

# Massgeschneiderte Produktion und Vertrieb

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

Kunde A fehlen Fachingenieure, Kunde B steht vor der Herausforderung, die Durchlaufzeiten zu senken und Kunde C laufen die Kosten aus dem Ruder. So unterschiedlich wie die Unternehmen sind meistens 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. Deshalb befassen sie sich in ihren Strategiesitzungen seit Jahren intensiv mit dem Thema «Customizing», also der Frage: Wie gelingt es uns, unseren Kunden statt Standardprodukten «massgeschneiderte Problemlösungen» zu offerieren? Ein weiteres Unternehmensziel vieler Hersteller von Industriegütern ist es, sich vom Produktlieferanten zum Systempartner seiner Kunden entwickeln. Vereinfacht formuliert bedeutet dies: Die Unternehmen

wollen sich nicht mehr mit dem Lieferantendasein 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 usw. Selbstverständlich geschieht dies 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.

## Strategieumsetzung als Problem

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 erstellt hat.

Sie kommt zum Ergebnis, dass 65 Prozent der befragten 99 Topmanager von Anbietern von Industriegütern und -dienstleistungen der Auffassung sind: 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 Verkaufschefs 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 dazu 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 Prozent der Topmanager sind denn auch überzeugt, dass deren verkäuferische Kompetenz insgesamt erhöht wer-

Frage: Wie bewerten Sie den Handlungsbedarf hinsichtlich der Führungskräfte im Vertrieb?



© Institut für Unternehmensführung  
Hochschule Mannheim 2007

Basis: Befragte Unternehmen (n=99). Prozentwerte, Mehrfachnennungen möglich

### Handlungsbedarf hinsichtlich der Führungskräfte im Vertrieb.

den 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 Topmanager als Schlüssel zum künftigen Erfolg ihrer Unternehmen definieren:

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

Beide Fragen hängen aus Sicht des Wissenschafters zusammen, und zwar 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

Frage: Wie bewerten Sie den Handlungsbedarf hinsichtlich des Vertriebspersonals?



Handlungsbedarf hinsichtlich des Vertriebspersonals.

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 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, «meistens gar keine anderen strategischen Optionen». Der Vertriebspezialist erläutert dies an einem Beispiel: «Nehmen wir 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 Automobilherstellern, die es weltweit gibt, mehr verkaufen.» Sie müssen also entweder die Lieferanteile und -umfänge bei den bestehenden Kunden 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 und beim Akquirieren von Zusatzaufträgen meistens 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.»

NACHGEFRAGT



#### Studie

to. Die Studie «Strategische und operative Herausforderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahe Dienstleistungen» kann beim Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim oder bei der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner angefordert werden. Sie kostet 95 Euro (inkl. Versand).

#### Information

Hochschule Mannheim  
 Institut für Unternehmensführung  
 D- Mannheim  
 ifu@hs-mannheim.de  
 www.hs-mannheim.de

Peter Schreiber & Partner  
 Eisenbahnstrasse 20/1  
 D-74360 Ilsfeld-Auenstein  
 Tel. +49 7062 969 68  
 Fax +49 7062 969 63  
 zentrale@schreiber-training.de  
 www.schreiber-training.de

### Mit weniger Kunden mehr Umsatz erzielen

In einer ähnlichen Situation wie die Zulieferer der Automobilindustrie befinden sich auch die Zulieferer in vielen andern Branchen, 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 Prof. Klimmer verschärfen, weil in vielen Märkten die Zahl der potenziellen Kunden der Industriezulieferer und -dienstleister schrumpft, beispielsweise weil diese fusionieren oder weil sich Abnehmer auf ihr Kerngeschäft besinnen und Geschäftsbereiche schließen. Auch dadurch 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 wir die



Co-Autor der Studie, Peter Schreiber,

Druckbranche. So gibt es in Deutschland 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 dafür haben viele Unternehmen getroffen. Auch die nötige fachliche Kompetenz haben viele schon aufgebaut. Trotzdem bleibt in zahlreichen Betrieben die strategische Grundsatzentscheidung «Wir wollen uns zum Problemlösepartner unserer Kunden entwickeln» eine Willenserklärung. Weshalb? Ihre Kunden nehmen sie weiterhin als Produktlieferanten wahr. Sie trauen

ihnen nicht die Kompetenz zum Lösen komplexerer Aufgaben zu.

Ein zentraler Grund dafür ist gemäss Peter Schreiber: «Die Vertriebsmannschaften vieler Zulieferer agieren weiterhin so, als sei ihr Unternehmen ein reiner Produktlieferant.» Dies 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 einen Umsatz von beispielsweise 300000 Euro schreiben zu müssen. «Er analysiert mit seinen Mitarbeitern aber nicht, mit wem und womit diese die geforderten Umsätze erzielen können. Und schon gar nicht tüftelt er mit ihnen aus, wie sie dabei strategisch und taktisch vorgehen sollten.»

Das heisst, die Vertriebsleiter vereinbaren mit ihren Mitarbeitern zwar - meistens 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 man heute den Vertriebs Erfolg in zwei, fünf oder gar zehn Jahren planen.»

### Vertriebsstrategien und -konzepte individualisieren

Dass hier ein 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 (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 naheliegt: «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 Turn-around nicht. Sie benötigen die Unterstützung ihrer Führungskräfte. Dies sehen auch die befragten Topmanager so. Sie begreifen die unbefriedigende Vertriebskompetenz nicht nur als individuelles sondern auch als organisationales 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, der Vertrieb müsse sich insgesamt noch stärker als «Problemlöser» verstehen.

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», bemerkt Peter Schreiber.«

#### Autor

Bernhard Kuntz  
Büro für Bildung & Kommunikation  
D-64285 Darmstadt  
Tel.+49 6151 896 590  
www.bildung-kommunikation.de

Bilder: Autor