

Automotive: Krisenmanagement in Vertrieb & Projektmanagement – Prozesse, Organisation & Kunden

Branche: Automotive – Zulieferer Tier 2
Linienfunktion: Vertrieb – Global Head of Sales
Umsatz: > 200 Mio. €
Mitarbeiter: > 1200

Themen:

[Krisenmanagement](#) intern & extern; Vertrieb & Projektmanagement;
[Restrukturierung](#) inkl. Weiterentwicklung von Prozessen, Organisation & Abläufen; [„New-Business-on-Hold“](#), Kunde, Kundenzufriedenheit, CRM



Ausgangslage / Problemstellung:

Aufgrund verschiedenster Gründe gab es im Unternehmen Probleme mit der Vertriebs- und Projektorganisation sowie mit den zugehörigen Prozessen. Unternehmensübergreifend herrschten chaotische Prozesse und es gab Probleme mit der Qualität und Liefertreue und somit auch mit den Kunden.

Ursachen hierfür waren u.a.:

- Fehlende Führung im Vertrieb und Projektmanagement, da es bisher keine zentrale Bereichsleitung gab und daher die verschiedenen Kundenteams sehr eigenständig, unabgestimmt und uneinheitlich agierten
- Vertrieb- und Projektaktivitäten in HQ und in den Regionen waren nicht genügend untereinander abgestimmt und die Standorte wurden kundenseitig teilweise gegeneinander ausgespielt
- Es gab generell im Unternehmen teilweise nur [unvollständige Prozess- und Arbeitsanweisungen](#), oder dort wo es solche Anweisungen gab, wurden diese nicht gelebt und angewandt. Insofern herrschte eine fehlende Prozessdisziplin, was wiederum meinen Bereich - Vertrieb und Projektmanagement - bei der Einhaltung der eigenen Anweisungen behinderte
- Infolgedessen bestanden massive Qualitäts- und Lieferproblemen, sodass man inzwischen bei zwei Hauptkunden auf Status [„New-Business-on-Hold“](#) war und weitere Sperren drohten
- Die Mitarbeiter im Vertrieb und Projektmanagement waren aufgrund des permanent erforderlichen Krisenmanagements mit den Kunden wegen der Qualitäts- und Lieferproblemen permanent überlastet, sodass ihre Kernaufgabe – Generierung und Umsetzung von Neugeschäft - hierdurch stark beeinträchtigt wurde
- Zudem wurden die Probleme durch eine erhöhte Fluktuation unzufriedener Vertriebs- und Projektmanagement-Mitarbeiter verschärft; u.a. fehlten bei 2 Kundenteams der Key Account Manager

Optionen:

Man muss diesen Problemen entweder massiv entgegensteuern oder man verliert beim Fortbestand dieser Probleme das Vertrauen der Mitarbeiter und der Kunden und somit mittelfristig auch die eigene Zukunftsfähigkeit.

Lösung:

- Ausgangspunkt war eine tiefgehende Analyse des Status Quo und der Ursachen sowie intensive Gespräche mit den Teammitgliedern, allen beteiligten Fachbereichen und der Unternehmensleitung.
- Eine nachhaltige Abhilfe setzt grundsätzlich eine [Einsicht](#) seitens der Geschäftsleitung und der Mitarbeitenden voraus, dass dieser [Zustand so untragbar](#) ist, und erfordert jenseits von reinen Lippenbekenntnissen den tätigen Willen zur nachhaltigen Veränderung.
- Auf dieser Basis wurde die Organisation in meinem eigenen Bereich Vertrieb/Projektmanagement aber auch in anderen Bereichen restrukturiert und die zugehörigen Prozesse und Abläufe weiterentwickelt werden. Fehlende Prozesse und Schnittstellendefinitionen wurden ergänzt.
- Hierzu zählten im Vertrieb und Projektmanagement beispielsweise:
 - Einführung von [Anfrage- und Angebotsreporting](#)
 - Einführung von Anfragepriorisierungsrunden innerhalb der Kundenteams sowie fachbereichsübergreifend
 - Einführung von regionalen und globalen Abstimmungsgremien
 - Einführung von eines funktionierenden [Projektstatusreporting und Meilensteinreviews](#)
 - Ferner wurde sinnvollerweise, die Einhaltung der Prozesse mit [KPI \(Key Performance Indicators\)](#) hinterlegt und dokumentiert
- Über die internen Entscheidungsgremien und die Projektteams habe ich permanent darauf hingewirkt, sich an die vorgegebenen Regeln, Prozesse und Absprachen zu halten.
- Der Erfolg sämtlicher Maßnahmen ist grundsätzlich abhängig davon, dass sich auch die Geschäftsleitung und das Management an die Regeln halten und dies authentisch Vorleben.
- Kundenseitig wurde kontinuierlich, um Vertrauen in den Veränderungswillen und die getroffenen Maßnahmen geworben und die Kundenaudits unterstützt.

Ergebnis:

- Die Fluktuation in den eigenen Bereichen Vertrieb und Projektmanagement wurde erfolgreich verlangsamt und gestoppt.
- Ferner wurde den Mitarbeitenden der Rücken gestärkt, die Kunden-, Bereichs- und Unternehmensinteressen auch gegen interne Widerstände mit Nachdruck zu vertreten.
- Die o.g. Prozesse wurden ergänzt, weiterentwickelt und die Einhaltung verfolgt.
- Die globale, interne Zusammenarbeit, das gegenseitige Verständnis und die Kommunikation wurden ebenfalls verbessert.
- Der „New-Business-on-Hold“ Status bei den beiden Hauptkunden wurde schließlich aufgehoben.

#CaseStudy #Interim #InterimManagement #Krisenmanagement #Restrukturierung #Vertrieb #Projektmanagement #Prozesse #Prozessdisziplin #NewBusinessonHold # Organisation #CRM #Kundenzufriedenheit #Vertrauen #Qualität #Lieferzuverlässigkeit #Führung #Verantwortung #Nachhaltigkeit #RobertSchirra

Links: Hyperlinks zu ergänzenden Quellen sind oben in den blauen Textstellen hinterlegt

Veröffentlichungen:

- Meine Homepage 16.7.2021 [Link zur Kurzversion auf Homepage](#)
- UnitedInterim Profil 30.8.2021: [Link zur UI Case Study 1](#)
- LinkedIn Profil 2.9.2021: [Link zur LinkedIn Case Study 1](#)
- Xing Profil 2.9.2021: [Link zur Xing Case Study 1](#)