

SYSTEMGESCHÄFT

# Mentaler Turnaround

Viele Industrielieferer möchten sich zum System- und Problemlösungspartner ihrer Kunden entwickeln. Die Entscheidung dafür ist häufig schon getroffen. Doch scheitert die Strategie oft im operativen Geschäft – vor allem, weil den Vertrieblern die Kompetenz fehlt.



VON BERNHARD KUNTZ\*

Firmenkunde A fehlen Fachingenieure. Kunde B steht vor der Herausforderung, die Durchlaufzeiten zu senken. Und Firmenkunde C laufen die Kosten aus dem Ruder. So unterschiedlich wie die Unternehmen sind zumeist die Herausforderungen, vor denen sie stehen - selbst wenn sie in derselben Branche aktiv sind. Entsprechend verschieden sind auch ihre Anforderungen an ihre Lieferanten.

Das haben die meisten Industrielieferer erkannt, weshalb sie sich in ihren Strategiesitzungen seit Jahren intensiv mit dem Thema »Customizing« befassen - also der Frage: Wie gelingt es uns, unseren Kunden statt Standardprodukten »maßgeschneiderte Problemlösungen« zu offerieren?

## STRATEGIE UND BETRIEBSALLTAG PASSEN OFT NICHT ZUSAMMEN.

Ein weiteres Unternehmensziel vieler Hersteller von Industriegütern ist: »Wir wollen uns vom Produktlieferanten zum Systempartner unserer Kunden entwickeln«. Vereinfacht formuliert bedeutet dies: Die Unternehmen möchten ihre Kunden vielmehr aktiv beim Erbringen ihrer Leistung unterstützen - zum Beispiel, indem sie ihnen bestimmte Aufgaben wie den Einbau der angelieferten Teile abnehmen.

Im Betriebsalltag sieht es jedoch anders aus. Vertriebsmitarbeitern der Industrielieferer und -dienstleister fehlt oft die erforderliche Kompetenz, um den individuellen Bedarf von Kunden zu erkunden und darauf angemessen zu reagieren. Und restlos überfordert sind viele ehemalige Produktverkäufer, wenn sie komplexe Projektgeschäfte akquirieren und professionell managen sollen.

Diese Erfahrung machen die Vertriebsverantwortlichen der Industrielieferer immer wieder. Dies belegt auch die Studie »Strategische und operative Heraus-

\* BERNHARD KUNTZ ist Inhaber des Büros für Bildung und Kommunikation in Darmstadt.

forderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen«. Das Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim und die Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, haben dazu 99 Topmanager aus den Bereichen Industriegüter und -dienstleistungen befragt.

Auf strategischer Ebene räumen die Teilnehmer ein, dass die bestehende Vertriebsstrategie stärker auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen und Marktsegmente abgestimmt werden muss. Auch die Anforderungen verschiedener Marktregionen werden offenbar noch nicht genug erfüllt (siehe Kasten rechts).

Im operativen Bereich vertreten 65 Prozent der Befragten die Auffassung, ihre Mitarbeiter haben die Vertriebsstrategie noch nicht ausreichend »verinnerlicht«. Und fast die Hälfte der befragten Vorstände, Geschäftsführer sowie »Chef-Verkäufer« sind überzeugt: Viele Führungskräfte im Vertrieb können aus der Vertriebsstrategie nicht die erforderlichen operativen Ziele und Maßnahmen ableiten - unter anderem, weil ihnen die analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten hierzu fehlen. Folglich gelingt es ihnen auch nicht, ihre Mitarbeiter auf die Verkaufsziele und -konzepte einzuschwören und ihnen die erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln.

Dies schlägt sich in der Performance der Vertriebsmitarbeiter nieder. 60 Prozent der Top-Manager sind denn auch überzeugt, dass deren verkäuferische Kompetenz insgesamt erhöht werden muss. Und noch mehr, nämlich zwei Drittel, sehen bei den Vertriebsmitarbeiter

### ZWEI DRITTEL DER MANAGER SEHEN QUALIFIZIERUNGSBEDARF IM SYSTEMGESCHÄFT.

tern Qualifizierungsbedarf, wenn es um das Akquirieren und Abwickeln von System- und Projektgeschäften geht.

Professor Matthias Klimmer, der die Studie konzipierte und betreute, überrascht es angesichts der skizzierten Defizite nicht, welche Fragestellungen die

Top-Manager als Schlüssel zum künftigen Erfolg ihrer Unternehmen definieren:

- Wie reagieren wir auf die höhere Preissensibilität unserer Kunden? Und:
- Gelingt es uns, unseren Kunden die geforderten individuellen Problemlösungen zu bieten?

Beide Fragen hängen aus Sicht des Wissenschaftlers zusammen. Aus folgendem Grund: »Wenn Unternehmen ihren Kunden verglichen mit ihren Mit-

### FEHLENDER MEHRWERT FÜHRT zu HÖHEM PREISDRUCK.

bewerbern keinen erkennbaren Mehrwert bieten - zum Beispiel aufgrund ihrer individuellen oder innovativen Problemlösungen -, dann geraten sie sozusagen automatisch unter Preisdruck. Denn warum sollten Kunden ihnen den hohen Preis bezahlen, wenn sie dieselbe Leistung bei Mitbewerbern günstiger erhalten? Auf Dauer kann kein Einkäufer intern rechtfertigen, warum er den höheren Preis bezahlt.«

Beim Versuch, sich der nach unten drehenden Preisspirale zu entziehen, setzen die meisten Unternehmen auf eine stärkere Pflege der Kundenbeziehungen (95 Prozent) und einen »Ausbau des Dienstleistungs- und Serviceangebots« (86 Prozent). Zudem wollen sie prozentuale Margenverluste durch ein »konsequenteres Ausschöpfen der Umsatzpotenziale mit Stammkunden« und das Gewinnen neuer Kunden im »angestammten Zielsegment« ausgleichen.

Auch diese Aussagen überraschen nicht. Faktisch haben die Industrielieferer und -dienstleister, wie der Co-Autor der Studie Peter Schreiber betont, »zumeist gar keine anderen strategischen Möglichkeiten«. Der Vertriebspezialist erläutert dies an einem Beispiel: »Nehmen Sie die Zulieferer der Automobilindustrie. Wenn sie wachsen möchten, haben sie nur eine strategische Option - sofern sie nicht in neue Geschäftsfelder expandieren oder Mitbewerber aufkaufen: Sie müssen den ein oder zwei Dutzend Autoherstellern, die es weltweit

### Erst die strategischen Hausaufgaben machen

Viele Top-Entscheider vertreten die Ansicht, ihre Vertriebsstrategie müsse noch stärker differenziert werden. Die Studie des Instituts für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim ermittelte dazu im Einzelnen:

- 70 Prozent der Top-Entscheider sind der Meinung, dass die existierende Vertriebsstrategie noch besser auf die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Zielgruppen oder Marktsegmente ausgerichtet werden sollte. Selbst Unternehmen, deren Vertriebswege bereits nach Kunden, Kundengruppen oder zugleich nach Marktregionen ausgerichtet sind, artikulieren einen diesbezüglichen Nachholbedarf.
- Rund 40 Prozent der Befragten sehen die Notwendigkeit, ihre existierende Vertriebsstrategie noch stärker an ihren übergreifenden Unternehmenszielen auszurichten.
- Nahezu 40 Prozent der befragten Top-Entscheider sind der Meinung, ihre bestehende Vertriebsstrategie solle besser an die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Marktregionen angepasst werden.

gibt, mehr verkaufen.« Sie müssen also entweder die Lieferanteile und -umfänge bei ihren Bestandskunden erhöhen oder ihren Mitbewerbern Kunden abnehmen. Und Letzteres gelingt in der Regel nur, wenn sie sich gegenüber ihren Mitbewerbern als die besseren Partner profilieren. In einer ähnlichen Situation befinden sich auch zum Beispiel die Hersteller von Chips für Handys und PCs - auch sie haben weltweit nur ein, zwei Dutzend potenzielle Abnehmer für ihre Produkte.

Die Grundsatzentscheidung hin zu mehr Customizing haben viele Unternehmen getroffen. Trotzdem bleibt in zahl-

*Defizite im Systemgeschäft  
Die Qualifikation der Mitarbeiter bei Akquisition und Abwicklung von Projektgeschäften lässt nach Ansicht von Vertriebsleitern zu wünschen übrig.*



reichen Unternehmen die strategische Grundsatzentscheidung »Wir wollen uns zum Problemlösepartner unserer Kunden entwickeln« eine Willenserklärung. Warum? Ihre Kunden nehmen sie weiterhin als Produktlieferanten wahr. Sie trauen ihnen nicht die Kompetenz zum Lösen komplexerer Aufgaben zu.

Ein zentraler Grund hierfür ist laut Peter Schreiber: »Die Vertriebsmannschaften vieler Zulieferer agieren weiterhin so, als sei ihr Unternehmen ein reiner Produktlieferant.« Das beginnt beim Führungspersonal. Manch Vertriebsleiter führt seine Mitarbeiter noch so, wie er es schon immer tat. Das heißt, er gibt seinen Mitarbeitern zum Beispiel vor: Bis Ende des Quartals musst du 300000 Euro Umsatz schreiben. »Er analysiert mit seinen Mitarbeitern aber nicht, mit wem und womit diese die geforderten

Umsätze erzielen können. Und schon gar nicht tüfelt er mit ihnen aus, wie sie dabei strategisch und taktisch vorgehen sollten.«

Die Vertriebsleiter vereinbaren mit ihren Mitarbeitern zwar - zumeist quantitative - Vertriebsziele, »sie entwickeln mit ihnen aber keine Selling-Pläne, die ihnen den Weg zum Erfolg aufzeigen«, kritisiert Schreiber. »Und häufig übersehen sie, dass man im Projektgeschäft mit

**QUARTALSDENKE  
CONTRA  
SYSTEMGESCHÄFT**

einer Quartalsdenke nicht weit kommt. Da muss ich heute den Vertriebs Erfolg in zwei, fünf oder gar zehn Jahren planen.«

Dass hier Entwicklungsbedarf besteht, dokumentiert auch die Studie. 40 Prozent der befragten Manager betonen, die Vertriebsstrategien müssten sich noch klarer an den Unternehmenszielen orientieren. Und 71 Prozent erachten eine stärkere Differenzierung der Vertriebsstrategien für wichtig, damit diese den Anforderungen der verschiedenen Zielgruppen gerecht werden.

Übersetzt heißt dies: Neben den Produkten müssen auch die Vertriebsstrategien der Unternehmen stärker auf die verschiedenen Teilzielgruppen und häufig sogar auf Einzelkunden zugespielt werden. Eine Schussfolgerung, die für

Martina Neef nahe liegt: »Was nützt es einem Unternehmen, wenn es für seine Zielkunden zwar stets individuellere und umfassendere Problemlösungen entwickelt, seine Verkäufer aber stets nach Schema F agieren und weiterhin produkt- statt kundenorientiert argumentieren? Dann wird dem Kunden nicht klar, wo die Vorzüge der Problemlösung für ihn liegen.«

Alleine schaffen die Verkäufer diesen mentalen Turnaround nicht. Sie benötigen die Unterstützung ihrer Führungskräfte. Das sehen auch die befragten Top-Manager so. Sie begreifen die unbefriedigende Vertriebskompetenz nicht nur als individuelles, sondern auch als organisationales Problem.

Peter Schreiber geht noch einen Schritt weiter: »Die gesamte Organisation muss sich stärker als Dienstleister und Problemlöser verstehen. Denn alleine können die Verkäufer die gewünschten Problemlösungen nicht entwickeln.« Also müssen sie einen leichteren Zugang zu den Spezialisten in der eigenen Organisation haben. Alleine können die Verkäufer aber auch den Fachleuten in der Kundenorganisation oft nicht überzeugend darlegen, welche Vorzüge zum Beispiel bestimmte Konzepte und Lösungen für ihr Unternehmen haben. »Also müssen sie verstärkt mit den Experten in der eigenen Organisation Vertriebsteams bilden - anders kommt man im Projekt- und Systemgeschäft nicht weit.«

STUDIE

Die Studie »Strategische und operative Herausforderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen« kann beim Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim (E-Mail: ifu@hs-mannheim.de) und bei der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner Ilsfeld (E-Mail: zentrale@schreiber-training.de) zum Preis von 95 Euro inklusive Versandkosten angefordert werden.