

Maximilian Klee und Tobias Budde

# Chance für den Vertrieb

QUALITÄT UND ZUVERLÄSSIGKEIT -  
ERFOLGSFAKTOREN DER AKQUISITION



KEMÉNY BOEHME & COMPANY  
MANAGEMENT CONSULTANTS

Kemény Boehme & Company GmbH  
Lyonel-Feininger-Str. 28 · 80807 München  
Tel. +49 (0) 89 45 20 562 00 · Fax +49 (0) 89 45 20 562 01  
info@kbc-consultants.com · www.kbc-consultants.com

Sonderdruck



**QUALITÄT UND ZUVERLÄSSIGKEIT – ERFOLGSFAKTOREN DER AKQUISITION**

# Chance für den Vertrieb

Maximilian Klee und Tobias Budde, München

Kunden stellen immer höhere Ansprüche an die Sicherheit und Zuverlässigkeit von Endprodukten. In der Zulieferindustrie bestimmen komplexe Konzepte, eine hohe Produktvielfalt sowie verkürzte Entwicklungs- und Produktionszeiten die Produktqualität. Insbesondere Automobilzulieferer sollten daher Risiken kalkulieren, aber auch die Möglichkeiten einer Vermarktung ihrer Qualitätsperformance besser ausschöpfen – das belegt diese Studie.

In Zeiten steigenden Wettbewerbs in der Zulieferindustrie ist insbesondere der Vertrieb gefragt, die richtigen Stellhebel für Akquisitionserfolge bei den Herstellern (OEMs) zu finden. Diese Annahme bildet die Grundlage für den Branchenfokus der vorliegenden Studie.

55 Prozent der befragten Zulieferbetriebe bestätigen, dass die Qualität und Zuverlässigkeit von Produkten in der Wahrnehmung der OEMs eine immer wichtigere Rolle spielen. Die befragten Unternehmen aus der Zulieferindustrie

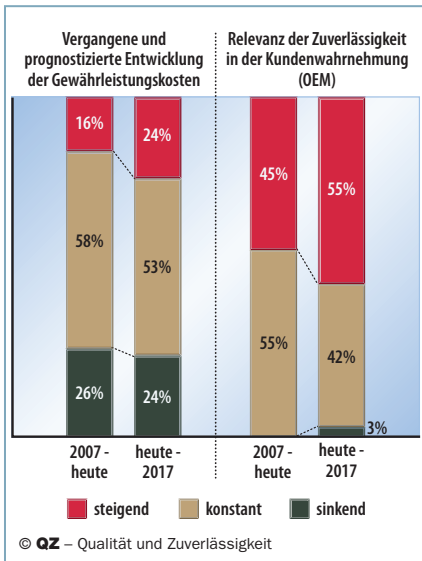
erwarten in den kommenden Jahren entweder konstante oder steigende Gewährleistungskosten (Bild 1). Der Grund dafür liegt in der zunehmenden Relevanz der Zuverlässigkeit von Produkten in der Kundenwahrnehmung.

Kernfrage bei der Befragung der Key Account Manager war, ob und wie eine professionelle Qualitätsarbeit die Akquisitionen bei OEMs unterstützen kann. Die Analyse der spezifischen Projektphasen Positionierung, Angebotsphase, Produktentstehung sowie Serienproduktion ist im

deutschsprachigen Raum bis dato einzigartig. Und sie zeigt etliche Problemfelder.

## Mangelhafte Kommunikation der Qualitätsstrategie

82 Prozent der befragten Unternehmen sehen eine aktive Platzierung der Zuverlässigkeitsstrategie als unerlässlich an. Doch das Potenzial einer aktiven Vermarktung der Qualitätsstrategie im Rahmen der Positionierung und Akquisition wird von 39 Prozent der befragten Unternehmen



**Bild 1.** Für die Zukunft erwarten die Befragten steigende Gewährleistungskosten und eine steigende Bedeutung der Zuverlässigkeit.

noch nicht genutzt. Viele Lieferanten verpassen folglich Akquisitionschancen.

Die Gründe dafür sind vielschichtig: Entweder der Vertrieb ist nicht ausreichend in die Qualitätsstrategie eingebunden, oder die Qualitätsstrategie steht dem Vertrieb nicht oder nur unzureichend zur Verfügung. Eine entsprechende Aufbereitung der strategischen Zielsetzungen in Bezug auf die Qualität und Zuverlässigkeit der Produkte stellt hierbei den wesentlichen Stellhebel für den Vertrieb dar. Da die Zuverlässigkeit ein wichtiger Baustein in den strategischen Überlegungen ist, sind fundierte Qualitätsinformationen bei Kundenverhandlungen ein maßgebliches Argument, sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und höhere Preise zu erzielen. Die Praxis sieht jedoch anders

aus: Dem Großteil der befragten Teilnehmer fehlen während der Verhandlung wesentliche Informationen zur Qualität und Zuverlässigkeit der Produkte, insbesondere Vergangenheitsdaten und Informationen aus der Entwicklung (Bild 2).

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass insbesondere in der Automobilbranche die Performance bei Preisverhandlungen mit den OEMs durch eine professionelle Aufbereitung der Qualitätsdaten gesteigert werden kann.

### Kaum Transparenz bei Zuverlässigkeitsrisiken

Bei der Lieferantenauswahl der OEMs werden Partnerschaft und Vertrauen großgeschrieben. Im Vergabeprozess müssen die Zulieferer folglich mit ihren Konzepten überzeugen. Spezifikation, Innovation, Qualität und Kosten stehen hierbei an erster Stelle. Doch was passiert mit den Risiken während und nach dem Vergabeprozess?

### Qualitätsmaßnahmen werden oft zu langsam umgesetzt

Aus Sicht der befragten Unternehmen sind verspätete Nominierungen (genannt von 63 %) und Konzeptänderungen (70 % unter den Nennungen) durch die OEMs die Top-Ursachen für eine schlechte Qualität der Produkte. Dabei werden nur bei knapp der Hälfte der Unternehmen die potenziellen Risiken bewertet – ein Bruchteil monetär. Die daraus resultierenden Kosten muss dann der Zulieferer tragen. Eine monetäre Prognose von Qualitätsrisiken stellt somit ein wesentliches Instrument dar, um den Stellenwert der Zuverlässigkeit frühzeitig transparent zu machen (Bild 3).

#### ► TO DO

### Bedingungen für den Akquisitionserfolg

#### ■ Tu Gutes und rede darüber!

Die Kommunikation der Qualitätsstrategie ist die Basis für die Steigerung der Akquisitionserfolge bei den OEMs.

#### ■ Bewerten Sie Zuverlässigkeitsrisiken und vermeiden Sie Kosten!

Nur durch die systematische und monetäre Bewertung von Qualitätsrisiken kann die Zuverlässigkeit nachhaltig gesteigert werden.

#### ■ Denken Sie an die Prozesskette Qualität-und-Vertrieb!

Durch eine Optimierung der Schnittstellenarbeit zwischen Qualität und Vertrieb können Kundenzufriedenheit und Vertriebsperformance erhöht werden.

#### Studie

Die Studie wurde von der Unternehmensberatung Kemény Boehme & Company GmbH (KBC) in Zusammenarbeit mit der Universität Hohenheim durchgeführt. Dabei wurden 400 Unternehmen aus den Branchen Automobile, Nutzfahrzeuge und Landmaschinen befragt. Der Fokus lag auf der Ermittlung von Unterschieden und Best-Practice-Vorgehensweisen, die in Bezug auf die Qualitätsarbeit im Wertschöpfungsprozess der befragten Unternehmen maßgeblich sind.

#### Autoren

**Maximilian Klee** ist Partner bei der Kemény Boehme & Company GmbH, München, und Leiter des Kompetenzfelds „Gewährleistungskostenreduzierung“. Er begleitet seit zehn Jahren Qualitätsinitiativen in der Automobilindustrie.

**Tobias Budde** ist Consultant bei der Kemény Boehme & Company GmbH und Mitarbeiter im Kompetenzfeld „Gewährleistungskostenreduzierung“. Er ist spezialisiert auf Zuverlässigkeitscontrolling und Maßnahmentracking.

#### Kontakt

**Maximilian Klee**  
T 0151 14847207  
m.klee@kbc-consultants.com

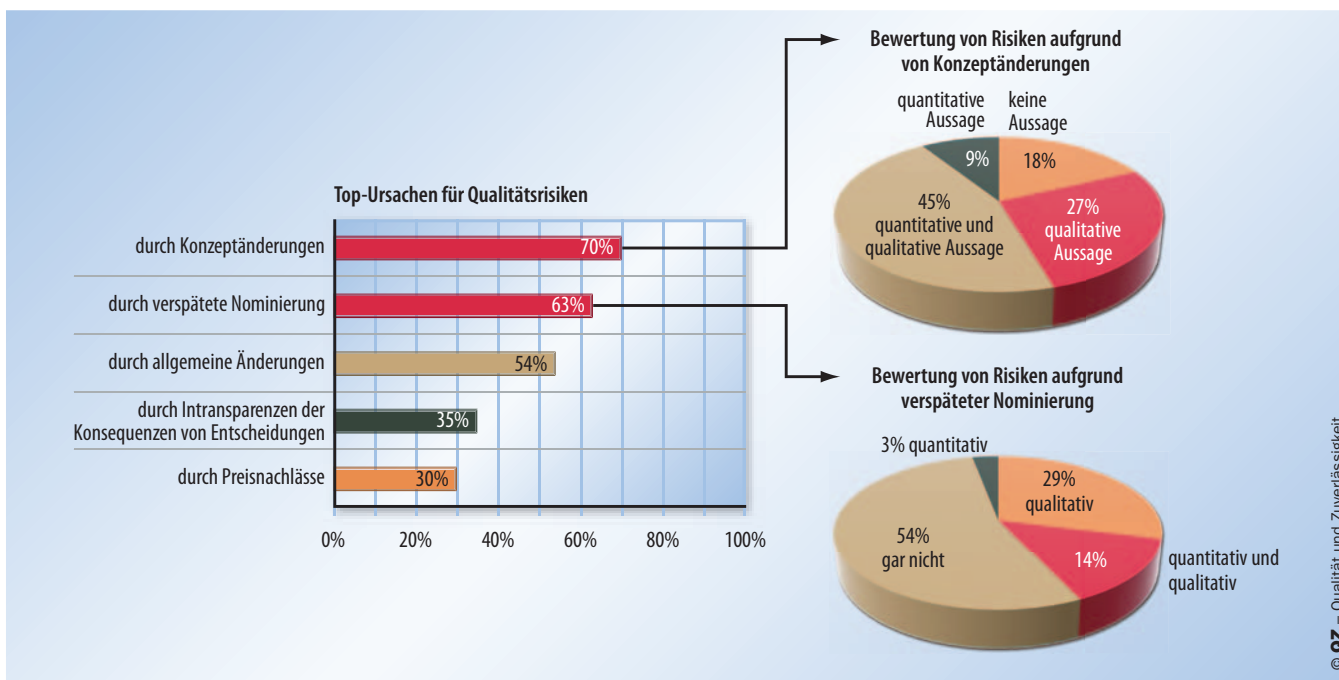
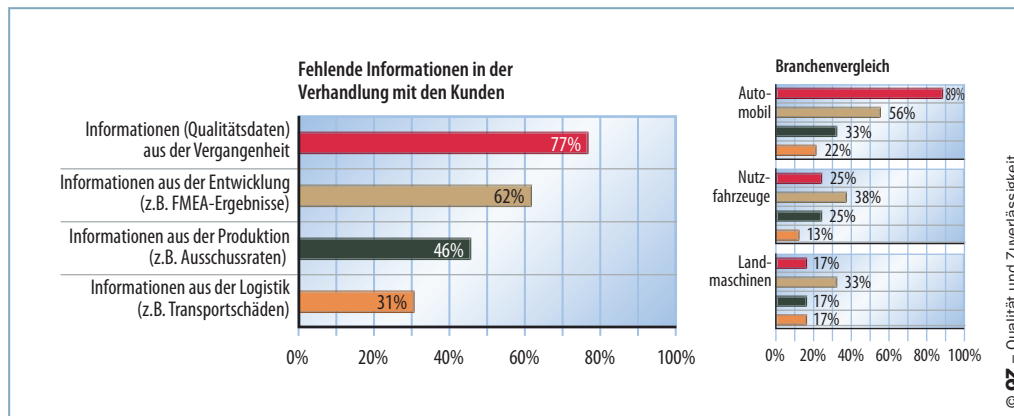
#### www.qz-online.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **428306**

Entwicklungsfähigkeit sowie herausragende Qualität und Zuverlässigkeit im Rahmen der Produktentstehung sind die wesentlichen Treiber für die Kundenzufriedenheit in der Zulieferindustrie, systematische Verbesserungsprozesse sind Tagessgeschäft und trotzdem zu langsam. Die Gründe liegen insbesondere im Abarbeitungsstatus und in der Umsetzungsgeschwindigkeit qualitätsverbessernder Aktivitäten. Doch auch im Maßnahmentracking und der Statuskommunikation sind signifikante Handlungsbedarfe erkennbar: Einem Drittel der befragten Key Account Manager ist der Status von Qualitätsmaßnahmen unbekannt. Durch aktives Maßnahmenmanagement und -controlling sowie durch Verbesserung der Kommunikation zwischen Qualitätsmanagement und Vertrieb kann die Kundenzufriedenheit erheblich gesteigert werden (Bild 4).



**Bild 2. Welche Informationen in der Verhandlung mit dem Kunden fehlen, ist stark branchenabhängig.**



**Bild 3. Qualitätsrisiken entstehen hauptsächlich durch Konzeptänderungen und verspätete Nominierungen.**

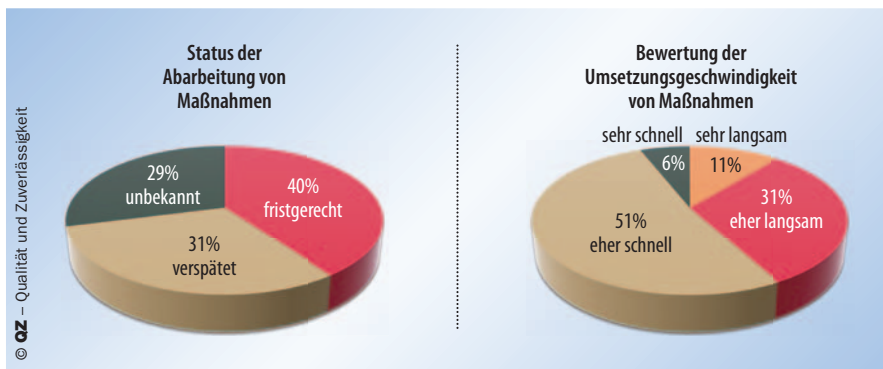
Handlungsbedarf besteht ebenfalls in der Serienentwicklung. Lediglich 57 Prozent der Key Account Manager sind in die Qualitätsmaßnahmen eingebunden. Ausreichende Informationen über Qualität und Zuverlässigkeit erhält der Vertrieb dabei in der Regel nicht. Eine pro-

aktive Zusammenarbeit mit dem Kunden ist dem Vertrieb somit nur schwer oder gar nicht möglich. Eine Optimierung der Schnittstelle zur Qualität ist daher phasenübergreifend ein Stellhebel zur Steigerung der Vertriebsperformance.

**Die Zulieferer haben es in der Hand!**

Um Akquisitionserfolge bei den OEMs zu erzielen, müssen die Anforderungen in Bezug auf die Zuverlässigkeit durch die Zulieferer sichergestellt werden. Premiumhersteller der deutschen Autoindustrie stellen hohe Ansprüche an die Qualität von Prozessen und Produkten im gesamten Wertschöpfungsprozess. Insgesamt lässt die Studie folgende Schlüsse zu:

- Eine Positionierung der Zulieferunternehmen über Qualität kann strategische Einstiegsfenster zu allen OEMs öffnen,
- im Vergabeprozess sind Preissteigerungen bei den Premiumherstellern erzielbar und
- Preisnachlässe stehen bei Volumenherstellern im Fokus. □



**Bild 4. Durch schlechtes Maßnahmenmanagement verärgerte Kunden**