

Vom Vertrieb zum Handel
Musterwechsel statt Herzinfarkt

Entscheiden Sie, ob Sie 30 Minuten
in Ihre Zukunftssicherheit investieren möchten.

Drei Fragen zum Anfang

1. Was charakterisiert den klassischen Stadtwerksvertrieb?

Im Zuge der Entflechtung der Stadtwerke vor ca. zehn Jahren wurde sehr darauf geachtet, dass sich die Verwaltungskosten in den Organisationsstrukturen in einem akzeptablen Rahmen bewegten. Um kein Risiko einzugehen, beauftragten viele Stadtwerke bekannte und nicht ganz billige Beratungsunternehmen. Heute wissen wir, dass die aus dieser Beratung heraus resultierenden Vertriebsstrukturen nur eine „bescheidene Anpassung“ bereits anderswo implementierter Abläufe waren. Was dabei vorrangig optimiert wurde, waren die Kostenstellen-, weniger jedoch die Ablaufstrukturen. Es konnte vorkommen, dass ein Mitarbeiter gleichzeitig Tätigkeiten im Bereich der Kundengewinnung, des Vertriebs und des Services wahrnahm. Marketing spielte bei den Optimierungen im Stadtwerksvertrieb nur dann eine Rolle, wenn es eine eigene Verantwortlichkeit für die strategische Produktneuentwicklung gab. In den meisten Fällen wurde Marketing als zusätzliches Aufgabengebiet direkt der Geschäftsführung zugeordnet.

Es konnte vorkommen, dass ein Mitarbeiter gleichzeitig Tätigkeiten im Bereich der Kundengewinnung, des Vertriebs und des Services wahrnahm.

2. Ist ein Stadtwerksvertrieb eine Abteilung, wo jeder alles machen muss?

Wenn es nur um Kostenreduzierung geht, dann kann es so sein! Wenn es aber um Kundenzufriedenheit geht, dann nein. Marketing, Akquisition, Vertrieb und Service sind eigenständige Teilbereiche in der Wertschöpfungskette vom Kunden zum Kunden. Eigenständige Teilbereiche bedeuten, dass der nacheinander zu erbringende Inhalt sich klar voneinander unterscheidet und es auch unterschiedlicher Fähigkeiten in der Umsetzung der Inhalte bedarf. Zusätzlich ist zu beachten, dass nach dem Vertrieb, also der Unterschriftsleistung der Kunden unter dem Vertrag und der Übergabe der Leistung an den Kunden, ein doppelter Rechtsübergang erfolgt. Juristisch schwierig kann es werden, wenn ein Vertriebsmitarbeiter vertraglich ungeregelt Leistungen in der Projektorganisation und/oder Leistungsrealisierung erbringt und dies zu Problemen in der Vertragsrealisierung mit dem Kunden führt.

Marketing, Akquisition, Vertrieb und Service sind eigenständige Teilbereiche in der Wertschöpfungskette vom Kunden zum Kunden!

3. Was bringt ein Musterwechsel hin zum Handel?

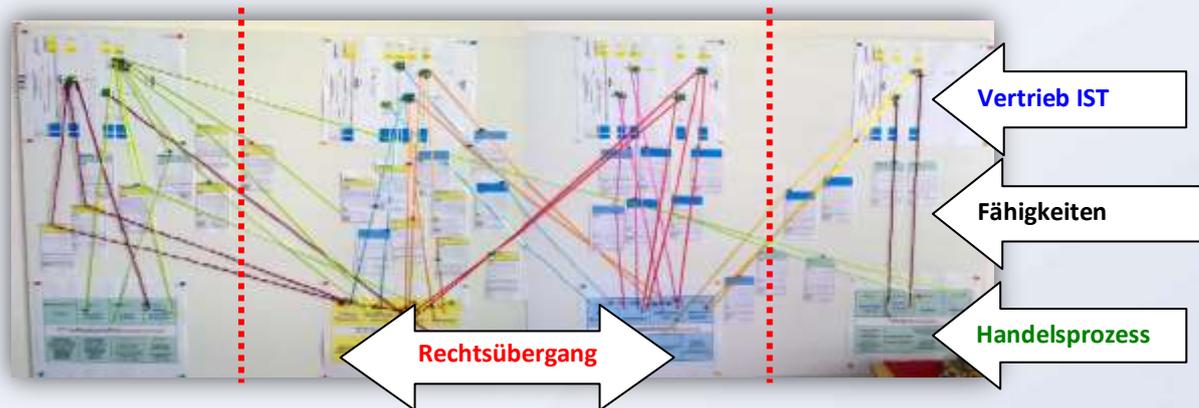
Er bringt neben Ordnung und Sicherheit auch die Möglichkeit für jeden Mitarbeiter, sich neu zu profilieren. Klare Verantwortlichkeiten und Transparenz in den Kostenstrukturen schaffen Flexibilität, fördern Individualität und Kundenorientierung. Das ist für den Handel lebensnotwendig, um sich vorausschauend auf die kommenden Markt- und damit Bedürfnisveränderungen bei den Kunden einstellen zu können. Es geht grundsätzlich um die nachhaltige Schaffung von Kundenzufriedenheit. Dieser Zustand ist erst dann erreichbar, wenn sich die Mitarbeiter des Handels selbst als Kunden und Lieferanten in ihrer täglichen Arbeit und privat in Bezug auf das Stadtwerk verstehen. Nur was intern im Handelsprozess aktiv gelebt wird, ist extern in Verbindung mit den Kunden erfolgreich umsetzbar – auch ohne aufwendige Kommunikations- und Motivationsschulungen. Es wird damit zusätzlich einem Grundsatz aus dem Bereich der Personalentwicklung Rechnung getragen. Für einen Mitarbeiter ist die eindeutige Definition des Arbeitsplatzes, des Arbeitsinhalts und der Entlohnung wichtig, um gute Arbeit leisten zu können. Für Mitarbeiter, die mehr wollen, ist es wichtiger zu wissen, wie sie mit Ihrer Arbeit zum Gesamtergebnis des Unternehmens beitragen und welche Entwicklungsmöglichkeiten sie haben, wenn sie besonders gute Leistungen erbringen.

Klare Verantwortlichkeiten und Transparenz in den Kostenstrukturen schaffen Flexibilität, fördern Individualität und Kundenorientierung.

Vom Vertrieb zum Handel

1. Ablaufanalyse Vertrieb (IST) und Spiegelung am idealen Handelsprozess

Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter die einzelnen Abschnitte in ihrem täglichen Arbeitsablauf eigenständig erfassen, in einer geschlossenen Kette darstellen, im Team präsentieren und kommentieren. Oft ist es das erste Mal, dass sie die Möglichkeit haben, alles in einem Zusammenhang zu sehen, was im Vertrieb geschieht und an welcher Stelle sie sich selbst in den Ablauf einordnen. Ein idealisierter Handelsprozess setzt sich aus den vier Schritten zusammen:



Auftragsbeschaffung, Organisation, Leistungserbringung und Service. Mittels farbiger Bänder erfolgt die Spiegelung der Tätigkeiten an den Inhalten des Handelsprozesses. Spiegelung bedeutet, dass Inhalte aus dem IST-Zustand mit den jeweiligen gleichbedeutenden Inhalten des Handelsprozesses verbunden werden. Schon hier wird deutlich, dass die bisherigen Abläufe nicht der direkten Wertschöpfungskette folgen, vielmehr sind sie, bedingt durch die Veränderung der Rahmenbedingungen, „unstrukturiert“ gewachsen. Die Rechtsübergänge werden ignoriert, obwohl sich Auftragsbeschaffung und Service strikt außerhalb dieser Grenzen halten sollten.

2. Re-Design beginnt mit der Verkopplung von Fähigkeiten

Zunächst werden die Hauptarbeitsgebiete neu definiert: Marketing, Akquisition und Vertrieb, Organisation, Leistungserbringung und Service.



In drei weiteren Schritten wird die erste Stufe des Re-Designs abgeschlossen:

- Definition der Aufgaben, welche im jeweiligen Arbeitsgebiet zu erledigen sind
- Formulierung der benötigten Fähigkeiten
- Zuordnung der notwendigen Mitarbeiter bzw. Arbeitsplätze

Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, um die Ablaufprozesse neu zu schreiben.

3. Entwicklung und Prozessimplementierung in 3 Stufen

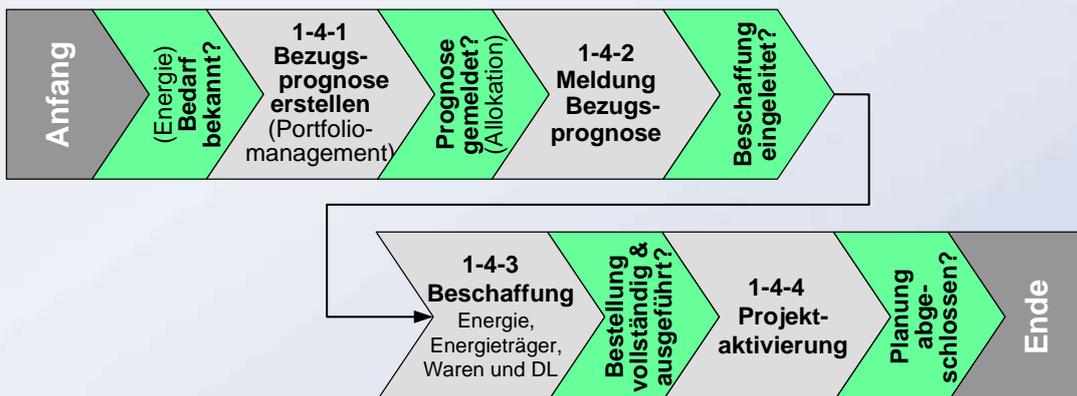
Vorbemerkung: Die nachfolgend verwendeten Teilprozesse wurden stark vereinfacht und inhaltlich auf das Wesentliche reduziert.

Stufe 1: Bestandskundenverwaltung/Zufriedenheitsmanagement

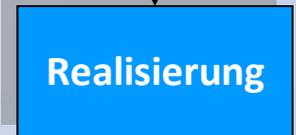
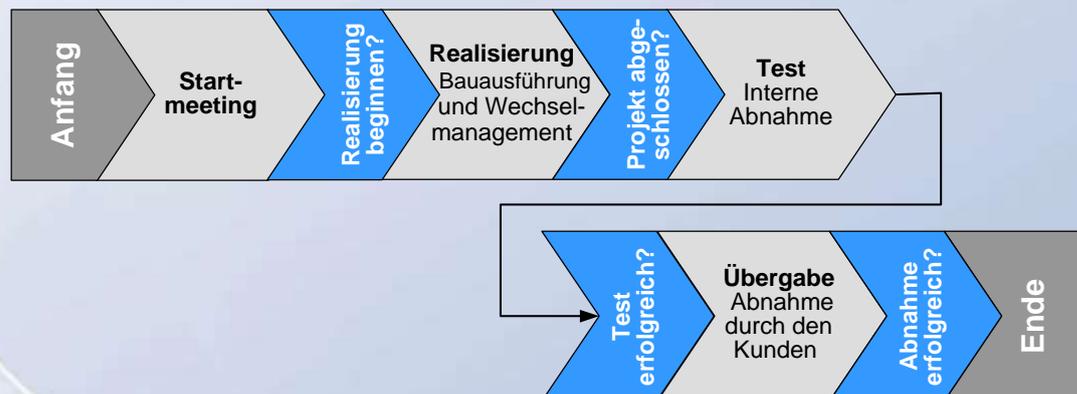
Es geht ausschließlich um das kurzfristige Erlangen eines neuen Abschlusses bei möglichst geringem Aufwand. Voraussetzung dafür ist, dass ein speziell auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden abgestimmtes Vertragsangebot offeriert wird. Alles andere ist nebensächlich!



Der planerische Prozess einschließlich der Beschaffung von Energie, Energieträgern und sonstigen Waren und Leistungen setzt rational erst nach der Vertragsunterzeichnung ein. Er ist nicht Bestandteil des Vertriebs oder des Services. Jedoch muss jederzeit gewährleistet sein, dass der erreichte Organisationsgrad dem Vertrieb bekannt ist.



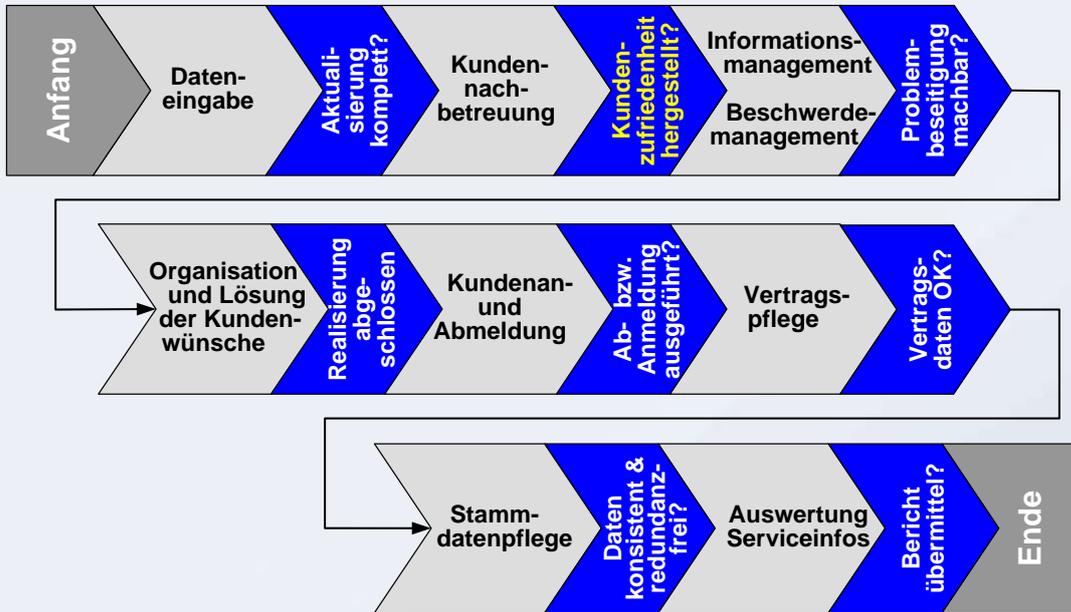
Beim Verkauf eines klassischen Strom- oder Gasprodukts sind keine weiteren Aktivitäten in diesem Prozessschritt notwendig. Die Sinnhaftigkeit zeigt sich erst dann, wenn komplexe Leistungen (z. B. Aufbau einer Solaranlage) für den Kunden erbracht werden müssen. Für den Netzbereich ist ein solches Vorgehen, einschließlich Aufmaßerfassung, ein übliches Prozedere.



Vom Vertrieb zum Handel

Musterwechsel statt Herzinfarkt

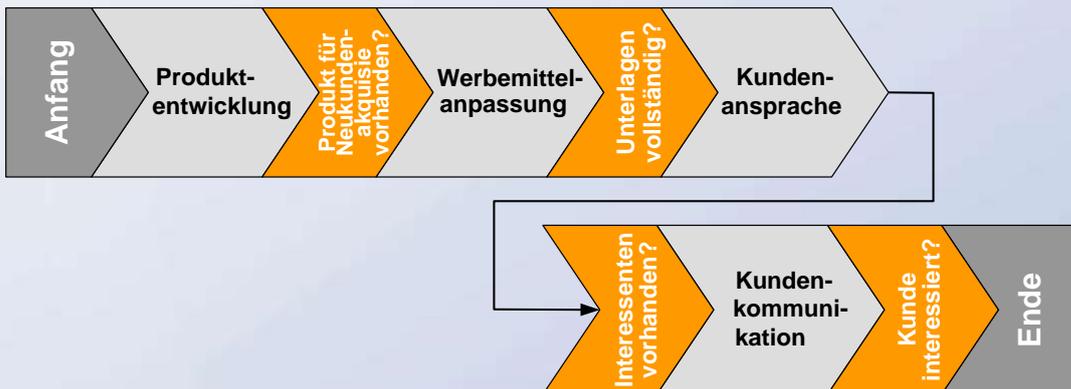
Oberstes Anliegen des Services ist es, Kundenzufriedenheit herzustellen. Je mehr Informationen über spezielle Kundenwünsche, eventuell ergänzende Produkte und zusätzliche individuelle Leistungen erlangt werden können, umso treffsicherer wird das nächste Angebot sein. Je besser dies gelingt, umso weniger Kunden werden sich einem neuen Anbieter am Markt zuwenden.



Service

Stufe 2: Zuordnung Akquisition → Neukundengewinnung

Durch die steigenden Energiepreise wird sich die Wechselwilligkeit der Bürger und des Mittelstandes erhöhen. Die regionalen historischen, wirtschaftlichen und politischen Besonderheiten spielen immer mehr eine Rolle bei der Entwicklung neuer Produkte, Produktgruppen und Dienstleistungen. Nur so ist eine klare Abgrenzung zum Wettbewerb möglich und die Ertragslage kann stabil gehalten werden.



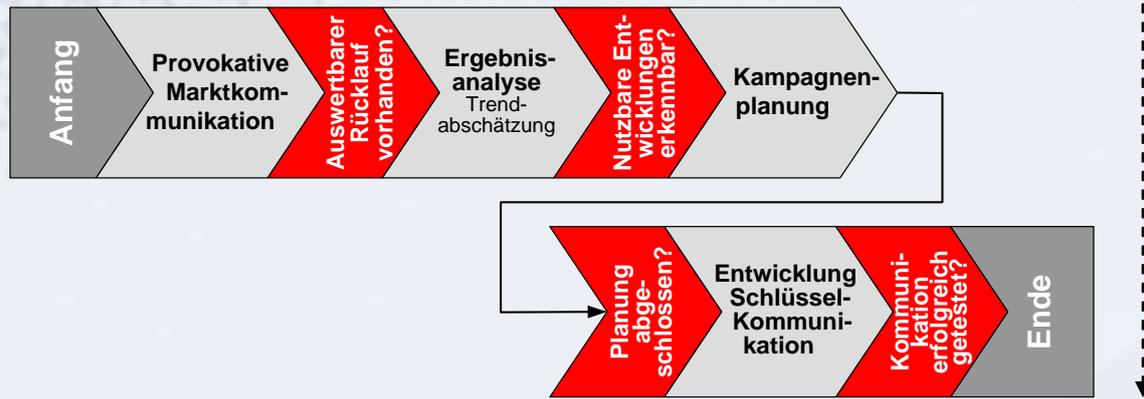
Akquisition

Stufe 3: Zuordnung Marketing → Marktvorbereitung

Durch unterschiedliche Einflüsse ist der Markt „volatiler“ geworden. Wohin führt die Entwicklung, fragen sich viele Bürger und Unternehmen. Es gilt für jedes Stadtwerk zu ergründen, wohin die eigene Reise geht. Wer das am besten schafft und das Unternehmen darauf vorbereitet, wird sehr profitabel sein. Wem das nicht gelingt, wird hart um die Erhaltung der Liquidität kämpfen müssen.

Marketing

Vom Vertrieb zum Handel Musterwechsel statt Herzinfarkt



Von der Theorie zur Praxis in 3 Schritten

Grau bleibt alle Theorie, wenn sich nicht die Mitarbeiter mit den neuen Abläufen identifizieren. Das dürfte beim beschriebenen Vorgehen und unter Beachtung der Antworten zu Frage 3 kein Problem darstellen. Mitarbeiter waren die „Macher“. Sie werden nicht die Inhalte in ein schlechtes Licht stellen, welche sie mühsam unter der Hilfestellung z. B. ihres Chefs erarbeitet haben.

Schritt 1: Integration der Mitarbeiter in die Abläufe

Die Prozesse wurden nicht komplett neu erfunden. Es ging in der Erarbeitung um eine neue logische Zuordnung bereits bekannter Abläufe, um die Auslagerung handelsfremder Leistungen z. B. in die Shared Services und um die Ergänzung mit Tätigkeiten, welche den Handel wesentlich schlagkräftiger machen. Somit ist gewährleistet, dass jeder seinen Arbeitsplatz hat und seine alten, seine neuen und alle angrenzenden Tätigkeitsfelder kennt.

Schritt 2: Verbesserung der Effektivität und Effizienz

Arbeiten Mitarbeiter in Abläufen, sind sofort Ideen zu deren Verbesserung da. Nicht Faulheit treibt sie, sondern der Wunsch nach Aufmerksamkeit und Anerkennung im Team. Organisatorisch werden die Vorschläge mittels eines „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP) erfasst, diskutiert, bewertet, in eine Rangliste gebracht und schrittweise unter Beobachtung des Teams umgesetzt.

Es geht nicht um den Kauf eines weiteren Spezialprogramms, sondern um die Entlastung der Mitarbeiter von immer wiederkehrenden Tätigkeiten.

Schritt 3: Prozessdynamisierung

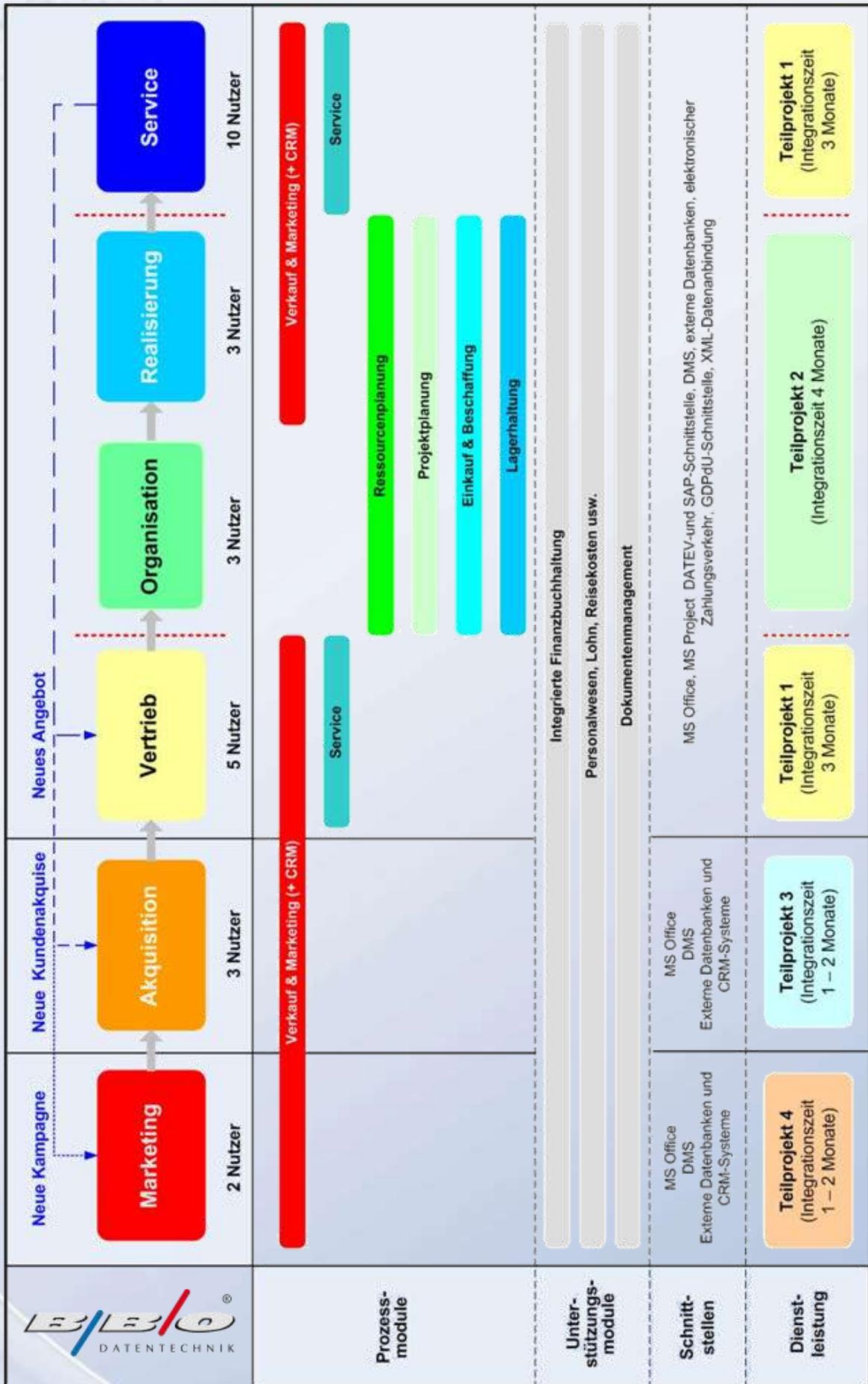
Ist eine Durchgängigkeit der Abläufe von der ersten Marketingaktivität bis zur Informationsauswertung im Service gegeben, muss über die Integration einer unterstützenden Kommunikations- und Transportsoftware nachgedacht werden. Es geht nicht um den Kauf eines weiteren Spezialprogramms, sondern um die Entlastung der Mitarbeiter von immer wiederkehrenden Tätigkeiten bei gleichzeitiger Reduzierung der Fehlerquote! Die manuelle Arbeit darf nicht mehr werden, die geistige schon. Der Kunde mit seinen Wünschen und Problemen muss im Mittelpunkt allen Denkens und Handelns stehen, nicht Tabellen und Formulare. Dazu bedarf es eines akzeptablen Grades an Freiheit in der Gestaltung der eigenen individuellen Arbeit.

Ablauf- und Unterstützungsmodell

Nicht die Software definiert die Wertschöpfung. Vielmehr definieren sinnvolle Leistungsprozesse die Verbindung der unterschiedlichen Softwaremodule. Die Integration kann nur schrittweise von INNEN nach AUSSEN erfolgen. Dabei geht es zuallererst um eine reibungslose, einheitliche Bestandskundenverwaltung. Erst danach werden Themen wie Neukundenakquise und vorlaufende Marktkommunikation angegangen. Die nachfolgende Grafik stellt ein mögliches softwaregestütztes Ablaufmodell dar. Auf Basis angenommener Nutzerzahlen pro Bereich ist dargestellt, in welchem Entwicklungsabschnitt welche Prozess- und Unterstützungsmodul zur Anwendung kommen. Weiterhin wird aus der Grafik ersichtlich, welche Schnittstellen vorhanden sind und mit welchem Aufwand (Zeitraum) bei der Integration der einzelnen Teilprojekte zu rechnen ist.

Vom Vertrieb zum Handel

Musterwechsel statt Herzinfarkt



Organisations  Entwicklung

Ricarda-Huch-Straße 37, 01219 Dresden
Telefon: +49 351 4707 096
Fax: +49 321 2117 7051
E-Mail: info@gerd-friese.de
www.gerd-friese.de

 [®]
DATENTECHNIK

Breitenbachstr. 10, 13509 Berlin
Telefon: +49 30 435500-0
Fax: +49 30 435500-90
E-Mail: bbo@bbo.de
www.bbo.de