



Shopfloor Boards liefern alle relevanten Informationen. Grüne Ampeln zeigen an, dass die Zielvorgaben im Plan liegen, etwa bei der Trefferquote, den Kundenbesuchen oder den Durchlaufzeiten.

Lean Management hebt auch Potenziale im Vertrieb

Vorwärts auf Grün

Lean Sales | In produzierenden Unternehmen ist gerade der Vertrieb oft der Hebel für mehr Wachstum. Wie schnell Optimierungen im Verkauf wirksam werden, zeigt sich am Beispiel des Spezialisten für Kugelgewindetriebe August Steinmeyer.

Bereits 2015 hatte die Unternehmensberatung Stauf den Traditionsunternehmen August Steinmeyer aus Albstadt dabei unterstützt, schlanke Prozesse in der Produktion einzuführen. Mit dem Nachfolgeprojekt Lean Sales ist es gelungen, alle Vertriebsprozesse zu verbessern. Heute arbeitet die Verkaufsabteilung effektiv und effizient – von der Marktentwicklung bis zur Abarbeitung.

Die Durchlaufzeit bei den Auftragseingängen konnte so um bis zu 60 % reduziert werden, auf eine Zeitspanne von weniger als zwei Tagen – bei gleicher Mitarbeiterzahl und höherer Arbeitszufriedenheit. Die Ziele wurden schon im ersten Quartal nach Einführung von Lean Sales deutlich übertroffen. Seither liegen sie jeweils in einer siebenstelligen Summe über Plan.

Initiiert wurde Lean Sales bei Steinmeyer gemeinsam von Geschäftsführung und Aufsichtsrat. „Es ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines solchen Vorhabens, dass es von der Unternehmensführung intensiv

begleitet und kommuniziert wird“, weiß Hans-Jochen Beilke, Aufsichtsratsvorsitzender der Steinmeyer-Gruppe.

Das Projekt lief über einen Zeitraum von sechs Monaten unter Einbeziehung aller Mitarbeiter im Vertriebsinnen- und Außendienst. Entscheidende Maßnahmen umfassten dabei eine fokussierte Marktbearbeitung, die mit einem exzellenten Außendienstbesuch beginnt bis hin zur Umgestaltung der Abläufe im Vertriebsinnendienst. „Von der Anfrage bis zur Auftragsbearbeitung wurde die komplette Wertschöpfungskette durchleuchtet und nach Optimierungspotenzial gesucht“, erläutert Vertriebsleiter Jens-Uwe Gühring. Die zentrale Überlegung war dabei: Wie können die Prozesse im Vertrieb verbessert werden, um die Qualität zu steigern und Auftragsdurchlaufzeiten zu verringern?

Klare Zuständigkeiten und neue Schnittstelle verhindern Reibungsverluste

In der Folge wurden unter anderem Aufgaben neu verteilt und Strukturen verändert. Eine wichtige Funktion nimmt nun das Auftragszentrum ein. Die neu geschaffene Abteilung dient als Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktion. „Der neue Arbeitsbereich bündelt Kompetenzen aus beiden Bereichen“, erklärt der Vertriebsleiter. Die 13-köpfige Belegschaft war zuvor im Vertriebsinnendienst oder in der Arbeitsvorbereitung/Produktionssteuerung tätig.

Nach Eingang eines Auftrages klären die Mitarbeiter dieser Abteilung nun in einem ersten Schritt die Kapazitäten in der Produktion und ermitteln, ob die Order besondere Anforderungen stellt. Erst wenn sie die Verfügbarkeit geprüft und mit der Produktion abgestimmt haben, übermitteln sie den Liefertermin und die Auftragsbestätigung an den Kunden. Der Kunde hat nun einen direkten Ansprechpartner, die Kommunikation ist sehr viel direkter. Zuvor war diese Aufgabe im Vertriebsinnendienst angesiedelt. Das hat zu einem hohen Reibungsverlust geführt. Nun konzentriert sich der Vertriebsinnendienst auf seine Kernaufgaben wie die Vertragsprüfung.

„Eine bessere Kommunikation und Transparenz über alle Abteilungen hinweg – das waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren des Lean-Sales-Projekts bei Steinmeyer“, erläutert Uwe Vogel, Partner bei der Unternehmensberatung Staufen. „Die zentrale Rolle nehmen dabei die neuen Shopfloor Boards im Vertrieb ein – sie liefern auf einen Blick sämtliche relevanten Informationen.“ Dies beginnt mit einer transparenten Darstellung der Verkaufsregionen im In- und Ausland: Schon frühzeitig zeigen hier Indikatoren an, wenn beispielsweise in der Anfrage und Angebotsphase Handlungsbedarf entsteht oder zum Beispiel die Anfragetätigkeit in einem Gebiet nachlässt.

Grüne Ampeln an den Shopfloor Boards zeigen an, dass die Zielvorgaben im Plan liegen, etwa bei der Trefferquote, den Kundenbesuchen oder den Durchlaufzeiten. „Wenn der Durchlauf bei einem Auftrag höher ist als geplant, können wir gezielt eingreifen“, sagt dazu Gühring. Die Mitarbeiter aus dem Außen- und Innen-

dienst sowie der Vertriebsleitung führen regelmäßige Stehungen vor den Boards zur Lagebesprechung durch. Im Außendienst und im Führungskreis findet dies wöchentlich statt, dort wo es im Innendienst um tägliche Problemlösung geht, sogar täglich. Auch die Geschäftsleitung ist nun besser informiert, sie kann schneller und direkter auf Probleme reagieren.

„Das Lean-Projekt hat die Kommunikation im gesamten Unternehmen verbessert. Die Mitarbeiter fühlen sich heute ganz anders eingebunden und bringen sich viel mehr mit Verbesserungsvorschlägen ein“, freut sich Vertriebsleiter Gühring.

Während die Innendienst-Mitarbeiter bei Steinmeyer sofort von dem Projekt begeistert werden konnten, brauchte der Außendienst etwas mehr Zeit, die Vorteile zu erkennen. Die Befürchtungen der Mitarbeiter, dass sich ihr Arbeitsvolumen erhöht, konnten schnell zerstreut werden. Das Gegenteil war der Fall. Mit den neuen, schlanken Prozessen sparen sie sogar Arbeitszeit und erhalten bei Problemen schnelle Unterstützung durch die Führungskräfte.

Aufgrund der guten Erfahrungen mit Lean in Produktion und Vertrieb beschlossen die Albstädter die Lean-Transformation im gesamten Unternehmen. Bis 2020 sollen auch die Bereiche Konstruktion und Administration besser und effizienter arbeiten. ●

Das Vorläuferprojekt zu Lean Sales sorgte bereits in der Produktion von Steinmeyer für schlanke Prozesse. Bis 2020 sollen auch die Bereiche Konstruktion und Administration besser und effizienter arbeiten. Bilder: Steinmeyer



Schwäbische Präzision

Die August Steinmeyer GmbH & Co. KG zählt zu den führenden Herstellern von hochpräzisen Kugelgewindetrieben. Mit seinen rund 450 Mitarbeitern erwirtschaftet das Traditionsunternehmen aus dem schwäbischen Albstadt einen jährlichen Umsatz von rund 45 Mio. Euro. Das Unternehmen hatte 1920 als feinmechanische Werkstätten angefangen und ist heute Teil der Steinmeyer-Gruppe.

Claudia Thöring
Journalistin in Hamburg