

Bilder: It-Motive AG; links: @phonlamaipfoto/Fotolia.com; rechts: ©James Thew/Fotolia.com

E-Sales und Variantenmanagement

Erfolgsfaktoren für die Neu-Positionierung

Auch am Vertrieb geht der digitale Wandel nicht vorbei: Kunden verlangen beste Qualität zum kleinen Preis mit kurzer Lieferzeit. Wie aber gelingt es in den Unternehmen, die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen?

Die Industrie und insbesondere die Maschinenbau-Branche sind stark im Umbruch. Die Digitalisierung greift um sich und beeinflusst damit nicht nur die Instandhaltungs- und Serviceprozesse – Stichwort Predictive Maintenance. Der Generationswechsel zu den 'digital natives' hat begonnen. Die B2C-Trends schwappen immer heftiger in den B2B-Bereich über. Smartphones und Apps prägen das Kommunikations- und Bestellverhalten nachhaltig. Dies spürt auch der Vertrieb. Tools zur Ad-hoc-Bereitstellung aller notwendigen und bestellrelevanten Informationen werden gefordert. Die Bedienung muss einfach, in-

tuitiv und sicher sein. Auch für Neueinsteiger soll die Bestellung komplexer Produkte ohne Risiko möglich sein. Nach der Bestellung lässt das Order Fulfillment nicht lange auf sich warten. Kurze Lieferzeiten, am besten 'Amazon-like ad-hoc', werden zum schlagenden Verkaufskriterium. Mit diesen Anforderungen werden die internen Order Fulfillment-Bereiche konfrontiert. Bei den in Deutschland vornehmlich von Qualität und Manufakturansätzen getriebenen Prozessen ist es schwierig, wenn nicht gar unmöglich, es allen recht zu machen. Die Herausforderung besteht also darin, den Kunden ein maßgeschneidertes technisches und

meist hochkomplexes Produkt in der 'Manufaktur-Qualität' zu den Preisen und Lieferzeiten eines bereits in Serie gefertigten 'Katalogproduktes' anzubieten.

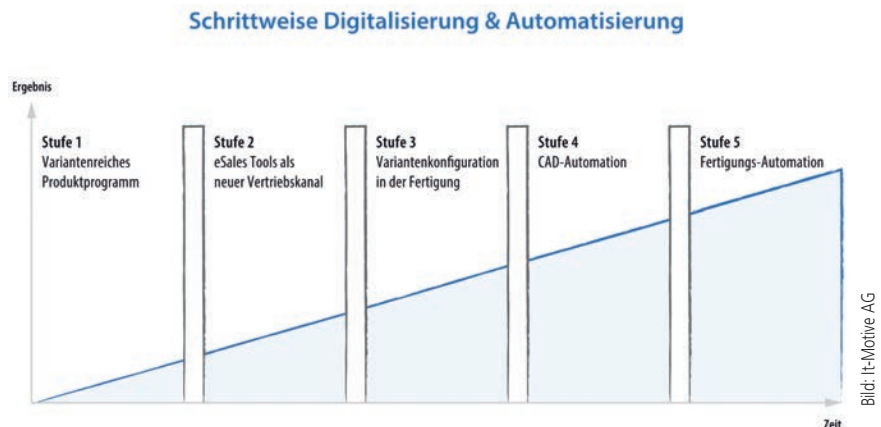
Die Quadratur des Kreises

Auf den ersten Blick erscheint diese Anforderung wie die Quadratur des Kreises. Die internen Diskussionen dazu sind in vielen Unternehmen oft gewaltige Energiefallen mit Verschleiß-Erscheinungen im internen Kommunikationsverhalten. Bei einer ganzheitlichen Betrachtung ist erkennbar, dass an diversen Stellen Veränderungen notwendig sind. Oft unter enor-

men Zeitdruck, da das Tempo im Markt, zum Beispiel durch die hohe Risikobereitschaft und Kapitalressourcen in den USA, hoch ist. Klassische Verfahrensweisen, die der europäischen und insbesondere der deutschen Mentalität entsprechen (Detail-engineering, Detail-Planung et cetera), dauern zu lange und sind bei der Vielzahl an Interdependenzen zu aufwendig. Somit stellt sich die Frage: Wie vorgehen? Das Veränderungstempo muss unternehmensverträglich sein. Entscheidungen und deren Folgen müssen noch überschaubar sein. Daher ist ein schrittweises Vorgehen mit stufenweiser Erfolgskontrolle meist die beste aller Möglichkeiten. Wo anfangen? Am besten an der Schnittstelle zum Kunden, dem Vertrieb und dem relevanten Produktprogramm. Die vertriebliche Umstellung auf ein variantengerechtes Produktprogramm, einfach erklärt und jederzeit online bestellbar, ist ein geeigneter Start. Und es bietet noch enorme Chancen. Durch die inzwischen vorhandene Akzeptanz von E-Tools im Vertrieb kann die Reichweite stark erhöht werden. Märkte wie China, die man sich zum Beispiel als mittelständisches Unternehmen vorher nur sehr aufwendig und personalintensiv erschließen konnte, sind jetzt mit vertretbarem Aufwand in Vertriebsreichweite. Dies in Verbindung mit dem Gütesiegel 'Made in Germany' ermöglicht einen guten Start mit verhältnismäßig geringen Investitionskosten.

Variantenreiches Produktprogramm

Die Produktbeschreibung auf Basis der für den Verkauf ausschlaggebenden Merkmale ist funktional und selten Stücklisten-getrieben. Daher sind Vertrieb und Produktmanagement die richtigen Adressaten. Oft wird – schon aufgrund der Historie – das Engineering zu früh und zu intensiv hinzugezogen. Das für die Außensicht relevante Produktmodell muss stark durch die Kundenbrille gesehen werden. Und je einfacher es ist, umso besser. Möglichst komplizierte Darstellung und Berechnungen sind für den Kompetenzbeweis unter Ingenieuren oft gefragt. Bei der Erst-Anbahnung von Geschäftsbeziehungen im Vertrieb ist neuerdings oft die Geschwindigkeit wichtiger. Kompetenz und Qualität wird gerade deutschen Firmen per se unterstellt. Die Bünde-



Die notwendigen Veränderungen lassen sich dann zum Beispiel in folgende Schritte unterteilen.

lung dieser Merkmale und deren mögliche Ausprägungen werden in der IT oft mit 'high-level configuration' bezeichnet. E-Sales, die Bezeichnung für Onlinetools für den Vertrieb, beziehungsweise die eigenständige Wunschprodukt-Konfiguration, können unterschiedliche Funktionen enthalten. Wichtig sind die folgenden:

- Bedarfsaufnahme durch die Abfrage der relevanten Funktionen oder Produktmerkmale (regelbasierte Funktionsabfrage/Funktionskonfigurator)
- Berechnungen- oder Auslegungstools (Experten-Knowhow ad-hoc verfügbar)
- maßgeschneiderter Produktvorschlag (Vertriebskonfigurator)
- Ähnlichkeitsfindung zur Unterstützung bei eigenständigen Abwägungsentscheidungen in der Produktauswahl durch den Kunden („Wie viel ist mir eine Funktion wirklich wert?“)

Prozesse umstellen

Hat sich der Vertriebs Erfolg in Form von Auftragseingängen über den neuen Vertriebskanal eingestellt, können die Order-Fulfillment-Prozesse nach und nach umgestellt werden. Dabei sind oft folgende Bereiche besonders im Fokus:

- Low-level configuration im Sinne von werksabhängiger Stücklisten- und Arbeitsplan-Generierung
- CAD- Automation zur Bereitstellung von Maßzeichnungen, Montagezeichnungen, 3D-Modellen et cetera
- Weitere Fertigungsautomation wie durch die Ansteuerung von SPS über die Anwendungsebene zum Beispiel in SAP.

Auffällig ist, dass die derzeitigen Diskussionen und Hype-Themen IT-technisch getrieben sind und bei dem oft zuletzt notwendigen Schritt (Ausnahme 'Greenfield Ansatz') starten, nämlich der Fertigungsautomation und Maschinensteuerung beziehungsweise Maschinenüberwachung. Dem ist entgegenzusetzen, dass es nicht reicht, hoch-automatisiert zu fertigen. Es muss auch das richtige Produkt sein. Das richtige Produkt ist im Maschinenbau inzwischen oft maßgeschneidert und muss spezielle Kundenanforderungen erfüllen. Diese kennt der Kunde selbst am besten. Und hier schließt sich der Kreis: Intuitiv bedienbare E-Sales-Tools wie Konfiguratoren stellen sicher, dass der Kundenwunsch getroffen wird und der Kunde zufrieden ist. Die Variantenkonfiguration zur automatischen Ableitung von Stücklisten und Arbeitsplänen sowie gegebenenfalls die Nutzung von Materialvarianten sind dabei die eigentlichen Effizienztreiber. Die Lösung bieten große ERP Systeme, wie SAP ERP mit dem LO-VC Modul. Durch dedizierte Abwicklungsarten wie die Montagefertigung wird der Auftragsablauf schnell und hoch automatisiert sichergestellt. Damit lässt sich das oben angesprochene Spannungsfeld auflösen: Maßgeschneiderte Produkte schnell und kostengünstig in Losgröße 1 bereitstellen. ■

Der Autor Christoph Tim Klose ist Vorstand bei der It-Motive AG.

www.it-motive.de