

Systemlieferanten scheitern an ihrem Außendienst

VERKÄUFERFÜHRUNG. Viele Unternehmen wollen davon weg, nur Produkte zu verkaufen. Insbesondere die Zulieferindustrie träumt davon, zum Problemlösungspartner ihrer Kunden zu werden. Nach einer aktuellen Umfrage der Universität Mannheim scheitert dieser Ansatz aber oft an den Vertriebsmitarbeitern und ihren Führungskräften.



„Wie gelingt es uns, unseren Kunden statt Standardprodukten maßgeschneiderte, komplexe Problemlösungen zu offerieren?“, das fragen sich immer mehr Hersteller von Industriegütern. Ihr Ziel: Sie wollen sich vom Produktlieferanten zum Systempartner entwickeln. Soweit die Theorie. Doch den Verkäufern der Zulieferer fehlt leider allzu oft die erforderliche Kompetenz, um den individuellen Bedarf der Kunden zu erforschen und darauf angemessen zu reagieren. Und restlos überfordert sind viele ehemalige Produktverkäufer, wenn sie komplexe Projektgeschäfte akquirieren und professionell managen sollen.

Dies belegt die Studie „Strategische und operative Herausforderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen“, die das Institut für

Unternehmensführung der Hochschule Mannheim zusammen mit der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, erstellt hat. Die Studie kommt zum Ergebnis: 65 Prozent der befragten 99 Topmanager aus der Industrie sind der Auffassung, ihre Mitarbeiter hätten die neue Vertriebsstrategie der Systempartnerschaft noch nicht ausreichend „verinnerlicht“.

Dem Druck auf die Preise etwas entgegensetzen

Und fast die Hälfte der befragten Vorstände und Geschäftsführer sind zudem überzeugt, dass das auch an den Führungskräften im Vertrieb liege. Sie könnten aus der Vertriebsstrategie nicht die erforderlichen operativen Ziele und Maß-

Effiziente Fabrik: Während Roboter schweißen stellen ausgesuchte Zulieferer Einzelteile direkt ans Fließband.

nahmen ableiten - unter anderem, weil ihnen die analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten hierzu fehlten. Folglich gelänge es ihnen auch nicht, ihre Mitarbeiter auf die neuen Verkaufskonzepte einzuschwören.

Professor Dr. Matthias Klimmer, der die Studie konzipierte und betreute, kennt die Sorgen der Zulieferer. Um dem permanenten Druck auf die Preise zu entgehen, setzen viele 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 und so die realen Deckungsbeiträge erhöhen.

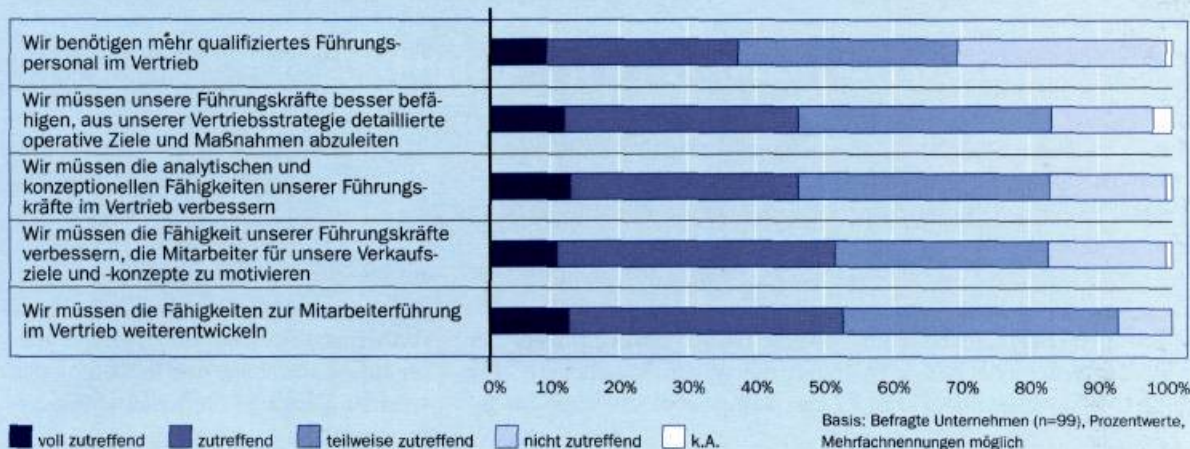
Auch diese Aussagen überraschen nicht. Denn faktisch haben die Industriezulieferer, wie der Co-Autor der Studie Peter Schreiber betont, „zumeist gar keine anderen strategischen Optionen“. Der Vertriebsspezialist erläutert dies an einem

Beispiel: „Nehmen Sie die Zulieferer der Automobilindustrie. Wenn sie wachsen möchten, haben sie nur eine strategische Möglichkeit - sofern sie nicht in neue Geschäftsfelder expandieren oder Mitbewerber aufkaufen: Sie müssen den ein oder zwei Dutzend Autoherstellern, die es weltweit gibt, mehr verkaufen.“ Sie müssen also entweder die Lieferanteile und -umfänge bei ihren „Bestandskunden“ erhöhen oder ihren Mitbewerbern Kunden abnehmen. Und insbesondere Letzteres gelingt ihnen in der Regel nur, wenn sie

sich gegenüber ihren Mitbewerbern als die besseren Partner profilieren. „Denn mit dem Instrument Preis allein kommt man bei der Neukundenakquise nicht weit“, betont Schreiber. „Mit einer Ausnahme: Die Produkte oder Dienstleistungen sind sehr einfacher Natur und haben für die Leistung des Unternehmens eine geringe Relevanz. Dann ist es den Unternehmen letztlich egal, wer ihnen zum Beispiel die Schraubchen liefert - Hauptsache, der Preis stimmt.“ In einer ähnlichen Situation wie die Zulieferer der Au →

Handlungsbedarf bei den Führungskräften im Vertrieb

Frage: „Wie bewerten Sie den Handlungsbedarf bei den Führungskräften im Vertrieb?“



→ tomobilindustrie befinden sich auch die Zulieferer in vielen anderen Branchen. So zum Beispiel die Hersteller von Chips für Handys und PCs - auch sie haben weltweit nur ein, zwei Dutzend potenzielle Abnehmer für ihre Produkte. Und diese Situation wird sich laut Klimmer verschärfen - weil in vielen Märkten die Zahl der potenziellen Kunden der Industriezulieferer und -dienstleister schrumpft. Zum Beispiel, weil diese fusionieren. Oder weil sich Abnehmer auf ihr Kerngeschäft besinnen und Geschäftsbereiche schließen. Auch hierdurch sinkt die Zahl der potenziellen Kunden.

Dies gilt nicht nur für die globalen, sondern auch für die nationalen und regionalen Märkte. Martina Neef, wissenschaftliche Mitarbeiterin des Instituts für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim, nennt ein Beispiel: „Nehmen Sie die Druckbranche. In Deutschland gibt es heute deutlich weniger Druckereien als vor zehn Jahren.“ Teils, weil Betriebe endgültig ihre Pforten schlossen, teils weil sie fusionierten, teils weil Betriebe ins Ausland verlagert wurden.

„Also stehen auch die Zulieferer der Druckunternehmen vor der Herausforderung, sich entweder neue Geschäftsfelder oder Märkte zu erschließen oder den Lieferumfang mit den Kunden in ihrem

angestammten Markt zu erhöhen - zum Beispiel indem sie ihnen Zusatzleistungen anbieten.“

Vertrieb denkt weiterhin produktorientiert

Die erforderlichen Grundsatzentscheidungen hierfür haben viele Unternehmen getroffen. Auch die nötige fachliche Kompetenz haben viele schon aufgebaut. Trotzdem bleibt in zahlreichen 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 lautet: „Die Vertriebsmannschaften vieler Zulieferer agieren weiterhin so, als sei ihr Unternehmen ein reiner Produktlieferant.“ Das beginnt beim Führungspersonal. Mancher 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 müsst ihr 300.000 Euro Umsatz bringen. „Er analysiert mit seinen Mitarbeitern aber nicht, mit wem und womit diese die ge-

forderten Umsätze erzielen können. Und schon gar nicht tüfelt er mit ihnen aus, wie sie dabei strategisch und taktisch vorgehen sollten.“ Das heißt, die Vertriebsleiter vereinbaren mit ihren Mitarbeitern wie bislang nur 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 einer Quartalsdenke nicht weit kommt. Da muss ich heute den Vertriebs-erfolg in zwei, fünf oder gar zehn Jahren planen.“

Unterstützung muss von Führungskräften kommen

Dass hier Entwicklungsbedarf besteht, dokumentiert auch die Studie. 40 Prozent der befragten Vorstände 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 (Teil-)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 Schlussfolgerung, 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 nach Schema ‚F‘ agieren und weiterhin produkt- statt kundenorientiert argumentieren?“

Allein 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 organisatorisches Problem. Diese Vermutung legt die Tatsache nahe, dass 60 Prozent betonen, die „Kultur im Vertrieb“ müsse noch stärker am Kunden orientiert werden, und gar 73 Prozent sagen, der Vertrieb müsse sich insgesamt noch stärker als „Problemlöser“ verstehen.

Bernhard Kuntz ●

Besser werden als Lieferant

1. Führungskräfte im Vertrieb, die immer als kommunikationsfreudig galten, müssen lernen, Ziele besser zu vermitteln und Unternehmensstrategien zu erläutern.
2. Die Methode des „Führens mit Zielen“ wird im Vertriebsalltag noch nicht konsequent genug gelebt.
3. Bei Führungskräften im Vertrieb besteht allgemein ein großer Bedarf an Weiterentwicklung ihrer Managementkompetenzen.

Quelle: Die Studie „Strategische und operative Herausforderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen“. Sie 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) für 95 Euro angefordert werden.