im Vertrieb behindern könnten, stehen die Unternehmen vor der Entscheidung zwischen zwei Möglichkeiten. Entweder die oft beobachteten Freiräume der Verkäufer so zu belassen, wie sie sind, oder klare verbindliche Prozesse, die für die ganze Vertriebsorganisation gelten, einzuführen. Bleibt es bei der Belassung der Freiräume, ist allerdings eine und gute Selbstorganisation der Verkäufer Voraussetzung.

Viele Verkäufer, vor allem der älteren Generation, wehren sich dagegen, das bisher angewendete „Pi-Mal-Daumen-Prinzip aus dem Bauch heraus“¹⁶ aufzugeben, um sich stattdessen nach vorgegebenen Prozessen zu richten. Früher war ein systematisches Vorgehen im Vertrieb nicht so wichtig wie heute, da Innovationen sich im Prinzip wie von selbst verkauft haben. Heutzutage hingegen wird eine Vertriebssystematik mit funktionierenden Prozessen jedoch immer wichtiger.¹⁷

Die Prozessoptimierung im Vertrieb hat eine große Anzahl von Vorteilen. Verbindliche Vertriebsprozesse vereinfachen beispielsweise die Einarbeitung neuer

¹⁴ Vgl. Zupancic 2019, S. 15f.

¹⁵ Vgl. Milz 2017, S. 17

¹⁶ Milz 2017, S. 26

¹⁷ Vgl. Heinrich 2014, S. 151f.

Mitarbeiter und Vertriebsleitungen, geben aber auch schon erfahrenen Verkäufern unterstützende Richtlinien. Außerdem vereinfachen sie den Wissenstransfer zwischen den Verkäufern. Des Weiteren geht durch das Festhalten des Wissens in einem Vertriebshandbuch oder einer Software seltener etwas verloren.

6.2 Grundlagen des Prozessmanagements

6.2.1 Grundbegriffe

Nachdem im vorherigen Absatz die Wichtigkeit der Steigerung der Vertriebseffizienz durch striktere Richtlinien und Prozesse erläutert wurden, werden in diesem Abschnitt, die Grundlagen des Prozessmanagements erklärt.

„Ein **Prozess** ist eine inhaltlich abgeschlossene Vorgangskette, die durch eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten Eingangsgrößen in Ausgangsgrößen transformiert.“¹⁸

Kurz gefasst kommt dem **Prozessmanagement** die Funktion zu, Prozesse zu gestalten, zu lenken und weiterzuentwickeln.¹⁹ Die Hauptaufgabe des Prozessmanagements ist es, durch Optimierung der Geschäftsprozesse die Effektivität und Effizienz des Unternehmens zu erhöhen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.²⁰

Auch die Aktivitäten im Vertrieb können zusammen als sogenannter **Geschäftsprozess** erfasst werden. Schmelzer und Sesselmann beschreiben den Geschäftsprozess als „funktions- und organisationsüberschreitende Folge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen.“²¹ Geschäftsprozesse können in Teilprozesse und diese wiederum in Aktivitäten untergliedert werden. Diese unterschiedlichen Aktivitäten können nicht nur von einer Person, sondern von verschiedenen Akteuren ausgeführt werden. Dadurch entstehen Schnittstellen die nicht nur abteilungsübergreifend sind, sondern teilweise über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinausgehen. Sind diese Schnittstellen nicht gut aufeinander abgestimmt, kommt es häufig zu

¹⁸ Bach et al. 2012, S. 134

¹⁹ Vgl. Hilmer 2016, S. 47

²⁰ Vgl. Schmelzer et al. 2008, S. 9

²¹ Vgl. Schmelzer et al. 2013, S. 52

Kommunikationsschwierigkeiten, die Informationsverlust oder am Ende sogar die Unzufriedenheit des Kunden als Folge haben können. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Kundenzufriedenheit in direktem Zusammenhang mit der Prozessleistung steht. Denn je höher die tatsächliche Übereinstimmung der Prozessleistung mit den Anforderungen des Kunden ist, desto höher ist auch dessen Zufriedenheit (Abb. 1).



Abbildung 1: Allgemeine Definition Geschäftsprozess²²

6.2.2 Vorgehen bei einer Prozessoptimierung

Um eine Prozessoptimierung durchführen zu können, soll erst einmal geklärt werden, wie das allgemeine Vorgehen ist, um Optimierungen umzusetzen. In der Abbildung 2 sind die verschiedenen Phasen von der Verbesserungsidee bis zu deren Umsetzung und Messung veranschaulicht.

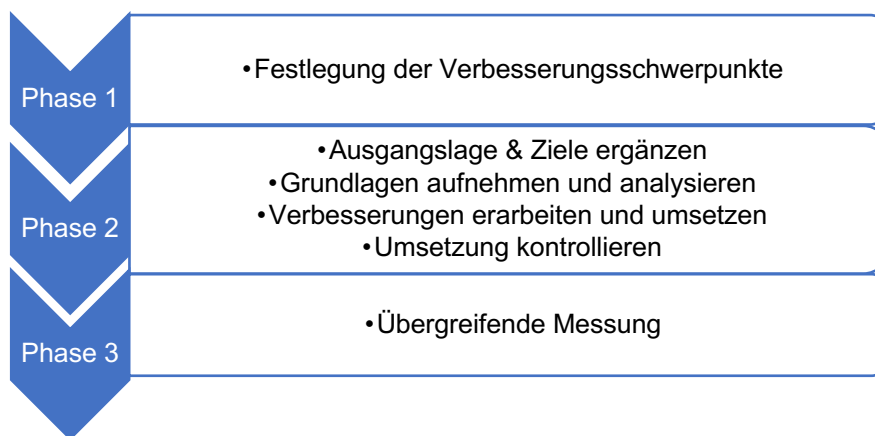


Abbildung 2: Phasen der Optimierung²³

In der ersten Phase ist das Ziel der Optimierung zu klären. Dieses Ziel sollte zu Beginn der zweiten Phase noch einmal überprüft werden. Daraufhin werden die relevanten Informationen gesammelt, mit denen die verschiedenen Prozesse identifiziert und analysiert werden können. Nachdem mit Hilfe der Analyse die

²² Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmelzer et al. 2013, S. 52

²³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofmann 2020, S. 23

Schwachstellen definiert wurden, werden Optimierungsmaßnahmen zu den Arbeitsabläufen herausgearbeitet. Zum Ende der zweiten Phase werden die ausgewählten Optimierungsmaßnahmen umgesetzt und kontrolliert. In der Phase drei geht es um die Unternehmensübergreifende Messung, ob die Verbesserungsvorhaben erfolgreich zur Zielerreichung beigetragen haben.²⁴

Es gibt verschiedene Möglichkeiten Prozesse zu verändern. Eine sehr weitreichende Möglichkeit ist das Business Process Reengineering (BPR), bei dem die Prozesse komplett neu ausgerichtet werden und es zu gravierenden Veränderungen der Prozessstruktur kommt. Möglichkeiten des BPR sind: den gesamten Prozess streichen, Teilschritte in einem Prozess streichen, Prozessschritte parallelisieren oder zusammenlegen und Prozesse hinzuzufügen.²⁵ Bei der zweiten Möglichkeit, der Geschäftsprozessoptimierung, bleibt die Prozessstruktur im Grundsatz bestehen, lediglich einzelne Prozesselemente werden umgestaltet. Hier liegt der Fokus oft auf den Prozessen, die direkt durch Kundenaktionen (z.B.: Bestellung, Zahlung einer Rechnung, Reklamation) ausgelöst werden.²⁶ Die dritte Möglichkeit ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), bei welchem die Prozesse auch innerhalb der bestehenden Gesamtstruktur verbessert werden, jedoch die Veränderungen in kleinen Schritten erfolgen.

Zu Beginn einer Prozessoptimierung sollte der zu optimierende Prozess als Black Box betrachtet werden, um die Komplexität zu reduzieren. Das bedeutet, dass das Innere der Box, die einzelnen Aktivitäten des Prozesses, nicht sichtbar sind und somit nicht beachtet werden. Der Fokus liegt ausschließlich auf dem Austausch mit der Außenwelt, den Input-Output-Beziehungen des Prozesses. Diese Klärung der Rahmenbedingungen ist zwingend notwendig, bevor die Innengestaltung der Organisationseinheit untersucht wird. In diesem Zusammenhang wird im Prozessmanagement auch zwischen der Makro- und der Mikroebene unterschieden.

Auf der Makroebene geht es im Allgemeinen um die Zielorganisation. Hier werden die Rahmenbedingungen geklärt, mit dem Ziel Produktivitätsgewinne zu schaffen. Dafür sollten die Prozesse, Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten

²⁴ Hofmann 2020, S. 23f.

²⁵ Vgl. Stöger 2018, S. 119

²⁶ Vgl. Gadatsch 2015, S. 27

an der Strategie ausgerichtet werden. Auf dieser Ebene kommt es also vorwiegend zur Neugestaltung der Hauptprozesse sowie zu der Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Auf der Mikroebene hingegen wird versucht, durch die Optimierung bestehender Teil- und Geschäftsprozesse die Produktivität zu steigern. Während sich auf der Makroebene die Frage stellt, was für Aktivitäten von wem erledigt werden sollen, geht es der Mikroebene darum festzulegen, wie diese Aktivitäten durchgeführt werden sollten. Nachdem eine Analyse und Anpassungen zuerst auf der Makroebene und dann auf der Mikroebene erfolgt sind, kommt es teilweise noch zu weiteren Anpassungen, wie beispielsweise der Einführung von unterstützenden IT-Systemen. Dies sollte jedoch erst passieren, wenn die Prozessoptimierung auf Makro- und Mikroebene abgeschlossen und eine solide Strategie- und Prozessbasis geschaffen wurde.²⁷

Sobald eine Prozessveränderung erfolgt ist, sollte diese durch bestimmte Parameter in Form eines Reporting kontrolliert werden, um eine kontinuierliche Optimierung sicherzustellen. Oft werden bestimmte Kontrollmechanismen jedoch als mangelndes Vertrauen in die Mitarbeiter interpretiert. Daher ist es wichtig, den Mitarbeitern nicht unbedingt Vorschriften zu machen, sondern die Prozesse gemeinsam zu erarbeiten, zu dokumentieren sowie die Bürokratie und den Arbeitsaufwand beim Reporting zu verringern. Wenn die Vertriebsprozesse weitgehend standardisiert sind, fällt auch das Reporting kürzer aus. Im Idealfall reicht es dann, einfach Häkchen zu setzen, wenn etwas erledigt ist. Festzuhalten ist, dass das gemeinsame Erarbeiten der Prozesse für Transparenz sorgt und somit auch das Vertrauen der Mitarbeiter fördert.²⁸

6.3 Grundlagen des Zeitmanagements

Im vorausgehenden Kapitel zu den Grundlagen des Vertriebs wurde dargelegt, dass ein Unternehmen zwei Möglichkeiten zur Steigerung der Vertriebseffizienz hat. Zum einen sind dies die prozessbezogenen Veränderungen und zum anderen die Verbesserung der Selbstorganisation der Verkäufer, welche eng in Zusammenhang mit dem Zeitmanagement steht. Wie bereits erwähnt, stehen die Verkäufer vor immer neuen Herausforderungen. Sie müssen eine große Anzahl

²⁷ Vgl. Suter 2019, S. 55ff.

²⁸ Vgl. Milz, S. 40ff.

an Aktivitäten erledigen, gleichzeitig die Kundenwünsche befriedigen und selbstverständlich neue Kunden akquirieren. All dies erfordert ein gutes Zeitmanagement.

Die Verkäufer befinden sich oft in einer Art Sandwichposition Unternehmen-Verkäufer-Kunde. Sie dienen den Kunden oft als einziger Ansprechpartner im Unternehmen. Auch wenn es aus Zeitmanagement-Sicht der Verkäufer oft einfacher wäre, wenn die Kunden direkt mit der technischen Abteilung oder Sachbearbeitung kommunizieren würden, ist dies in der Realität in der Regel nicht der Fall. Die Mehrheit der Kunden sehen die Verkäufer als einzigen Ansprechpartner und wenden sich bei Problemen oft an diesen. Die vielen Schnittstellen, die die Verkäufer zu den verschiedenen Abteilungen im eigenen Unternehmen haben, resultieren häufig in einem hohen Grad an Fremdbestimmung. Umso wichtiger ist es daher, die eigene Zeit so gut wie möglich einzuteilen und die Aufgaben, die selbstbestimmt bearbeitet werden können, gut zu terminieren.²⁹

Die Zeitmanagementstrategie kann man sich wie ein fünf-stöckiges Haus vorstellen (Abb. 3).

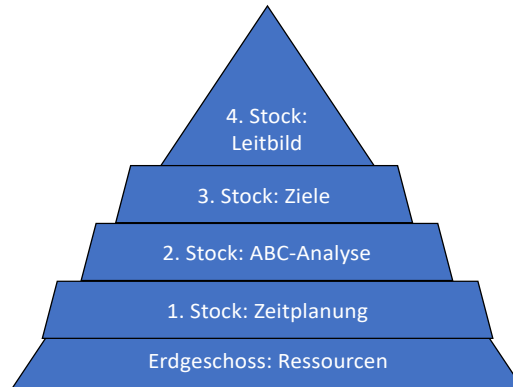


Abbildung 3: Zeitmanagement-Haus³⁰

Im Dach des Zeitmanagement-Hauses befindet sich das Leitbild der Verkäufer. Hier sollte sich allgemein bewusst gemacht werden, warum eigentlich verkauft wird und welche Hauptfunktionen die Verkäufer dazu wahrnehmen. Erst wenn das Leitbild geklärt ist, ist es den Verkäufern möglich innerhalb des durch das Leitbild festgelegten Rahmens überwiegend selbstbestimmt zu handeln. Im Stock darunter befinden sich die Ziele, welche sich am Leitbild orientieren. Dies

²⁹ Vgl. Schubert 2015, S. 148f.

³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schubert 2015, S. 163

können sowohl von der Verkaufsleitung festgelegte Zielvorgaben als auch selbstgesteckte Ziele sein. Wichtig ist jedoch, dass die Ziele sich am Leitbild orientieren. Im zweiten Stock befinden sich die konkreten Aufgaben der Verkäufer, die idealerweise aus den festgelegten Zielen abgeleitet werden. Mit Hilfe der ABC- oder Eisenhower-Methode³¹ können die Aufgaben entsprechend ihrer Wichtigkeit priorisiert werden. Ein Prioritäten-Bewusstsein³² zu entwickeln gehört zu den wichtigsten Aufgaben und soll dabei helfen, sich selbst bei der Übererfüllung von Aufgaben zu bremsen und soweit wie möglich Aufgaben zu delegieren. Es ist oft nicht das Problem, dass die Verkäufer nicht wissen, wie mit einer richtigen Krise umzugehen ist. Es ist jedoch meist ein Problem, dass viele Verkäufer alles so behandeln, als wäre es eine Krise.³³ Aus diesem Grund sollte bei der Priorisierung die Vorfahrtsregel: „Wichtigkeit geht vor Dringlichkeit“³⁴ beachtet werden.

Sobald die Aufgaben und ihre Prioritäten feststehen, können die Verkäufer ihre Zeit im ersten Stock des Zeitmanagement-Hauses individuell planen. Durch die Festlegung, welche Aufgaben zuerst zu erledigen sind, wissen die Verkäufer, was zu den wichtigen Tätigkeiten gehört und haben dadurch die Möglichkeit ihre eigene Zeit selbstbestimmt einzuteilen. Kurzgefasst bedeutet selbstbestimmt sein „agieren“ und fremdbestimmt sein „reagieren“.³⁵ Um den Verkäufern mehr Selbstbestimmung zu geben, müssen die Aktivitäten reduziert werden, durch welche die Verkäufer sich fremdbestimmt fühlen.

Zum Schluss kommt das Erdgeschoss, welches auch das Fundament der Zeitmanagementstrategie bildet. Das Fundament umfasst die Fähigkeiten der Verkäufer sowie die zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel.³⁶

Die Selbstorganisation der Verkäufer kann ausschlaggebend zur Steigerung der Vertriebseffizienz beitragen, jedoch müssen dafür die passenden Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehören zum einen klare kundenorientierte Ziele und zum anderen die daraus abgeleiteten Prozesse.

³¹ Detailliertere Beschreibung der Priorisierungsmethoden im Anhang 1

³² Vgl. Heinrich, <https://stephanheinrich.com>

³³ Vgl. Cole 2019, S. 21

³⁴ Vgl. Vertriebsmanager, <https://www.vertriebsmanager.de>

³⁵ Vgl. Schubert 2015, S. 158

³⁶ Vgl. Schubert 2015, S. 162ff.

7 Analyse der Vertriebstätigkeiten bei Beresa

7.1 Kategorisierung der Vertriebstätigkeiten

Bezogen auf das Vorgehen bei einer Optimierung (siehe Kapitel 2.2.2), befasst sich diese Arbeit hauptsächlich mit der Phase 2. Für die Phase 1 hat Beresa bereits selbst den Verbesserungsschwerpunkt auf „mehr Zeit für Kunden“ gelegt. In dieser Arbeit werden folglich die relevanten Daten erhoben, analysiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Die Umsetzung und Kontrolle, sowie die übergreifende Messung der Ergebnisse in Phase 3, werden im Anschluss von Beresa übernommen.

Im Grundlagenkapitel zum Vertrieb (siehe Kapitel 2.1.3) wurden verschiedene Ursachen für eine zu niedrige Vertriebs-effizienz genannt. Während der Analyse hat sich herausgestellt, dass einige dieser Ursachen auch bei Beresa vorliegen. Es wurde beobachtet, dass die Anzahl an unterschiedlichen Aktivitäten, die von den Verkäufern ausgeführt werden, relativ hoch ist. Dadurch gelangen die Verkäufer häufig unter Zeitdruck, was zu Lasten der Haupttätigkeiten geht. Ein detaillierter Überblick über die Aktivitäten, welche beobachtet werden konnten, wird in diesem Kapitel gegeben.

Während des Job Shadowing werden die verschiedenen Tätigkeiten der Verkäufer und die Dauer dieser Aktivitäten notiert. Als nächstes werden alle Tätigkeiten mit Zeitangaben in einer Tabelle zusammengefasst. Im Weiteren wird der prozentuale Anteil der einzelnen Aktivitäten an der Gesamtzeit der Beobachtungen errechnet.

Die beobachteten Aktivitäten werden für ein besseres Verständnis in drei Kategorien eingeteilt. Einmal in die *Verkaufstätigkeiten*, die aus Sicht der Autorin all die Tätigkeiten umfassen, die mit dem eigentlichen Verkauf der Fahrzeuge assoziiert werden. Die zweite Kategorie beinhaltet die *Nicht-Verkaufstätigkeiten*, welche nicht direkt mit dem eigentlichen Verkauf von Fahrzeugen in Verbindung stehen. Die dritte Kategorie bilden die *Supporttätigkeiten*, welche nicht zu den direkten Verkaufstätigkeiten gehören, jedoch zwingend notwendig sind, um die Verkaufstätigkeiten richtig ausführen zu können. Ausführliche Darstellungen dieser Tätigkeiten mit den dazugehörigen Kategorien befindet sich im Anhang 2.

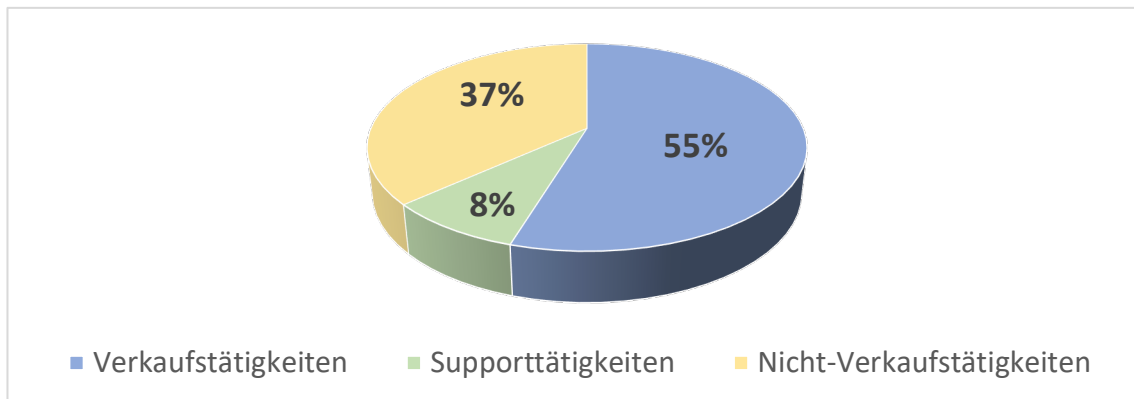


Abbildung 4: Kategorisierung der Vertriebstätigkeiten

In Abbildung 4 ist zu erkennen, dass die Nicht-Verkaufstätigkeiten knapp 40 % der gesamten Zeit beanspruchen. Was bedeutet, dass nur etwas mehr als 60 % der Zeit für Verkaufs- und Supporttätigkeiten genutzt werden. Ziel ist es zu überlegen, wie besonders diese Nicht-Verkaufstätigkeiten reduziert werden könnten, um mehr Zeit für die eigentlichen Verkaufstätigkeiten zu schaffen.

7.2 Zeitliche Analyse der Verkaufs-, Support- und Nicht-Verkaufstätigkeiten

Die Folgenden Abbildungen veranschaulichen die einzelnen Aktivitäten der drei beschriebenen Kategorien. Dazu wird die Dauer jeder einzelnen Aktivität ins Verhältnis zu der Gesamtzeit aller Aktivitäten derselben Kategorie gesetzt. Zu den zeitaufwendigsten Aktivitäten wird es kurze ergänzende Erklärungen geben, während die restlichen Aktivitäten den Darstellungen zu entnehmen sind.

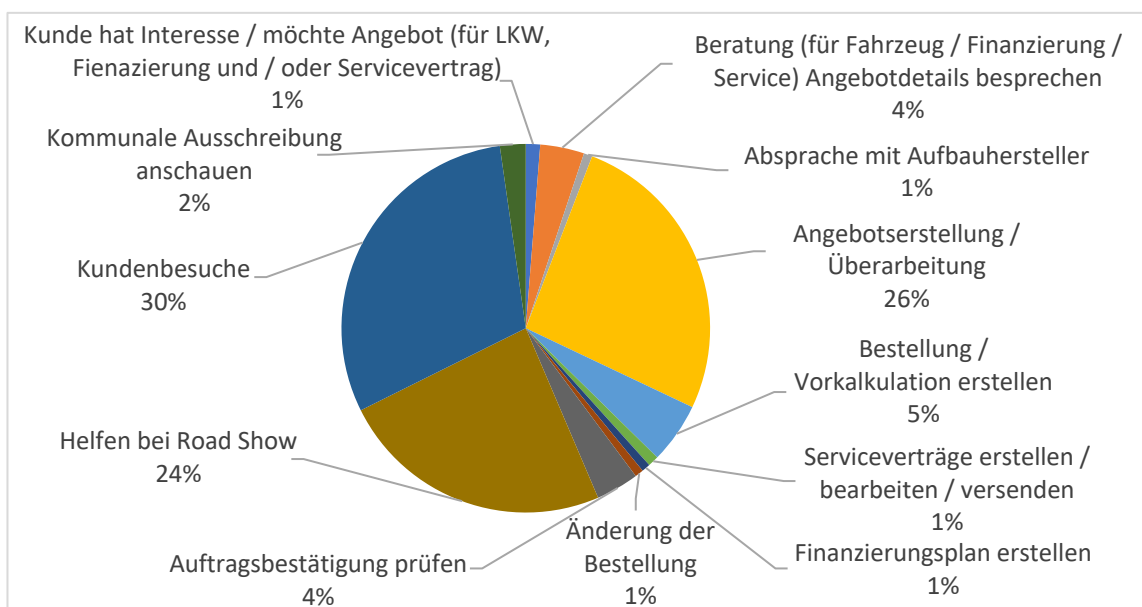


Abbildung 5: Verkaufstätigkeiten

In der Abbildung 5 sind die beobachteten Verkaufstätigkeiten abgebildet. Im Verhältnis zu allen Verkaufstätigkeiten wird ca. ein Drittel der Zeit für Kundenbesuche aufgewendet. Das hört sich erst einmal nicht wenig an, aber wenn die Kundenbesuche ins Verhältnis zu allen Tätigkeiten gesetzt werden, dann nehmen diese nur ca. 15% der Gesamtzeit ein.

Weitere zeitintensive Verkaufstätigkeiten sind die Angebotserstellung bzw. Angebotsüberarbeitung, sowie die Unterstützung bei der Road Show³⁷. Die Unterstützung einer „Roadshow“ ist nicht der Regelfall, allerdings werden immer wieder Marketing-Aktionen durchgeführt, die von den Verkäufern unterstützt werden müssen.

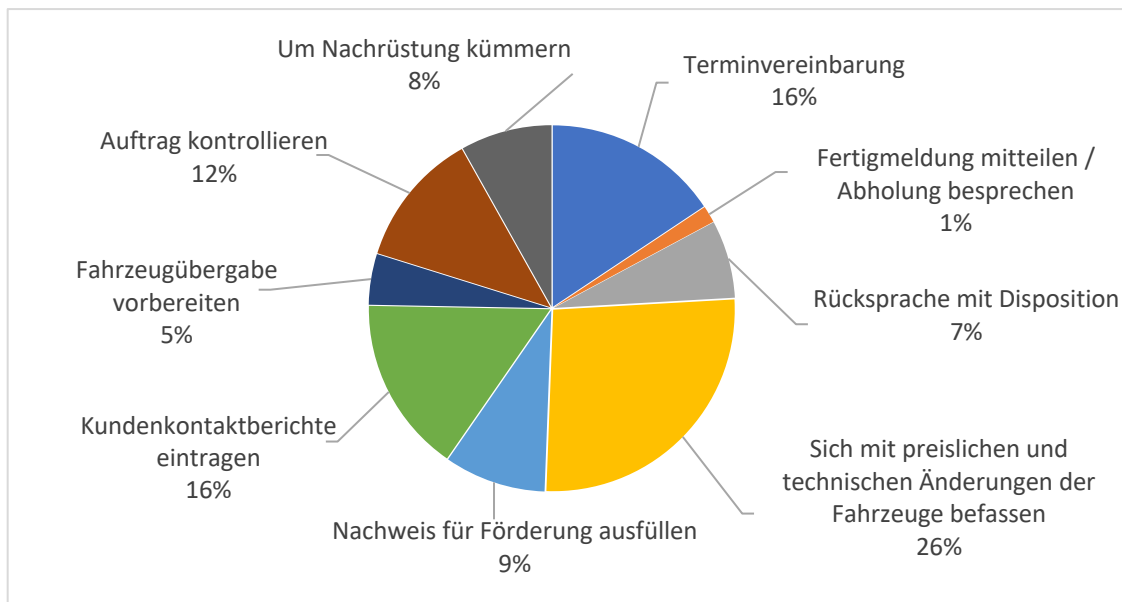


Abbildung 6: Supporttätigkeiten

Zur Unterstützung der Verkaufstätigkeiten wurden bei der Begleitung der Verkäufer die oben dargestellten Supporttätigkeiten beobachtet (Abb. 6). Als größter Supporttaufwand stellt sich das Befassen mit den neuen preislichen und technischen Änderungen der Fahrzeuge heraus. Weitere zeitaufwändige Supporttätigkeiten sind beispielsweise die Dokumentation von Kundenkontakten im Customer-Relationship-Management (CRM) System *CustomerOne* oder das Vereinbaren von Terminen mit Kunden.

³⁷ Die Road Show war eine Marketing-Vertriebs-Aktion im Zeitraum vom August bis Oktober 2019, um den neusten LKW ‚Actros 5‘ von Mercedes-Benz an verschiedenen Orten vorzustellen und Probefahrten anzubieten.

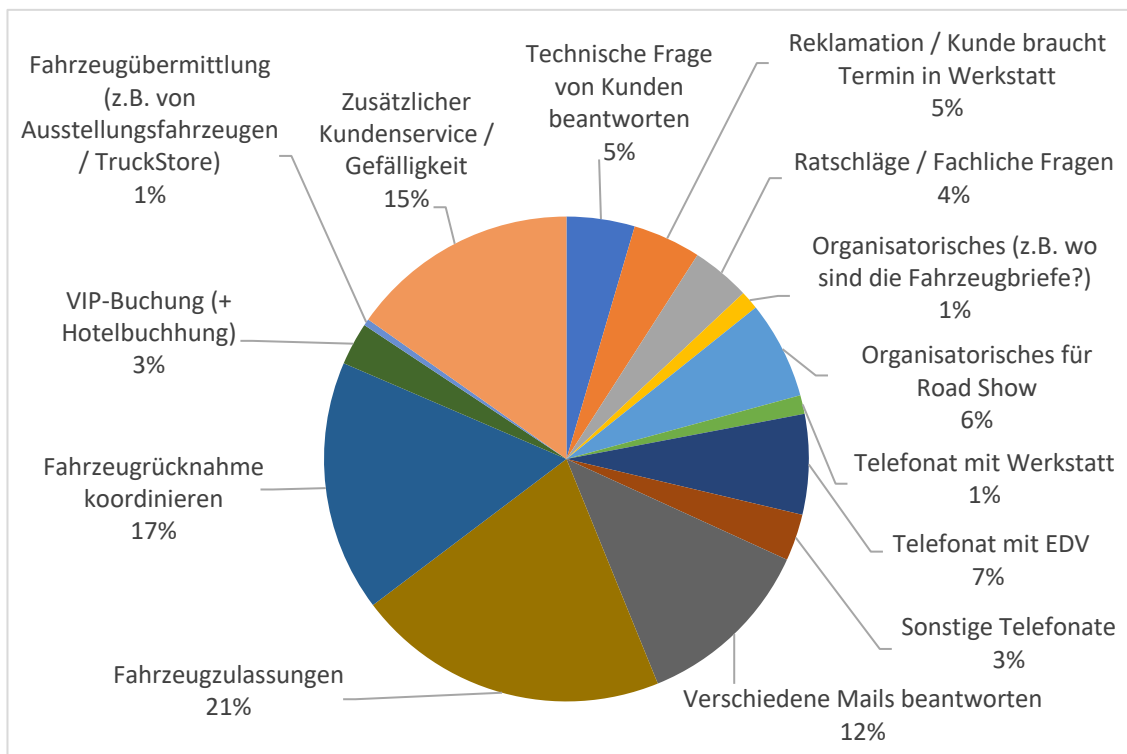


Abbildung 7: Nicht-Verkaufstätigkeiten

Bei der Auswertung der Nicht-Verkaufstätigkeiten (Abb. 7) fällt auf, dass ca. ein Fünftel der Zeit dafür genutzt wird, sich um die Zulassungen der Fahrzeuge zu kümmern. Zwei weitere Tätigkeitsbereiche, die einiges an Zeit beanspruchen, sind der zusätzliche Kundenservice und die Rücknahme von Leasingfahrzeugen. Zum zusätzlichen Kundenservice gehören beispielsweise Fahrzeugtransporte oder das Organisieren von Leih- oder Ersatzwagen für die Kunden. Die Rücknahme von Leasingfahrzeugen ist vor allem an den Standorten von Beresa OWL als großer „Zeitfresser“ aufgefallen.

7.3 Vertiefte Analyse der Nicht-Verkaufstätigkeiten

7.3.1 Bedeutende Schwachstellen aus Sicht der Verkäufer

Um die Sichtweisen aller Verkäufer bei der Optimierung des Vertriebs mit einzu beziehen, sollen auch die Ergebnisse der Fragebogen in die Auswertung mit einbezogen werden. Im Rahmen der Umfrage wurden die „Zeitfresser“ folgendermaßen priorisiert (Abb. 8).

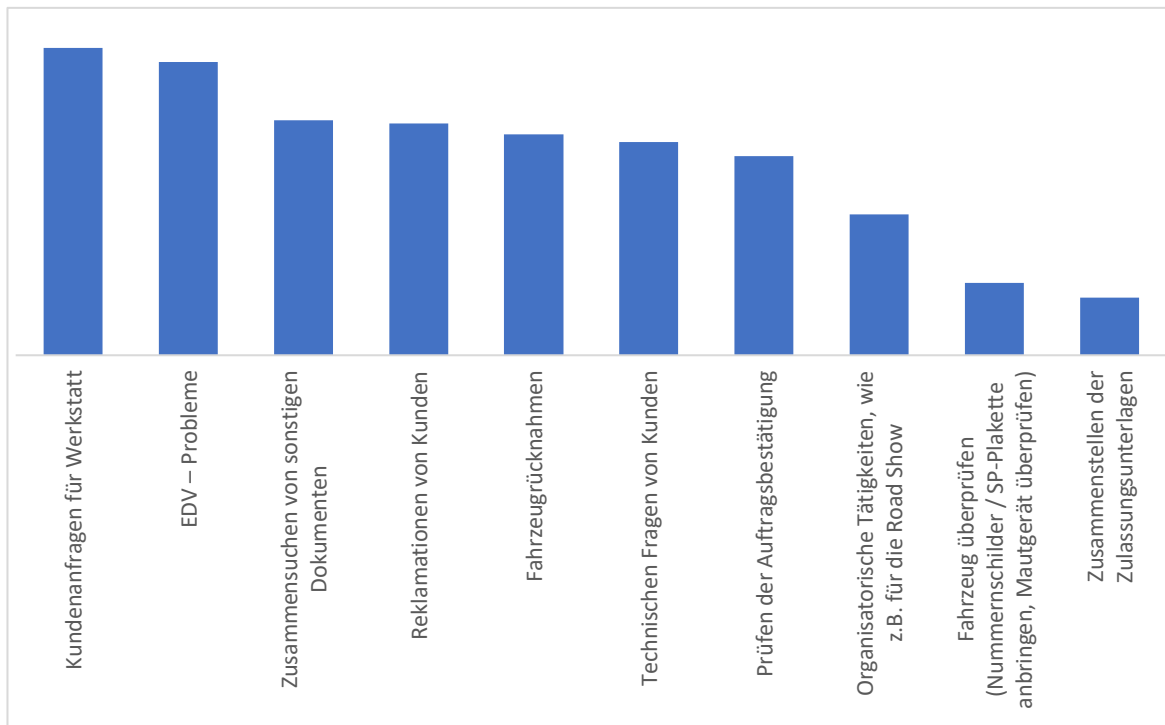


Abbildung 8: "Zeitfresser" im LKW-Vertrieb

Hier stellen sich die EDV-Probleme und Kundenanfragen für die Werkstatt als bedeutendste „Zeitfresser“ heraus. Im Hinblick auf die EDV-Probleme ist auffällig, dass besonders die Verkäufer von Beresa OWL dieses Thema mit erster oder zweiter Priorität angegeben haben, wodurch im Endergebnis dieses Problem an zweiter Stelle steht. Auch das Zusammensuchen von verschiedenen Dokumenten scheint sehr zeitintensiv zu sein. Als Beispiele werden hier das Zusammenstellen von Finanzierungsunterlagen, Technischen Informationen zur Ausstattung oder z.B. Aktionsbeschreibungen genannt. Das Zusammensuchen von Zulassungsunterlagen sehen die Verkäufer, entgegen den Auswertungen aus dem Job Shadowing, nicht als großes Problem an.

Im Allgemeinen konnte vieles, was bei der Begleitung der Verkäufer beobachtet wurde, durch den Fragebogen bestätigt werden. Kleinere Abweichungen gab es jedoch bei der Priorisierung der Zeitfresser. Ein möglicher Grund für diese Unterschiede könnte sein, dass die Auswertung der Beobachtungen auf einer rein zufälligen zeitlichen Erfassung und die der Fragebogen hingegen auf der subjektiven Meinung der Verkäufer beruht.

Neben den „großen Zeitfressern“ wurde in dem Grundlagenkapitel zum Zeitmanagement (siehe Kapitel 2.3) erwähnt, wie wichtig es ist, auch die Aktivitäten zu reduzieren, durch welche die Verkäufer sich fremdbestimmt fühlen. Daher wurde

bei der Umfrage die Frage eingebunden, durch welche Aktivitäten die Verkäufer sich fremdbestimmt fühlen. Vier der Verkäufer gaben unabhängig voneinander an, dass Kundenreklamationen über die Werkstatt oder andere Abteilungen ein Grund dafür sind, dass sie sich fremdbestimmt fühlen. Das Problem der Kundenbeschwerden wird bestätigt durch die Antwort auf die Frage, von welchen Anrufen die Verkäufer am meisten genervt sind. Hier gaben über die Hälfte der Verkäufer die Reklamationsanrufe der Kunden an. Einzelne Verkäufer fühlen sich durch interne Probleme bzw. jegliche administrative Arbeit fremdbestimmt. Einmal wurde auch angegeben, dass man als Verkäufer permanent fremdbestimmt sei und dass es durch die Dringlichkeit verschiedener Aktivitäten schwierig sei Prioritäten zu setzen.³⁸ Diese Antwort ist wieder ein Hinweis darauf, wie wichtig es ist einheitliche Prioritäten festzulegen und zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit zu unterscheiden.

In Zusammenhang mit der Prioritätensetzung sollte auch überlegt werden, welche der Aktivitäten an den Innendienst verlagert werden könnten. Bei der Befragung bezeichnet ca. ein Drittel der Verkäufer das Prüfen der Auftragsbestätigung sowie die Abwicklung von Fahrzeugrücknahmen als Aufgabe des Innendienstes. Viermal wurde erwähnt, dass der gesamte Prozess von der Bestellung bis zur Auslieferung an den Innendienst verlagert werden sollte. Weitere Aktivitäten die unabhängig voneinander mehr als einmal genannt werden, sind: das Zusammen-suchen von Zulassungsunterlagen, Pflegen des Dokumenten-Management-Systems (DMS) *JobRouter* sowie Kundenanfragen für die Werkstatt.

Eine weitere Tätigkeit, die eigentlich zum Innendienst gehört, jedoch teilweise von den Verkäufern ausgeführt wird, ist die Hotelbuchung für eine Werksabholung der Kunden. Ca. die Hälfte der Verkäufer hat angegeben, die Hotelbuchungen für eine Werksabholung ihrer Kunden ab und zu selber durchzuführen, was auch bei der Begleitung der Verkäufer beobachtet werden konnte. Als die häufigsten Gründe wurden hier die Überlastung oder Nichtbesetzung des Innendienstes, genannt. Einschränkend kann ergänzt werden, dass eine Buchung meist nur in Ausnahmefällen erfolgt, wenn zum Beispiel das Standardhotel keine

³⁸ Vgl. Fragebogen 1

Zimmer mehr frei hat. Ein Verkäufer hat erwähnt, dass er lieber selbst bucht, um sicherzustellen, dass alles klappt.³⁹

7.3.2 EDV-Probleme als „großer Zeitfresser“

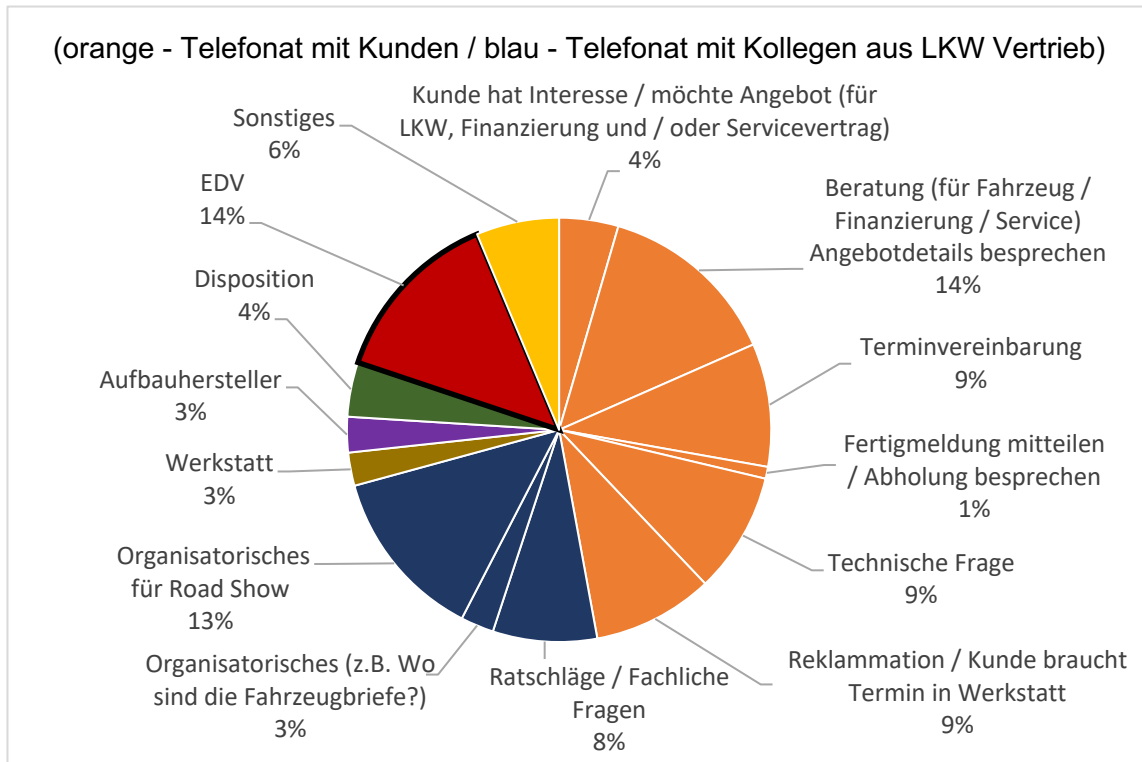


Abbildung 9: Telefonate

Die LKW-Verkäufer sind oft das Bindeglied zwischen dem Kunden und dem eigenen Unternehmen bzw. dem Hersteller. Für einen besseren Überblick werden die verschiedenen Telefonate mit den unterschiedlichen Gruppen in der Darstellung 9 veranschaulicht. Knapp die Hälfte der beobachteten Telefonate werden mit den Kunden geführt. Ansonsten telefonieren die Verkäufer regelmäßig mit Kollegen, um organisatorische Angelegenheiten zu klären oder sich gegenseitig zu beraten. Auffällig bei den Beobachtungen ist jedoch der hohe Anteil an Telefonaten mit der EDV-Abteilung.

Die Auswertung der Fragebögen hat bestätigt, dass es aufgrund von EDV-Problemen zu regelmäßigen Telefonaten mit der EDV-Abteilung kommt. Knapp zwei Drittel aller Befragten rufen mehr als einmal pro Woche die IT-Hotline an. Besonders auffällig war hier wieder, dass dies alle Verkäufer der Beresa OWL betraf.

³⁹ Fragebogen 2

Auch wird mehrmals erwähnt, dass nicht funktionierende IT-Systeme und Abläufe es den Verkäufern erschweren, selbstbestimmt zu handeln. Während des Job Shadowing war es schwierig die unterschiedlichen IT-Probleme zeitlich zu erfassen. Aus diesem Grund wurde im Fragebogen noch einmal genauer auf das Thema eingegangen. Über 75% der Befragten geben an, regelmäßig Probleme mit dem Konfigurationsprogramm *SAM* von Mercedes-Benz zu haben. Über die Hälfte der Verkäufer hat außerdem Probleme mit dem CRM-Tool *CustomerOne* sowie mit dem DMS *JobRouter*. Bei den restlichen IT-Systemen treten nur vereinzelt Probleme auf. (Abb. 10)

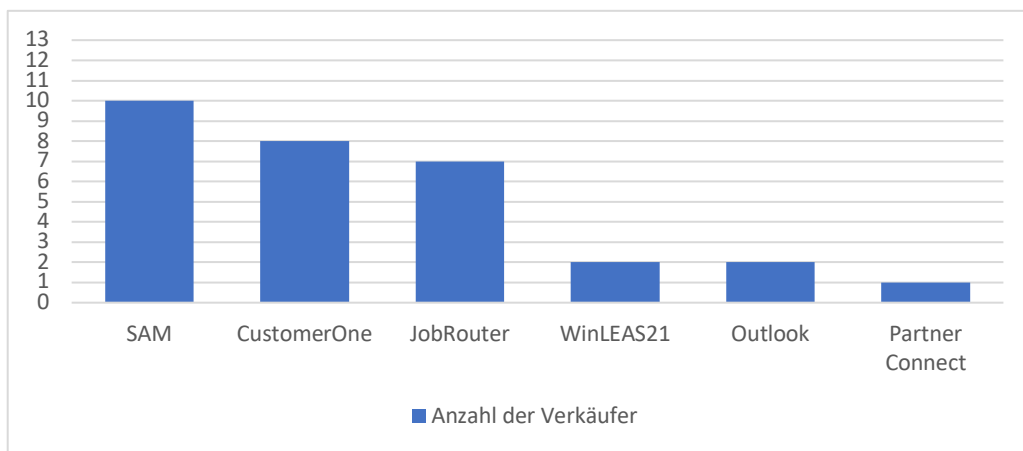


Abbildung 10: Probleme mit IT-Systemen

Als häufigstes EDV-Problem wird genannt, dass die IT-Systeme zu langsam sind und Performancemängel aufweisen. Außerdem gaben drei Verkäufer an, dass es regelmäßig zu Verbindungsproblemen mit der neuen Citrix-Oberfläche⁴⁰ kommt.

Bezüglich der Nutzung der verschiedenen IT-Systeme wurden durch die Verkäufer unterschiedliche Angaben gemacht. Angaben zur Nutzung der digitalen Akte reichen von einer bis zu sechzehn Stunden pro Woche. Ein Verkäufer gibt an, dass der Zugriff vermieden wird, da die „gesuchten Dokumente sowieso nicht zu finden sind“.⁴¹ Auch die Intensität der Nutzung des CRM-Systems für die Kontakteinträge ist sehr unterschiedlich. Die Mehrheit gibt jedoch an, dass alle wichtigen Termine dort dokumentiert werden, sobald die Zeit dafür besteht.

⁴⁰ Die Citrix-Oberfläche bietet einen einheitlichen, sicheren und intelligenten digitalen Arbeitsplatz, der standortunabhängigen Zugriff auf Anwendungen, Desktops und Daten von jedem Gerät ermöglicht

⁴¹ Fragebogen 3

7.4 Zusammenfassende Schwachstellenanalyse des Vertriebs Nutzfahrzeuge bei Beresa

Im Rahmen der Analyse des Job Shadowing und der Fragebogen wurden die einzelnen Tätigkeiten der Verkäufer identifiziert und Probleme aufgezeigt. Im jetzigen Schritt sollen die Schwachstellen des Vertriebs auf Grundlage der Analysen zusammengefasst beleuchtet werden. Das Hauptproblem des Vertriebs bei Beresa ist, dass die Verkäufer nicht genug produktive „Zeit für die Kunden“ haben, was daran liegt, dass zu viele Nicht-Verkaufstätigkeiten ausgeübt werden. Dies kann wiederum zwei Hauptursachen haben. Auf der einen Seite kommt es durch verschiedene interne und externe Einflüsse dazu, dass die Verkäufer gezwungen sind Nicht-Verkaufstätigkeiten auszuführen. Auf der anderen Seite kann mangelnde Selbstorganisation der Verkäufer dazu führen, dass viele Nicht-Verkaufstätigkeiten, zu Lasten der Haupttätigkeiten ausgeführt werden. Beide Hauptursachen werden in den folgenden zwei Abbildungen mit Hilfe des Ishikawa-Diagramms⁴² untersucht. Das Ishikawa-Diagramm, auch Ursache-Wirkungs-Diagramm genannt, beschreibt die Beziehung zwischen einer negativen Auswirkung und seinen möglichen Ursachen.

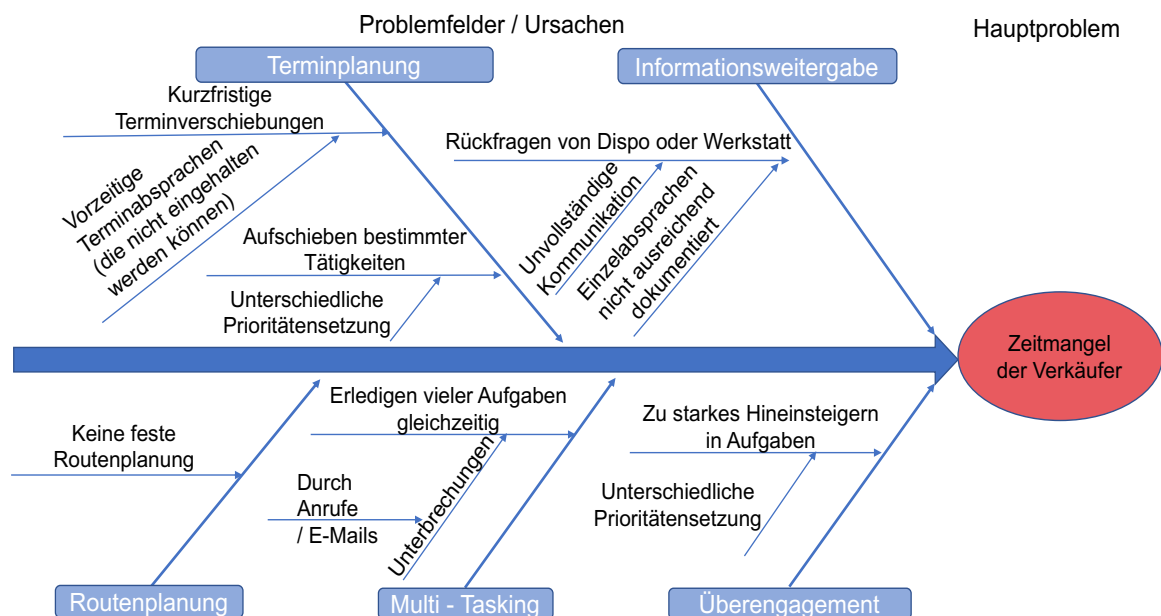


Abbildung 11: Ursachen für den Zeitmangel der Verkäufer

⁴² Vgl. Dumas et al. 2018, S. 236

In der Abbildung 11 werden zunächst die verschiedenen Problemfelder beschrieben, die in der Regel von den Verkäufern selbst verursacht werden und zum Teil für die Zeitknappheit der Verkäufer verantwortlich sind. Mögliche Schwachstellen werden hier in den Bereichen der Terminplanung, der Informationsweitergabe, dem Multi-Tasking, dem Überengagement und der nicht vorhandenen Routenplanung gesehen.

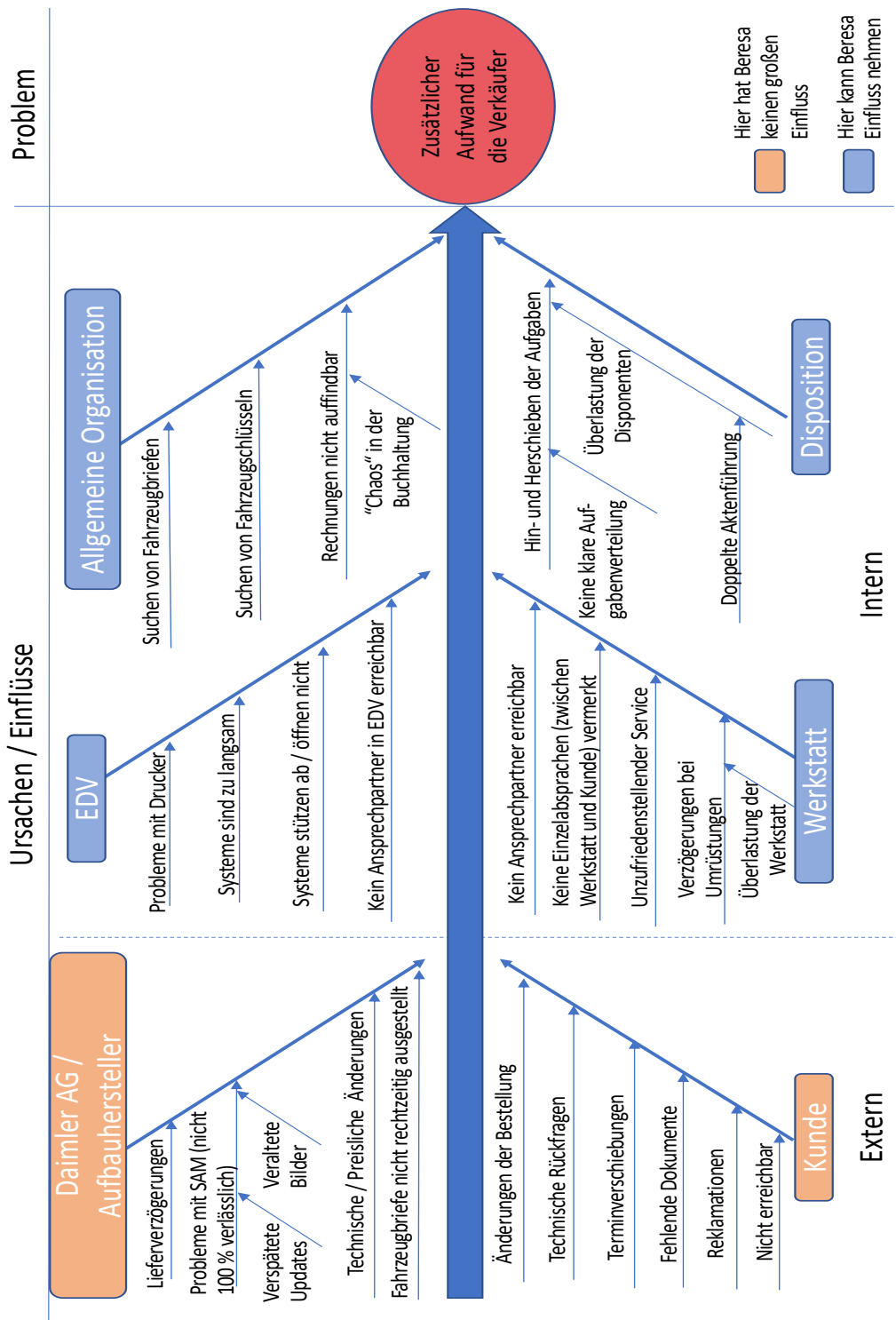


Abbildung 12: Ursachen für zusätzlichen Aufwand der Verkäufer

In Abbildung 12 sind Ursachen benannt, die zusätzlichen Aufwand für die Verkäufer bedeuten, jedoch nicht zwingend von den Verkäufern selbst verursacht sind. Eingeteilt sind die Ursachen in interne und externe Einflüsse, welche bei den Verkäufern zu nicht planbarem zusätzlichem Aufwand führen können. Externe Einflüsse können vom Hersteller Mercedes-Benz oder auch vom Kunden selber ausgehen. Interne Schwachstellen wurden in der Darstellung für die Bereiche EDV, Werkstatt, Zusammenarbeit mit der Disposition und Allgemeine Organisation eingeteilt. Auf die externen Faktoren hat Beresa keinen großen Einfluss, bei den internen Faktoren besteht jedoch Handlungsbedarf.

In Abbildung 13 sind die Ursachen für die Hauptprobleme noch einmal grafisch zusammengefasst. Außerdem verweist die Darstellung auf die beiden Empfehlungsarten, die sich aus der Schwachstellenanalyse ergeben.

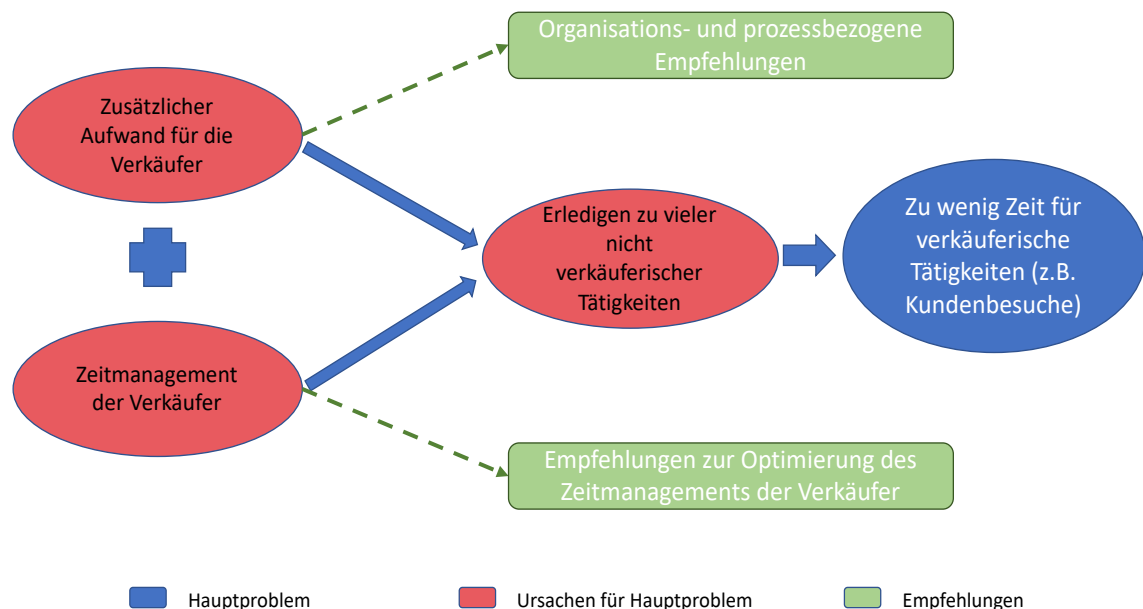


Abbildung 13: Hauptansatzpunkte für Vertrieboptimierung

8 Empfehlungen zur Vertrieboptimierung bei Beresa

8.1 Empfehlung zur Optimierung des Zeitmanagements der Verkäufer

In diesem Abschnitt werden Empfehlungen zum Zeitmanagement der Verkäufer gegeben. In den Grundlagen (siehe Kapitel 2.1.3) wurde erwähnt, dass die Ergebnisse der Top-Performer im Vertrieb sich um bis zu 70% von denen der durchschnittlichen Verkäufer unterscheiden können.⁴³ Dies trifft sicherlich nicht auf alle Unternehmen zu und soll den Verkäufern bei Beresa auch nicht unterstellt werden. Es soll nur verdeutlichen, dass abhängig von der Arbeitsweise der Verkäufer, Unterschiede in den Vertriebsergebnissen entstehen können. Nicht alle Vorschläge werden für jeden Verkäufer relevant sein. Jedoch sollen Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, die individuell von den Verkäufern umgesetzt werden können.

Das Leitbild des Vertriebs Nutzfahrzeuge sowie das daran ausgerichtete Ziel „mehr Zeit für Kunden“ bilden die Spitze des „Zeitmanagement-Hauses“. Diese Festlegungen werden in dieser Arbeit nicht in Frage gestellt.

Es wird empfohlen die Terminplanung der Verkäufer zu optimieren. Um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und das Aufschieben wichtiger Tätigkeiten zu vermeiden, sollten grundsätzlich zuerst die Hauptaufgaben der Verkäufer gemeinsam herausgearbeitet und priorisiert werden. Das geschieht am besten in Zusammenarbeit mit der Verkaufsleitung, eventuell auch in der Form eines Workshops. Dazu können die vorgestellten Priorisierungsmethoden (siehe Kapitel 2.3 / Anhang 1) verwendet werden.

Anhand der Haupttätigkeiten und entsprechend deren Priorisierung kann jeder Verkäufer für sich einen eigenen Zeitplan aufstellen. Des Weiteren kann die differenzierte Bearbeitung von A-, B- und C-Kunden sowie das Vormerken der Termine im CRM-System das Aufschieben der wichtigen Tätigkeiten verringern. Um ein Aufschieben der Neukundenakquise zu vermeiden, sollte es nicht nur von der Verkaufsleitung vorgegebene Zielvorgaben geben, sondern die Verkäufer sollten sich auch selbst Ziele setzen. Beispielsweise mindestens einen potentiellen

⁴³ Vgl. Zupancic 2019, S. 17

Neukunden am Tag anzurufen oder eine festgelegte Anzahl an Kunden in der Woche zu besuchen.

Außerdem sollte erst mit der Bearbeitung eines Auftrages begonnen werden, wenn dieser endgültig und vollständig bekannt ist, denn "mit der späteren Änderung bzw. Vervollständigung des Auftrages wird in die Abwicklungsautonomie des Auftragnehmers eingegriffen."⁴⁴ Dies bedeutet, dass es nicht nur zu Mehrarbeit bei den Verkäufern kommt, sondern auch der „Auftragnehmer“ (hier Innendienst) den Auftrag nochmal bearbeiten muss.

Die Verbesserung der Selbstorganisation der Verkäufer sollte auch das Problem des Multi-Tasking mit einbeziehen. Es gibt Studien, die belegen, dass bei kurzen Unterbrechungen durch E-Mails oder Telefonate, die nur drei Minuten dauern, wieder zwei zusätzliche Minuten benötigt werden, um sich in die vorherige Tätigkeit neu einzuarbeiten.⁴⁵ Daher ist zu empfehlen eine Aufgabe nach der anderen zu erledigen und für die wichtigen Aufgaben, die viel Konzentration benötigen, einmal am Tag für beispielsweise eine Stunde das Telefon umzuleiten und das E-Mail-Programm abzuschalten.

Des Weiteren kann durch eine gezielte Routenplanung⁴⁶ viel Zeit eingespart werden. Die Art und Weise wie die Routen geplant werden, kann ganz individuell angepasst werden. Mögliche Ziele hierbei könnten sein, mindestens an drei Tagen pro Woche im Verkaufsgebiet unterwegs zu sein. Dafür könnten drei verschiedene Routen erstellt werden, die jeweils verschiedene Teile des Verkaufsgebietes abdecken. Wenn Kunden spontan nach Terminen für eine Beratung oder einen Fahrzeugtransport fragen, können diese in die passende Route mit eingegliedert werden. Das hätte kürzere Fahrtzeiten und weniger Leerlauf zur Folge. Ein weiterer Vorschlag wäre, bei jeder Route mindestens einen Neukunden in die Route mit einzubinden.

Das Problem des Überengagements hängt ebenfalls, wie das „Aufschieben von Tätigkeiten“, mit der Setzung falscher Prioritäten der Verkäufer zusammen. In

⁴⁴ Suter 2019, S. 172

⁴⁵ Vgl. Schubert 2015, S. 229

⁴⁶ Vgl. Homburg et al. 2012, S. 227

diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, konkret zu definieren, welche Kundenanforderungen akzeptiert werden und welche nicht. Darauf basierend, sollten die Verkäufer in der Lage sein, den Kunden und anderen Abteilungen gegenüber „Nein“ zu sagen und offen zu erklären, warum diese Aufgabe nicht in den Tätigkeitsbereich der Verkäufer gehört. Alle Tätigkeiten, die nicht in den eigenen Aufgabenbereich gehören, sollten abgelehnt oder delegiert werden.⁴⁷

Damit die Verkäufer sich an die genannten Empfehlungen halten können, müssen zwingend die passenden Voraussetzungen von Beresa geschaffen werden. Dazu gehören eine klare Rollenverteilung und ein einheitliches abteilungsübergreifendes Prozessverständnis. Außerdem müssen die passenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und Personal vorhanden sein, an das delegiert werden kann.

8.2 Organisations- und prozessbezogene Empfehlungen zur Optimierung des Vertriebs

8.2.1 Empfehlungen zum Abwicklungs- und Zulassungsprozess

Im folgenden Abschnitt wird auf die verschiedenen Teilprozesse des Vertriebs (Abb. 14) eingegangen. Es werden Optimierungsempfehlungen zu den jeweiligen Prozessen gegeben und erläutert, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit die Verkäufer die Möglichkeit haben, sich „mehr Zeit für die Kunden“ zu nehmen.

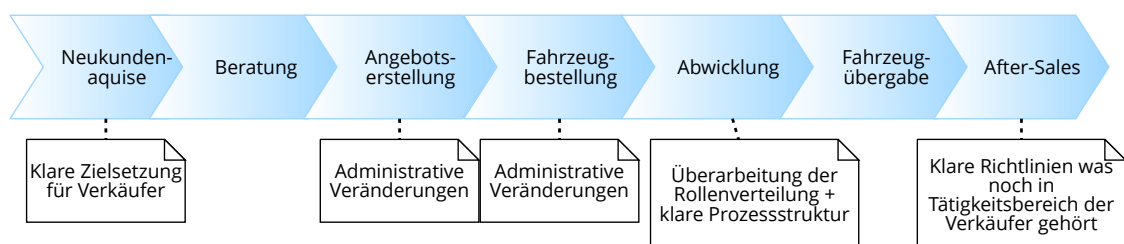


Abbildung 14: Vertriebsprozess mit seinen Teilprozessen

Der Fokus liegt dabei hauptsächlich auf dem Makrodesign, bei dem die Prozesse erst einmal als Black Box betrachtet werden. Es wird geschaut, wer welche Akti-

⁴⁷ Vgl. Becker 2017, S. 61ff.

vitäten erledigt, ohne zu definieren in welcher Art und Weise die Aktivitäten ausgeführt werden sollen. In Einzelfällen werden auch administrative Empfehlungen zum Mikrodesign bestimmter Prozesse gegeben.

Als Erstes wird der Teilprozess der Auftragsabwicklung genauer betrachtet. In dieser Arbeit werden unter diesem Prozess alle Aktivitäten, von der Fahrzeugbestellung bis zur Fahrzeugübergabe, betrachtet. Die einzelnen Aktivitäten dieses Prozesses sind in der Modellierung des gesamten Geschäftsprozesses im Anhang 4 dargestellt. Es ist kaum möglich den gesamten Prozess an den Innendienst zu verlagern, da nur die Verkäufer selbst über das fundierte technische Wissen verfügen und nach wie vor die Hauptansprechpartner für die Kunden sein sollen.

Jedoch gibt es einige der Aktivitäten, die kein fundiertes Fachwissen und keinen direkten Kundenkontakt erfordern. Eine dieser Aktivitäten ist das Prüfen der Auftragsbestätigung. Diese Aktivität kostet die Verkäufer einiges an Zeit, da jedes einzelne Ausstattungsdetail mit der Bestellung abgeglichen werden muss. Sie erfordert jedoch kein Hintergrundwissen und könnte daher auch vom Innendienst durchgeführt werden.

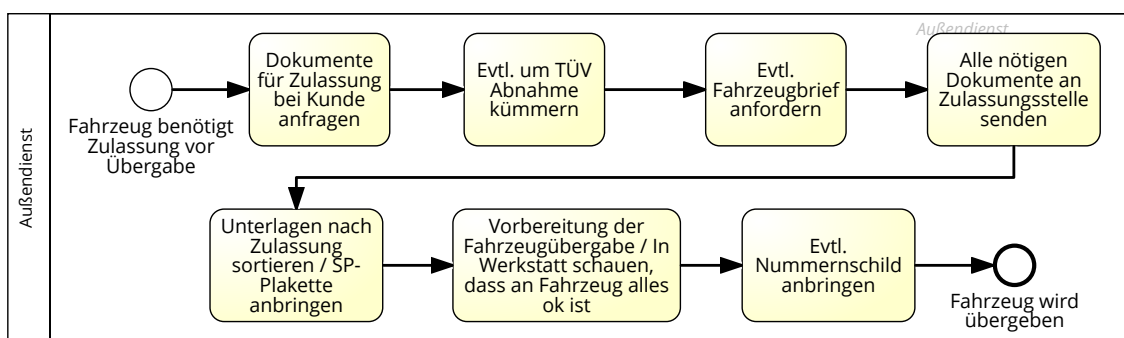


Abbildung 15: Aktivitäten bzgl. der Fahrzeugzulassung

Ein weiterer Teilprozess ist die Zulassung von Fahrzeugen (Abb. 15). Auch hier stellt sich die Frage, ob dies nicht eventuell vom Innendienst übernommen werden könnte. Ein Problem könnte jedoch sein, dass die Mitarbeiter des Innendienstes nur in Osnabrück und Bielefeld sitzen, und die Fahrzeuge meistens dort zugelassen werden, wo sie gekauft wurden. Sollte es nicht möglich sein, die Aktivitäten an den Innendienst zu verlagern, könnte evtl. eine Serviceperson am jeweiligen Standort den Zulassungsprozess übernehmen. Auch die Werkstatt sollte rechtzeitig informiert werden, sodass diese sich beispielsweise um die

TÜV-Abnahme und SP-Plakette⁴⁸ kümmern kann. Diese Vorschläge verdeutlichen, dass bisher noch viele Aktivitäten von den Verkäufern erledigt werden, die eigentlich auch delegiert werden könnten. Daher ist es wichtig die Aufgaben klar zu verteilen und die Verantwortlichkeiten abteilungsübergreifend festzulegen.

Unabhängig davon, ob die oben genannten Tätigkeiten an den Innendienst verlegt werden oder nicht, sollte es neben den Prozessbeschreibungen für die Verkäufer klare Richtlinien geben, die definieren, welche Aufgaben nach der Fahrzeugbestellung auf sie zukommen und in welcher Reihenfolge sie am besten erledigt werden. Als Anhaltspunkt hierzu ist im Anhang 5 der Prozess von der Fahrzeugbestellung bis zur Fahrzeugübergabe als mögliche Leitlinie für die Verkäufer dargestellt. Im Gegensatz zu dem oben beschriebenen Prozess, enthält diese Leitlinie nicht nur die Aktivitäten bzgl. der Zulassung, sondern ist eine Art Schritt-für-Schritt Anleitung, inklusive der Aktivitäten zu möglichen Umrüstungen oder zu Verschiebungen des Liefertermins. In dieser Art von Leitlinie tauchen nur Aufgaben auf, die von den Verkäufern erledigt werden sollen. Eine solche Leitlinie kann es den Verkäufern erleichtern, die eigenen Aufgaben von der Fahrzeugbestellung bis zu Übergabe zu planen, ohne etwas zu vergessen. Angedacht ist, dass das Schema von Beresa mit Tätigkeiten bezüglich Serviceverträgen, Finanzierungsverträgen und sonstigen Aktivitäten ergänzt wird.

Weitere Tätigkeiten, die rein administrative Hintergründe haben, sind beispielsweise die Bearbeitung der Protokolle bei der Fahrzeugrücknahme oder das Ausfüllen der Formulare für den Nachweis einer Förderung. Auch hier sollte die Rollenverteilung überdacht werden, ob diese Nicht-Verkaufstätigkeiten evtl. an den Innendienst verlagert werden können. Um all diese Aktivitäten an die Disposition verlagern zu können, sollten allerdings auch dort die administrativen Prozesse überarbeitet oder zusätzliche Kapazitäten geschaffen werden.

8.2.2 Empfehlungen zu den After-Sales-Aktivitäten im Vertrieb

In der Abbildung 16 ist die Vielfalt der Tätigkeiten, die zur Nachbetreuung gehören, veranschaulicht. Diese Aktivitäten bilden an sich keinen Prozess, aber auch

⁴⁸ SP steht für Sicherheitsprüfung, welche alle 6 Monate bei Nutzfahrzeugen durchgeführt werden muss

hier sollten die Organisationsstruktur und die Verantwortlichkeiten überdacht werden.

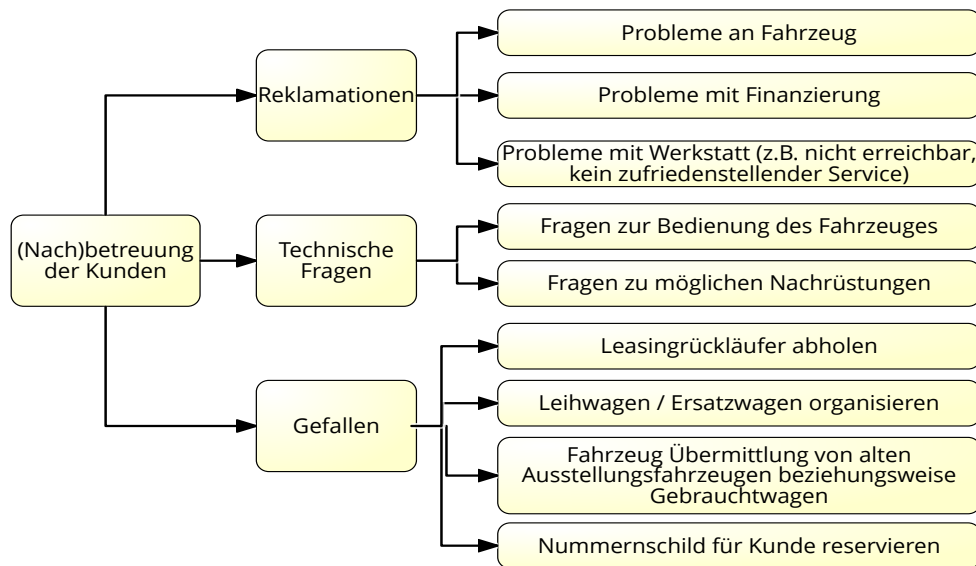


Abbildung 16: Kundenbetreuung

Natürlich gehört der Service zum Verkauf mit dazu, jedoch sollte in diesem Fall eindeutig geklärt werden, ob sich der Verkäufer um all diese Tätigkeiten kümmern sollte oder ob auch eine andere Aufgabenverteilung möglich ist. Außerdem sollte definiert werden, in welcher Tiefe die Tätigkeiten von den Verkäufern ausgeführt werden sollen. Natürlich müssen die Verkäufer bei diesem Thema auch ihrem Gefühl vertrauen und kundenabhängig entscheiden, wie weit der Service geht. Bei einigen Aktivitäten kann jedoch auch hier eine Leitlinie zur Kundenbetreuung für die Verkäufer hilfreich sein.

8.2.3 Administrative Empfehlungen zum Angebots- und Bestellprozess

Sobald die Prozesse auf der Makroebene angepasst wurden und klar ist, wer welche Aktivitäten erledigt, sollte auch über kleinere administrative Prozessoptimierungen auf der Mikroebene nachgedacht werden. Hier können bereits kleine Veränderungen Zeit einsparen, die dann für Kundenbesuche zur Verfügung steht.

In den Abbildungen 17 und 18 sind die Prozesse der Angebotserstellung und des Bestellvorgangs dargestellt. Auffällig ist, dass einige der Daten, welche während der Angebotserstellung in der Kalkulation von den Verkäufern eingegeben werden, nochmal beim Bestellvorgang im JobRouter erfasst werden müssen. Hier

stellt sich die Frage, ob nicht eine automatische Übertragung der Daten möglich ist.

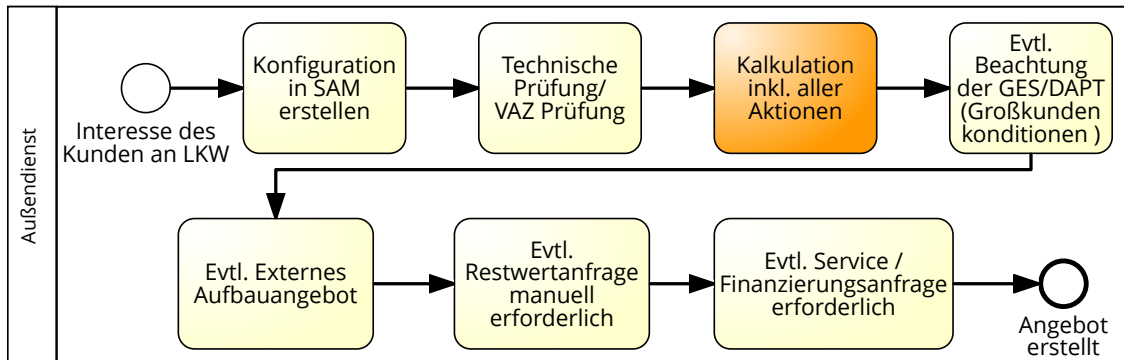


Abbildung 17: Angebotserstellung

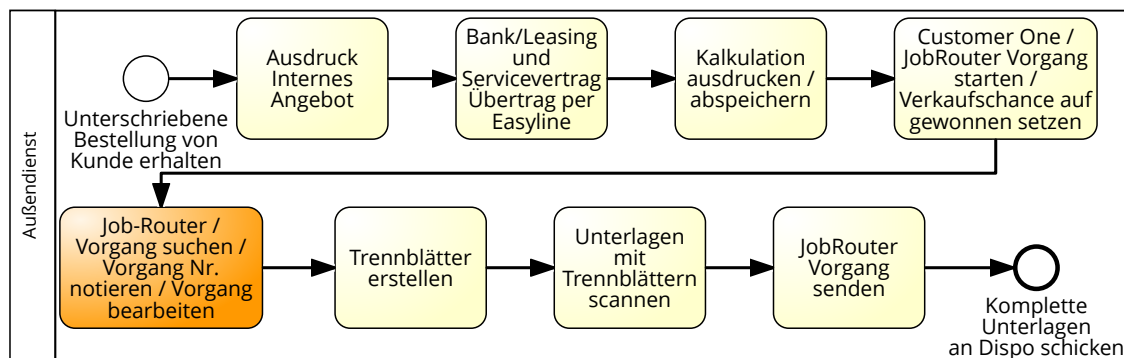


Abbildung 18: Bestellvorgang

Außerdem ist beim Bestellvorgang aufgefallen, dass neben der unterschriebenen Bestellung auch das interne Angebot und die Kalkulation ausgedruckt werden. Für alle drei Dokumente werden spezielle Trennblätter erstellt, die das Einscannen und die automatische Übertragung in den JobRouter erleichtern sollen. Hier empfiehlt es sich zu überlegen, wie aus dem teildigitalisierten Prozess evtl. ein voll digitalisierter Prozess gestaltet werden kann. Das heißt ein Prozess, bei dem alle Prozessschritte mit IT-Unterstützung durchgeführt werden.⁴⁹ Die Unterschrift aller Kunden digital einzuholen, wird zum jetzigen Zeitpunkt voraussichtlich nicht möglich sein, jedoch wäre es möglich, sowohl die interne Bestellung als auch die Kalkulation direkt in den JobRouter zu übertragen, ohne beides auszudrucken. Somit könnten die Trennblätter gespart werden, und es würden mit Unterstützung der IT-Systeme einige Prozessschritte wegfallen, was wiederum Zeit spart.

⁴⁹ Appelfeller et al. 2018, S. 20ff.

8.2.4 Weitere Optimierungsempfehlungen

Nachdem Veränderungen auf der Makro- und Mikroebene durchgeführt wurden lohnt sich ein prüfender Blick auf die IT-Systeme. Beresa hat bereits einige unterstützende IT-Systeme implementiert, wie das CRM-System *CustomerOne* oder das DMS *JobRouter*. Jedoch sollten die Performance und Geschwindigkeit bei den Systemen verbessert werden. Auch scheinen die Vorteile der verschiedenen Systeme nicht allen Nutzern bewusst zu sein. Eventuell sollte hier eine Schulung für die Vertriebsmitarbeiter angeboten werden, um alle auf denselben Stand zu bringen, Unklarheiten zu beseitigen und doppelte Arbeiten zu vermeiden.

In einem der Fragebogen wurde ein Vorschlag gemacht, der auch Berücksichtigung finden sollte. Dieser schlägt eine Unterteilung in einen „Verwaltungs“- und einen „Vertriebs“-Innendienst vor. „Ein etwaiger Verwaltungs-Innendienst müsste den Bestellprozess bis zur Auslieferung terminlich und kaufmännisch überwachen und ggf. anpassen sowie anfallenden Schriftverkehr mit Kunden oder z.B. Aufbauherstellern erledigen. Ein Vertriebs-Innendienst mit technischer Kompetenz fehlt bislang komplett. Dieser könnte anfallende Änderungen am Auftrag klären und umsetzen, diese auch kontrollieren und neue ABs versenden. Weitere Aufgaben wären Anpassungen / Abwicklungen mit Banken, CharterWay klären, Auslieferungen planen und steuern, Werkstatt-Aufträge klären usw.“⁵⁰

Häufig wird der Erfolg von Unternehmen nicht an der Prozessleistung, sondern an den handelnden Personen gemessen. Das macht nicht immer Sinn, denn durch optimale Strukturen, kann die Möglichkeit geschaffen werden, „[...] dass sich auch durchschnittlich talentierte Mitarbeiter selbstständig und unternehmerisch optimal verhalten.“⁵¹ Daher ist es wichtig, neben der Verbesserung der Selbstorganisation der Verkäufer, vor allem die Prozesse zu optimieren.

⁵⁰ Fragebogen 4

⁵¹ Suter 2019, S. 11

9 Fazit

9.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Auch die LKW-Verkäufer bei Beresa haben mit steigenden Anforderungen zu kämpfen und müssen eine große Anzahl an Nicht-Verkaufstätigkeiten im Alltag erledigen. Es konnten dort ähnliche Verhältnisse und Probleme beobachtet werden, wie sie in verschiedenen literarischen Texten beschrieben werden. Fehlende Richtlinien und mangelnde Prozessstrukturen führen dazu, dass viel Zeit verloren geht und somit zu viele Verkaufschancen verschenkt werden. Sowohl die detaillierte Analyse der verschiedenen Aktivitäten der Verkäufer und deren zeitlichen Anteil, den diese Aktivitäten im Verhältnis zu der Gesamtzeit ausmachen, als auch die Auswertungen der Fragebogen haben dazu beigetragen, die Schwachstellen im Vertrieb Nutzfahrzeuge bei Beresa herauszukristallisieren. Auf dieser Basis wurden einige Empfehlungen zu Optimierung des Vertriebs gemacht, die sich in Empfehlungen zur Selbstorganisation der Verkäufer sowie organisations- und prozessbezogene Empfehlungen unterteilen.

Bei der Selbstorganisation ist es wichtig klare Prioritäten zu setzen, an denen sich die Verkäufer orientieren und ihre eigene Zeit danach einteilen können. Außerdem sollte sich gezielt Zeit für Kundenbesuche genommen werden, was z.B. durch eine gezielte Routenplanung unterstützt werden kann. Damit die Verkäufer ihr Zeitmanagement verbessern können, müssen zwingend die passenden Voraussetzungen von Beresa geschaffen werden. Dazu gehören klare Prozessstrukturen, transparente Rollenverteilungen und die Bereitstellung von Ressourcen in Form von Personal oder IT-Unterstützung.

9.2 Kritische Reflexion

Trotz sorgfältiger Analyse des Job Shadowing und der Fragebögen können gewisse Ungenauigkeiten nicht ausgeschlossen werden.

Beispielsweise ist bei den Auswertungen der Beobachtungen im Nachhinein aufgefallen, dass das Prüfen der AB als Verkaufstätigkeit kategorisiert wurde. Zu Anfang erschien dies eine logische Einteilung, da die Aufgabe selbstverständlich von den Verkäufern durchgeführt wurde. Nach der Analyse und weiteren Überlegungen, scheint diese Tätigkeit jedoch eher zu den Nicht-Verkaufstätigkeiten zu gehören, die auch delegiert werden könnte.

Auch beim Job Shadowing an sich gibt es einige Limitationen. Die Ergebnisse sind nur eingeschränkt repräsentativ, da lediglich vier der insgesamt vierzehn LKW-Verkäufer bei Beresa für nur jeweils drei Tage begleitet wurden. Somit wurde ein Großteil der Verkäufer bei der zeitlichen Auswertung der Beobachtungen nicht mitberücksichtigt. Des Weiteren sollte berücksichtigt werden, dass es bei der Zeiterfassung zu Ungenauigkeiten kommen kann, da häufig mehrere Tätigkeiten gleichzeitig ausgeführt wurden und es regelmäßig zu Unterbrechungen der Tätigkeiten durch Anrufe, E-Mails oder Anfragen von Kollegen gekommen ist. Außerdem ist zu beachten, dass beim Job Shadowing nie ein zusammenhängender Vertriebsprozess von vorne bis hinten beobachtet werden konnte, da nur die einzelnen Aktivitäten der Teilprozesse in unterschiedlicher Reihenfolge ausgeführt wurden. Daher basieren die Modelle der Prozesse nur auf den Beobachtungen einer außenstehenden Person und den zusätzlichen Erklärungen der Verkäufer, zumal keine Aufzeichnungen der Prozesse zur Verfügung standen, an denen sich orientiert werden konnte. Dies bedeutet, dass nicht zwingend die Ist-Prozesse abgebildet werden, sondern die Prozesse so abgebildet sind, wie sie beobachtet wurden und daher eventuell nicht hundertprozentig den eigentlich geplanten Abläufen entsprechen. Außerdem ist der LKW-Vertrieb von Ausnahmen geprägt, weshalb es zu weiteren Ungenauigkeiten in den Modellen kommen kann. Doch gerade diese Prozessmodelle sollen Beresa verdeutlichen, was von den Verkäufern alles erledigt wird, selbst wenn es eigentlich nicht Teil der Hauptaufgaben ist.

Bei den Fragebogen ist zu beachten, dass diese eine sehr subjektive Grundlage für die Auswertungen bilden. Vor allem bei Schätzfragen kam es zu vielen unterschiedlichen Antworten, bei denen nicht verifiziert werden konnte, ob sie der Realität entsprechen.

Diese Ungenauigkeiten, beeinflussen das Endergebnis nicht maßgeblich, sollten jedoch bei weiteren Überlegungen mitberücksichtigt werden.

9.3 Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit geben Beresa Denkanstöße, um den Vertrieb Nutzfahrzeuge langfristig zu optimieren. Es empfiehlt sich, wie geplant in einer Projektgruppe die vorgestellten Ergebnisse und Empfehlungen durchzugehen und

nach Relevanz zu bewerten. Dabei sollten möglichst viele Akteure aus verschiedenen Bereichen mit in das Projekt einbezogen werden. Betroffen sind hauptsächlich die Verkäufer und die Verkaufsleitung, aber auch der Innendienst. Mitarbeiter aus der Werkstatt und EDV sollten später ebenfalls mit hinzugezogen werden.

Im Allgemeinen sollten in der Projektgruppe die bestehenden Ziele der Vertriebsorganisation überprüft werden und das Makrodesign der Prozesse darauf angepasst werden. Beispielsweise könnten in einem Workshop mit den Verkäufern zusammen die Haupttätigkeiten definiert und überlegt werden, wie und an wen die restlichen Aktivitäten verteilt werden können. Wenn dieser Schritt erledigt ist, wäre zu überprüfen, auf welche einzelnen Empfehlungen bezüglich des Mikrodesigns genauer eingegangen werden soll. Anschließend wären weitere Prozesselemente zu optimieren und Ressourcen anzupassen. Dazu gehört, dass die Unterstützung der Prozesse durch IT-Systeme, überprüft und die EDV-Probleme behoben werden. Ferner sollte genügend Personal zur Verfügung stehen, so dass die geplanten Prozesse mit Ihren Tätigkeiten umsetzbar sind. Darüber hinaus sollte für die Transparenz der Informationen und Daten gesorgt werden. Im Gespräch mit der Verkaufsleitung hat sich bereits herausgestellt, dass kein einheitliches Prozessverständnis bei allen Beteiligten der Vertriebsorganisation besteht und Tätigkeiten teilweise zu umständlich ausgeführt werden. Das bedeutet, dass nachdem, mit Hilfe der Ergebnisse dieser Arbeit, eine endgültige Ziellösung von Beresa erstellt wurde, alles klar und abteilungsübergreifend kommuniziert werden sollte. Dies kann bei einigen Beteiligten auf Widerstand stoßen, doch je transparenter die Prozesse dargestellt werden, desto besser lassen sich die Beteiligten von den Veränderungen überzeugen.

Literaturverzeichnis

Appelfeller, W.; Feldmann, C.: *Die digitale Transformation des Unternehmens: Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung*, Berlin 2018

Beres a GmbH & Co. KG: *Unternehmensgruppe*, <https://www.beresa.de/unternehmen/beresa-gruppe/beresa-gruppe.html> (Zugriff am 15.01.2020)

Bach, N; Brehm, C.; Buchholz, W; Petry, T.: *Wertschöpfungsorientierte Organisation: Architekturen – Prozesse – Strukturen*, Wiesbaden 2012

Becker, S.: *Der Anti-Stress-Trainer für Handelsvertreter: Entspannt verkaufen*, Wiesbaden 2017

Böck, J.: *Trusted Advisor in Marketing und Vertrieb: Grundlagen und praktische Anwendung in ausgewählten Branchen*, Wiesbaden 2017

Cole, T.: *Self-Manage for Sales Success* in *American Salesman*, Heftnummer 64, 2019, S.19–23

Domsch, M.; Ladwig, D.: *Handbuch Mitarbeiterbefragung*, Berlin 2013

Dumas et al.: *Fundamentals of business process management*, Berlin 2018

Fragebogen 1.: Interview in Form eines Fragebogens zum Thema Prozesse im LKW Vertrieb mit LKW-Verkäufer von der Beresa GmbH & Co. KG am 16.12.2019

Fragebogen 2.: Interview in Form eines Fragebogens zum Thema Prozesse im LKW Vertrieb mit LKW-Verkäufer von der Beresa GmbH & Co. KG am 16.12.2019

Fragebogen 3.: Interview in Form eines Fragebogens zum Thema Prozesse im LKW Vertrieb mit LKW-Verkäufer von der Beresa GmbH & Co. KG am 16.12.2019

Fragebogen 4.: Interview in Form eines Fragebogens zum Thema Prozesse im LKW Vertrieb mit LKW-Verkäufer von der Beresa GmbH & Co. KG am 16.12.2019

Gadatsch, A.: *Geschäftsprozesse analysieren und optimieren: Praxistools zur Analyse, Optimierung und Controlling von Arbeitsabläufen*, Wiesbaden 2015

- Heaton, H.: *Hebel zur Steigerung von Vertriebseffektivität und Vertriebseffizienz*, in Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 2, 2009, S. 72-74
- Heinrich, S.: *Wie setze ich meine Prioritäten im Vertrieb richtig?*, <https://stephanheinrich.com/2018/02/05/wie-setze-ich-meine-prioritaeten-im-vertrieb-richtig/> (Zugriff am 23.01.2019)
- Hilmer, C.: *Prozessmanagement in indirekten Bereichen: Empirische Untersuchung und Handlungsempfehlungen*, Wiesbaden 2016
- Hoffmann, M.: *Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz: Mit konkreten Praxisbeispielen für effiziente Arbeitsabläufe*, Wiesbaden 2020
- Homburg, C.; Schäfer, H.; Schneider, J.: *Sales Excellence: Systematic Sales Management*, Berlin 2012
- Krause, C.: *Professionelle Vertriebspower im Maschinen- und Anlagenbau: So stärken Sie sich und Ihre Mitarbeiter für den persönlichen Kundenkontakt*, Wiesbaden 2012
- Kurz, T.: *Führung erlebbar machen – das Markenmanagement Mercedes-Benz*, in Hofer, M.; Ebel, B.: *Automotive Management: Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft*, Berlin 2014 S. 265-274
- Lasslop, I.: *Effektivität und Effizienz on Marketing-Events: Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde*, Wiesbaden 2003
- Maas, M.: *Praxiswissen Vertrieb: Berufseinstieg, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien*, Wiesbaden 2012
- Milz, M.: *Praxisbuch Vertrieb: Die Strategie für maximale Vertriebseffizienz*, Frankfurt/Main 2017
- Pepels, W.: *Handbuch des Vertriebs: 20 Module zur fortschreitenden Professionalisierung in Distribution und Verkauf / Teilband 1*, Berlin 2019
- Pufahl, M.: *Sales Performance Management: Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten*, Wiesbaden 2019
- Schmelzer, H; Sesselmann, W.: *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen*, München 2008
- Schmelzer, H; Sesselmann, W.: *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen*, München 2013

Scholl, A.: *Die Befragung*, Konstanz 2018

Schubert, S.: *Happy Sales: mit positiver Psychologie und Zeitmanagement zum Erfolg im Verkauf*, Weinheim 2015

Stöger, R.: *Prozessmanagement: Kundennutzen, Produktivität, Agilität*, Stuttgart 2018

Suter, A.; Vorbach, S.; Wild-Weitlander, D.: *Die Wertschöpfungsmaschine: Prozesse und Organisation aus der Strategie ableiten*, München 2019

Vertriebsmanager: *5 Tipps für mehr Zeit im Vertrieb*, <https://www.vertriebsmanager.de/ressort/5-tipps-fuer-mehr-zeit-im-vertrieb-539527771> (Zugriff am 08.01.2020)

Wickinghoff, H.: *Führung im Vertrieb: Mit der richtigen Führung zu besseren Vertriebsergebnissen*, Offenbach 2019

Zupancic, D.: *Sales Drive: Wie Sie durch konsequente Vertriebsorientierung im Wettbewerb gewinnen*, Wiesbaden 2019

Anhang

Anhang 1: Tools zum Zeit- und Selbstmanagement⁵²

Eisenhower-Prinzip

→ um einheitliche Prioritäten zu setzen

Hier könnten die aus dem Job Shadowing beobachteten Aktivitäten ergänzt werden, um erst einmal ein einheitliches Verständnis über die Prioritäten der Aufgaben zu bekommen.

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	Sofort selbst erledigen Krisen Wichtige Projekte mit Deadlines	Aufgabe exakt terminieren und persönlich erledigen Strategische Überlegungen Kundenbeziehungen <i>z.B. Kundenbesuche</i>
Nicht wichtig	An kompetente Mitarbeiter delegieren (Werkstatt, Dispo...) <i>z.B. Aktivitäten welche die Zulassung betreffen</i> <i>z.B. Nachweis zur Förderung bestimmter Ausstattungsmerkmale ausfüllen</i> <i>z.B. Fahrzeugrückgabe koordinieren</i> <i>z.B. Formular ausfüllen für Kommunale Ausschreibung</i>	Nicht bearbeiten <i>z.B. Sich um TÜV abnahme kümmern</i> <i>z.B. Fahrzeug selber zulassen gehen</i>

ABC-Methode

→ um einheitliche Prioritäten zu setzen

A-Aufgaben: sehr wichtig (sofort erledigen)

B-Aufgaben: weniger wichtig (später erledigen oder delegieren)

C-Aufgaben: kaum wichtig bis unwichtig (delegieren oder verwerfen)

⁵² Vgl. Schubert 2015 und Milz 2017

ALPEN-Methode

→ um einen individuellen Zeitplan aufzustellen

A – Aufgaben aufschreiben

L – Länge schätzen

P – Pufferzeiten einplanen

E – Entscheidungen treffen (Aufgaben priorisieren)

N – Nachkontrolle

VIP-Liste

→ um einen individuellen Zeitplan aufzustellen

→ gibt schnellen und fundierten Überblick über die gesetzten Prioritäten und deren Bearbeitungsfortschritt

Datum	Priorität	Aufgabe	Mit wem? / An wen?	Dauer	Beginn	Fertig	Erledigt?

Anhang 2: Auswertungen des Job Shadowing

Verkaufstätigkeiten	Angebotserstellung / Überarbeitung (auch kommunale Ausschreibungen)
	Kundenbesuche
	Beratung (für Fahrzeug / Finanzierung / Service) / Angebot Details besprechen
	Serviceverträge erstellen, bearbeiten, versenden
	Finanzierungsplan erstellen
	Bestellung / Vorkalkulation erstellen
	Evtl. Änderung der Bestellung
	Fahrzeugübergabe
	Helfen bei Road Show
Nicht-Verkaufstätigkeiten	Kundenbetreuung / Sonderwünsche
	Technische Frage von Kunden beantworten
	Reklamation / Kunde braucht Termin in Werkstatt
	PKW Leihwagen organisieren für Ausstellung
	Leasingrückläufer abholen
	Ersatzwagen für Kunden organisieren
	Fahrzeugübermittlung (z.B. von Ausstellungsfahrzeugen / TruckStore)
	Tätigkeiten für Fahrzeugzulassung
	Unterlagen für Zulassung bei Kunde anfordern
	Kennzeichen für Kunde reservieren
	Sich um TÜV Abnahme kümmern
	Fahrzeugbriefe suchen / abholen
	Fahrzeug selber zulassen gehen
	Nach Zulassung Unterlagen an Kunden schicken
	Weitere (Administrative) Tätigkeiten
	Fahrzeugrücknahme koordinieren
	VIP-Buchung (+ Hotelbuchung)
	Eventmanagement (Organisatorisches für Road Show)
	Telefonat mit EDV bei IT Problemen
	Fahrzeugtransporte / Nummernschilder anbringen
	Sich um fehlende / fehlerhafte Dokumente / Daten kümmern
- Unleserliche Zahlen auf Formular aus Werkstatt (Fahrzeugrücknahme)	
- Rechnungen wurden anscheinend noch nicht bezahlt (weil Nummern verdreht wurden)	
Supporttätigkeiten	Sich mit preislichen und technischen Änderungen der Fahrzeuge befassen
	Nachweis für Förderung ausfüllen
	Kundenkontaktberichte eintragen (ins CRM-System: CustomerOne)
	Fahrzeugübergabe vorbereiten
	Rücksprachen mit Aufbauhersteller
	Nachrüstungen organisieren
	Formular ausfüllen für Kommunale Ausschreibungen
	Auftrag kontrollieren
Rücksprache mit Disposition (oft wenn etwas nicht eindeutig ausgedrückt wurde)	

Anhang 3: Zusammenfassung der Fragebogen

Allgemeines

1. Die größten Zeitfresser

- | | |
|-----|---|
| 1. | Kundenanfragen für Werkstatt |
| 2. | EDV – Probleme* |
| 3. | Zusammensuchen von sonstigen Dokumenten** |
| 4. | Reklamationen von Kunden |
| 5. | Fahrzeurrücknahmen |
| 6. | Technischen Fragen von Kunden |
| 7. | Prüfen der Auftragsbestätigung |
| 8. | Organisatorische Tätigkeiten, wie z.B. für die Road Show |
| 9. | Fahrzeug überprüfen (Nummernschilder / SP-Plakette anbringen, Mautgerät überprüfen) |
| 10. | Zusammenstellen der Zulassungsunterlagen |

*bei allen befragten Verkäufern von Beresa OWL an erster oder 2. Stelle priorisiert

Sonstiges:

2x Kernaufgaben: Angebote erstellen, Ausarbeitungen für Mengengeschäfte, Service usw.

Reklamationen von Kunden hinsichtlich Werkstatt

JobRouter

CustomerOne

TruckStore Anfrage

MB-Bank

Anfragen an CTT Molsheim

** z.B. Bestellungen, Job Router, MB-Bank, TruckStore Buy Back etc., Finanzierungsunterlagen, Technische Informationen zur Ausstattung oder z.B. Aktionsbeschreibungen

2. Wann und wo fühlen Sie sich fremdbestimmt?

2x **Systeme und Abläufe funktionieren nicht**

Abhängig von vorhandenen Internet

Ausfall PC führt unweigerlich zu einer Änderung im Tagesplan

2x **Allgemein Reklamationen von Kunden**

besonders: Kundenreklamationen über Beresa LKW-Werkstattleistungen / unerwartete Probleme mit dem Service

2x (kurzfristige) **Interne Probleme**

z.B. Einladungen und Terminverschiebungen bei Seminaren und anderen Pflichtveranstaltungen

Umgang und Verhalten einiger Kollegen

2x **Alle administrative Arbeit / Büroarbeit**

Customer One

durch Unterbrechungen von Kunden, Dispo und Werkstatt (--> permanent fremdbestimmt) / (wegen Dringlichkeit ist es schwer Prioritäten zu setzen)

Daimler ändert Dinge ohne die Verkäufer mit einzubinden

Nachbearbeitungen interner Werkstattaufträge / Mehrberechnungen trotz Kostenvoranschlag

Reklamationen der zustehenden Provisionszahlungen

Einhaltung Frsiten Servicevertrag - 90 Tage

Überführungsfahrten

Fahrer-Einweisungen

Urlaubsvertretung

3. Welche Ihrer Aktivitäten sehen Sie eher beim Innendienst?

4x Alles von Bestellprozess bis Auslieferung

5x Prüfen der Auftragsbestätigung

5x Fahrzeurrücknahmen

3x Zusammensuchen von Zulassungsunterlagen

3x Job Router pflegen/komplett

2x Kundenanfragen für Werkstatt (/Zubehör)

Zusammensuchen von Sonstigen Dokumenten (s. oben)

TruckStore Angelegenheiten

Aktionsnummer prüfen

Abstimmung mit Werkstatt + MB-Bank

Vertragsverlängerungen

Anfallende Änderungen im Auftrag, Anpassung und Abwicklungen mit Chaterway (Vorschlag: "Vertriebs"-

Innendienst mit tech. Kompetenz)

Koordination der Aulieferung

Man muss grundsätzlich hinterfragen welche Aktivitäten vertriebsunterstützend bzw. eher administrativ ausgerichtet sind

4. Mit welchen Programmen haben Sie regelmäßig Probleme? Art der Probleme:

- 10x SAM Fehler in der Konfiguration, zu langsam, nicht plausibel, keine Offline Version verfügbar, hängt sich auf
 - 8x CustomerOne zu langsam, Performance, hängt sich auf, Fehlermeldung
 - 7x JobRouter Findet nicht alle Dokumente, zu langsam
 - 2x WinLEAS21 Nervt gelegentlich, Performance instabil
 - 1x Partner Connect Performance instabil
- Sonstiges:**
- 2x Insgesamt alles zu langsam, Performancemangel
 - 2x Citrix
 - 2x Outlook: Windows 10 keine Suchfunktion mehr e-mails + gesendete e-mails (Arbeitserschweris)
 - 1x 2. Bildschirm fehlt
 - 1x Verbindungen zu Telefonkonferenzen nur über "Umwege" erreichbar um einen Ton zu haben
 - 1x Proaktiv wird bei bereits bekannten Problemen nicht reagiert

5.a Wie oft rufen Sie die IT-Hotline an?

- 8x mehr als 1x pro Woche * darunter alle Verkäufer von Beresa OWL
- 4x alle 2 Wochen
- Alle 3-4 Wochen
- 1x 1x im Monat

5.b Was ist der häufigste Grund für Ihren Anruf?

- 3x Programme laufen nicht - Abstürze (hängen sich im Hintergrund auf)
z.B. stängies Aufhängen, auch beim überspielen: SAM --> WinLease
- 3x Verbindungsprobleme (zum Server / neuer Citrix-Oberfläche)
Datensicherung SAM ohne Funktion. Es werden Updates eingespeilt und jeder Verkäufer muss bei Nichtfunktion selbst sehen wie er dieses Problem behebt. (Dies muss von der EDV zentral für alle LKW-Verkäufer erfolgen)
Drucker weg

6. Wie viel Zeit pro Woche verbringen Sie ca. in der digitalen Akte?

- Zugriff wird vermieden , die gesuchten Dokumente findet man eh nicht
- 2x ca. 1-2h (nur für Kontrollzwecke)
- ca. 3-4h --> Briefkopien an ABH's schicken
- 2x ca. 6h (15%)
- ca. 15h (inkl. CustomerOne)
- ca. 16h
- zu viel
- pro Bestellung 2h Mehraufwand
- für jeden Auftrag ca. 70% mehr

7. Bitte ordnen Sie die folgenden Aktivitäten, beginnend mit der Aktivität , für die Sie den JobRouter am häufigsten nutzen. (Bitte vergeben Sie dazu die Ziffern 1-3)

- (11x) 2. Auftragsbestätigungen kontrollieren
- (11x) 2. Fahrzeuge bestellen
- (12x) 1. Informationen aus Akten heraus suchen
- (4x) **Sonstiges:**
Kalkulation erstellen - mundgerecht vorarbeiten, damit die Diposition weniger Zeitaufwand haben
ZB II verschicken
Ältere Vorgänge suchen

8. Tragen Sie jeden Kontakttermin ins CustomerOne ein?

- 2x Ja
 - 1x Nur Verkaufschancen und persönliche Treffen
 - 2x Nur Verkaufschancen
 - 5x Nur dann, wenn ich gerade Zeit habe
- Sonstiges:**
- 2x Wenn etwas wichtiges ist, was dokumentiert werden sollte
 - 1x Unmöglich jedes einzelnen Telefonat einzugeben

Telefonate

10. Von welchen Anrufen sind Sie am meisten "genervt"? (Auch mehrere Optionen möglich)

- 6x Reklamation des Kunden
- 3x Technische Frage des Kunden
- 2x Anruf aus Werkstatt

Sonstiges:

Anrufe von Kunden (die andere Abteilungen von Beresa nicht erreichen)

Anrufe von Kunden, die andere Abteilungen von Beresa **nicht erreichen**

Kundenbeschwerden, schlechte bis überhaupt **keine Erreichbarkeit** der Werkstatt, ständige Warteschleifen, Kunden die nur den VK erreichen

Wenn Kunden **niemand** in der Werkstatt **erreichen** und Termine bei mir machen. (Wöchentlich !!!)

schlechtes Image Beresa, MB

Anrufe internum offensichtlich Arbeit und Verantwortung zu delegieren

Anrufe von Zentrale, die nur Nutzfahrzeuge hören, aber es geht eigentlich um Trapo oder GW

Anruf aus Dispo (teilweise überflüssig)

Allgemein

Anrufe, die Mehrarbeit aufgrund von **mangelhaften Prozessen** oder Organisation aufweisen

Wenn man als Problemlöser eingespannt wird

Anrufe, die keinen Bezug zum Job des Verkäufers haben

Kundenkontakt

11. Wie viele Kunden besuchen Sie durchschnittlich in einer Woche?

- 0-10
- max. 2
- 3x 3-5
- 5-10
- 4x 10-15
- ca.25

12. Wie viel Prozent Ihrer gesamten Kundschaft besuchen Sie ca. in einem Jahr?

- | | | | |
|-------|------|------|-----------|
| < 10% | 2x | >50% | |
| >10% | 1x | >60% | *A-Kunden |
| 3x | >20% | >70% | |
| 4x | >30% | >80% | |
| 2x | >40% | >90% | |

13. Wie viele Neukunden gewinnen Sie ca. in einem Jahr?

- 4x 10
- 3x 2 bis 5
- 2x Zielvereinbarung

Sonstiges

14.a Buchen Sie die Werksabholung und Übernachtung teilweise selber?

- 7x Manchmal
- 6x Nie

14.b Aus welchen Gründen buchen Sie selber?

- 2x Überlastung der Dispo + im Standard Hotel keine Zimmer (RIO etc.) verfügbar
- 2x Dispo ist nicht besetzt / keine anständige Vertretungsregelung
- 2x In Ausnahmefällen telefonisch Hotel umbuchen
- Kurzfristiger Kundenwunsch
- Damit ich mir sicher sein kann, dass alles klappt
- VIP-Abholung mit Kunden

Sonstige Anmerkungen:

Es wäre sinnvoll in Kooperation mit der LKW-Dispo zu schauen, was wirklich von denen, eines neuen Innendienstes, vom LKW-Verkäufer übernommen werden kann.

Vorschlag: Unterteilung und Einführung eines "Verwaltungs"-Innendienstes und einen "Vertriebs"-Innendienstes

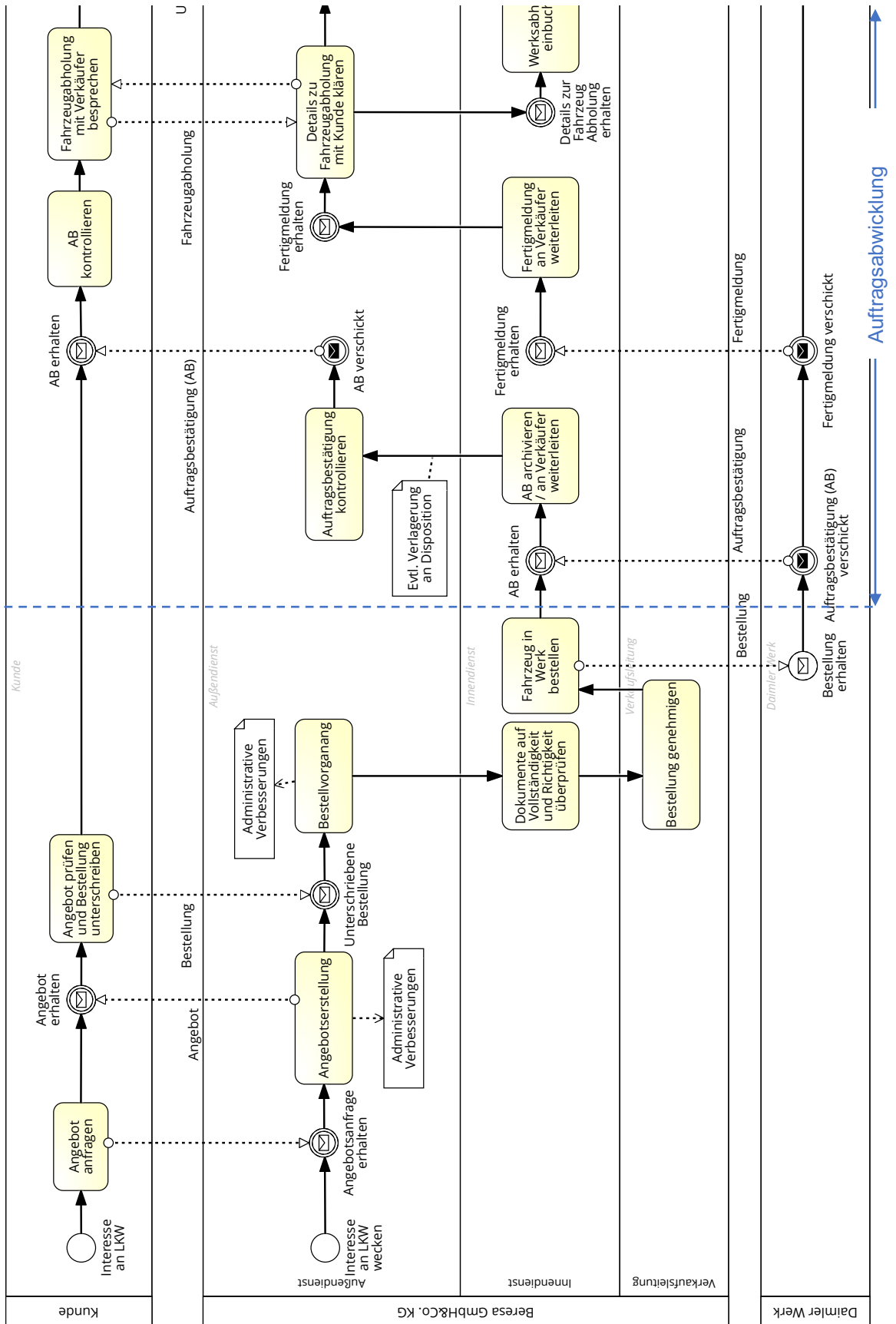
Über die Jahre sind wir sehr administrativ organisiert; Schnittstellen zu anderen Sparten gehen verloren (man organisiert z.B. selbst Kostenvoranschläge)

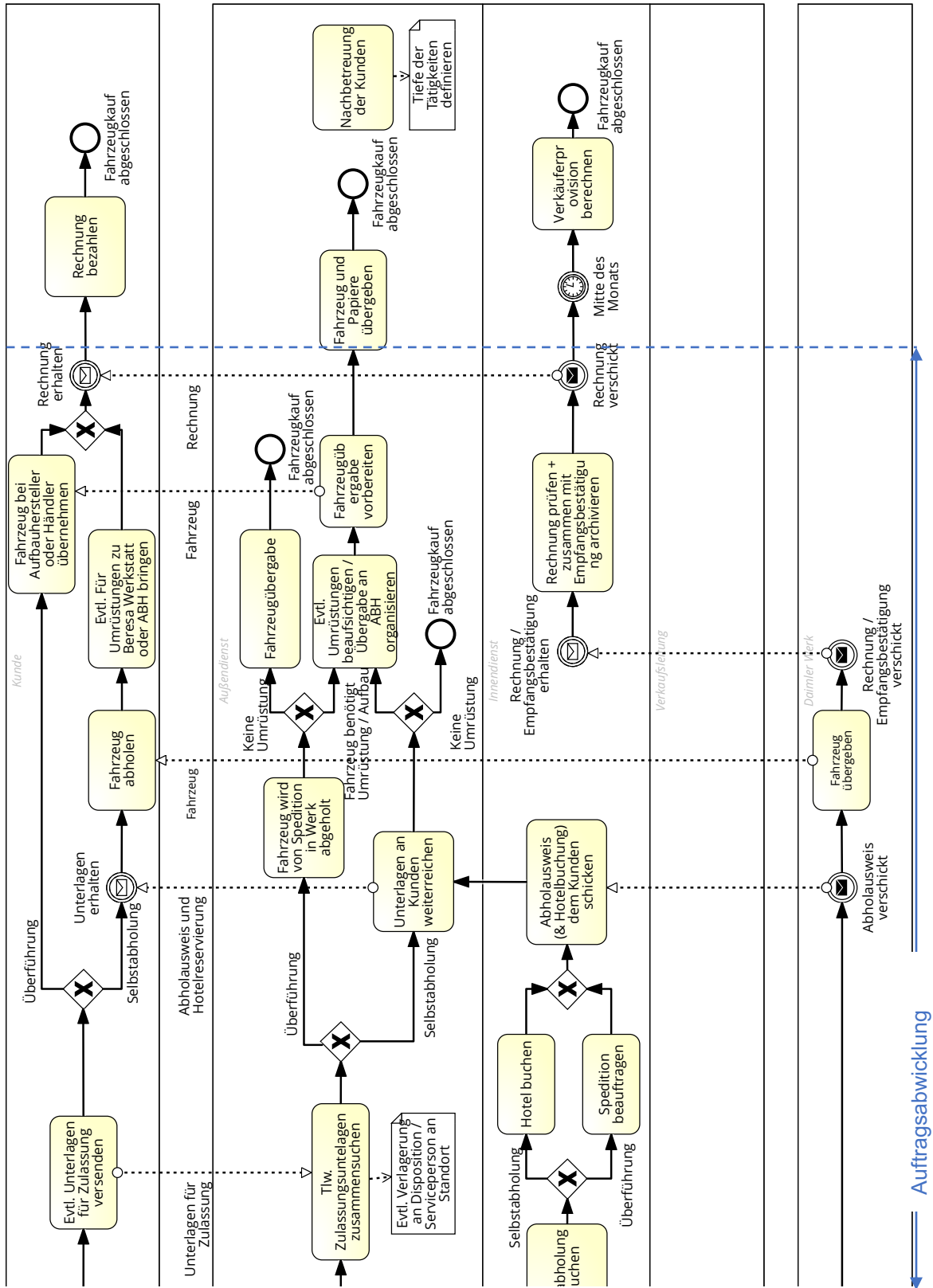
zu viele Arbeiten aus den Dienstleistungen (Bank, Service, Verträge) übernommen.

Ich bin Verkäufer und kein Abwickler --> würde gerne der Verkäuferischen Tätigkeit wieder nachkommen

Sehr viel Zeit kostet die Entfernung vom Standort Warendorf zu den Hauptzentren Osnabrück und Senden, um Fahrzeuge für Probefahrten zu organisieren!

Anhang 4: Gesamter Vertriebsprozess





Anhang 5: Leitlinie für Verkäufer ab Fahrzeugbestellung

