

Was ein professionelles Vertriebsmanagement für Automobilzulieferer leisten muss

Warum müssen nur Entwicklung und Produktion für Wettbewerbsvorteile sorgen?
Auch der Vertrieb kann vom Anforderer zum Erbringer eines echten Wertbeitrags
für profitables Wachstum werden: durch einen in der Praxis entwickelten und
erprobten Ansatz für ganzheitliches und systematisches Vertriebsmanagement.

Erik Reiter

Kaizen, Lean Production, Design to Cost, Total Productive Maintenance (TPM) und Total Quality Management (TQM) – viele gut durchdachte Managementansätze mit denen Unternehmen seit Jahrzehnten versuchen, die Profitabilität zu steigern. Gerade die Automobilzulieferer stehen sicherlich ganz oben, wenn es darum geht, hier Höchstleistungen zu erbringen. Doch der Vertrieb blieb bei diesen Entwicklungen immer außen vor. Wo bleibt der Anspruch an ein Total Sales Management (TSM)? Die mangelnde Professionalisierungsanforderung ist umso erstaunlicher, wenn man sich den enormen Einfluss des Vertriebs auf den Gewinn mit den Stellhebeln Preis- und Akquiseverantwortung veranschaulicht. Es reichte bisher aus, eine gute Kundenbeziehung zu pflegen und damit war die Daseinsberechtigung erfüllt.

Veränderungen im Markt erfordern ein neues Vorgehen im Vertrieb

Erhöhte Compliance-Anforderungen und eine zunehmende Professionalisierung der Einkaufsbereiche der Automobilhersteller mit neuen Sourcing-Methoden und höheren Anforderungen an die Preistransparenz drängen die Beziehungsebene immer weiter zurück. Diese Einflüsse in Kombination mit einer ständigen Intensivierung des Wettbewerbs, einer steigenden Komplexität durch globale Marktpräsenz und revolutionär neue Technologien erfordern ein neues Vorgehen im Vertrieb.

Doch wie sieht dieses aus? Vertriebsmanagementkonzepte von der Stange funktionieren in der Automobilzuliefererindustrie nicht – dazu sind die Marktgegebenheiten zu spezifisch: Preisdruck wie in kaum einer anderen Branche, langfristige Kundenbeziehung mit relativ wenigen Kunden, lange

„Vertriebsmanagementkonzepte von der Stange funktionieren in der Automobilzuliefererindustrie nicht.“

Produktlebenszyklen bei gleichzeitig hoher Änderungsfrequenz in den technischen Produkteigenschaften, große Stückzahlen und Auftragsvolumina sind kennzeichnend. Die Kombination dieser Branchenmerkmale in Verbindung mit den erwähnten aktuellen Trends haben zwangsläufig Implikationen auf die Ausgestaltung des Vertriebsmanagements.

Der Anspruch an ein erfolgreiches Vertriebsmanagement ist es, durch Transparenz, Effizienz und Effektivität in den Prozessen einen wertvollen Beitrag zu profitablen Wachstum des eigenen Unternehmens zu leisten. Dies gelingt durch Total Sales Management (TSM), einem Vertriebsmanagement-Ansatz, der durch zwei Merkmale gekennzeichnet ist: Ganzheitlichkeit und Systematik.

Der gesamte Vertrieb im weiteren Sinne ist dazu von der Strategie-, über das Kundenbeziehungs-, Akquise-, Änderungs- und Claimmanagement zu



Erik Reiter

ist Inhaber von Reiter Consulting, Strategie- und Vertriebsmanagementberatung für Automobilzulieferer.

Erik Reiter
Reiter Consulting, Passau, Deutschland
E-Mail: Erik.Reiter@reiter.consulting

betrachten und zu strukturieren (Ganzheitlichkeitsanforderung). Ziele, Reporting, Pricing-, Organisations- und Qualifikationsinstrumente bedürfen eines systematischen Einsatzes in jedem einzelnen der vorgenannten Managementprozesse, um das Vertriebsmanagement zu professionalisieren (Systematikanforderung).

Erfolgsfaktoren für die Vertriebsmanagementprozesse

Betrachtet man die Anforderungen eine Ebene tiefer, so haben sich für die Managementprozesse folgende Erfolgsfaktoren in der Praxis gezeigt:

Strategiemanagement: Abgeleitet aus der übergeordneten Gesamtunternehmensstrategie sind im Prozess der Strategieformulierung Wachstums- und Renditeziele für die jeweiligen Geschäftsfelder die Grundlage für Vertriebsaktivitäten. Falls die Geschäftsfelder nicht ohnehin durch eine entsprechende Aufbauorganisation quasi vordefiniert sind, sind Überlegungen anzustellen, nach welchen Marktkriterien diese zu segmentieren sind. Ob dies nach Regionen, Produktgruppen oder Kunden erfolgt, kann nur unternehmensindividuell beantwortet werden und ist abhängig von der gegenwärtigen und zukünftig angestrebten Positionierung. Als hilfreich für die erfolgreiche Implementierung der Marktstrategie hat sich die Operationalisierung der Wachstumsziele durch konkrete Zielaufträge erwiesen. Dies dient gleichermaßen als Untermauerung der Realisierbarkeit der Ziele sowie auch einer Erhöhung der Umsetzungswahrscheinlichkeit durch die Schaffung von mehr Verbindlichkeit. Zur Sicherstellung einer einheitlichen und erfolgreichen Marktbearbeitung ist auf strategischer Ebene der Marketing-Mix für die Geschäftsfelder zu vereinbaren. Eine abgestimmte Preis-, Pro-

dukt-, Distributions- und Kommunikationsstrategie unterstützt dabei die Strategieimplementierung.

Akquisemanagement: Professionelles Projektmanagement für bereits nominierte Aufträge ist Standard in der Automobilzuliefererindustrie. Diese bewährten Methoden auch schon in der Akquisephase einzusetzen sind eher die Ausnahme. Die Vorteile dabei sind neben einer höheren Auftragswahrscheinlichkeit, bessere Preisabschlüsse, belastbare Businesspläne, fundierte Verträge und wesentliche Vorarbeiten für den späteren Projekt-Setup. Gerade in der Akquise ist ein strategisches und taktisches Pricing elementar für die spätere Profitabilität der Aufträge. Die in der Automobilindustrie sehr hohen Auftragsvergabesummen und die damit einhergehen-

„Der Anspruch an ein erfolgreiches Vertriebsmanagement ist es, durch Transparenz, Effizienz und Effektivität in den Prozessen einen wertvollen Beitrag zu profitabilem Wachstum des eigenen Unternehmens zu leisten.“

de hohe Bedeutung einzelner Aufträge für die jeweiligen Unternehmen sowie die oben bereits erwähnte Professionalisierung der Einkaufsseite machen ein perfekt organisiertes Verhandlungsmanagement zum elementaren Bestandteil erfolgreicher Akquisearbeit.

Kundenbeziehungsmanagement: Das Verstehen der Individualität in den Kundenanforderungen ist hier die Voraussetzung für ein zielgerichtetes Vorgehen. Nur wer anerkennt, dass die jeweiligen Automobilhersteller unterschiedliche Anforderungen an die Zulieferer stellen, kann hier richtig agieren. Kunden, die ein aktives Innovationsmanagement durch Auftragserteilung honorieren, sollten dementsprechend bedient werden. Selbstverständlich gilt hier auch der Umkehrschluss. Erfolgt die Auftragsvergabe ausschließlich über den Preis, muss dies Auswirkungen auf die eigenen Service- und Qualitätsstandards haben. Die Anpassung des eigenen Leistungsspektrums an die jeweiligen kundenspezifischen Lastenheftanforderungen ist hier ebenso relevant. Und ganz generell spielt für die Ausgestaltung des Kundenbeziehungsmanagements das mit dem Kunden zukünftig geplante Wachstum selbverständlich eine Rolle.

Zusammenfassung

- Der Vertrieb der Automobilzuliefererindustrie ist gezwungen, sich aufgrund externer Einflüsse (Compliance, Einkaufsprofessionalisierung) neu aufzustellen.
- Erfolgsentscheidend ist der Aufbau eines ganzheitlichen und systematischen Vertriebsmanagements.
- Der Weg zum Total Sales Management führt über einen Change-Prozess, in dem jeder einzelne Vertriebsmanagementprozess analysiert und auf Wachstum und Profitabilität ausgerichtet wird.

Änderungsmanagement: Die Königsdisziplin für Automobilzulieferer. In der technischen Umsetzung hunderter Produktänderungen in der Entwicklungsphase sind die meisten Zulieferer sehr gut aufgestellt. Doch gilt dies auch für die kaufmännische Abwicklung? Kostentransparenz bei der Flut an technischen Änderungen sicherzustellen und diese auf effiziente Art und Weise zu generieren, ist die Grundlage für Erfolg. Auf dieser Basis eine Preisbildung durchzuführen, die den Namen auch verdient, ist der nächste Schritt. Und schließlich ist absolute Prozesstransparenz erforderlich. Dies gilt sowohl für den internen Abarbeitungsstatus als auch für den externen Genehmigungsstatus. Erst diese Transparenz ermöglicht rechtzeitige Eskalation und verhindert ein Auseinanderklaffen von technischen Inhalten und zugehörigen Preisen.

Claimmanagement: Für alle vom Kunden geforderten Tätigkeiten, die außerhalb der ursprünglichen Vertragsvereinbarung liegen, gilt es, offensives Claimmanagement zu betreiben. Die Margen in dieser Industrie sind zu gering, um hier dem Kunden großzügig entgegenzukommen und auf Zuruf bestimmte Dienstleistungen zu erledigen. Daher besteht der erste Schritt in einer Sensibilisierung aller mit dem Kunden in Interaktion stehenden Bereiche (Entwicklung, Logistik, Qualität), dass Leistungen nur auf entsprechender Vertragsgrundlage erbracht werden. Hier kommt dem Vertrieb eine wichtige Rolle zu: Er entscheidet, ob es sich um einen Vertragsbestandteil oder eine Zusatzdienstleistung handelt. Sind die Vorgänge erst einmal als solche erkannt, gilt es auch hier, eine saubere Kostenbasis für die entsprechenden Angebote zu haben. Im Claimmanagement ist die transparente Verfolgung der offenen Vorgänge bis zum Zahlungszeitpunkt mindestens so wichtig, wie vorher beim Änderungsmanagement erwähnt.

Den Vertrieb systematisch steuern und strukturieren

Für nachhaltige Ergebnisse im Vertriebsmanagement ist eine systematische Herangehensweise essenziell. Dazu dienen die im Folgenden dargestellten fünf Erfolgsbausteine:

1. **Ziele:** So offensichtlich es sein mag, so wichtig ist es, dass jedes einzelne Ziel einen klaren Fokus auf Wachstum und Profit hat. Hier ist der Bezug zu den oben beschriebenen Managementprozessen selbstredend. Sind diese Ziele qualitativ definiert, gilt es in der Quantifizierung, Widerspruchsfreiheit zu erzeugen. Und dies in zwei Dimensionen: Zum einen in einer stringenten Kaskadierung von der Unternehmensspitze über die Bereiche und Abteilungen bis zum einzelnen Mitarbeiter. Zum anderen aus der Per-

spektive der jeweiligen Geschäftsfelder und der zugehörigen einzelnen Aufträge. Beide Perspektiven sind aufeinander abzustimmen, um nicht über die Ziele zu diskutieren, sondern an den Beiträgen zur Zielerreichung zu arbeiten. Ziele liefern nur dann einen positiven Steuerungsbeitrag, wenn mit diesen aktiv gearbeitet wird. Dies geschieht am einfachsten durch eine Institutionalisierung in den monatlichen Managementmeetings.

2. **Reporting:** Transparenz für jeden einzelnen der oben angeführten Managementprozesse zeichnet ein professionelles Vertriebsmanagementsystem aus und ist elementar für die erfolgreiche Steuerung. Transparenz bei der strategischen Ausrichtung und den aktuellen Akquiseaktivitäten hilft nicht nur dem Vertrieb, sondern allen anderen Bereichen für ihre Planungen. Hierbei kommt dem Vertriebsmanagement eine wichtige Informationsfunktion zu. Besonders in der Automobilzuliefererindustrie ist das Wissen über die Rentabilität einzelner Aufträge und in der

„Als hilfreich für die erfolgreiche Implementierung der Marktstrategie hat sich die Operationalisierung der Wachstumsziele durch konkrete Zielaufträge erwiesen.“

Aggregation der Geschäftsfelder von existentieller Bedeutung. Es gilt hierbei zu erwähnen, dass hier nicht die kurzfristige Rückwärtsbetrachtung (sogenannte Nachkalkulation) gemeint ist, sondern nur eine über den gesamten Produktlebenszyklus kostenrechnerische Darstellung Sinn ergibt. Nur so ist eine solide Entscheidungsgrundlage in Global Sourcing für existierende Aufträge oder für die zukünftige strategische Portfoliogestaltung vorhanden.

3. **Pricing:** Bei diesem wichtigen Instrument für den Vertrieb gilt es, sich nicht von aktuellen Marktgegebenheiten oder aktuellen Kundenforderungen reaktiv treiben zu lassen. Ein systematischer, proaktiver Ansatz auf strategischer und taktischer Ebene hat oberste Priorität. Erhebliche Auswirkung auf die spätere Profitabilität hat die Entscheidung, ob man mit Cost-Plus, Value-based-Pricing oder zu Grenzkosten in den Markt geht. Die eigene Marktposition, die wiederum wesentlich bestimmt wird durch die Alleinstellung der an-

gebotenen Produkte, gibt hierfür eine erste Orientierung. Das Vorgehen bei der Preissetzung ist auch abhängig davon, ob die Preise im Akquise-, Änderungs- oder Claimmanagement gebildet werden. Hier kann eine Differenzierung durchaus gewinnbringend sein, da man im Änderungs- und Claimmanagement im Gegensatz zur Akquisituation im Regelfall nicht mehr mit Wettbewerbsangeboten konfrontiert ist. Als weitere Dimension sind kunden-/regionen- und produktgruppenspezifische Preisdifferenzierungen mit ins Kalkül zu ziehen, um für das Unternehmen die maximal mögliche Rendite zu erzielen. Ebenso erfordern die vom Einkauf der Kunden initiierten Jahrespreis- und Global Sourcingverhandlungen für Bestandsgeschäft ein strategisches und taktisches Durchdenken der preislichen Handlungsspielräume. Wesentlich für die preislichen Entscheidungen sind dabei mehrere Parameter:

- das Verhalten des Einkaufs in der Vergangenheit – hat er wirklich den Lieferantenwechsel vollzogen oder nur damit gedroht?
 - die eigenen Gegenargumentationsmöglichkeiten bei Preisforderungen des Einkaufs
 - die Wettbewerbssituation und eigene Marktposition
 - die Möglichkeit, im Rahmen der Preisverhandlung über Bestandsgeschäft, Neugeschäft für die Zukunft zu gewinnen
- Vor allem der letzte Punkt stellt eine interessante Chance dar, denn so entstehen aus Preiszugeständnissen, die den

Einkauf des Kunden befriedigen, Neuaufträge, die dem eigenen Unternehmen nutzen – eine klassische Win-win-Situation wird geschaffen.

4. **Organisation:** Bevor man über die Aufstellung des Vertriebs spricht, stellt sich zunächst die Frage welche Aufgabeninhalte gehören überhaupt zum Vertrieb. Man kann zeigen, dass es für den Automobilzulieferer sinnvoll ist, dass Kalkulationen, Markt- und Preisstrategien sowie die Preis-

„Transparenz bei der strategischen Ausrichtung und den aktuellen Akquiseaktivitäten hilft nicht nur dem Vertrieb, sondern auch allen anderen Bereichen für ihre Planungen.“

hoheit sinnvollerweise in der Funktion Vertrieb anzusiedeln sind. Aufgrund des bereits erwähnten überragenden Einflusses des Vertriebs auf das Unternehmensergebnis im Vergleich zu den durch den Vertrieb verursachten Kosten ist bei der organisatorischen Ausgestaltung der Fokus verstärkt auf die Effektivität in Bezug auf Wachstum und Profitgenerierung zu legen. Die typischen Fragestellungen sind: Ordnungskriterium Kunde, Produkt oder Region und auf welcher Ebene? Will man den Vertrieb in der Zentrale haben oder Key Accounter vor Ort und wie bindet man diese dann entsprechend ein? Wichtig für die organisatorische Aufstellung ist, dass dies kein zufälliges oder historisch gewachsenes Ergebnis sein darf, sondern Resultat einer detaillierten Analyse sein muss, die neben Marktgegebenheiten, die aktuelle und zukünftig geplante Positionierung des Unternehmens und auch die Aufstellung der anderen Funktionen zu berücksichtigen hat. Für die ablauforganisatorischen Prozesse gilt: eine klare, einfache Struktur und Beschreibung, mit eindeutigen Rollen ist erfolgsrelevant.

5. **Qualifikation:** Es wurde bereits erwähnt, dass die persönliche Beziehungsebene eine weniger dominante Rolle für den Vertriebserfolg in der Automobilindustrie spielt, als dies früher der Fall war. Dies und die zunehmende Professionalisierung des Kundeneinkaufs hat natürlich Folgen für das Qualifikationsprofil der eigenen Mitarbeiter. Um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden, sind vorwiegend analytische, strategische und interkulturelle

Kerngedanken

1. Wettbewerbsvorteile nur aus der Entwicklung und Produktion zu generieren, reichen nicht mehr – auch der Vertrieb ist gefordert, einen Wertbeitrag zu liefern.
2. Der Einkauf des Kunden ist perfekt aufgestellt – die gleiche Anforderung gilt für den Vertrieb, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
3. Professionelles Vertriebsmanagement muss ganzheitlich und systematisch sein, um zu profitablen Wachstum zu führen.
4. Transparenz bei der Strategie- & Akquiseplanung, den Entscheidungsgrundlagen, der Performancemessung und in den Prozessen gilt als Erfolgsfaktor.
5. Wer sich frühzeitig auf den Weg zum Total Sales Management (TSM) macht, wird sich einen nachhaltigen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb verschaffen.

Handlungsempfehlungen

- Schaffen Sie eine Vertriebskultur, in der jede Handlung sowohl auf Wachstum als auch auf Profit ausgerichtet ist.
- Bauen Sie ein ganzheitliches und systematisches Strategie- und Vertriebsmanagement auf, mit dem Sie planen, entscheiden, umsetzen und führen können.
- Stellen Sie Führungskräfte und Mitarbeiter ein, die den Prozess hin zum Total Sales Management (TSM) unterstützen und vorantreiben.
- Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter und Prozesse mit höchstem Professionalitätsanspruch kontinuierlich weiter, um mit dem Einkauf der Kunden und dem Wettbewerb auf Augenhöhe zu agieren.
- Beweisen Sie Ihrer Organisation, dass die Steuerung des Unternehmens aus der Marktperspektive zum Erfolg führt.

Kompetenzen gefragt. Neben der Mitarbeiterauswahl ist ein systematisches Training der Mitarbeiter ebenso von Bedeutung. Es ist sinnvoll, hier auf den individuellen Wissensstand der Mitarbeiter einzugehen. Benötigt man für die direkt von der Hochschule kommenden Mitarbeiter ein „Bootcamp“, in dem man die Grundlagen der Industrie vermittelt, sind für die erfahrenen Mitarbeiter Trainings zu neuen Produkten und zur kontinuierlichen Optimierung der Verhandlungskompetenz erfolgversprechend. Ein mehrstufiges Trainingskonzept, auch in der Interaktion mit dem firmeneigenen Einkauf hat sich dabei

in der Praxis bewährt. Darüber hinaus gehört zu einer systematischen Qualifikation die Nutzung von Instrumenten des Wissensmanagements.

Der Weg zum Total Sales Management (TSM)

Die Vorreiter der Branche haben die Bedeutung des Vertriebs längst erkannt und haben wichtige Schritte auf dem Weg zu einem professionellen Vertriebsmanagement getan. Notwendig dazu ist zunächst die Erkenntnis der Unternehmensspitze, dass der Vertrieb eine – oder zukünftig vielleicht sogar die – erfolgskritische Funktion für den Fortbestand des Unternehmens ist. Hier wird entschieden, in welchen Märkten, mit welchen Produkten und mit welchen Preisen man als Unternehmen tätig ist. Dies sollte genug Motivation sein, um das Ziel eines durchgängigen Total Sales Managements anzustreben. Die durchaus anspruchsvollen Schritte dorthin sind mit einem systematischen Change-Prozess zu begleiten, damit sich am Ende der gewünschte Erfolg auch einstellt. (Neue) Führungskräfte und Mitarbeiter, die den Wandel mittragen, Projekte, die die Prozesse neu strukturieren, IT-Systeme, die die neuen Abläufe verankern, sind wesentliche Maßnahmen auf diesem Weg.

Fazit

Professionelles Vertriebsmanagement – oder anders ausgedrückt, das Führen des Unternehmens aus der Marktperspektive – wird die Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg führen. Die sich wandelnden Marktanforderungen werden immer mehr Unternehmen dazu bewegen, diesen Schritt zu gehen. Wer sich frühzeitig auf diesen Weg macht und den Vertrieb ganzheitlich und systematisch neu strukturiert, wird sich einen nachhaltigen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb verschaffen.