

# Problemlösungen entwickeln

## Maßgeschneiderte Produktion - maßgeschneiderter Vertrieb

Viele Industrielieferer möchten sich zum System- und Problemlösepartner ihrer Kunden entwickeln. Also bauen sie ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio entsprechend aus. Häufig scheitert diese Strategie jedoch daran, dass die Zulieferer von ihren Kunden weiterhin nur als Produktlieferanten wahrgenommen werden - vor allem, weil den Vertriebsmitarbeitern die erforderliche Kompetenz zum Akquirieren und Managen von Projekt- und Systemgeschäften fehlt.

**F**irmenkunde 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 sowie deren Produkte und Dienstleistungen.

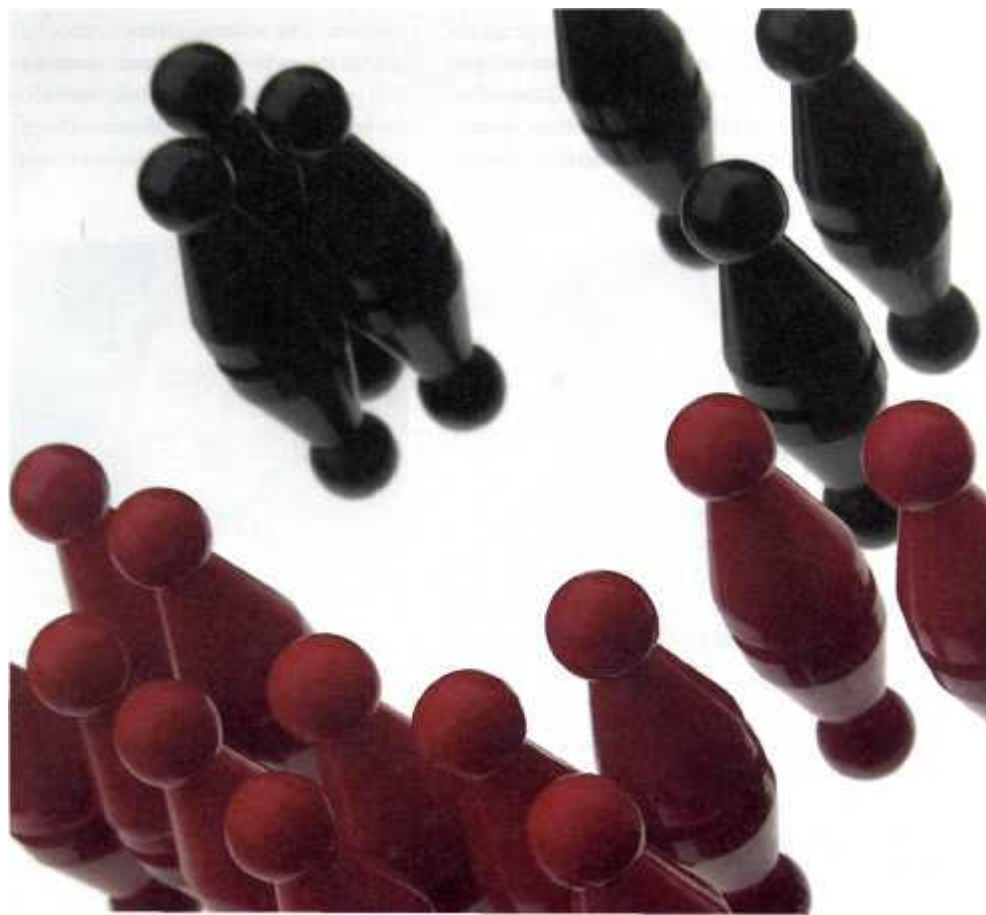
Das haben die meisten Industrielieferer erkannt, weshalb sie sich in ihren Strategiesitzungen seit Jahren intensiv mit dem Thema „Customizing“ befassen – also der Frage: Wie gelingt es uns, unseren Kunden statt Standardprodukten „maßgeschneiderte Problemlösungen“ zu offerieren? Ein weiteres Unternehmensziel vieler Hersteller von Industriegütern ist: „Wir wollen uns vom Produktlieferanten zum Systempartner unserer Kunden entwickeln“. Vereinfacht formuliert bedeutet dies: Die Unternehmen wollen sich nicht mehr mit dem Lieferanten-Dasein zufriedengeben. Sie möchten ihre Kunden vielmehr aktiv beim Erbringen ihrer Leistung unterstützen - zum Beispiel, indem sie ihnen bestimmte Aufgaben wie den Einbau der angelieferten Teile abnehmen. Oder das Warten der Anlagen. Oder... Selbstverständlich nicht uneigennützig, sondern um mit ihren Kunden höhere Umsätze zu erzielen und diese stärker an sich zu binden; aber auch um ihre Attraktivität für Neukunden zu erhöhen und Mitbewerbern leichter Kunden abnehmen zu können.

### Problem Strategieumsetzung

Soweit die Strategie. Im Betriebsalltag sieht vieles anders aus. In ihm fehlt den

Vertriebsmitarbeitern der Industrielieferer und -dienstleister oft die erforderliche Kompetenz, um den individuellen Bedarf von (Noch-nicht-)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. Und dies belegt auch die Studie „Strategische und operative Herausforderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen“, die das Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim mit der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, erstellt hat.

Sie kommt zum Ergebnis: 65 % der befragten 99 Top-Manager von Anbietern von Industriegütern und -dienstleistungen sind der Auffassung, unsere Mitarbeiter haben unsere Vertriebsstrategie noch nicht ausreichend „verinnerlicht“. Sie sollte ihnen noch besser vermittelt werden. 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 selbstverständlich in der Performance der Vertriebsmitarbeiter nieder. 60 % der Top-Manager sind denn auch überzeugt, dass deren verkäuferische Kompetenz insgesamt erhöht werden muss. Und noch mehr, nämlich zwei Drittel, sehen bei den Vertriebsmitarbeitern Qualifizierungsbedarf, wenn es um das Akquirieren und Abwickeln von System- und Projektgeschäften geht.

### Der negativen Preisspirale entgehen

Prof. Dr. 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 Mitbewerbern 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%) und einen „Ausbau des Dienstleistungs- und Serviceangebots“ (86%). Zudem wollen sie prozentuale Margenverluste durch ein „konsequenteres Ausschöpfen der Umsatzpotentiale 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 und -dienstleister, 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 Option - 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



Vielfach müssen erst neue Vertriebsziele entwickelt werden

man bei der Neukundenakquise und beim Akquirieren von Zusatzaufträgen zumeist 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.“

### Mit weniger Kunden mehr Umsatz erzielen

In einer ähnlichen Situation wie die Zulieferer der Automobilindustrie befinden sich auch die Zulieferer in vielen anderen Branchen. Beispielsweise die Hersteller von Chips für Handys und PCs - auch sie haben weltweit nur ein, zwei Dutzend potentielle Abnehmer für ihre Produkte. Oder... Oder...

Und diese Situation wird sich laut Prof. Klimmer verschärfen - weil in vielen Märkten die Zahl der potentiellen 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 potentiellen 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



Prof. Dr. Matthias Klimmer überrascht es angesichts der skizzierten Defizite nicht, welche Fragestellungen die Top-Manager als Schlüssel zum künftigen Erfolg ihrer Unternehmen definieren



Auch Peter Schreiber kennt die Bedeutung von „Strategischen und operativen Herausforderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen“



Grafik 1: Handlungsbedarf hinsichtlich der Führungskräfte im Vertrieb

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 – etwa, indem sie ihnen Zusatzleistungen anbieten.“

### Vertrieb denkt weiterhin produktorientiert

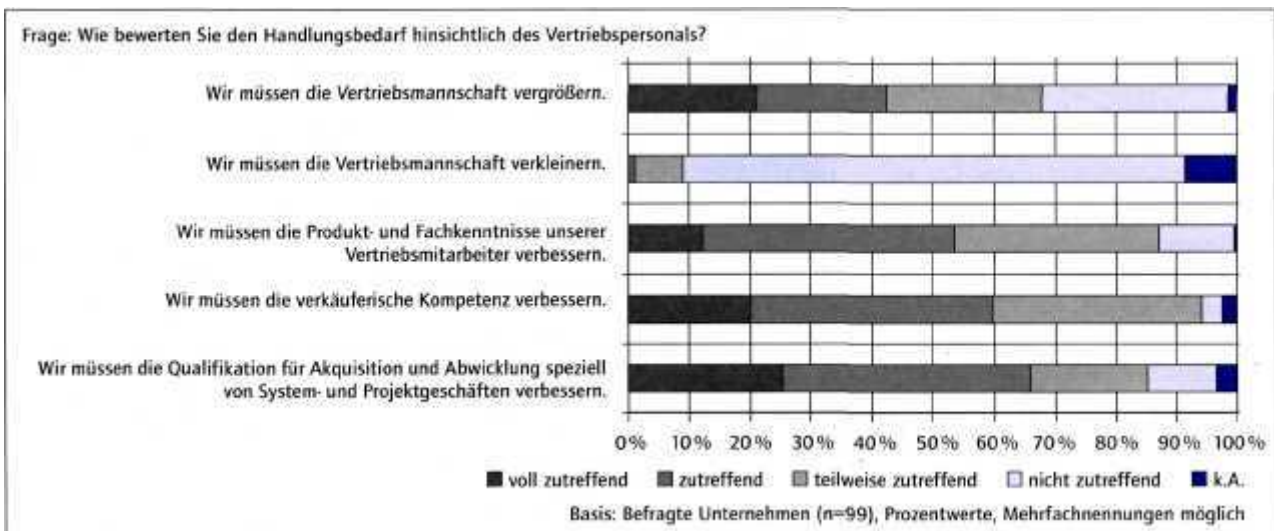
Die erforderlichen Grundsatzentscheidungen hierfür haben viele Unternehmen getroffen. Auch die nötige fachliche

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 ist laut Peter Schreiber: „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 musst du 300000 € 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.“

Das heißt, die Vertriebsleiter vereinbaren mit ihren Mitarbeitern zwar - zu meist 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.“



Grafik 2: Handlungsbedarf hinsichtlich des Vertriebspersonals

## Mehr Informationen....

Die Studie „Strategische und operative Herausforderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen“ kann beim Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim (ifu@hs-mannheim.de) und bei der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld (zentrale@schreiber-training.de) angefordert werden.

### Vertriebsstrategien und -konzepte individualisieren

Dass hier Entwicklungsbedarf besteht, dokumentiert auch die Studie. 40 % der befragten Manager betonen, die Vertriebsstrategien müssten sich noch klarer an den Unternehmenszielen orientieren. Und 71 % 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 zugespißt werden. Eine Schlussfolgerung, die für Martina Neef nahe liegt: „Was nützt es einem Unternehmen, wenn es für seine Zielkunden zwar stets indivi-

duellere 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 Turn-around 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. Diese Vermutung legt die Tatsache nahe, dass 60 % betonen, die „Kultur im Vertrieb“ müsse noch stärker am Kunden orientiert werden, und gar 73 %, der Vertrieb müsse sich insgesamt noch stärker als „Pro-

blemlöser“ verstehen. Und Peter Schreiber geht noch einen Schritt weiter: „Die gesamte Organisation muss sich stärker als Dienstleister und Problemlöser verstehen. Denn alleine können die Verkäufer diese gewünschten Lösungen 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.“

*Bernhard Kuntz,  
Büro für Bildung & Kommunikation,  
64285 Darmstadt*

Weitere Informationen zum Thema „Management“ finden Sie unter [www.fm.whoiswho.baunetz.de](http://www.fm.whoiswho.baunetz.de)