

Vertrieb

Oliver Heininger

Entwicklung Geschäftsfeld Security am Fallbeispiel Team Nord

Master of Business Administration

Bosch Sicherheitssysteme GmbH



Projektausgangslage

Die Bosch Sicherheitssysteme GmbH ist Hersteller und Anbieter von Sicherheitslösungen im Bereich Gebäudetechnik. Dabei beinhalten die Sicherheitslösungen einerseits Brandmeldeanlagen und Sprachalarmanlagen zum Schutz von Menschen und Werten vor Brandschäden sowie andererseits Einbruchmeldeanlagen, Videoüberwachungssysteme und Zutrittskontrollen zum Schutz von Wertgegenständen, vor Industriespionage und unberechtigten Zutritten / Einbrüchen.

In den vergangenen Geschäftsjahren war das Geschäftsfeld „Safety“ (beinhaltet Brandmeldeanlagen und Sprachalarmanlagen) sehr erfolgreich. Die wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsfeldes „Security“ (bestehend aus Einbruchmeldeanlagen, Videoüberwachungssystemen und Zutrittskontrollen) erfüllte hingegen die wirtschaftlichen Erwartungen nicht. So blieben Marktanteil und Deckungsbeitrag unterhalb der Erwartungen. Dies trifft insbesondere auf Videoüberwachungssysteme und Zutrittskontrollen zu.

Das Projekt und darauf aufbauend die vorliegende Masterthesis setzt an diesem Punkt an und hat die Entwicklung des Geschäftsfeldes „Security“ zur Aufgabe. Dabei schließt das Geschäftsfeld „Security“ neben Zutritts- und Videolösungen auch Einbruchmeldeanlagen mit ein. Aufgrund der planmäßigen und guten Ent-

wicklung der Einbruchmeldeanlagen, werden diese allerdings nur in Bezug auf mögliche Synergien mit Video- und Zutrittslösungen betrachtet.

Zielsetzung des Projekts

Ziel dieses Projekts ist es, heute nicht genutzte Wachstumschancen im Markt der Sicherheitstechnik durch überproportionale Marktanteilssteigerung im lösungsorientierten Segment (Videoüberwachung und Zutrittskontrolle) zu erschließen. Dies soll ohne Gefährdung von Erfolgsfaktoren im richtliniengetriebenen Segment (Brandmelde-, Sprachalarmierungs- und Einbruchmeldeanlagen) erreicht werden.

Projektentwicklung

Zunächst wird der McKinsey Problemlösungsprozess durchgeführt. Anhand der Aufgabenstellung (Videoüberwachung und Zutrittskontrolle: Marktanteil und Deckungsbeitrag steigern) wird das Problem definiert, strukturiert und priorisiert. Hierbei wird ersichtlich, dass in der heutigen Organisation Vertriebsbeauftragte des Geschäftsfelds Security durchschnittlich 55 % der Arbeitszeit für interne Aufgaben benötigen. Außerdem führt die derzeitige Arbeitsweise zu einer Marktbearbeitung von nur 26 %. Zur Auswahl geeigneter Maßnahmen erfolgt eine detaillierte Analyse der externen und internen Tätigkeiten des Vertriebsbeauftragten hinsichtlich Zeitaufwand und technischem Fachwissen. Das Ergebnis wird in der „VB journey to success“ dargestellt und führt schlussendlich zu folgender Priorisierung von Maßnahmen:

- Marktanteil durch mehr Marktbearbeitung steigern
 - Vollständige Integration von Zukaufteilen
 - Clustern von Bauteilen zu Lösungen
 - Strukturiertes / Pyramidales verkaufen
 - Verknüpfung zu digitalem Marketingmaterial

- Marktanteil durch Nutzen- und Mehrwertargumentation steigern
 - Bosch Sicherheitssysteme allgemein
 - Spezifisch je Vertriebspart
- Deckungsbeitrag steigern
 - Finanzierungsleasing mit TCO werthaltig verkaufen
 - Mehrwert von Lösungen werthaltig verkaufen
 - Dienstleistung werthaltig verkaufen

Die Maßnahmen werden im Hauptteil der Masterthesis tiefergehend bearbeitet und zielorientiert auf Bosch Sicherheitssysteme transferiert.

Zur Validierung der erarbeiteten Maßnahmen, werden diese im ersten Halbjahr 2016 im Vertriebsgebiet des Autors Oliver Heininger in der Praxis umgesetzt. Die Erfolgsstatistik beweist dabei die Wirksamkeit der Maßnahmen hinsichtlich Marktanteil und Deckungsbeitrag im Vertriebsbezirk:

- Marktanteil
 - Steigerung Auftragseingang um 65 %
 - Steigerung Neukundenanteil um 350 %
- Deckungsbeitrag
 - Steigerung Deckungsbeitrag I Finanzierungsleasing um 103 %
 - Steigerung Deckungsbeitrag I Montage um 300 %
 - Steigerung Deckungsbeitrag I gesamt um 104 %

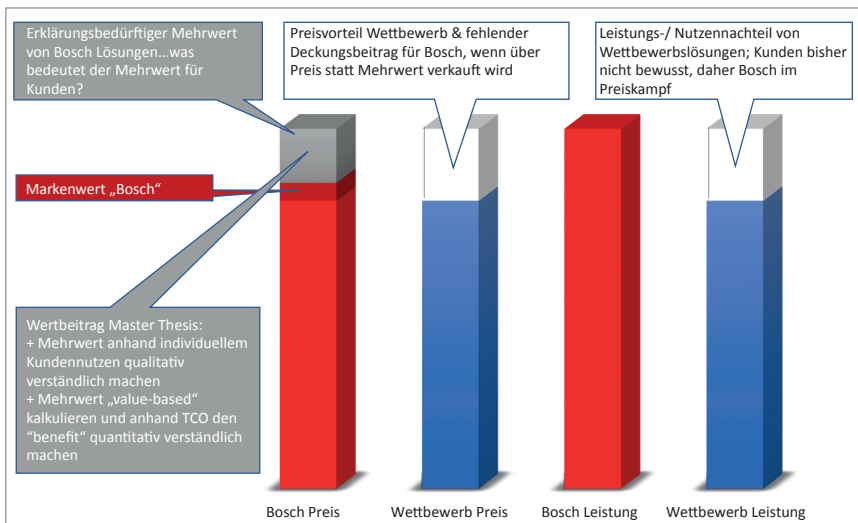
Weiterhin zeigt der Vergleich zu den übrigen Vertriebsgebieten in Deutschland ebenfalls einen überdurchschnittlichen Erfolg. So liegen der Neukundenanteil um 170 % und der Deckungsbeitrag I gesamt um 46 % über dem Durchschnitt.

Zusätzlich zu obenstehenden Kennzahlen ergänzen qualitative Eindrücke über Kundenfeedbacks und Feedbacks von Teammitgliedern den Erfolg der vorgestellten Maßnahmen. Schlussendlich werden die Auswirkungen auf die Mitarbeiter und Organisation zur Vervollständigung der Erprobung in der Praxis erläutert und anhand der zukünftigen „VB journey to success“ visualisiert.

Der Schlussteil dieser Masterthesis beinhaltet neben dem obligatorischen Fazit auch eine Handlungsempfehlung für die vorgestellten Maßnahmen und die Überprüfung hinsichtlich Transferierbarkeit auf das Geschäftsfeld Security.

Mehrwert für das Projektunternehmen

- Wachstumschancen nutzen
- Breitere Aufstellung und Präsenz im Markt
- Erhöhung der Unabhängigkeit vom richtliniengetriebenen Markt vor dem Hintergrund sich verändernder europäischer Richtlinien



Big Picture Oliver Heining (Quelle: Eigene Darstellung)