

Globalisierung

Vertriebsstrategie weltweit verankern

Unsere Vertriebsmitarbeiter in China berücksichtigen bei ihrer Arbeit zu wenig unsere Vertriebsstrategie - unter anderem weil sie überzeugt sind: Der chinesische Markt tickt anders als der europäische. Zu dieser Überzeugung gelangte ein deutscher Automobilindustrie-Zulieferer. Deshalb startete er eine Qualifizierungs-offensive, bei der Case-Studies eine zentrale Rolle spielten.



Fast alle größeren Hersteller von Investitionsgütern erzielen heute den Löwenanteil ihres Umsatzes im Ausland - und dieser Anteil steigt weiter. Also stehen sie vor der Herausforderung, die in ihren Heimatmärkten praktizierten Vertriebs- und Marktbearbeitungsstrategien zu globalisieren - das heißt, auf ihre Töchter und Niederlassungen im Ausland zu übertragen. Dies ist nötig, um die Märkte im Ausland effektiv zu bearbeiten. Hinzu kommt ein Punkt, den viele Investitionsgüter-Hersteller nicht ausreichend beachten: Auch ihre (Ziel-)Kunden sind meist multi- oder international agierende Unternehmen. Und zwischen deren Niederlassungen findet - ebenso wie zwischen den Dependancen der Hersteller - ein reger Informationsaustausch statt. Darum wird es meist schnell publik, wenn ein Hersteller von Investitionsgütern

zum Beispiel in den USA eine andere Vertriebsstrategie als in China oder seinem Heimatmarkt verfolgt und seinen Kunden dort beispielsweise andere (Service-)Leistungen oder gar Preise offeriert. Deshalb werden auch seine anderen Niederlassungen rasch mit der Kundenforderung konfrontiert: „Wir möchten dieselben Konditionen, Leistungen usw. wie unsere Kollegen in den USA haben“. Außerdem schafft es Verunsicherung und häufig sogar Misstrauen, wenn Kunden registrieren, dass einer ihrer Lieferanten in den verschiedenen Märkten zum Beispiel mit unterschiedlichen Preisen operiert - zumindest wenn er die Unterschiede aus ihrer Warte nicht nachvollziehbar begründen kann. Zum Beispiel mit höheren Beschaffungs-, Produktions- oder Transportkosten.

Vertriebsmitarbeiter denken: Unser Markt tickt anders

Eine Voraussetzung für das Globalisieren einer Vertriebsstrategie ist: Der Hersteller hat für seinen Heimatmarkt eine Vertriebsstrategie, die unter anderem folgende Fragen beantwortet:

- Was sind unsere Vertriebsziele?
- Wer sind unsere Zielkunden?
- Welche Produkte/Problemlösungen bieten wir ihnen an?
- Welche Mehrwert bieten unsere Produkte/Problemlösungen unseren Zielkunden vergleichen mit denen unserer Mitbewerber?
- Was sind unsere zentralen Verkaufsargumente? Und:
- Wie führen wir unsere Zielkunden zur Kaufentscheidung?

Hier liegt oft das erste Problem. Die meisten Hersteller von Investitionsgütern haben zwar eine schriftliche

fixierte Vertriebsstrategie, doch häufig ist diese nicht ausreichend operationalisiert. Deshalb lassen sich aus ihr im Vertriebsalltag bezogen auf die einzelnen Produkt- und Kundengruppen keine konkreten Handlungsstrategien ableiten.

Doch auch, wenn eine solche Vertriebsstrategie existiert, fällt es den Unternehmen oft schwer, diese auf ihre Auslandsmärkte zu übertragen. Unter anderem aus folgendem Grund: Sprechen die Vertriebsverantwortlichen in der Zentrale mit den Vertriebsverantwortlichen oder -beauftragten in den Auslandsmärkten hierüber, dann erhalten sie häufig die Antwort: „Das ist ja alles schön und gut, was ihr in der Zentrale zu Papier gebracht habt, doch unsere Märkte ticken anders. Wenn wir hier in China zum Beispiel so offensiv den Markt bearbeiten, dann ...“ Oder: „Wenn wir hier in den USA so selbstbewusst auftreten, dann ...“ Gelingt es den Verantwortlichen dann nicht, ihrem Gegenüber überzeugend darzulegen, warum die in der Zentrale beschlossene Vertriebsstrategie auch in den Auslandsmärkten zielführend ist - selbst wenn aufgrund der lokalen Gegebenheiten im Vertriebsalltag ein teils anderes verkaufstaktisches Verhalten nötig ist - dann erwacht die Vertriebsstrategie in den Auslandsmärkten nie zum Leben. Das heißt: Die Auslandstöchter verfolgen ihre eigene, unabgestimmte Strategie.

Qualifizierungsprojekt gestartet

Vor diesem Hintergrund startete ein in Deutschland ansässiger, weltweit agierender Automobilzulieferer 2015 mit Unterstützung des Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner ein Projekt, das darauf abzielte, dass dessen Niederlassungen in China sich im Vertrieb an denselben Maximen orientieren, die auch für den Vertrieb in Europa und Nordamerika gelten. Im ersten Schritt fand ein Briefing-Workshop mit Führungskräften aus der deutschen Zentrale sowie ausgewählten Führungskräften und Key Accounts aus China statt. In ihm fragten sich die Teilnehmer ausgehend von der Vision und Mission des Unternehmens sowie seiner Vertriebsstrategie: Welche Ziele wollen wir mit dem Projekt erreichen?

Dabei wurde als zentrales Problem erkannt: Die lokalen Verkaufsteams agieren in ihrem Markt zu defensiv. Sie reagieren primär auf Projekte, die die OEMs, also Autohersteller, ausschreiben, statt pro-aktiv zu agieren - zum Beispiel, indem sie eigene Ideen und Lösungsvorschläge bei den OEMs einbringen und so aktiv darauf hinarbeiten, neue Projekte und Aufträge an Land zu ziehen. Außerdem behandeln sie, die OEMs und deren Requests for Quotation (RFQs) - also Bitten, ein Angebot abzugeben - weitgehend gleich. Das heißt, sie bewerten die OEMs und RFQs nicht zunächst bezüglich des Umsatzpotenzials sowie der Auftragschance, um anschließend abhängig hiervon zu entscheiden: Wie viele Zeit und Energie investieren wir in den Versuch, den OEM als Kunden zu gewinnen, beziehungsweise in das Erstellen und Nachbearbeiten eines Angebots?

Ausgehend von diesen Erkenntnissen wurden als Projektziele unter anderem formuliert, dass die Vertriebsmannschaft des Zulieferers in China

- den chinesischen Markt pro-aktiver bearbeitet,
- sich bei ihrer Alltagsarbeit stärker an der Vertriebsstrategie und den Vertriebszielen des Zulieferers orientiert,
- mit System - unter anderem durch eine Antizipation von Kundenwünschen - neue, lohnende Projekte akquiriert,
- sich durch ein Aufzeigen des Mehrwerts der eigenen Problemlösungen im Akquise-Prozess, soweit möglich, einem Konditionenwettbewerb entzieht.

Im zweiten Schritt wurden dann die wichtigsten OEMs im Zielmarkt China identifiziert sowie typische Probleme, die bei ihnen beim Akquirieren und Verhandeln von Aufträgen auftreten.

Typische Probleme im Akquise-Prozess identifiziert

Als typische Probleme im Akquise-Prozess wurden unter anderem identifiziert:

- das Einbringen von Zukunftsthemen - um sich bei den OEMs als attraktiver Partner zu profilieren und eventuell (Folge-)Aufträge zu generieren,
- das Bewerten der OEMs und RFQs - um die Ressourcen im Vertrieb möglichst effektiv einzusetzen,

- der Umgang mit der Bitte von OEMs um einen Cost break down (CBD) - also der Aufforderung, die Kalkulationsgrundlagen beim Erstellen des Angebots offenzulegen, um weitere Einsparpotenziale für den OEM zu identifizieren,
- der Umgang mit Volume Claims - also mit der Frage, was tun wir, wenn ein OEM zum Beispiel weniger oder mehr Bauteile ordert, als vertraglich vereinbart wurden und somit die Kalkulationsgrundlage entfällt,
- das Aushandeln unter anderem von Laufzeitverlängerungen bei bestehenden Kontrakten.

Im nächsten Schritt überlegten die Beteiligten: Wie erreichen wir, dass sich unsere Vertriebsleute beispielsweise bei den oben skizzierten Problemen in Übereinstimmung mit unserer Vertriebsstrategie verhalten? Rasch war ein Konsens erzielt: Es ist nicht zielführend, wenn wir zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen oder Trainings den Vertriebsmitarbeitern in China vorgeben, wie sie sich verhalten sollen, wenn ein Kunde beispielsweise einen Cost break down fordert oder weniger Bremssysteme als vertraglich vereinbart ordert. Denn dann ist ihre natürliche, reflexartige Reaktion: „Das geht bei uns in China nicht, weil ...“

Vergleichbare Case-Studies in Europa identifiziert

Deshalb entschied der Automobilzulieferer im Dialog mit Schreiber & Partner reale Case-Studies aus Europa zu identifizieren, bei denen die Vertriebsleute vor ähnlichen Herausforderungen standen - sei es, um mit den OEMs

- ins Gespräch zu kommen und neue oder zusätzliche Aufträge an Land zu ziehen, oder
- Verträge zu vereinbaren, deren Konditionen für den Zulieferer attraktiv sind, oder
- bestehende Verträge nachzuverhandeln oder sich gewünschten Nachverhandlungen seitens der OEM beispielsweise bei Laufzeitverlängerungen zu entziehen.

Diese Case-Studies sollten die Vertriebsmitarbeiter in China in Workshops bearbeiten und zunächst eigenständig Lösungsvorschläge für die jeweilige Herausforderung erarbeiten, bevor ihnen schließlich das strategische und

Harald Klein



betreut mit seinem Kollegen Harald Schatz bei dem Trainings- und Beratungsunternehmen Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, den Geschäftsbereich Automotive (Tel.: +49/7062/96 96-8; E-Mail: sekretariat@vertriebsberatung-automotive.de; Internet: www.vertriebsberatung-automotive.de).

taktische Vorgehen der Europäer präsentiert wird - mit folgenden Zielen: Die Vertriebsmitarbeiter in China sollen erkennen, dass ihre Vertriebskollegen in Europa bei ihrer Arbeit vor weitgehend denselben Herausforderungen stehen wie sie; außerdem, dass die von ihnen entwickelten Vorschläge, wie ihre Kollegen in Europa strategisch und taktisch vorgehen sollten, weitgehend deren realem Vorgehen entspricht. Und hiervon abgeleitet sollten die Vertriebsmitarbeiter in China wiederum zur Erkenntnis zu gelangen: Die vertriebsstrategischen Vorgaben aus Europa sind auch für uns relevant und können von uns im Vertriebsalltag eingelöst werden - selbst wenn wir uns zum Beispiel in Verkaufsgesprächen und Vertragsverhandlungen aufgrund der kulturellen Unterschiede taktisch teils anders verhalten müssen. Dies tangiert jedoch die Vertriebsstrategie und Vertriebsziele nicht.

Verkäufer in China erkennen Relevanz der Strategie

Nach diesen Vorarbeiten fanden in China mehrere zweitägige Workshops mit den verschiedenen Vertriebsteams statt. In ihnen ermittelten die Verkäufer zunächst noch einmal, wer ihre Top-Wettbewerber sind. Danach

definierten sie, was die Stärken ihres Arbeitgebers sowie seiner Produkte und Problemlösungen sind, und welchen Mehrwert - vergleichen mit den Wettbewerbern - erfolgreich den OEMs, also Autoherstellern, bieten kann. Anschließend bearbeiteten die Verkäufer in Arbeitsgruppen die Case-Studies aus Europa. Mit dem gewünschten Ergebnis: Die Verkäufer erkannten, dass sie faktisch im Vertrieb, wenn es um eine aktive Marktbearbeitung geht, vor denselben Herausforderungen wie ihre europäischen Kollegen stehen; des Weiteren, dass die Vertriebsstrategie des Automobilindustriezulieferers sinnvoll und in sich schlüssig ist und auch im chinesischen Markt zielführend und realisierbar ist.

Vier Wochen später trafen sich die Vertriebsmitarbeiter erneut zu Workshops. Nun definierten sie zunächst die in ihrem Vertriebsgebiet wichtigsten OEMs. Danach nahmen sie ein sogenanntes Profiling dieser OEMs vor. Das heißt sie fragten sich unter anderem:

- In welchem Segment des Automarkts ist der OEM aktiv?
- Welche strategischen Ziele hat er?
- Womit versucht er sich aktuell in seinem Markt von seinen Wettbewerbern zu differenzieren? Was macht ihn bei seinen Kunden erfolgreich?
- Womit könnte er sich noch differenzieren? Was hindert ihn im Moment daran, noch erfolgreicher zu sein?
- Vor welchen Herausforderungen steht der OEM aktuell sowie in naher Zukunft - unter anderem technisch, marktseitig sowie ablauf-organisatorisch?
- Wofür braucht der Zielkunde eine (Problem-)Lösung? Welche Ziele möchte er damit erreichen?
- Welche Anforderungen sollte aus Kundensicht die Lösung folglich erfüllen? Wie sollte die Lösung demzufolge gestaltet sein?

Verkäufer planen konkrete Vertriebsprojekte

Die Verkäufer erarbeiteten also für die einzelnen OEM konkrete Ansatzpunkte,

um mit ihnen ins Gespräch zu kommen und ihnen ausgehend von deren Zielen sowie Marktposition und -Situation konkrete Problemlösungen zu offerieren - jedoch nicht abstrakt, sondern so, dass der Mehrwert des Lösungsvorschlags und dessen Wirtschaftlichkeit für die OEMs erkennbar ist.

Danach entwickelten die Verkäufer in Kleingruppen anhand dieser Profiling für ausgewählte OEM konkrete Strategien, um mit diesen ins Gespräch und Geschäft zu kommen. Dabei waren die Cases so gewählt, dass in ihnen die unterschiedlichen Herausforderungen in den verschiedenen Phasen des Akquise-Prozesses berücksichtigt wurden. In diesem Zusammenhang analysierten die Verkäufer auch stets das Buying-Center beim jeweiligen OEM, um ihr taktischen Vorgehen hierauf abzustimmen.

In diesen Workshops sammelten die Verkäufer unter anderem die Erfahrung, ein aktiveres Verkaufen als bisher ist möglich; außerdem: Wenn wir uns hierbei an der strategischen Vorgaben aus der Zentrale orientieren, erreichen wir eher die Vertriebsziele. Nach diesen Workshops fanden noch abgeleitet aus den konkreten Cases und abgestimmt auf den individuellen Bedarf Trainings der Verkäufer zu solchen Themen wie Angebotserstellung, Verhandlungsführung und Nutzenargumentation statt. Außerdem wurden sie beim Umsetzen der Strategien im Vertriebsalltag gecoacht.

Qualifizierungsprojekt hat sich bewährt

Aufgrund dieser sehr systematischen Qualifizierung und Schulung bearbeiten die Vertriebsmitarbeiter des Automobilindustriezulieferers heute viel aktiver den chinesischen Markt. Sie orientieren sich hierbei auch stärker an der Vertriebsstrategie und den Vertriebszielen des Unternehmens. Deshalb entschied der Automobilindustriezulieferer Ende 2015, das in China bewährte Qualifizierungskonzept auch in anderen Ländern in Asien und Nordamerika anzuwenden.