Advyce & Company

MOBILE INVESTITIONSGÜTER

Branchentrends & ihre Auswirkungen auf das Vertriebs- und Servicenetz von Herstellern

TEIL 3

Vertriebs- und Service-Standards als verbindlicher Handlungsrahmen zwischen Herstellern und Handelspartnern

Dr. Thorsten Giesa
Partner
t.giesa@advyce.com
+49 160 90126109

Carsten Dimpfel
Senior Manager
c.dimpfel@advyce.com
+49 151 15042394

In unserem einführenden Artikel haben wir 4 Megatrends im Sektor der mobilen Investitionsgüter beschrieben:

(1) Elektrifizierung und alternative Antriebe
(2) Autonomes Fahren und Maschinensteuerung
(3) IoT-Integration und Telematik
(4) CO2-Reduzierung und Nachhaltigkeit

Die skizzierten Veränderungen bedingen unterschiedliche Auswirkungen auf die Strukturen von Herstellern und Händlern vor allem in den Bereichen Vertrieb und Service und betreffen sowohl herstellereigene Strukturen als auch die von privaten Handelsbetrieben bzw. Vertragswerkstätten in einem mehrstufigen Vertriebssystem.

Dabei können die einzelnen Bereiche klar umrissen werden, im Folgenden konzentrieren wir uns auf die zweite Auswirkung, Vertriebs- und Service-Standards als verbindlicher Handlungsrahmen zwischen Herstellern und Handelspartnern.

Im Bereich der mobilen Investitionsgüter sind Vertriebs- und Service-Standards besonders wichtig, um aus Herstellersicht Mindestanforderungen und Leitplanken aufzustellen, an denen sich insbesondere der Flächenvertrieb mit dem Ziel der Erreichung einer größtmöglichen Kundenzufriedenheit orientieren muss. Darüber hinaus dienen gerade Service-Standards dem vorrangigen Ziel, die Zuverlässigkeit, Sicherheit und Effizienz der im Einsatz befindlichen Fahrzeuge und Maschinen zu gewährleisten.

Während im zweistufigen Vertrieb Vertriebs- und Service-Standards sowohl für herstellereigene Betriebe als auch für private Händler- und Werkstättenbetriebe gelten, sind darüber hinaus spezielle Regelungen für die herstellereigenen Betriebe empfehlenswert. Darin sollten verbindliche Standards und interne Kontrollen als Regeln festgeschrieben sein, die kritische Bereiche und Prozesse wie Lagerbestände, Verkäufe, Rechnungsstornierungen, Zahlungen, Kredite und allgemeine Ausgaben für alle Geschäftseinheiten überwachen. Ziel ist es dabei ebenfalls, einfache und verbindliche Genehmigungsstufen zu definieren, die den Aktivitäten Struktur geben sollen.

Blicken wir nun auf die Anforderungen an **allgemein gültige Standards** für herstellereigene Betriebe und Händler bzw. Vertragspartner, so können wir die Vorgaben für Standards in verschiedene Bereiche clustern:

Werkstatt und Kundenempfang

Der Kundenempfangsbereich sollte klar gekennzeichnet und vom Werkstattbereich getrennt sein. Es sollten Wartebereiche mit aktuellen Informationsmaterialien vorhanden sein, ebenfalls sollten die Öffnungszeiten, Preislisten und die Erreichbarkeit des Notdiensts entsprechend transparent ausgehängt sein. Jede Vertragswerkstatt sollte mit der notwendigen Ausrüstung und definierten Spezialwerkzeugen ausgestattet sein, die sich an **Herstellervorgaben** orientieren und jährlich auf Aktualität überprüft werden sollten.

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Digitalisierung und der Einführung neuer Antriebstechnologien empfiehlt sich eine stärkere Fokussierung der Werkstattmitarbeiter auf sogenannte **Jobrollen** („job roles“), welche die Anforderungen an das Produktportfolio des Herstellers widerspiegeln und im Idealfall in **Jobrollen-Zertifizierungen** bei individuellem Durchlaufen von Aus- und Weiterbildungen münden. Diese wiederum könnten sich an den **Herstellervorgaben** orientieren, die Produktportfolio und Werkstattgröße entsprechend berücksichtigen sollten. An konkreten Jobrollen sollten sich auch die notwendigen **Schulungstage** orientieren, die darüber hinaus zukünftig auch deutlich individueller an den jeweiligen Entwicklungsstand des Mitarbeiters und an das zukünftige Produktprogramm gekoppelt sein sollten.

Empfehlenswert ist es zudem, **Feedbackgespräche** bzw. **Kundenzufriedenheitsmessungen** in den Standards zu verankern sowie Leitlinien zur Erhöhung der Kundenzentrierung zu definieren, wie beispielsweise konkrete zeitliche Vorgaben zur Bearbeitung von Kundenbeschwerden.

Ersatzteile, Lager und Versand

Für die Lagerung und den Versand von Ersatzteilen sind **überdachte Lagerflächen** und abgeschlossene Bereiche für **Nachtanlieferungen** empfehlenswert. Darüber hinaus sollte ein ausgewiesener Bereich für das Packen und Verschicken von Ersatzteilen vorhanden sein. Von besonderer Bedeutung sollten entsprechende **Abnahmeregeln und -vorschriften** für definierte Ersatz- und Zubehörteile sein, die die Einführung neuer Baureihen und Sonderaktionen flankierend begleiten sollten. Zunehmend wichtiger vor einer gesteigerten Produktkomplexität sind ausreichend **qualifizierte Mitarbeiter** für den Ersatzteilbereich, die entsprechend der technologischen Anforderungen geschult werden sollten. Ein **aktiver Vertriebsansatz von Ersatzteilen** sollte dabei unbedingt berücksichtigt werden. Hierzu ergänzend ist ein von Herstellern und Händlern gemeinsam erarbeiteter **Marketingplan** zur professionellen Vermarktung von Ersatzteilen und Zubehör entsprechend detailliert zu vereinbaren.

Vertrieb

Zunehmend wichtiger werden die Anforderungen an den **Flächenvertrieb**, wenn zukünftige Trends wie Elektrifizierung bzw. weitere alternative Antriebe, Autonomes Fahren oder Telematik berücksichtigt werden. Unabdingbar ist eine **Ausrichtung** und vor allem **Qualifizierung** des **Vertriebs** auf das Produktportfolio. Je komplexer und umfangreicher das Produktprogramm eines Herstellers, desto wichtiger ist eine **Spezialisierung** des **Vertriebs** auf Kernkompetenzen entlang des Produktportfolios.

Im Umkehrschluss ist es aus unserer Sicht aber auch erforderlich, dass Hersteller die **Marktgröße** ihrer Handelspartner ebenfalls in den Standards berücksichtigen und Vorgaben für die **Anzahl** an **Verkäufern** in den Gebieten machen, um dem individuellen Marktpotenzial entsprechend Rechnung zu tragen.

Systeme und Betriebswirtschaft

Geeignete **CRM- und Werkstattabwicklungssysteme** sind auf Partnerebenen erforderlich, um **Schnittstellen** zu den Hersteller-Systemen zu bedienen und die Datenübertragung entsprechend zu gewährleisten. Eine kontinuierlich aktualisierte Kundendatenbank ist dabei notwendig, um Rückrufaktionen und Kundenmarketingaktionen zu ermöglichen. Zudem sollten vor allem auf Händlerebene **betriebswirtschaftliche Daten** im Rahmen einer definierten Schnittstelle zur Verfügung gestellt werden können, die Aussagen über die **finanzielle Ertragskraft** ermöglichen sollten. Dabei ist es allerdings sinnvoll, die geforderten Datenanforderungen vorab zwischen Hersteller und Händler detailliert unter Wahrung der individuellen Datenhoheit und unter Berücksichtigung der Datenschutzthematik festzulegen.

Corporate Identity (CI)

Die **Beschilderung** und **Logos** sollten den Herstellervorgaben entsprechen, ebenfalls sollten Vorgaben für die Arbeitskleidung der gewerblichen Mitarbeiter als Orientierungshilfe existieren. Grundsätzlich sollte die CI auch für die Gestaltung weiterer Positionen wie Geschäftspapier, mobile Servicefahrzeuge etc. gelten.

Nachhaltigkeit als Einflussfaktor

Betrachten wir nun die Megatrends der **CO_2-Reduzierung und Nachhaltigkeit**, so lässt sich festhalten, dass eine deutliche Notwendigkeit besteht, diese auch im Hersteller-Händler-Verhältnis zu verankern und als Standards festzuschreiben. Denn Zertifizierungen und Standards spielen eine entscheidende Rolle im Rahmen der **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, die bis 2026 schätzungsweise 15.000 Unternehmen allein in Deutschland erfüllen müssen. Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ist eine EU-Richtlinie, welche die Transparenz und Konsistenz der Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen einheitlich und standardisiert erhöhen soll, um Stakeholdern wie Investoren und Kunden zu ermöglichen, die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen besser zu bewerten.

Hier sind einige Schlüsselaspekte:

European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Diese Standards sind Teil der CSRD und bieten einen einheitlichen Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der EU. Sie umfassen allgemeine und themenspezifische Anforderungen, die Unternehmen bei der Erstellung ihrer Berichte beachten müssen.

Doppelte Materialität

Unternehmen müssen ihre Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit aus zwei Perspektiven bewerten: wie ihr geschäftliches Handeln Menschen und den Planeten beeinflusst und wie umgekehrt Nachhaltigkeit und Klimawandel ihr Geschäft beeinflussen.

Drittprüfung

Die CSRD verlangt, dass Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte von einer unabhängigen dritten Partei prüfen lassen, um die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Informationen zu gewährleisten.

Transparenz und Rechenschaftspflicht

Durch die Einhaltung der CSRD-Standards können Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsauswirkungen transparent und nachvollziehbar darstellen, was das Vertrauen von Kunden, Investoren und anderen Stakeholdern stärkt.

In der Praxis bedeutet dies, dass beispielsweise ein Landmaschinenhersteller, der eine Zertifizierung nach diesen Standards anstrebt, seine Nachhaltigkeitsstrategie entsprechend definieren und seine Berichterstattung an den ESRS ausrichten muss. Dies kann beispielsweise die **Dokumentation von Energieeffizienzmaßnahmen**, die Verwendung **nachhaltiger Materialien** oder die **Reduzierung von Treibhausgasemissionen** umfassen. Die Einhaltung dieser Standards und Zertifizierungen zeigt nicht nur die Verpflichtung des Unternehmens zu nachhaltigem Handeln, sondern kann auch zu einer Verbesserung der Marktposition und zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Aus unserer Sicht kommen dabei in einer erweiterten Managementperspektive **Vertriebs -und Service-Standards** eine bedeutendere Rolle zu, als dies bislang der Fall gewesen ist. Denn wenn die Ziele einer nachhaltigen Unternehmenspolitik und der Verringerung von CO2-Ausstößen bei Herstellern von mobilen Investitionsgütern entlang der gesamten Wertschöpfungskette erreicht werden sollen, hat zwingend auch eine **Berücksichtigung der Vertriebs -und Service-Standorte** zu erfolgen. Dies lässt sich am einfachsten und sinnvollsten in der Überarbeitung vorhandener bzw. Einführung genereller Vertriebs- und Service-Standards regeln, worin entsprechende **Nachhaltigkeitsparameter** abgebildet werden können.

Empfehlung

Eine Standardisierung von Vertrieb und Service wird vor den skizzierten Herausforderungen wichtiger denn je. Sprechen Sie uns an, wenn wir Sie beim Review Ihrer bestehenden Standards unterstützen sollen oder Sie Beratung bei der erstmaligen Einführung benötigen!

Advyce & Company

ADVYCE & COMPANY

Advyce & Company ist mit seinen Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf und Zürich seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in neun Kategorien als „Beste Berater“ ausgezeichnet. Darunter zum siebten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, After Sales & CRM, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

Advyce & Company GmbH

kontakt@advyce.com

+49 (0) 211 890 988 80

www.advyce.com