

---

# Grundlagen und Besonderheiten des erfolgreichen Verkaufs im Geschäftskundenbereich (B2B) bei Großkunden, Key Accounts und Global Accounts

## Inhaltsverzeichnis

1	Das Umfeld: Anforderungen an eine zeitgemäße Verkaufsorganisation, ihr Management und ihre Mitarbeiter	9
1.1	Die wirklichen Erfolgstreiber für Unternehmen und Vertrieb	10
1.1.1	Die Erfolgstreiber für Unternehmen	10
1.1.2	Erfolgstreiber im Vertrieb	23
1.2	Die Philosophie des True Value Selling	37
1.2.1	Das veränderte Beschaffungsverhalten von Großkunden	39
Literatur		43

---

## 1 Das Umfeld: Anforderungen an eine zeitgemäße Verkaufsorganisation, ihr Management und ihre Mitarbeiter

TVS ist eine Analyse- und Verkaufsmethodik, die sich für Großkunden, Key- und Global-Accounts im B2B-Bereich am besten eignet. Daher soll im Folgenden vor allem auf diesen Kundentypus geschaut werden.

In vielen Unternehmen wird ein wichtiger Teil der Umsätze und Deckungsbeiträge mit diesen Großkunden erwirtschaftet. Meist sind dies ein paar wenige Kunden, kaum mehr als 5–20 % des Kundenstammes. Vielen ist sicher die Kunden-/Umsatzregel bekannt, wonach mit diesen 5–20 % der Kunden rund 80–90 % des Umsatzes resp. der Deckungsbeiträge erzielt werden (Pareto-Prinzip). Durch die Konzentrationsbewegungen im Markt hat sich diese Regel, die klassischerweise immer vom Verhältnis 80:20 ausging, in dem oben beschriebenen Sinne verändert. Oft ist dabei den Unternehmen zu wenig bewusst, dass 5 bis 20 ihrer Kunden für rund 50 bis 60 % ihres Umsatzes verantwortlich sind, bzw. welche Konsequenzen dies für sie hat und wie sie dafür sorgen können, dass daraus sinnvolle, dauerhafte Beziehungen werden und die Abhängigkeitsrisiken minimiert werden.

Diese „Größtkunden“ eines Unternehmens werden als „Schlüsselkunden“ oder als „Key Accounts“ bezeichnet, da ihre Auftragsvolumina von zentraler Bedeutung für das Unternehmen sind und der Verlust eines solchen Kunden ein tiefes Loch in die finanziellen Ergebnisse reißen würde. Diese Kunden bedürfen logischerweise einer besonderen Akquisition und Pflege. Für beide Situationen ist TVS hervorragend geeignet.

## **1.1 Die wirklichen Erfolgstreiber für Unternehmen und Vertrieb**

### **1.1.1 Die Erfolgstreiber für Unternehmen**

#### **Diese Faktoren machen Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten tatsächlich erfolgreich.**

Die Unternehmenswelt hat sich – wie alle anderen Teilwelten auf dem Globus auch – in den letzten beiden Jahrzehnten stark verändert; das zunehmende Tempo und die zunehmende Komplexität sind dabei sicherlich die herausragenden Phänomene. Hinzu kommen so wichtige Aufgaben für die Gesellschaft und ihre Akteure (wie z. B. Unternehmen) wie die zunehmende Ressourcenknappheit bei bestimmten Rohstoffen, die Standortfrage, die Energieversorgung und die zunehmende Verknappung gut ausgebildeter Fachkräfte. Diese Themen bestimmen nicht nur das Wirtschaften als solches, sondern auch die Politik und damit das Leben jedes einzelnen. Wir wollen uns hier auf die wirtschaftlichen Implikationen und speziell auf die Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Transaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen, also zwischen Lieferanten und deren Kunden, beschränken, den Blick aufs große Ganze jedoch offen halten.

#### **1.1.1.1 Erfolgsrezepte und Methoden**

Aufgrund der o. g. Phänomene steht das Management nahezu aller Unternehmen und vieler anderer, auch staatlicher Organisationen, vor großen Herausforderungen. Die Frage ist, mit welchen Strategien diesen Herausforderungen begegnet werden kann, sodass der Bestand der Organisationen gesichert ist, dass Ziele erreicht werden können etc. Außerdem kommt dann die Frage in den Blick, mit welchen Methodiken diese Strategien entwickelt bzw. umgesetzt werden sollen. Nun, Managementmethodiken gibt es wie Sand am Meer und noch viel mehr Tools. Alles notwendige Wissen ist bekannt und jedem zugänglich, die Bibliotheken sind voll davon. Dennoch gibt es immer wieder Unternehmen, die scheitern. Und es gibt viel mehr, die scheitern, als solche, die herausragende Ergebnisse erzielen. Im Jahr 2012 wurden bspw. 28.297 Unternehmensinsolvenzen gemeldet. Wie viele exzellente Unternehmen kennen Sie, die ihre Ziele seit vielen Jahren immer wieder erreichen oder sogar übertreffen? Die Gründe dafür sind natürlich vielgestaltig.

Trotz aller vorhandener Methodiken und ganzer Managementmethodensysteme gibt es also Unterschiede beim Unternehmenserfolg und man kann kaum sagen, dass die Anwendung einer bestimmten Methodik unweigerlich zum Erfolg führte; man kann bei den Managementmethodiken eigentlich nur sagen, dass die einen beliebter sind als andere. Of-

fenbar gibt es also noch andere Faktoren, die zum Erfolg beitragen, als nur die (vielleicht sogar halbherzige) Anwendung einer bestimmten Vorgehensweise.

### Hintergrundinformationen

Stellvertretend für die Vielzahl ganzer Systematiken seien hier nur als Beispiele „Learning Organizations“, „Matrix-Management“, „Management by Objectives“, „Peak Performance“, „Teambased Management“ und „Total Quality Management“ genannt. Die interessante Nachricht lautet: Keines dieser oder anderer Systeme hat je ein Unternehmen nachweislich zu mehr Erfolg geführt.

### Hintergrundinformationen

Sehr schön wurde dies in dem äußerst lesenswerten Buch von Joyce und Nohria 2003 in der sog. „Evergreen-Studie“ belegt. „... wollen wir einige der 200 Managementmethoden betrachten, die bei der Untersuchung durchgefallen sind – durchaus hochgelobte Methoden, die allerdings, wie sich herausstellte, in keinem ursächlichen Zusammenhang mit nachhaltigen, überdurchschnittlichen Erfolgen standen.

Überlegene Informationstechnik zum Beispiel gilt allgemein als unabdingbare Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. Trotzdem konnten wir in der zehnjährigen Laufzeit unserer Studie keinen Zusammenhang zwischen den Investitionen eines Unternehmens in diese Technologie und der Gesamtrendite seiner Aktionäre feststellen.

Auch beim Corporate Change Management bestand dieser Zusammenhang nicht. Trotz ihrer Beliebtheit war diese Managementmethode kein entscheidender Faktor für das Erreichen eines überdurchschnittlichen TRS (= Total Return to Shareholders bzw. Kurs- und Dividendenrendite der Aktionäre). Dasselbe galt auch für Systeme zur Steuerung der Lieferkette. Diese können vielleicht kurzfristig die Umsatzrendite und die Kundenreaktionen verbessern, stehen jedoch langfristig in keinem ursächlichen Zusammenhang mit dem TRS.

Ein weiterer verblüffender Befund hatte mit der Unternehmensleitung zu tun. Es wird allgemein für richtig gehalten, dass Unternehmen hochqualifiziertes Führungspersonal von außerhalb engagieren. Tatsächlich wurde diese Bedingung in unserer Untersuchung von erfolgreichen Unternehmen eher erfüllt als von erfolglosen.

Aber wir fanden keinen Beweis, dass sich gerade das Engagement betriebsfremder Topmanager positiv auf den TRS oder die langfristige Leistung eines Unternehmens ausgewirkt hätte. Vielleicht verhält es sich sogar umgekehrt, und erfolgreiche Unternehmen können eher hochqualifiziertes Führungspersonal gewinnen.

Aber Vorsicht: Das Fehlen eines signifikanten Bezugs zwischen einem bestimmten Verhalten und überdurchschnittlichen Gewinnen bedeutet nicht, dass dieses Verhalten irrelevant wäre. Es bedeutet lediglich, dass das Verhalten wahrscheinlich nicht zu nachhaltig überdurchschnittlichen Gewinnen führt und dass es weniger Aufmerksamkeit verdient als die in unserer Studie als zentral erkannten Methoden.“

Dies soll natürlich kein Abgesang auf methodisches Vorgehen sein; ganz im Gegenteil. Strukturiertheit und Fokussierung gehören nachgerade zu einem herausragend erfolgreichen Management und dieses kommt gar nicht ohne methodische Vorgehensweise und methodische Disziplin aus. Methodik und Beharrlichkeit braucht es vor allem dann bei der Umsetzung und Erfolgskontrolle. Ein Manager muss mit Fokussierung, Strukturiertheit und Klarheit dafür sorgen, dass er das Richtige tut, und dazu gehört neben der Auswahl der geeigneten Methodiken, die er im Unternehmen oder einzelnen Funktionsbereichen anwendet, um seine Ziele entsprechend zu erreichen, auch deren konsequente Anwendung.

Dies gilt für alle Unternehmensfunktionen. Das Marketing bspw. versteht sich als eine marktorientierte Denk- und Handlungsweise, bei der Zukunftsentwicklungen frühzeitig erkannt und durch ein aktives Verhalten Chancen realisiert und Risiken für das Unternehmen vermieden werden sollen. Der Verkauf wiederum operationalisiert dies durch geschickte Verhaltensweisen, die sich auf Systeme, Tools, Haltungen, Strategien und kommunikative Aspekte stützen. Es kommt immer auf den Einsatz geeigneter Mittel an, um erfolgreich zu sein, wenngleich Tools als solche nur einen bestimmten Teil dieser Mittel darstellen.

Tools und Methodiken haben in den meisten Unternehmen mittlerweile einen äußerst ambivalenten Status erlangt. So herrscht oft gleichzeitig eine Tool-Phobie und eine Tool-Besessenheit vor, eine maßlose Unterschätzung einerseits und eine ebenso maßlose Überschätzung von Tools bzw. Systematiken andererseits. Manche Manager reagieren allergisch auf die Ankündigung eines neuen Tools, andere wiederum sind echte „Tooligans“ und sammeln Tools geradezu – meist jedoch, ohne ihre Anwendung in einem realen Kontext zu erproben und sie dann, bei positiven Ergebnissen, zu übernehmen.

### Hintergrundinformationen

Unter „Tool“ ist hier so etwas wie z. B. eine einfache Kundennutzenanalyse zu verstehen, unter „Systematiken“ so etwas wie Balanced Scorecard.

Vielleicht fehlt es ein wenig an Ausgewogenheit. Das Management, das heute unter vielen besonderen Zwängen steht, von denen nicht alle hausgemacht sind, müsste sich eigentlich eher mehr für geeignete, also strategisch bedeutsame Tools und Systematiken interessieren, scheint vielfach aber überfordert damit und mag bzw. kann keine Zeit in so etwas investieren, *wo doch das Tagesgeschäft so drückt*. Dies ist das eine. Gleichzeitig werden Tools und Systeme nur in den seltensten Fällen wirklich konsequent erlernt, sodass sie auf hohem Niveau anwendbar wären, geschweige denn dass sie permanent in die Prozesse integriert würden, was bei herausragenden Unternehmen jedoch immer der Fall und ein entscheidender Faktor ihres Erfolges ist.

### Hintergrundinformationen

An manchen Stellen kommt der Text nicht ohne Verallgemeinerungen aus. Dem Autor ist durchaus bewusst, dass die Situation sehr differenziert zu betrachten ist und letztlich immer der Einzelfall zu bewerten ist. Dennoch gibt es Tendenzen und Trends, die sich vielfach wie beschrieben zeigen.

Das klingt vielleicht erstaunlich, ist aber leider die Realität, die oft entweder unter dem Deckmantel eines Management-by-Hauruck-Habitus kaschiert wird oder mit dem Hinweis darauf, dass man für *so etwas einfach keine Zeit habe, oder dass man das auch schon mal, leider erfolglos, probiert habe, oder dass das wegen der ganz besonderen Unternehmensbedingungen hier gar nicht anwendbar wäre, leider ...* Selbst so ein gängiges Tool wie die SWOT-Analyse wird vielfach nicht zur Entscheidungsfindung angewendet oder seine Möglichkeiten werden nicht wirklich ausgeschöpft.

### 1.1.1.2 Erfolgreiches Management braucht nur Weniges, aber das Richtige

Doch zurück zu dem, was wirklich den Erfolg herausragend agierender Unternehmen ausmacht. Tools und Methodiken stellen, wie gesagt, nur einen Teil der geschickten und erfolgsrelevanten Mittel eines Unternehmens oder einer Organisation dar. Ihre richtige Auswahl betrifft alle im Folgenden genannten großen gestalterischen Bereiche. Diese stellen sozusagen die „Garküche“ des erfolgreichen Managements dar. Diese bedeutsamen Faktoren sind im Einzelnen:

1. eine klare strategische Ausrichtung, die das Tagesgeschäft durchzieht (und nicht umgekehrt!),
2. eine konsequente und stetige Umsetzung der Strategie (auch, wenn es einmal schwierig wird!),
3. eine Führung, die es allen leicht macht, sich hochgradig zu engagieren und zu identifizieren, die Respekt genießt und Respekt vermittelt,
4. die Entwicklung einer echten Leistungskultur auf allen Ebenen (die die sozialen und menschlichen Aspekte der Arbeit sieht und ein integratives Verständnis davon hat),
5. die Gestaltung und Optimierung von Prozessen und Anpassung der Strukturen (im Sinne der Strategie und angestrebten Ziele),
6. eine systematische, handlungs- und aufgabenorientierte Qualifizierung der Führungskräfte in einem kontinuierlichen Prozess,
7. das Übertragen von Verantwortung an die Basis und damit verbunden eine praxisorientierte Qualifizierung aller Mitarbeiter,
8. ein auf die Ziele hin strukturierter, kontinuierlicher Prozess der Weiterentwicklung, der sowohl individuelle als auch kollektive Elemente in sich trägt und als von innen genährte Entwicklung des Unternehmens verstanden werden sollte.

#### Hintergrundinformationen

Die genannten Faktoren sind angelehnt an die Evergreen-Studie und erweitert. Sie stellen damit also keine theoretische Wunschliste dar, sondern haben sich über die Laufzeit der Studie von zweimal 5 Jahren, als Kernfaktoren überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmen erwiesen. Sie können auch aus eigener Erfahrung als Orientierung für jedes Unternehmen und jede Geschäftseinheit dienen.

Während die Märkte in der Vergangenheit jedoch relativ stabile Bedingungen aufwiesen, sind sie heute oft durch Hyperkomplexität, durch abrupte und auch rapide Veränderungen gekennzeichnet.

#### Hintergrundinformationen

„Hyperkomplexität“ heißt hier, dass die Vielzahl der Elemente und Wirkkräfte, die ein System bilden, wie zum Beispiel die globalen Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmärkte eines Unternehmens, äußerst komplex sind und in allen Teilen und systemischen Wirkzusammenhängen gar nicht mehr von einem Einzelnen zu verstehen sind. Wenn dies aber so ist, wie müssen sich dann die Anforderungen an das Management verändern?

Daher gehört es für besonders erfolgreiche Unternehmen zum managerialen Tagesgeschäft, kontinuierlich den richtigen Weg herauszufinden, um mit diesen Umfeldbedingungen so umzugehen, dass sie davon profitieren oder wenigstens unbeschadet bleiben. Drei weitere Fähigkeiten gehören also dazu:

9. das Bemühen um ein klares, systemisches Verständnis bezüglich des Zusammenwirkens aller am Unternehmenszweck irgendwie beteiligter Kräfte, Organe, Strukturen, Spieler etc.,
10. Methoden und Systeme, die die Hyperkomplexität des Geschehens auf rationale Weise vereinfachen und managebar(er) machen,
11. Methoden und Systeme, die die Hyperdynamik des Geschehens mit ins Kalkül nehmen und genügend flexibel sind, dass sie diese aufnehmen können, ohne selbst zerstört zu werden, und diese Dynamik ebenfalls managebar(er) machen.

### 1.1.1.3 Herausforderungen für das Management

Die Herausforderungen, vor denen Unternehmen heute stehen und auf die erstklassige Organisationen in der oben beschriebenen Weise reagieren, lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

#### 1.1.1.3.1 Konkurrenz um attraktive Marktanteile

Viele Unternehmen, jedenfalls Großunternehmen, haben es heute in einer vorläufigen Endphase der Globalisierung mit stagnierenden Märkten zu tun. Die Marktanteile, die gewonnen oder verloren werden, bewegen sich häufig nur durch Umverteilungsprozesse eines in sich relativ klar umrissenen Marktvolumens. Dies führt meist zu einem Verdrängungswettbewerb zwischen den Anbietern, bei dem dann auch Konzentrationskräfte wirken, die zu einer Reduzierung von Anbietern führen. Alleinstellungsmerkmale und Konkurrenzvorteile gehen oft wegen der schnellen Reaktionszeit der Wettbewerber verloren. Dies gilt sowohl für die technischen als auch für Marketingaspekte eines Angebotes. Und in diesem Kampf um Marktanteile kommt es immer auch zu Situationen, die für Dritte attraktiv erscheinen, sodass dann neue Anbieter ebenfalls in den Markt drängen, vielleicht zu Beginn nur Nischen besetzen, dann ihr Angebot aber tendenziell immer mehr ausdehnen.

Viele Unternehmen des deutschen Maschinenbaus erleben dies gerade z. B. mit Anbietern aus China. In wenigen Jahren wird sich der Weltmarkt dadurch komplett verändert haben.

#### 1.1.1.3.2 Vielfältigen Kostendruck managen

Innerhalb stark umkämpfter Märkte, die in sich kein wirkliches Ausdehnungspotenzial mehr besitzen, also stagnieren, besteht immer auch ein hoher Preisdruck, der seinerseits einen immer stärkeren Kostendruck in den Unternehmen erzeugt.

Eine weitere Kraft, die auf die Kosten wirken soll, ist die Ausrichtung vieler Unternehmen auf den Shareholder Value. Es soll ein möglichst hoher Free Cashflow bzw. EVA als

Maßstab für den zukünftigen Unternehmenswert erzielt werden. Preisdruck und der Druck aus dem Shareholder-Ansatz verursachen einen zunehmenden Kostendruck. Hinzu kommen natürlich weitere „Druckbewegungen“, die zum Beispiel aufgrund der sich immer mehr verteuernenden Rohstoffen und Energiekosten entstehen.

#### 1.1.1.3.3 Vorsprung schaffen

Gerade technische Innovationen verbreiten sich heute schneller, sind leichter zugänglich und werden von der Konkurrenz schneller nachgeahmt. Dadurch ergeben sich auch Zwänge und Herausforderungen bei Marketing und Vertrieb, diese Innovationen und technischen Höherqualifizierungen auch adäquat am Markt zu kommunizieren.

#### 1.1.1.3.4 Time-to-Market

In vielen Branchen nimmt seit Jahren die Länge der Produkt- und Marktlebenszyklen stark ab (s. Automobilindustrie), gleichzeitig nehmen der Forschungs- und Entwicklungsaufwand sowie die damit verbundenen Risiken zu. Was, wenn eine bestimmte Entwicklung zum Flopp wird? In vielen Unternehmen ist es so, dass man sich Flops schlicht nicht leisten kann; dadurch entsteht ein hoher interner Druck.

#### 1.1.1.3.5 Globalität meistern

Die Globalisierung bzw. Internationalisierung der Märkte seit den 90er Jahren führte zu stärkeren Positionen internationaler Wettbewerber auf bislang nationalen Märkten. Nicht alle dieser Positionierungsversuche waren auch erfolgreich, vor allem zu Beginn, aber sie haben zeitweise dafür gesorgt, dass Marktirritationen entstanden, die oft in Preiskämpfen kulminierten und für alle Schaden anrichteten.

China bspw. ist mittlerweile ein sehr ernst zu nehmendes Land für Spitzentechnologie geworden, und seit einigen Jahren ist es nicht mehr zutreffend zu meinen, dort fände nur billige Lohnfertigung statt. Diese Rolle wollte China niemals spielen und das tut es auch nicht.

Der Konzentrationsprozess durch Mergers and Acquisitions nahm konstant zu und führt nach wie vor zu einer Polarisierung der Betriebs- bzw. Unternehmensgrößen. Mittlere Unternehmen kommen immer mehr unter Druck und müssen über entsprechende Strategien einen Ausweg suchen.

#### 1.1.1.3.6 Entscheidungsprozesse verstehen

Insbesondere im Business-to-Business-Bereich entscheiden nicht mehr Einzelpersonen; stattdessen gibt es mehrere Mitwirkende an einer Kaufentscheidung. Die bessere Transparenz und der Kostendruck veranlassen die Kunden, immer „härter“ einzukaufen. Dass Entscheidungsprozesse transparent sind, ist sicherlich ein hoher Gewinn für alle. Dass Einkaufsorganisationen allerdings unter einem oft ungerechtfertigt hohen Druck stehen, um ihre Resultate zu erzielen, führt vielfach zu Verzerrungen der Kauf-Verkauf-Interaktionen, die dann zu typischen Lose-lose-Situationen führen.

### Hintergrundinformationen

Immer wieder auch zum eigenen Schaden und dem Schaden langjähriger Lieferanten. So ist mir ein Fall bekannt, in dem ein Konsortium von Herstellern, das sich eines gemeinsamen Logistikdienstleisters für die Distribution seiner Waren bediente, diesen so lange bei den Preisen drückte, bis er schließlich Konkurs anmelden musste. Daraufhin hat dasselbe Konsortium dann eine teure Rettungsaktion unternehmen müssen, um a) lieferfähig zu bleiben und b) diesen Logistikdienstleister wieder in den Markt zu bringen. Ein besonders eklatantes Beispiel zwar, aber es zeigt eine gewisse Tendenz, die in vielen Märkten vorhanden ist. In zeitgemäßen Kunden-/Lieferantenbeziehungen muss es vielmehr darum gehen, wie der größte **gemeinsame** Nutzen hergestellt werden kann, und dies sowohl aus privatwirtschaftlichen wie aus volkswirtschaftlichen Gründen.

Diese Megatrends, die heute in vielen Studien und Analysen mit ihren einzelnen ökonomischen, aber auch ökologischen, sozialen und kulturellen Aspekten betrachtet werden, sowie die eigenen Beobachtungen vieler Manager weisen darauf hin, dass vor uns eine sehr viel unberechenbarere und dynamischere Zukunft liegt, als wir dies je zuvor erlebt haben. Die zu bewältigenden Aufgaben werden unter den gegebenen Umständen wesentlich umfangreicher und komplexer; der Faktor „Ungewissheit“ nimmt zu. Dadurch werden sich auch zunehmend die Aufgaben im Management verschieben. Die Verantwortlichen müssen dafür sorgen, dass sie von den schnellen Veränderungen nicht überrannt werden. Sie müssen mehr dafür tun, um Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, evtl. drohenden Gefahren zu begegnen und um Chancen, die in den Veränderungen liegen, nutzen zu können.

Das erstarrte Festhalten an alten Lösungen und Ideen wird der Misserfolg von morgen sein. Und es wird keine Rolle spielen, ob dieses Festhalten aus schlichter Unkenntnis oder einem falsch verstandenen Konservatismus stammt; Scheitern ist Scheitern. Dieses Festhalten bezieht sich nicht nur auf bestimmte Werte und Haltung, es bezieht sich auch auf Methoden. Und je intensiver versucht wird, an den bestehenden Vorgehensweisen zur Problembewältigung festzuhalten, desto weniger Kraft und Einsicht stehen zur Verfügung, das Neue zu wagen.

Was hat dies nun mit TVS zu tun? Ist TVS nicht einfach eine Methode, um bessere Sales-Ergebnisse zu erzielen, für alle Transaktionspartner? Natürlich kann man diese Methodik so betrachten. Und gleichzeitig ist es eine Methodik, die strategische Partnerschaften greifbar machen kann, wo Kosten und Leistungssynergien über große Teile gemeinsamer Wertschöpfungsarchitekturen geschaffen werden können.

TVS bietet sich an für Großkunden und diejenigen Verkaufsfunktionen, die mit ihnen zu tun haben, wie z. B. Key Account-Manager. Ein Key-Account-Manager ist qua definitionem ein Verkaufsmanager, der die Themen seiner Kunden so genau kennt, dass er in den Bereichen, für die er zuständig ist, hervorragende Lösungen aus dem Angebot seines Unternehmens (aber nicht nur) und dem Bedarf seines Kunden für diesen schaffen kann. Man kann sogar sagen, dass ein ganz entscheidender Ansatzpunkt zur aktiven Bewältigung aller ökonomischen Herausforderungen, vor denen sein Kunde stehen kann, wenn es um Beschaffungsentscheidungen von Produkten und Services, sowie um Prozesse geht, das Schlüsselkunden- bzw. Key-Account-Management seines Lieferanten ist. Wenn dies auf professionelle Weise erfolgt, wenn es strategisch und operativ nach den Regeln der Kunst

eingebunden wird und agieren kann, dann ist ein hohes Maß an Zukunftssicherung für Kunde und Lieferant sichergestellt.

Um ein hohes Maß an Effizienz und Wirksamkeit herzustellen, ist die Einhaltung wichtiger managerialer Grundsätze von Bedeutung. Die meisten davon können als allgemein gültig bezeichnet werden; daher spielen sie auch für das Key-Account-Management und was dort getan wird, wie z. B. die Arbeitsweise nach TVS, eine wichtige Rolle.

Die Beachtung der allgemeinen Grundregeln ist sogar eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges. Die Grundsätze, die für Unternehmen aller Branchen und Größen relevant sind, helfen dem Manager dabei, strategische und operative Entscheidungen richtig zu treffen. Sie mögen manchem auf den ersten Blick trivial erscheinen, doch findet man in der Praxis leider viele Beispiele für ihre Nichtbeachtung, sei es aus Unwissenheit, falscher Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, ungenügender Information oder aus anderen Gründen. Und man sieht die Konsequenzen der Nichtbeachtung in den vielen Misserfolgsgeschichten, die oftmals nicht nur die direkt Verantwortlichen treffen, sondern leider auch viele andere. Daher seien diese managerialen Grundregeln hier genannt. Eine gekonnte Durchführung und Etablierung von TVS im KAM oder GAM eines Unternehmens verlangt auch eine klare und konstante Beachtung dieser Regeln.

#### 1.1.1.4 Kleiner Exkurs über manageriale Grundregeln

Zum Management eines Unternehmens oder z. B. einer Vertriebsorganisation kann man vieles über Steuerungssysteme, Tools und Methoden bei der Steuerung von Mitarbeitern und Prozessen sagen. Aber alles fängt im Grunde genommen damit an, dass es um Menschen geht, die bestimmte Aufgaben haben. Damit die managerialen Aufgaben gut gelingen, braucht es Klarheit über die Fundamente dieses Managements.

Im Folgenden sind diese kurz beschrieben und es wird der Zusammenhang zum Key-Account-Management bzw. jeweils einem zentralen Aspekt dort benannt.

##### 1.1.1.4.1 Verantwortung

Es ist ein genuiner Teil des unternehmerischen Denkens, Aufgaben und Pflichten wahrzunehmen. Dieses Aufsichnehmen kann nur dann sinnvoll sein, wenn für die Ergebnisse des Handelns auch die Verantwortung übernommen wird, bzw. wenn das Handeln als „verantwortlich“ bezeichnet werden kann. Dazu gehört für den Unternehmer und Manager eine Klarheit darüber, welchen Werten dieses Verantwortlichsein verpflichtet sein soll.

Im unternehmerischen Sinne von „Verantwortung“ zu sprechen, heißt auch, dass es nicht nur um eine Zuordnung von Aufgaben geht, sondern darum, dass die Führungskraft einem größeren Ganzen als nur dem engsten, eigenen Bereich verpflichtet ist.

Die weiteren Prinzipien sind Facetten von Verantwortung. Eine Führungskraft, der diese im Handeln nicht vertraut sind, die nicht kontinuierlich um eine Verbesserung in deren Sinne bemüht ist, wird schwerlich andere und sich selbst davon überzeugen können, sie handele „verantwortungsvoll“. Viele der oft bemängelten Schwächen im Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeitern kommen daher, dass die Führungskraft nicht in der Lage ist, ein klar wahrnehmbares Profil diesbezüglich zu zeigen.

*Aspekte für das Key-Account-Management und TVS:* Das oben Gesagte gilt für das Management und die eingesetzten Mittel im Vertrieb genauso und bedarf hier keiner weiteren Erörterung. Außer der vielleicht, dass im Vertrieb, wo häufig mehr Freiheiten gelten, der Zusammenhang mit dem Grundsatz der Verantwortung bzw. deren Fehlen, oft besonders deutlich wahrgenommen wird. Gerade da, wo mehr Freiheiten vorhanden sind, ist eine Aufmerksamkeit auf die andere Seite von Freiheit, nämlich auf das Thema Verantwortung, gefragt.

#### 1.1.1.4.2 Effizienz

Ein wichtiges Ziel jeder strategisch orientierten Unternehmensführung ist die langfristige Verbesserung der Effizienz des Unternehmens. Der zu leistende Aufwand, um bestimmte Ziele zu erreichen, muss regelmäßig optimiert werden, bis er sich auf einem vertretbaren Niveau einregelt. Eine in allen anderen Punkten noch so gut durchdachte Strategie ist wertlos, wenn durch sie nicht wenigstens mittel- und langfristig auch eine Erhöhung der Produktivität oder eine Verbesserung der Kostenstruktur erreicht werden sollen. Dafür müssen die zur Verfügung stehenden Ressourcen im richtigen Maße eingesetzt werden. Dies gilt für den „Normalbetrieb“ von Unternehmen gleichermaßen wie für den Sonderfall „Projekte“. Eine gute Projektsteuerung und -durchführung ist durch Effizienz in Teilen gekennzeichnet. Nur ein Beispiel: Es hat sich gezeigt, dass die Anzahl der Projektmeetings ein Indikator dafür sein kann, wie gut oder wie schlecht Projekte laufen. Je häufiger Meetings stattfinden, desto schlechter laufen Projekte i. d. R., was den zu erwartenden Output angeht. Beobachtet der Projektmanager das, so müsste er sich also die Frage nach der Effizienz der Projektsteuerung stellen.

*Aspekte für das Key-Account-Management und TVS:* Das KAM soll einen Erfolgsbeitrag dadurch leisten, dass die wichtigsten Kunden des Unternehmens seinen Wohlstand insgesamt und langfristig erhöhen. In diesem Sinne ist ein effizientes Kundenmanagement erforderlich. Je nach Strategie kann es dabei mehr um Umsatz oder Umsatzrendite gehen. Aber vielfach wird dieser Aspekt der Rendite gerade im KAM vernachlässigt, und viele der KAM-Kunden erwirtschaften zwar Deckungsbeiträge, aber keine echten Renditen. Dies kann kurzfristig durchaus gewollt sein (Umsatzwachstum), muss aber als Konzept auf seine dauerhafte Tragfähigkeit überprüft werden. Der Grundsatz, dass sich jeder Kunde rechnen muss, ist sicherlich manchmal ein sehr anspruchsvolles Ziel, darf aber nicht aufgegeben werden.

#### 1.1.1.4.3 Effektivität

Der Begriff „Effektivität“ beschreibt das Maß der Wirksamkeit einer Handlung. Er bringt das erreichte Ziel zum vorher definierten Ziel ins Verhältnis und gibt Aufschluss darüber, wie nahe ein erzielttes Ergebnis dem angestrebten Ergebnis gekommen ist. Im managerialen Alltag kommt es entscheidend auf die Wirksamkeit an. D.h. es müssen die richtigen Ressourcen und Methoden zusammengebracht werden, um bestimmte Ziele auf die bestmögliche Weise zu erreichen. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass sich Wirksamkeit

immer in einem bestimmten Kontext entfalten muss. D.h. neben dem Blick auf Ressourcen und Methoden muss auch darauf geachtet werden, wie bestimmte Vorhaben in den Kontext integriert werden können, sowohl strukturell als auch kommunikativ und managerial.

Man kann sagen, dass Effektivität das Maß des unternehmerischen und managerialen Erfolges ist. Das Kriterium der Effektivität bildet die Grundlage für durchgängig optimale Prozesse mit hervorragenden Ergebnissen.

*Aspekte für das Key-Account-Management und TVS:* Ein gut organisiertes KAM ist bezogen auf das Unternehmensganze einer der wichtigsten Beiträge zu diesem Erfolgsgrundsatz, einfach schon mit Blick auf die Umsatz- und Renditebeiträge, die über das KAM generiert werden. Und wenn seine Aktivitäten auf effektive Weise der Produktion von Nutzen innerhalb der Kunden-Lieferantenbeziehung verpflichtet sind, wird dadurch für beide Seiten das Bestmögliche erreicht.

#### 1.1.1.4.4 Auf vorhandene Stärken setzen

Der Erfolg eines Managers und einer Maßnahme ist wesentlich wahrscheinlicher, wenn auf den persönlichen und den bisherigen Stärken des Unternehmens aufgebaut wird und diese genutzt bzw. weiterentwickelt werden. In den meisten Fällen erweist es sich als falsch, Schwächen zu Stärken machen zu wollen. Vielmehr sollten die Schwächen bekannt sein, damit dieses Terrain vermieden bzw. durch Stärken kompensiert werden kann.

*Aspekte für das Key-Account-Management und TVS:* Ein bedeutender Kunde wird mit demjenigen Lieferanten arbeiten, dessen Kernkompetenzen und weitere Stärken ihm den größten Nutzen bringen. Insofern ist ein gutes KAM immer darauf ausgerichtet, solche Kunden zu finden und zu Key Accounts zu machen, deren Anforderungsprofil am besten zum eigenen Stärken-/Nutzenprofil passt. Den ökonomischen Nachweis dieses Stärkenprofils liefert TVS, indem dort gezeigt werden kann, welche positiven ökonomischen Effekte die Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Unternehmen innerhalb einer gemeinsamen Wertschöpfungsarchitektur hervorbringen kann.

#### 1.1.1.4.5 Differenzierung schaffen

Es muss in irgendeiner Form – durch Qualität, Image, Werbung usw. – eine möglichst gute Abgrenzung und Profilierung zu den Mitbewerbern im Markt geschaffen werden. Nur wo klare Unterschiede für den Kunden sichtbar sind, tragen diese auch zu seinen Kaufentscheidungen bei. Wenn diese nicht zu erkennen sind, dann wird über den Preis entschieden. TVS bietet genau hier das richtige Instrumentarium, um die fair kalkulierten Preise zu schützen und die Preissensitivität der Kunden zu verringern, weil der Gesamtnutzen eines Lieferanten deutlich hervortritt.

*Aspekte für das Key-Account-Management und TVS:* Mit seinem individualisierten Beitrag zur Lösung betrieblicher und unternehmerischer Herausforderungen bei Top-Kunden

kann sich das KAM gegenüber Mitbewerbern i. d. R. gut profilieren. Hinzu kommt mit TVS, dass gezeigt werden kann, welche ökonomischen Potenziale durch eine bestimmte neue Lösung oder sogar in einer festen Partnerschaft, gehoben werden können. Erfolgreiche Partnerschaften drücken sich, wenn auch nicht ausschließlich, vor allem in gemeinsam erwirtschafteten ökonomischen Gewinnen aus.

#### 1.1.1.4.6 Das Richtige zur richtigen Zeit tun

Es nützt nichts, Konzepte zu entwickeln, die gut durchdacht sind, wenn diese nicht in angemessener Zeit umgesetzt werden. So wird z. B. in Anbetracht der immer kürzer werdenden Marktlebenszyklen das „richtige Timing“ bei Innovationen, Markteinführungen und in der Marktbearbeitung immer wichtiger; das gilt auch für die Akquisition. Da das richtige Timing in der Akquisition nicht dem Zufall überlassen werden sollte, ist eine gute Kundenkontaktfrequenz hier entscheidend.

*Aspekte für das Key-Account-Management und TVS:* Die Wünsche der Großkunden sollten schnell angegangen und erfüllt werden. Zudem hat dann das Einhalten von Terminen oberste Priorität. Die immer engere Taktung in den internen Abläufen macht es in den Beziehungen von Unternehmen erforderlich, dass diese engen Terminplanungsmöglichkeiten respektiert werden; daneben ist es aus akquisitorischer Sicht erforderlich, dieses schwierig zu bespielende Feld gut zu durchdenken und seine Aktionen darin gut zu planen. Hier ist es häufig so, dass bei der Steuerung dieser Aktionen (Vertriebssteuerung) noch mehr getan werden könnte.

#### 1.1.1.4.7 Synergien nutzen

Erfolgreiche Unternehmen sind immer auch darauf ausgerichtet, dass die Aktivitäten der einzelnen Funktionsbereiche so miteinander in Verbindung gebracht und aufeinander abgestimmt werden, dass mögliche Synergien auch zum Tragen kommen. Die zugrunde liegende Überlegung ist, dass „1 + 1 möglichst 3“ ergeben solle.

*Aspekte für das Key-Account-Management:* Synergien können in vielerlei Hinsicht hergestellt werden: z. B. zwischen den Funktionsbereichen im Vertrieb bei Cross- und Upselling-Aktivitäten. Oft gibt es Schwierigkeiten bei der Koordination von Field Sales und KAM oder auch zwischen Operations und Sales. Synergien kann es auch zwischen dem eigenen Unternehmen und den Key Accounts geben, wobei es zu erkennen gilt, wo echte Win-Win-Beziehungen aufgebaut werden oder sogar strategische Partnerschaften etabliert werden können.

#### 1.1.1.4.8 Umwelt- und Marktchancen nutzen

Die Umwelt (hier: „die allgemeinen Rahmenbedingungen“) und die für das Unternehmen interessanten Märkte müssen ständig nach Gelegenheiten abgesucht werden, die eine Optimierung oder eine Intensivierung der Anstrengungen in bestimmten Bereichen ermöglichen. Gleichzeitig können mit einer gezielten Markt- und Umweltbeobachtung drohende

Gefahren rechtzeitig erkannt werden. Außerdem geht es dabei auch um eine der Umwelt konforme Verhaltensweise. Die Unternehmensaktivität findet schließlich in diesem Kontext statt und steht dazu in Beziehung; insofern ist die Betrachtung der „Wetterlage“ wichtig.

*Aspekte für das Key-Account-Management:* Im KAM gilt es, nicht nur die eigenen Umwelt- und Marktchancen zu erkennen und zu nutzen, sondern ebenso jene der Schlüsselkunden, da zwischen beiden eine starke Wechselwirkung besteht. Nur so können umfassend sinnvolle Produkte und Lösungen angeboten werden. Unternehmen, denen dies gut gelingt, weisen oft hohe Wachstums- bzw. Renditeraten in bestimmten Bereichen auf. So sind im Maschinenbau z. B. die Serviceabteilungen ein gutes Beispiel dafür.

### Hintergrundinformationen

„Servicegestalten gelingt es, ihr Servicepotenzial auf der installierten Maschinenbasis optimal auszuschöpfen; sie erreichen im Durchschnitt 56 Prozent ihres Umsatzes mit Ersatzteilen und technischen Serviceleistungen. Zudem erzielen sie Margen von bis zu 68 Prozent auf das Ersatzteilportfolio und bis zu 48 Prozent auf die Serviceleistungen, verbunden mit 95 Prozent Termintreue bei der Lieferung von Ersatzteilen oder der Erbringung von Serviceleistungen vor Ort. Dies gelingt ihnen deshalb, weil sie in enger Zusammenarbeit mit ihren zentralen Kunden kontinuierlich innovative Dienstleistungen entwickeln und diese bedarfsorientiert anbieten. Fast 10 Prozent der Serviceumsätze werden mit neuen Serviceangeboten erzielt, die seit weniger als zwei Jahren im Portfolio sind.“ Aus: PWC, „Serviceinnovation: Wachstumsmotor und Ertragsmaschine“.

#### 1.1.1.4.9 Zielen und Mittel zum Einklang bringen

Die Ziele, die ein Unternehmen verfolgt, müssen im Einklang mit den vorhandenen Mitteln (personelle, finanzielle etc.) stehen. Vom Verhältnis zwischen Zielen und Mitteln zu den Möglichkeiten, die das Umfeld bietet, hängt letztlich die Höhe des Risikos ab, das mit der Realisierung einer Unternehmensstrategie verbunden ist. Dieses Risiko ins rechte Maß zu bringen ist eine zentrale Managementaufgabe im strategischen Umfeld.

*Aspekte für das Key-Account-Management:* Hohe Ziele bei den Top-Kunden verlangen den Einsatz der besten Mitarbeiter und weiterer Ressourcen. So müssen Key-Account-Manager z. B. regelmäßig geschult und gut geführt werden, damit sie ihre ganze Wirksamkeit entfalten können; ihre Lohn- und Reisekosten sind hoch. Eine Wirtschaftlichkeitsrechnung pro Kunde muss aufzeigen, ob sich mittelfristig die Investitionen tatsächlich lohnen oder nicht.

#### 1.1.1.4.10 Teamarbeit

Ein Unternehmen wird letztlich von allen Mitarbeitern, ihrer Leistung und ihrem Engagement getragen. Die gemeinsame innere Ausrichtung darauf hat eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für den Erfolg, neben der äußeren, die sich in den Systemen, Tools, Meetings und dem Kooperationsgrad der einzelnen Funktionsbereiche zeigt. Der Aspekt, der bei der Teamarbeit im Vordergrund steht, ist mehr der einer gemeinsamen Ausrichtung, als der, grundsätzlich das Team für die Lösung aller Probleme zu halten. Teams haben, richtig eingesetzt, enorme Stärken; unterliegt man jedoch dem Mythos, das Team stelle per

se eine Qualität dar, so täuscht man sich über die vielfach untersuchte und nachgewiesene Tatsache hinweg, dass Teams oftmals schlechtere Ergebnisse erzeugen als Einzelpersonen.

*Aspekte für das Key-Account-Management:* Das KAM muss in Zusammenarbeit mit den andern Verkaufseinheiten agieren können. Der Erfolg ist erst dann gesichert, wenn alle für einen Account zuständigen Team-Mitarbeiter die „gleiche Linie“ verfolgen und keine falschen Konkurrenzbeziehungen zwischen ihnen bestehen.

#### 1.1.1.4.11 Einfachheit

Unternehmerisches Denken muss oft einfach und einfach nachvollziehbar sein. Es darf nicht die Erstellung umfangreicher Handbücher und Richtlinien zum Ziel haben. Im Gegenteil: Übersichtlichkeit und konzentrierte Darstellung der getroffenen Entscheidungen sind anzustreben. Jeder im Unternehmen, jeder neu hinzukommende Mitarbeiter muss leicht verstehen können, wo er ist, was hier wichtig ist, welche die Ziele und welche die Mittel zu deren Umsetzung sind. Kompliziertheit ist weder ein Ausweis von Richtigkeit in der Sache noch von Wahrheit oder gar Intelligenz.

*Aspekte für das Key-Account-Management:* Hier sind z. B. die Account-Pläne für Großkunden zu nennen, die übersichtlich und möglichst einfach zu gestalten sind, damit sie allgemein verständlich sind und leicht bearbeitbar sind. Komplizierte Eingabemasken von Vertriebsinformationssysteme oder CRM-Systemen tragen nicht dazu bei, den Verkaufserfolg zu erhöhen; sie stützen ihn oft nicht einmal, sondern untergraben ihn. Die Berichtsinstrumente müssen einfach sein und sollen keine Redundanzen aufweisen. Und: Die Verkaufsleitung hat dafür zu sorgen, dass nur das berichtet wird, was die nächsten Schritte im Sinne der Kundenentwicklung betrifft. Die Instrumente der Vertriebsarbeit sollten so gewählt sein, dass ihre Erfolgsrelevanz über ihre Nutzung entscheidet. TVS ist ein solches hochgradig erfolgswirksames Instrument. Außerdem sollte daran gedacht werden, mehr in erfolgsrelevante Tools zu investieren als in bloße Datensammelstellen, die über kurz oder lang als Datenfriedhöfe enden.

#### Hintergrundinformationen

Im Gegensatz zu vielen Einsätzen von CRM-Systemen, die wir in den vergangenen Jahren beobachtet haben, erzeugen diese kaum einmal mehr Nutzen für den Vertrieb, als es eine große Adressdatenbank eben kann. „Endlich wissen wir genau, an wen wir die Weihnachtskarten schicken müssen!“ ... ist eben etwas anderes als: „Wir wissen nun, welchen Wertbeitrag und wo wir ihn bei unseren Kunden leisten.“ Mit dem Unterschied, dass große CRM-Systeme schnell ein paar Millionen an Investition bedeuten.

#### 1.1.1.4.12 Beharrlichkeit

Die Ziele und Strategie eines Unternehmens sollten beharrlich und kontinuierlich verfolgt werden, um die angestrebten Erfolge auch tatsächlich zu erreichen. Dazu gehört – aus der Erfahrung in vielen Strategieprojekten –, dass sich die Unternehmen darüber Gedanken machen, wie sie aus den Nöten des reaktiven Management herausfinden können. Denn alle

Dinge, die *gut wären* umzusetzen, finden schnell Zustimmung. Ist die Strategie intelligent und klar formuliert, so wird kaum ein Manager sagen, dies wäre nicht so. Die Probleme beginnen in 90 % der Fälle bei der Umsetzung. Das Management muss vorher darüber informiert sein, was es bedeutet, eine Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Mit einem entsprechenden Vorlauf ist dies auch zu leisten.

„Beharrlichkeit“ bezieht sich also zunächst auf Entwicklung sowie Implementierung und dann auf die Verfolgung der Strategie im Tagesgeschäft. Denn dies ist der zentrale Zusammenhang: Die strategische Ausrichtung muss im Tagesgeschäft unmittelbar erkennbar sein und sollte keiner komplizierten Herleitungen bedürfen.

Dabei sollten Strategien zwar flexibel an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden, um den entsprechenden Chancen und Gefahren zu begegnen. Dies geschieht meist durch Eingriffe auf taktischer Ebene und bedeutet eben nicht immer einen Strategiewechsel. Aber dies muss den Akteuren auch so klar sein, damit es auch in der Kommunikation verständlich ist und nicht zu unnötigen Unruhen führt. Schlecht begründete, kurzfristige und abrupte Kurswechsel sorgen nicht nur für allgemeine Verwirrung, sondern haben eine geringere Produktivität und oft auch das Scheitern der damit verbundenen Absichten zur Folge.

*Aspekte für das Key-Account-Management:* Gerade im Geschäft mit Großkunden ist oft ein „langer Atem“ vonnöten. Akquisitionszeiten von einigen Monaten bis zu Jahren, sind, je nach Größe des Geschäfts und den Modi in Bezug auf den Verhandlungsprozess als solchem, in vielen Branchen üblich. Großkunden müssen hier auf stetige Weise unter Zugrundelegung erfolgsentscheidender Parameter (wie zum Beispiel dem des Wertbeitrages) betrachtet und bearbeitet werden. Wie sollte man sonst Muster erkennen können, Verhaltensweisen prognostizieren oder künftige Bedarfe daraus ableiten bzw. Lösungen dafür erarbeiten können?

Zusammenfassend und bezogen auf die o. g. Prinzipien kann man sagen, dass ein wirk-sames und gezielt vorgehendes Vertriebsmanagement bzw. Key-Account-Management entscheidend für die erfolgreiche Nutzung von Chancen in einem globalen und tendenziell immer schwieriger werdenden Wettbewerbsumfeld ist. Und sicher können die Bedürfnisse von Schlüsselkunden noch viel stärker als bisher in der strategischen Ausrichtung sowie der Organisation von Unternehmen berücksichtigt werden – zum Nutzen aller Partner. Dazu ist es jedoch häufig erforderlich, sich ausgiebiger und mit geeigneteren Mitteln als bislang an der Nutzen- und Wertschöpfungsfrage abzuarbeiten.

### **1.1.2 Erfolgstreiber im Vertrieb**

Im Vertrieb geht es darum, durch geeignete Maßnahmen einen Wettbewerbsvorsprung zu erzeugen, der möglichst lange anhält und von den Kunden honoriert wird. Diese Honorierung soll gewinnbringend sein. Die Methoden und Strategien, die dafür angewendet werden, sind von den Zielen, den Möglichkeiten eines Unternehmens, seinem diesbezüglichen Wissen über Methodiken und sinnvolle Ansätze sowie den Märkten und ihren Umfeldbedingungen abhängig.

Bei der Wahl ihrer Mittel gehen Unternehmen sehr unterschiedlich vor und man kann kaum sagen, dass es eine wirklich richtige Methodik gäbe, die nachweislich und regelmäßig zum Erfolg führt. Ebenso wenig lassen sich Managementansätze erkennen, die in der Lage wären, dies zu leisten. Egal ob „Just in time“, „Lean Production“, „Business Process Reengineering“ oder „Balanced Scorecard“ – keiner dieser Ansätze kann dies für sich beanspruchen. Viele Unternehmen haben es versucht und viele Berater haben es versprochen. In der Praxis erweist es sich jedoch immer wieder, dass die unreflektierte und nicht systemisch ansetzende Methodenanwendung oft nichts bewirkt als viel Staub aufzuwirbeln.

Dies liegt z. T. an den Erwartungshaltungen der Unternehmen, zum anderen an den Beratungsmodellen der Consultants. Wenn seitens der Unternehmen ein Beratungsmodell nach dem „Onkel-Doktor-Prinzip“ erwartet wird und die Berater nichts Besseres damit anfangen können, als genau das zu bedienen, dann muss dies in der Folge zu Problemen führen. Häufig ist es auch so, dass Beratungsansätze/-Tools kreiert werden, und danach sucht man erst nach entsprechenden Optimierungsmöglichkeiten bei Unternehmen. Um im Onkel-Doktor-Bild zu bleiben: Zuerst erfindet man die Medizin und danach auch noch die Krankheit; und alles passt wieder.

Kooperative Beratungsmodelle gehen da anders vor und können in viel weniger Zeit und mit viel weniger finanziellem Aufwand viel bessere Ergebnisse erzeugen. Dazu bedarf es natürlich der Bereitschaft des Managements in Unternehmen und anderer Beratungskompetenzen, als sie heute üblich sind.

Nun, auch im Vertrieb ist es wichtig, zunächst einmal zu verstehen, was wirklich sinnvoll ist, um die Ziele zu erreichen und die Strategie tatsächlich auf hohem Niveau umzusetzen, sodass möglichst dauerhafte Wettbewerbsvorteile sichergestellt werden. Viele Managementansätze und ihre dominanten Stoßrichtungen erweisen sich bei näherer Betrachtung diesbezüglich jedoch als ungeeignet, da durch sie keine Kernkompetenz im Vertrieb, speziell im Verkauf und im Beziehungsmanagement zu Kunden, insbesondere zu Top-Kunden, aufgebaut wird. Die Blickrichtung im Management geht meist nach innen, nicht nach außen. Nur ein Beispiel: Es wird sicher jeder zustimmen, dass es wichtig sei, sich mit seinen Kunden zu befassen, genau zu wissen, was sie machen, was sie brauchen, wie die Entscheidungsstrukturen sind, wie deren Ziele und wie deren Strategie sei. Wenn man dies aber in Verkaufs- bzw. KAM-Abteilungen fragt, erhält man meist keine zufriedenstellende Antwort darauf. Eigentlich wäre es doch sinnvoll, wenn im Lieferantenunternehmen nahezu dieselben Informationen verfügbar wären wie beim Kundenunternehmen.

Um sich dauerhaft und mit Gewinn zu positionieren, bedarf ein Unternehmen überlegener Fähigkeiten in bestimmten Teilen der Wertschöpfungskette (Prozesskette) seiner Kunden; denn so wird Nutzen für diese hergestellt. Diese Fähigkeiten und dieses Wissen ermöglichen die Erarbeitung einer profilierten, wachstumsorientierten Zukunftsstrategie, die weit mehr beinhaltet als „nur“ Sparanstrengungen, die Optimierung von Prozessen oder das Versinken in einem operativ geprägten Tagesgeschäft. Eine starke, auf Verkaufserfolg basierende Strategie zu entwickeln, sich den Anforderungen des Marktes damit anzupassen, bedeutet nicht die Aufgabe von Kernkompetenzen, sondern die Anpassung des

Geschäftsmodelles mit diesen Kernkompetenzen und deren strategisch orientierte Vermarktung. Dies ist ein großer Unterschied.

Neben den technischen Kernkompetenzen (und Kerntechnologien) gehört das Beziehungsmanagement zu den wichtigsten Kunden bzw. Kundensegmenten zum Spektrum der Kernkompetenzen erfolgreicher Unternehmen; gerade Technologie- aber auch Serviceunternehmen denken hier vielfach noch zu wenig vertrieblich.

Ein gutes Beziehungsmanagement und damit auch bessere Marktkennntnisse erlauben die Beantwortung wichtiger Fragen zur Zukunft des eigenen Unternehmens:

- Wer sind unsere 10 bis 20 wichtigsten Kunden heute und in den nächsten Jahren?
- Welche sind die wichtigsten Herausforderungen und Probleme unserer Kunden in der Zukunft? Wie werden sich deren Märkte, wird sich deren Geschäft verändern?
- Welche sind (abgeleitet aus der vorangegangenen Frage) die Elemente unserer USPs bzw. unserer Wettbewerbsvorteile in der Zukunft?
- Wo in unserer Wertschöpfungskette (Prozesskette) liegt die Basis für überdurchschnittliche Deckungsbeiträge?
- Warum ist das so? Welchen Wertbeitrag leisten wir für unsere Kunden innerhalb deren Wertschöpfungsprozessen?
- Welche Fähigkeiten machen uns jetzt und in der Zukunft einzigartig?
- In welchen geografischen Märkten werden wir künftig tätig sein?

Immer wieder zeigen Untersuchungen, dass zur Ergebnisverbesserung in vielen Unternehmen ein deutlich zu großes Gewicht auf den Kosten- und dort speziell auf den Personalabbau gelegt wird. Auf der anderen Seite stellt man fest, dass nur etwa 35 % der Kunden wirklich rentabel sind. Nur schlecht, wenn unter diesen 35 % gerade die 5–10 % Key Accounts sind. Wie will man denn aus dieser Rentabilitätsnot herauskommen?

Erstaunlich daran sind zweierlei Aspekte: Einmal, dass Ergebnisverbesserungen überhaupt durch Sparen erreicht werden sollen, anstatt durch den Einsatz von genuin Ergebnistreibenden Instrumenten aus dem Vertrieb. Zum zweiten, dass (unbewusst) ca. 50 % bis 60 % des Marketingbudgets und der Verkaufsressourcen auf Kunden ausgerichtet sind, die sich gar nicht rentieren respektive nie sinnvolle Deckungsbeiträge abwerfen können. Die Gründe hierfür sind zahlreich und vielschichtig; sie sollten genau analysiert werden, da dort oft erhebliche Wachstumsreserven liegen.

Für eine saubere Wachstumsstrategie gilt es, diejenigen Ansatzpunkte zu finden und festzulegen, die möglichst dauerhaft wirksame Verbesserungen erzeugen. Und echtes Wachstum kann nur mit einer Strategie erfolgen, die den richtigen Kundenfokus (Märkte, Kundentypologie, Nutzenversprechen), gezielte Produktinnovationen/-verbesserungen und die richtigen Kernkompetenzen definiert.

Damit diese strategischen Stoßrichtungen Wirkung zeigen, sind eine gezielte Ausrichtung am gegenwärtigen und zukünftigen Kundennutzen, die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsprozesse und eine konsequente Umsetzung mit fähigen, auch aus sich heraus begeisterten und engagierten Mitarbeitern notwendig. Kundennutzen ergibt sich aus dem

Wertbeitrag, den ein Lieferant innerhalb der Wertschöpfungsprozesse seiner Kunden leistet. Die meisten Lieferanten wissen noch viel zu wenig Relevantes darüber und wundern sich oft, dass es bei ihnen „immer nur um den Preis“ geht.

Eine echte Wachstumsstrategie und die Erfolgspotenziale eines Unternehmens werden nur dann mit Gewinn umgesetzt, wenn es gelingt,

- a) überhaupt die richtigen Top-Kunden zu wählen. Also diejenigen, die am besten zu unserem gegenwärtigen Leistungsangebot passen, für die wir aus unseren Kernkompetenzen heraus den größten Nutzen schaffen können,
- b) das richtige Nutzenangebot selbst zu schaffen,
- c) die selektierten Kunden in strategisch relevanter Weise und mit strategisch wirksamen Instrumenten zu bearbeiten,
- d) sie langfristig als Partner mit für sie und uns strategisch (Positionierung) relevanten Leistungen zu bedienen,
- e) sie entsprechend zu pflegen und die Kommunikation mit ihnen lebendig und nutzbringend zu gestalten.

Die folgenden Vertriebsprozesse bewirken eine Steigerung des Verkaufserfolges:

- a) Neukundengewinnung
- b) Cross-Selling (zusätzliche Produkte an bestehende Kunden)
- c) Up-Selling (Potenzialausschöpfung durch intensivere Nutzung bestehender Produkte bei bestehenden Kunden)
- d) Neuprodukteinführung

Daher müssen diese im Fokus stehen und es müssen alle Voraussetzungen dafür geschaffen werden, damit diese Prozesse auf hohem Niveau auch durchgeführt werden können.

#### **1.1.2.1 Exkurs: Vertriebs-Controlling**

Daneben braucht es ein Vertriebs-Controlling, das wenigstens die wichtigsten Prüf- und damit Stueurelemente und deren Kennzahlen umfasst. Dazu gehören:

- Strukturanalysen: im Sinne der Analyse der Effizienz der Vertriebs- und Marktstruktur
- Wirtschaftlichkeitsanalysen: also die Überwachung der Zielerreichungsgrade der Vertriebsaktivitäten, Vertriebsorganisation und Absatzsegmente
- Lageanalysen: im Sinne z. B. von Zeitreihenanalysen und der Identifikation von „schwachen Signalen“.

Etwa 30 % der Unternehmen (eigene Schätzung) arbeiten ohne echte Vertriebskennzahlen, etwa 50 % mit ungeeigneten Kennzahlensystemen bzw. einer halbherzigen Führung

mit Kennzahlen. Die Aufgabe von Vertriebskennzahlen wäre es aber, die Vertriebsprozesse und deren Ergebnisse sowie zentrale Zusammenhänge transparent zu machen, sodass Führung in diesem wichtigen Bereich überhaupt möglich wird. Kennzahlensysteme dienen dazu, marktrelevante Sachverhalte zu erfassen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu erkennen, sodass eine noch bessere Ausrichtung auf Markt und Kunden möglich wird.

Das Vertriebsmanagement kann solche Kennzahlensysteme sinnvoll als Raster für Zielvorgaben in Vertriebsprozessen und in einzelnen Verantwortungsbereichen sowie zur Ergebnismessung in den Bereichen Absatz, Kunden, Wettbewerbs- und Marktsituation nutzen.

Einen Überblick zu möglichen Kategorien für Vertriebskennzahlen bietet Tab. 2.1.

Das größte Problem bei der Verwendung von Kennzahlen ist, aus den zur Verfügung stehenden Informationen solche Ergebnisse zu generieren, dass daraus verkaufserfolgsrelevante Schlussfolgerungen möglich werden. Dabei ist unbedingt auf eine gute Ökonomie zu achten. Je mehr Kennzahlen es gibt, desto mehr Widersprüche gibt es auch, desto schwieriger wird die Interpretation der Ergebnisse.

Zu den Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Vertrieb, wie z. B. der Ermittlung kostendeckender Auftragsgrößen, der Vorteilhaftigkeit von Eigen- oder Fremdlägern, der Vorteilhaftigkeit von Eigen- oder Fremddtransport, der Frage nach eigener oder ausgelagerter Sales Force gehört auch die Untersuchung der Kosten des erfolglosen Vertriebs, die nur von wenigen Unternehmen überhaupt betrieben wird.

Dabei steht die Frage im Zentrum: Was kostet es, z. B. eine so geringe Hitrate zu haben? 9 von 10 Tendern werden nicht gewonnen, 90 % unseres Ressourceneinsatz sind also erfolglos.

### 1.1.2.2 Überblick: Der Verkauf an Großkunden

#### Hintergrundinformationen

Der Begriff „Großkunde“ steht hier und künftig für alle Kunden, die in das A-Segment, zum Key- bzw. Global-Account-Segment eines Unternehmens gehören.

Verkauf erfolgt, was die Produkte und Services, sowie den Zusammenhang mit bestimmten Kundensegmenten – eine ABC-Clustering zugrunde gelegt, angeht, etwa in der Stufenfolge, wie sie in Abb. 2.1 dargestellt ist.

Je nach Wichtigkeit der Nachfrage erhält der Kunde mehr und mehr Aufmerksamkeit, wenn es um spezifische Anpassungen oder sogar um wirkliche Neuentwicklungen geht, um ihn bei der Bewältigung seiner Aufgaben zu unterstützen.

Jeder, der einmal in großen Akquisitionenprojekten und nach deren Gewinnung an ihrer operativen Umsetzung gearbeitet hat, weiß, wie fordernd das Tagesgeschäft sowohl der Akquisition als auch der Projektumsetzung ist. Für viele Unternehmen stellt sich entsprechend die Frage: *Wie soll denn eine Fokussierung auf die strategischen Themen in den Beziehungen zu unseren Top-Kunden überhaupt geleistet werden?* Über die Einsicht, dass dies notwendig und in vielerlei Hinsicht sinnvoll ist, lässt sich leicht Einigkeit herstellen. Was jedoch nicht

**Tab.2.1** Kennzahlenkategorien: Marketing- und Vertriebskennzahlen (Quelle: Homburg und Krohmer 2003: 1029)

	Effektivität	Effizienz
Potenzialbezogene Kennzahlen	Kategorie I ■ Kundenzufriedenheit ■ Markenimage ■ Preisimage des Anbieters ■ Bekanntheitsgrad des Leistungsangebots ■ Lieferzuverlässigkeit	Kategorie II ■ Anzahl erzielter Kontakte/Kosten der Werbeaktion ■ Kundenzufriedenheit mit der Verkaufsunterstützung/Kosten der Verkaufsunterstützung ■ Kundenzufriedenheit mit der Lieferbereitschaft/Kosten der Vertriebslogistik
Markterfolgsbezogene Kennzahlen	Kategorie III ■ Anzahl der Kundenanfragen ■ Anzahl der Gesamtkunden ■ Anzahl der Neukunden ■ Anzahl der verlorenen Kunden ■ Anzahl der rückgewonnenen Kunden ■ Marktanteil eines Produktes ■ Am Markt erzieltes Preisniveau ■ Loyalität der Kunden	Kategorie IV ■ Anzahl der Kundenanfragen pro Auftrag ■ Anzahl der Kundenbesuche pro Auftrag ■ Anzahl der Angebote pro Auftrag (Trefferquote) ■ Anteil der erfolgreichen Neuprodukteinführungen (Erfolgs- bzw. Floprate) ■ Anzahl gewonnener Neukunden/Kosten der Aktivitäten der Direktkommunikation
Wirtschaftliche Kennzahlen	Kategorie V ■ Umsatz ■ Umsatz bezogen auf Produkt/Produktgruppe ■ Umsatz bezogen auf Kunde/Kundengruppe	Kategorie VI ■ Gewinn ■ Umsatzrendite ■ Kundenprofitabilität

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

	Effektivität	Effizienz
	■ Umsatz aufgrund von Sonderangebotsaktionen	■ Umsatz aufgrund von Rabatten/Kosten in Form von entgangenen Erlösen
	■ Umsatz aufgrund von Aktivitäten der Direktkommunikation	■ Messteilnahme/Kosten der Messteilnahme

DIE VERKAUFSPYRAMIDE	
Es wird aktiv zur Lösung unternehmerischer Aufgabenstellungen und Probleme beigetragen.	A-Kunden
Es wird aktiv zur Lösung betrieblicher Aufgaben (z. B. in der Produktion/Administration etc.) beigetragen.	A-Kunden
Zu den guten Produkten wird auch ein guter Service und Support zur Verfügung gestellt.	B-Kunden C-Kunden
Lieferung von besonders guten Produkten und Dienstleistungen in spezifischen Kombinationen.	B-Kunden C-Kunden
Verkauf von Standardprodukten nach den Spezifikationen des Kunden.	C-Kunden

Abb. 2.1 Die Verkaufspyramide. Die Übergänge können fließend sein

so einfach ist, ist auch hier sehr häufig die Umsetzung auf hohem Niveau; und es werden alle möglichen Gründe dafür genannt, warum dies nun gerade nicht ginge. Dabei ist dies eine Kernfunktion im Vertrieb, vor allem bei Großkunden.

Um diese Fokussierung zu erzeugen, braucht es

1. direkte Informationen zu den Entwicklungen des Kunden und seiner Märkte,
2. Klarheit über die Aufgaben, die er daher heute und in den kommenden Jahren vor sich sieht,
3. verwertbare Brancheninformationen (über Messen, Zeitschriften, Kongresse, persönliche Kontakte etc.), um zu bewerten, welche Trends es gibt,
4. eine Datenbank (Vertriebsinformationssystem), in der diese Informationen gesammelt und nach gewichteten Erfolgsfaktoren aggregiert werden,
5. eine Institutionalisierung von Strategiegesprächen/- Workshops mit dem Kunden.

Das ist eigentlich nicht viel und bringt am Ende viel mehr, als sich beispielsweise an Ausschreibungen zu beteiligen, wo man noch keinen einzigen persönlichen Kontakt zum Buying Center hat.

Bei der o. g. Verkaufspyramide führt der Weg häufig von unten nach oben und endet im besten Falle mit einem Beitrag zur Lösung unternehmerischer Aufgabenstellungen des Key Accounts. Das ist ein mühsamer Weg, der schnell an seine Grenzen kommt und kaum einmal herausragende Ergebnisse und strategische Partnerschaften generieren kann. Denn die Frage bleibt im Raum: Wie kann dieser „beste Fall“ erzeugt werden? Im TVS fängt die Arbeit des Sales Managers dort an, wo sie im klassischen Key-Account-Management endet. TVS nutzt darüber hinaus auch ein etwas anderes Wording. Das werden wir im Hauptteil III zur Methodik des TVS sehen.

Der Kampf um Kunden im sog. „Top-Segment“ steht bei nahezu allen Unternehmen und allen Branchen im Fokus der Akquisitionsanstrengungen. Es geht um Auslastungen, Umsätze, wichtige Markteintrittskunden etc. Gerade wegen der Konzentrationsbewegungen der Märkte ist jedes Unternehmen heute darauf angewiesen, dort eine systematische Bestandskundenbetreuung und Neuakquisition zu betreiben, und es braucht ein entwickeltes Key-Account-System für diese Top-Kunden, das in der Lage ist, die hohen Anforderungen und Nutzenerwartungen zu erfüllen. Diese Nutzenerwartungen sind letztlich ökonomischer Art. Egal, ob es sich um Spezifikationen einer Maschine, eines Logistiknetzwerkes oder einer IT-Infrastruktur handelt, der Kunde investiert in zugekaufte Produkte und Dienstleistungen, um darüber sein eigenes Angebot, seine eigene Positionierung zu verbessern und um sich von seinen Wettbewerbern abzugrenzen.

Viele Unternehmen stehen bei dieser Art der Betrachtung erst an der Schwelle: Viele haben erkannt, wie wichtig es ist, hier eine eigene Organisation und eigene Prozesse zu definieren, wie wichtig die Menschen sind, die diese schwierigen Aufgaben erfüllen sollen. Sie haben erkannt, dass es zu einer erfolgreichen Arbeit mit Key Accounts auch hoch entwickelter Methoden der Identifikation, Akquisition und des After Sales bedarf. Aber: Sie wissen noch nicht genau, wie ein Ansatz aussehen könnte, der für sie praktikabel und vor allem wirklich erfolgreich ist. Sie wissen wohl, dass ihre Kunden Nutzen kaufen; aber diesen Nutzen verkäuferisch auch zu generieren (über Organisation, Strukturen, Kompetenzen, Tools, Systeme und Prozesse), das gelingt viel zu selten und endet daher für die meisten Unternehmen schlicht in Preiskämpfen.

Die üblichen Key-Account-Organisationen sind darauf angelegt, Ausschreibungen bei den Top-Kunden zu akquirieren (pro-aktives Vorgehen) bzw. auf erhaltene Ausschreibungen zu reagieren (reaktives Vorgehen).

Oft ist das schon ein relativ erfolgreicher Weg; jedenfalls dann, wenn er systematisch und mit Aufmerksamkeit auf das wirklich Wichtige begangen wird. Wirklich wichtig ist meist der möglichst frühzeitige und möglichst hohe Abschluss für den Lieferanten bei den richtigen Kunden, sowie die Generierung echten Nutzens für den Auftraggeber. Ein gutes Key-Account-Management ist weder aktiv noch reaktiv, es ist pro-aktiv. Im Verkauf heißt dies, dass es deutlich vor dem Punkt beginnt zu arbeiten, wo die meisten Key-Account-Systeme ansetzen. Und deshalb sind einzelne Unternehmen so erfolgreich. Es beginnt nämlich,

1. bevor eine Ausschreibung generiert wird und
2. auf allerhöchster Organisationsebene des Kunden sowie
3. bei den Anwendern (mit den richtigen Themen).

#### 1.1.2.2.1 Der Einsatz von TVS

**TVS** kann in unterschiedlichen Akquisitionsphasen sinnvoll angewandt werden. Sowohl in der sog. „Problemphase“, wo noch gar keine Ausschreibung produziert wurde, als auch bis zum Schluss der Verhandlungsphase. Jeder Zeitpunkt ist in dieser Spanne geeignet, um **TVS** einzusetzen. Aber je eher, desto besser ... am besten, bevor Budgets eingestellt werden, über deren Deckelung man sich nachher ärgert. Vor der sog. „Problemphase“ weiß der Kunde noch gar nicht, dass er ein Problem hat bzw. haben wird, in seinen ganzen Erfolg zu kommen. In dieser Situation finden sich die allermeisten Unternehmen recht häufig wieder. Das erkennt man nicht zuletzt sehr gut daran, dass sie immer wieder ihren plötzlich aufgetretenen Wünschen oder vorher nicht erkannten Notwendigkeiten hinterher budgetieren müssen.

Leider gibt es viel zu wenige echte strategische Zusammenarbeit zwischen den spezialisierten Lieferanten und deren Kunden, und leider akquirieren die meisten Lieferanten nicht auf eine Nutzen stiftende Weise.

Dadurch werden die gemeinsamen Erfolgspotenziale nicht gehoben, und die Marktpositionierung beider Partner bleibt oft erheblich hinter ihren wahren Chancen zurück. Um Erfolgspotenziale zwischen Auftraggeber und Lieferant zu heben, wurden vor Jahren Denk- und Methodensysteme wie z. B. das ECR entwickelt. Trotz aller Betonung des gemeinschaftlichen Ansatzes bei diesen Modellen ging die Initiative für deren Realisierung oft von den Auftraggebern aus. Die Betonung lag auf der Einkaufsseite und den verbesserten Prozessen einer Zusammenarbeit. Echte Partnerschaft hat meistens nicht stattgefunden. Daher ist ECR im Grunde genommen ein gescheitertes Modell, das an seine Grenzen gekommen ist.

#### Hintergrundinformationen

**ECR = Efficient Consumer-Response, Effiziente Konsumentenresonanz**, eine Initiative zur Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Händlern, die auf Kostenreduktion und bessere Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen abzielt.

Der Ansatz des **TVS** ist anders. Er beinhaltet nämlich sowohl die genannten Elemente der Partnerschaftlichkeit als auch weitere strategische Komponenten, die für eine bessere gemeinsame Positionierung im Markt ausschlaggebend sind. Und vor allem liefert es das methodische Rüstzeug dafür.

Über einen strategischen Nutzenmix verkauft der Lieferant seine Leistungen an seine Auftraggeber. Und zwar idealerweise auch über die höchste unternehmerische Entscheidungsebene. Das heißt natürlich nicht, dass man mit den Anwendern einer Lösung nicht sprechen sollte. Aber mit denen spricht man ohnehin schon am meisten. Es heißt nur, dass eine saubere vertikale und horizontale Unternehmensdurchdringung aus dem KAM angestrebt werden sollte. Es ist wichtig, dass die unterschiedlichen Beteiligten eines Buying Centers, ihrer Bedeutung für die Kaufentscheidung gemäß, alle verkäuferisch bearbeitet werden.

Viele Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen stehen durch die neuen Herausforderungen der Globalität vor ganz unerwarteten Themen. Überall auf der Welt entste-

hen tägliche neue Beschaffungs- und Absatzmärkte, oder es verstärken sich schon bekannte Dynamiken (siehe China), und es entstehen damit auch neue wettbewerbliche Situationen. Dadurch hat sich das unternehmerische Umfeld in den letzten 5–10 Jahren deutlich gewandelt. Auch als die Sowjetunion zusammenbrach, erhofften sich viele das große Geschäft; tatsächlich hat es nur für wenige, aber kaum für die beteiligten Volkswirtschaften stattgefunden. Mit China hat man jahrelang dieselben Fehler gemacht und dieselben unrealistischen Erwartungen geschürt. Heute haben hoch angesehene Unternehmen und Qualitätshersteller nicht mehr ihre verlängerte Werkbank dort, sondern ihre größten Konkurrenten. Natürlich gibt es aus der Situation auch neue Chancen, aber sie sind rar gesät und wollen mit Weitblick erarbeitet werden.

Der Vertrieb soll auf solche sich stark verändernde Situationen Antworten finden. Er steht deshalb sicher auf besondere Weise im Mittelpunkt des Interesses der meisten Unternehmen. Man sucht nach Lösungen, um profitable Geschäfte zu akquirieren, oder um bestehende Geschäfte endlich zu profitablen zu machen.

Ein gestraffter und vor allem viel mehr strategisch orientierter Vertrieb kann hier die notwendigen Veränderungen bringen. Es geht darum, klare und eindeutige Vorteile im Wettbewerb um lukrative Großkunden zu entwickeln und so zu kommunizieren, dass sie auch vom Markt wahrgenommen werden können. Und: Der Erfolg ist nur in den wenigsten Fällen eine Sache des Preises!

Im Grunde genommen kann man sagen, dass jedes wirtschaftende Unternehmen letztlich nur eigenen Wettbewerbsvorteil von seinen Lieferanten erwirbt.

#### 1.1.2.2 Ansätze für mehr Effizienz im Vertrieb

In einer Studie aus dem Jahr 2004 (Reese 2004), die sich mit der Effizienz im Vertrieb befasste, bewerteten die befragten 127 Vertriebsleiter deutscher Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen, die ihres Erachtens nach zu einer Steigerung der Effizienz im Vertrieb (und im Marketing) führten. Die von ihnen als durchzuführende Maßnahmen mit hoher Wirkungsentfaltung eingestuft Themen bedürfen im Sinne des TVS einiger Ergänzungen. Wir rekurren hier trotzdem auf diese Studie, weil sie zeigt, wo die Grenzen der üblichen Methoden und Denkweisen liegen, und wo geeignete Ansätze für wichtige Neuerungen sind:

**Top-Maßnahme 1:** Optimierung der Anzahl an Außendienstmitarbeitern in Bezug auf Kundenanzahl und Besuchshäufigkeit

**Kommentar:** Eine bekannte – und manchmal sicherlich auch berechnete Forderung. *Das heißt für den Ansatz des TVS:* Field-Sales-Manager und Top Account-Manager (wie bspw. Key-Account-Manager oder Global-Account-Manager) müssen natürlich in einer ausreichenden Anzahl und mit den entsprechenden Qualifikationen im Sales-Bereich vertreten sein, damit die Unternehmensziele erfüllt werden können. Dazu gehört auch, dass die Arbeitsweisen und Aufgaben z. B. gemäß den Vorgaben und Werten eines Value Partnerings über alle Vertriebshierarchien und Funktionsbereiche klar kommuniziert sind und damit vom Management geführt werden. Allerdings gilt es auch, qualitative Aspekte mehr

zu berücksichtigen. In den meisten Unternehmen käme es sicherlich – neben der richtigen Personaldecke – auf die richtige Qualität aller Tätigkeiten dort an, auf eine entsprechende Führung. Und auch darauf, bestimmte Dinge einfach zu lassen.

**Top-Maßnahme 2:** Optimierung der Prozesse für die einzelnen Arbeitsabläufe

**Kommentar:** *Das heißt für den Ansatz von TVS:* Im TVS geht es zunächst weniger um einzelne Arbeitsabläufe als um den gesamten Prozess der Akquisition von strategisch relevanten Großkunden.

Als erste Maßnahme könnte, sofern noch nicht vorhanden, ein Sales-Prozess im A-Kunden-Segment erstellt werden. Immer wieder wird dies nachgewiesen, dass Unternehmen, die einen definierten Sales-Prozess haben, bessere Ergebnisse haben als solche ohne. Alle Tätigkeiten im Sales-Prozess sollten eine klare Ausrichtung auf den Nutzwert und seine Kommunikation bzgl. der angebotenen Produkte und Leistungen haben, und sie sollten nach ihrer Erfolgswirksamkeit bewertet werden. Letztlich geht es im Verkauf darum, viele gute Abschlüsse zu erzielen. Der Sales-Prozess definiert den Weg dorthin. Er verkürzt die Akquisitionszeiten um bis zu 40 % und macht Führung im Vertrieb überhaupt erst möglich.

**Top-Maßnahme 3:** Implementierung und Benutzung moderner Informationstechnologien im Außen- und Innendienst

**Kommentar:** *Das heißt für den Ansatz des TVS:* Die übliche Informationstechnologie im Sinne von Vertriebsinformations- oder CRM-Systemen kommt natürlich nicht in Frage, da sie die Anforderung nach einer Klärung des Wertbeitrages eines Lieferanten innerhalb der Wertschöpfungsprozesse seiner Kunden nicht erfüllt und selten strategisch und abschlussrelevante Informationen enthält bzw. aggregiert. Viele unserer Kunden schaffen daher für TVS ein eigenes kleines Modul, das einfach auf einem Tabellenkalkulationsprogramm basiert und jeder Vertriebsmitarbeiter auf seinem Rechner leicht handhaben kann.

Häufig steht der Aufwand von Software im Vertrieb in keinem Verhältnis zum Output. Wir sehen immer wieder, dass sogar mehrere Systeme parallel existieren, dass es redundante Informationen gibt (die manuell eingepflegt werden müssen!), dass es aber wenig gibt, was den Verkauf wirklich weiter bringt.

**Top-Maßnahme 4:** Entwicklung von Marketing-Vertriebskonzepten, die auf die einzelnen Kundensegmente zugeschnitten sind

**Kommentar:** *Das heißt für den Ansatz des TVS:* Kundensegmente stellen den großen Rahmen dar, innerhalb dessen sich die Strategie und Vertriebsarbeit von Unternehmen, gegliedert nach Kernbranchen, ereignet. Bei TVS kommt es aber noch mehr auf einzelne Key-Player und deren mögliche Bedeutung als wichtige Auftraggeber bzw. sogar strategische Partner an. Um diesen Kundentypus zu gewinnen, braucht es einen einzigartigen „Business Value“ (UBV = Unique Business Value): **Welchen einzigartigen Nutzen wollen und können wir unseren Kunden jetzt und in Zukunft bieten?** Von dieser Frage ausgehend ergeben sich ganz viele sinnvolle Blickrichtungen im Vertrieb: bei der Steuerung,

den notwendigen Tools, der Marktsegmentierung, der Führung. Denn letztlich laufen alle Aktivitäten auf die Beantwortung dieser Frage hinaus, sei es bewusst oder unbewusst.

Ich sage deshalb „bewusst oder unbewusst“, weil vielen Unternehmen z. B. ihre USPs gar nicht bekannt sind, jedenfalls nicht auf eine Weise, dass sie im Verkauf wirklich genutzt werden könnten. Weil das so ist, geht es dann meist um den Preis. Unbewusst läuft es also auf die Frage hinaus, ob ein UBV geboten werden kann oder nicht; der setzt sich wesentlich aus den USPs zusammen. Aber wenn da nichts ist, was in den Ring geworfen werden könnte ...

Die Antwort auf die Frage, wie ein UBV für den Kunden generiert werden kann, setzt sich aus mehreren Teilen zusammen: Der Vertrieb als Funktionsträger des Unternehmenserfolges kann nur dann wirklich wertschöpfend (für Kunden und das eigene Unternehmen aktiv sein) wenn er

- innerhalb einer entsprechenden Strategie und Unternehmenskultur arbeiten kann, die vertriebsgetrieben, also auf den Markt und seine Bedarfe eng bezogen ist, und viel dafür tut, dies zu sein.
- weiß, was Nutzen überhaupt ist,
- weiß, wie man Nutzen kommuniziert,
- die Wertschöpfungsketten und -potenziale seiner Kunden auch tatsächlich kennt. Denn nur so können unverwechselbare, einmalige Lösungen für Kunden geschaffen werden, deren Nutzen auch anerkannt wird,
- an der Gestaltung der vom Markt verlangten Produkte und Lösungen so beteiligt ist, dass bei Design und Ausgestaltung ein klar erkennbarer Grundnutzen für die Nachfrager entsteht.

### **Hintergrundinformationen**

Das klingt zwar evident, aus unserer Erfahrung wissen tatsächlich aber mehr als 95 % der Vertriebsmitarbeiter in den Unternehmen tatsächlich nicht, was das Wort „Kundennutzen“ konkret bedeutet und wie das eigene Unternehmen diesen Nutzen (vor allem in ökonomischer, nicht in operativer Hinsicht) für den Kunden erzeugt.

### **Hintergrundinformationen**

Die Begriffe „Produkte“ und „Leistungen“ werden künftig synonym benutzt.

### **Hintergrundinformationen**

Für viele Unternehmen stellen Serviceleistungen ein immer attraktiveres Feld dafür dar. Im Maschinenbau werden Renditen vielfach nur noch durch die Serviceleistungen erbracht. Bei Neumaschinen bewegt man sich leider viel zu oft nur im Bereich von Deckungsbeiträgen.

### **1.1.2.3 Exkurs: Die Wandlung der Ökonomien**

TVS ist eine Verkaufsmethodik für den Einsatz im Großkunden-, Key- und Global-Account-Verkauf. Daher ist es sinnvoll, sich einmal in den größeren Kontext des Verkaufens hineinzubegeben, also das Geschehen zwischen Lieferant und Kunde zugunsten einer erweiterten Perspektive kurz zu verlassen.

Wie alles andere auch, so hat das professionelle Verkaufen seine Geschichte. Man kann sagen, dass eine systematische Betrachtung dieses Themas (Verkauf/Marketing) etwa in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts einsetzte. Grob skizziert kann man etwa den in der Tab. 2.2 dargestellten Entwicklungsgang nachvollziehen.

In Tab. 2.2 ist immer von „Postulaten“ die Rede, einfach aus dem Grunde, weil damit sozusagen der Theoriestand reflektiert wird, nicht aber die Wirklichkeit der meisten Unternehmen. Denn es ist ja nicht so, als seien alle Unternehmen und voll umfänglich durch diese Entwicklungen gegangen. Im Gegenteil, es gibt heute eine enorme Unterschiedlichkeit, was die kulturelle Entwicklung im Vertrieb angeht und die meisten Unternehmen befinden sich immer noch in einem Zustand, der viel Platz für Entwicklung im oben beschriebenen Sinne erlaubt.

Doch schauen wir uns den nächst größeren Rahmen an. Der kulturelle und wertschöpfende Paradigmenwechsel von einer Industrieökonomie zu einer Informationsökonomie begann in Europa etwa in den späten 60er Jahren (Naisbitt 1982). Dieser Wandel ist immer noch in Gang. Jedes Jahr arbeiten in Deutschland weniger Menschen in Güter produzierenden Sektoren, aber immer mehr im Dienstleistungsbereich, der im Wesentlichen von der Informationsverarbeitung bestimmt ist. Wir leben in einer Epoche, in der ein effektiver Informationsaustausch die Grundlage für die meisten ökonomischen Transaktionen darstellt. Aktuell befinden wir uns in der Spätzeit des Informationszeitalters, und die Implikationen für die persönliche Komponente von Unternehmensbeziehungen, also da, wo Menschen direkt miteinander interagieren, sind erheblich und gerade im Verkaufsgeschehen von großer Bedeutung. Im Folgenden werden die für die Informationsökonomie prägenden Hauptfaktoren und ihre Auswirkungen auf die persönlichen Unternehmensbeziehungen beschrieben.

Das Informationszeitalter hat die Entwicklung von technischen Werkzeugen enorm vorangetrieben. Jeder Verkaufsmitarbeiter und alle Personen in Unternehmen nutzen Computer, E-Mails, Fax, Handys und andere Tools, um Prozessinformationen zu verarbeiten, zu erhalten oder weiterzugeben. Das sprunghafte Wachstum im E-Commerce-Bereich und anderen Internet-Aktivitäten wie den sozialen Netzwerken haben den Gebrauch von Computern und Handys verändert und in der Konsequenz auch das Verhalten der Menschen im persönlichen Kontakt. Stan Davis, Autor des Buches: „Blur: The Speed of Change in the Connected Economy“ (Davis und Meyer 1998) sagt darin, dass wir *heutzutage den Computer weniger für die Datenverarbeitung als für die Kommunikation verwenden*. Er ist also weniger ein „Rechner“ als ein Kommunikationsmittel, so, wie es früher ausschließlich das Telefon war. Diese Kommunikation findet zwischen den Menschen, den Maschinen selbst, zwischen Produkten und Services und zwischen den Organisationen statt. Häufig zwischen allen genannten Bereichen zugleich. Ohne diese Vernetzung könnten gerade Sales-Organisationen ihre Arbeit gar nicht machen, die ja zu großen Teilen darin besteht, Informationen zu sammeln, zusammenzustellen und verantwortlich zu managen. Die vielgestaltigen Beziehungen zwischen Unternehmen wären in dieser Breite und Tiefe nicht denkbar.

Welchen Einfluss hat dies nun auf unser spezielles Thema in diesem Buch? Tabelle 2.3 stellt eine Übersicht zum Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung dar.

**Tab. 2.2** Die Entwicklung des Marketings seit den 1950er Jahren

<b>Schwerpunkte im Marketing</b>	<b>Verkaufsschwerpunkte (und ihre Hauptpostulate)</b>
<b>Mitte der 50er Jahre: Das Zeitalter des Marketings beginnt ...</b>	
Unternehmen entdecken, definieren und bedienen bestimmte Zielmärkte. Ein erster Paradigmenwechsel kündigt sich an: Die frühere Produktorientierung wird durch eine weitgehende Kundenorientierung abgelöst.	■ Postulat 1: Der Verkäufer befindet sich in einer Schlüsselposition, um Produkt-, Markt- und Serviceinformationen zu sammeln, die den Bedarf der Kunden betreffen.
<b>Späte 60er bis frühe 70er Jahre: Phase des beratenden Verkaufs</b>	
Die Verkäufer werden zu Analytikern der Kundenwünsche und zu deren Beratern. Massenmärkte werden von den Unternehmen zu echten Zielmärkten umgewandelt.	■ Postulat 1: Kundenbedürfnisse sollen über Kommunikation darüber in Gesprächen ermittelt werden. ■ Informationen und Verhandlungstaktiken ersetzen den vormals eher manipulativen Ansatz.
<b>Frühe 80er Jahre: Phase des strategischen Verkaufs</b>	
Die Entwicklung des komplexeren Verkaufsumfeldes der Unternehmen und die größere Bedeutung von Marktnischen in der Gesamtstrategie machen größere Marketingstrukturen notwendig und eine bessere, detailliertere Planung. Der Verkauf erhält mehr und mehr Aufmerksamkeit in den Managementtheorien.	■ Postulat 1: Der Strategie soll genauso viel Bedeutung zukommen wie den Verkaufstechniken. ■ Postulat 2: Die Produktpositionierung soll wichtiger werden.
<b>Frühe 90er Jahre bis ca. 2000: Phase des Partnerings</b>	
Die Verkäufer werden dazu ermuntert, all ihr planerisches Verhalten und ihre Handlungen in den Zusammenhang mit ihren langfristigen und qualitativ hochwertigen, individuellen Kundenkontakten zu stellen. Die Generierung und Aggregation bestimmter Kundendaten aus CRM- und CIS-Systemen sorgt für mehr Transparenz.	■ Postulat 1: Im Sales-Prozess und in der gesamten Ausrichtung des Unternehmens soll der Kunde endgültig wichtiger sein als das Produkt. ■ Postulat 2: Der Schwerpunkt soll auf ein für den Kunden wertstiftendes Verhalten gelegt werden.
<b>Ab ca. 2002: True Value Selling (?)</b>	

Das Informationszeitalter hat den persönlichen Verkauf sehr beeinflusst. Verkaufsmitarbeiter und alle Personen am Frontend brauchen echte Beziehungskompetenzen, um damit einen verlässlichen Kanal zum Kunden zu haben, auf dem Vertrauen und die Akzeptanz von Informationsgehalten fließen kann.

Es zeigt sich mittlerweile deutlich, wobei die neueren Weisen zu kommunizieren sinnvoll sind und wo nicht, welche Inhalte dafür geeignet sind und welche nicht. Die Schnelligkeit der neueren Medien, die Möglichkeit, große Datenmengen zu transportieren – und das zu einem sehr günstigen Preis – sind sicher hervorstechende Merkmale. Möglichkeiten

**Tab. 2.3** Übersicht zum Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung

Industrieökonomie, ca. 1860–1960	Informationsökonomie, ca. 1960–2020 (?)
Die Unternehmen legen ihre Entwicklungsschwerpunkte auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen.	Die größten Veränderungen, bezogen auf Gesellschaften und ihre Ökonomien, geschehen im Bereich der Informationstechnologie.
Strategische Ressourcen sind vor allem Kapital und Rohstoffe.	Information wird zur strategischen Ressource.
Die Geschäftstätigkeit wird definiert durch Produkte und Fabriken.	Die Geschäftstätigkeit wird über Kundenbeziehungen definiert.
Der Verkaufserfolg wird an der Erreichung bestimmter Sales-Quoten gemessen.	Der Verkaufserfolg hängt davon ab, ob wirklich ein Nutzwert angeboten werden kann.

wie die des Video-Conferencing stellen echte ökonomische und ökologische Fortschritte dar.

Auf der anderen Seite ist sehr fraglich, ob diese Möglichkeiten für alle Anlässe gut geeignet sind. Bis eine Beziehung einigermaßen aufgebaut ist, bedarf es sicher einiger persönlicher Kontakte; ein Bildschirm liefert nun einmal nicht das ganze Ambiente und macht es unmöglich, bestimmte Dinge überhaupt wahrnehmen zu können. Kommunikation ist eben mehr als das, was ein Bildschirm transportieren kann, sie ereignet sich umfänglich eben nur im persönlichen Kontakt.

Kommunikationsmedien wie z. B. E-Mails bedingen auch, dass die meisten Mitarbeiter und Manager unter der schlichten Flut der Kommunikation leiden. Eine Mail ist schnell geschrieben (oft viel weniger sorgfältig, als man es bei einem Brief tun würde) und noch schneller verschickt. Daraus ergeben sich Probleme.

Das Hauptproblem ist, dass dadurch Aufmerksamkeit beansprucht wird. Und zwar für Dinge, die meist nicht wirklich bedeutsam sind. Dies ist ein allgemeines Thema, nicht nur im Unternehmenskontext. Es bewirkt, dass immer weniger Aufmerksamkeit für wirklich Wichtiges da ist. Verkäufer müssen sich mit diesem Thema beschäftigen, denn schließlich muss es ihnen ja gelingen, durch dieses Phänomen hindurchzudringen.

Auch in dieser Hinsicht ist es also bedeutsam, sein Angebot so zu gestalten, dass es überhaupt Wahrnehmung bekommt. Und dies geschieht umso eher, je deutlicher der wirkliche Nutzen nach vorne gestellt wird; nicht dadurch, dass irgendwie über Nutzen geredet wird, was ein großer Unterschied ist. TVS kann, das bestätigen viele Rückmeldungen aus Unternehmen, genau diese Wahrnehmung erzeugen.

1.2 Die Philosophie des True Value Selling

Wenn es heute um Kunden-Lieferantenbeziehungen geht, dann hat sich in den letzten Jahren die Lage in vielerlei Hinsicht geändert und erfordert dadurch neue Vorgehensweisen im Verkauf, aber auch in allen anderen Beziehungen, die Unternehmen miteinander eingehen.

Die meisten Business-to-Business-Märkte sind heute durch weitreichende Konzentrations- und Globalisierungstendenzen sowie durch eine zunehmend professioneller agierende Beschaffung auf Seiten großer Kunden gekennzeichnet. Für die Lieferanten sinkt damit gleichzeitig die Anzahl aktueller und potenzieller Großkunden, während sich die Komplexität der Organisations- und Arbeitssysteme für alle Spieler kontinuierlich erhöht.

Um ihre knappen Ressourcen effizient einzusetzen, fokussieren daher viele Lieferanten ihre Aktivitäten auf sog. „strategische Kunden“, bei denen es sich immer häufiger um internationale Konzerne handelt. Im TVS geht es darum, dieser Ausrichtung eine erfolgversprechende Methodik zu geben. Es erweist sich nämlich, dass zwar eine Fokussierung auf strategische Kunden erwünscht ist, dass aber viele Unternehmen gar nicht in der Lage sind, diese Ausrichtung auch auf professionelle, also systematische und klare Weise durchzuführen. Ein wichtiger Baustein dafür kann TVS sein, denn hier geht es um das „Herz“ der Kunden, und das schlägt für Wertschöpfung. Und es geht eben nicht nur um Analyse, sondern das praktische Tun.

Diese Global- oder Key-Accounts erwarten viel von ihren Lieferanten: sie fordern einen sehr hohen Leistungsstandard an Produkt- und Servicequalität, und das zu harmonisierten Preisen; sie erwarten eine Vorzugsbehandlung gegenüber anderen Kunden, eine meist weltweite (europaweite) Servicebereitschaft und nicht zuletzt nachvollziehbare Beiträge zur Wertsteigerung oder zur Senkung ihrer Kosten.

Wenn man sich die Lieferantenauswahlkriterien großer Unternehmen einmal ansieht, wird man feststellen, dass die Erwartungen anspruchsvoll und vielschichtig sind. Das Thema „Preis“ ist dabei durchaus nicht das wichtigste Kriterium, sondern nur eines von vielen.

Das Unternehmen Bayer schreibt dazu: „Wie in der Lieferantenbewertung bilden die vier Kategorien Einkauf, Qualität, Logistik und Technologie den strukturellen Rahmen des Kriterienkatalogs. Geschäftsspezifische Kriterien werden für fünf Themenfelder ausgewählt. Dem K.o.-Kriterium, wie z. B. dem Verstoß gegen Responsible-Care-Vereinbarungen, kommt im Rahmen der Lieferantenauswahl eine besondere Bedeutung zu, um das Risiko für mögliche Minderleistung schon bei der Auswahl der Lieferanten zu minimieren. Grundsätzlich werden Lieferanten immer unter Total-Cost-of-Ownership-Gesichtspunkten ausgewählt“ (internes Papier, das online nicht mehr zur Verfügung steht, aber im Besitz des Autors ist).

Und Siemens schreibt: „Wesentlich ist, wir orientieren unsere Entscheidung für einen Lieferanten an seinem spezifischen Leistungsvermögen und betrachten die Gesamtkosten der Lieferbeziehung. ... Die Bewertung erfolgt in den Kategorien Einkauf, Logistik, Qualität und Technologie. Jede Kategorie ist durch vier Kriterien beschrieben, die zum einen den aktuellen Leistungsstatus (z. B. aktuelle Logistikleistung) und zum anderen die zukünftige Leistungsfähigkeit (z. B. Gestaltung zukunftsgerichteter Logistiksysteme) bewerten. Dabei sind Kategorien und Kriterien so definiert, dass sie die Gesamtkosten der Supply Chain – das heißt die Total Cost of Ownership – beschreiben. ... Je nach Bewertungsergebnis werden die Lieferanten in vier Leistungsklassen zwischen „preferred“ und „desourced“ eingeordnet.“ (<https://www.cee.siemens.com/web/austria/de/corporate/gpl/lieferantenportal/lieferantenmanagement/Pages/lieferantenbewertung.aspx>)

Alle stellen den TCO-Gedanken und weitere Kriterien in den Vordergrund, nicht den Einkaufspreis. Weil sich aber für das Sales Frontend, bei den üblichen Ansätzen der Vertriebsarbeit, die Kontakte bei den Anwendern und mit den Einkäufern abspielen, entsteht natürlich der Eindruck, mit den Technikern/Anwendern verstehe man sich gut, aber sonst ginge es immer nur um den Preis. Warum wechseln Sie dann nicht das Spielfeld, erweitern es? Die Einkaufsabteilungen leben ja oft von den Preisreduzierungen, die sie schaffen herauszuholen.

Das KAM und GAM der meisten Lieferanten sieht sich in Folge dieser Entwicklung ganz neuen Herausforderungen gegenüber. Diese Herausforderungen betreffen die eigenen Qualitätsstandards, Leistungsstandards, die fachlich-persönliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und des gesamten Managements sowie die Vereinbarkeit unterschiedlicher Unternehmenskulturen. Betrachtet man solche Lieferantenauswahlkriterienkataloge, dann kann man eigentlich die Vorstellung, es ginge bei der Beschaffung nur um den Preis, nicht mehr aufrechterhalten.

Das Themenstellung in der Beschaffung lautet vielmehr, diejenigen Lieferanten zu finden und für sich zu gewinnen (z. B. für strategische Partnerschaften), die auf lange Sicht gesehen in der Lage sind, den größten Nutzen innerhalb der eigenen Wertschöpfungssysteme herzustellen.

TVS lässt sich genau in diesem Sinne als Analytik der Wertschöpfungsprozesse von strategisch wichtigen Kunden verstehen. Es kann sowohl für das Unternehmen als solches als auch im einzelnen Projekt die Zusammenhänge der Wertschöpfung für den Kunden und den Lieferantenbeitrag dazu aufzeigen. In diesem Sinne erfüllt es die hohen Erwartungen vieler Unternehmen nach einer Klarheit hinsichtlich des Wertbeitrages, der schließlich das Fundament für den TCO-Ansatz darstellt.

### 1.2.1 Das veränderte Beschaffungsverhalten von Großkunden

Global bzw. europaweit tätige Unternehmen haben ihre Beschaffung erheblich professionalisiert, indem sie die Qualifikation der Einkaufsentscheider erhöht und deren Kompetenzen erweitert haben. Sie haben sich zudem vielfach sehr strategisch aufgestellt und z. B. umfassende Lieferantenbewertungskriterien eingeführt. Zudem veränderten vielfältige Managementkonzepte den Einkauf. Parallel mit der Professionalisierung ging in vielen Branchen eine Internationalisierung der Beschaffung einher, die sich mit dem Begriff „Global Supply Management“ kennzeichnen lässt. Sie hat dazu geführt, dass das Einkaufsmanagement global tätiger Unternehmen strategische Güter (A-, B-Artikel) häufig zentral beschafft, während weniger bedeutende Teile (C-Artikel) dezentral beschafft werden oder die entsprechende Beschaffungsfunktion sogar weitgehend an Lieferanten ausgelagert wird. Diese Aufstellung, die eine größere strategische Orientierung aufweist, hat natürlich erhebliche Konsequenzen für die Lieferanten. Diese haben sich zwar mit diesen Erscheinungen konfrontiert gesehen und kennen sie im Grunde genommen aus dem eigenen Haus, da, wo sie als einkaufendes Unternehmen auftreten, haben aber auf der vertrieblichen Seite kaum darauf reagiert und ihre Absatzfunktionen, vor allem den Verkauf, angepasst.

Eine der angesprochenen Konsequenzen ist z. B. die, dass durch diese Professionalisierung und Internationalisierung der Beschaffung international tätige Unternehmen zwischenzeitlich mit viel weniger Lieferanten auskommen als noch vor einigen Jahren. Den Ergebnissen einer diesbezüglichen Umfrage zufolge sehen sich 73 % der Lieferanten mit einer drastischen Lieferantenselektion durch ihre bestehenden oder potenziellen Großkunden konfrontiert.

Die Einkaufsabteilungen der Unternehmen sehen sich derselben Komplexität und Dynamik gegenüber, die letztlich in allen Unternehmensbereichen zu beobachten ist. Konkret bedeutet dies, dass für den Facheinkäufer eine stetig steigende Anzahl von Geschäftsprozessen mit Lieferanten abzubilden ist. Ein aktives und professionelles Managen aller Lieferbeziehungen ist daher häufig nicht mehr möglich. Selbst eine Konzentration im Tagesgeschäft auf die strategisch wichtigen Lieferanten wird immer schwieriger. Die Komplexität aus der zunehmend breiteren Lieferantenbasis setzt sich in vielen Kernbereichen des Unternehmens, wie z. B. Entwicklung, Qualität, Logistik, IT und Finanzen, fort und kreiert dort immer wieder auch Probleme.

So ist die Zielsetzung in Projekten zur Effizienzsteigerung im Einkauf oft darauf ausgerichtet, die Anzahl der Produktions- und Nichtproduktionsmaterial-Lieferanten zu reduzieren. Dadurch können im Ergebnis Prozesskosten gespart und Bündelungseffekte realisiert werden. Außerdem ist eine weitere Stoßrichtung die, dass durch diese Reduzierung der Spieler eine wirksame Konkurrenzierung der Lieferanten in den verschiedenen Materialgruppen nicht gefährdet werden soll, um darüber mögliche Kostensenkungspotenziale zu erhalten.

Typische Zielstellungen auf der Einkaufsseite können bei solchen Effizienzprojekten sein:

- Bündelung von Einkaufsvolumina
- Formulierung von Modul- und Plattformstrategien
- Definition von Vorzugslieferanten
- Aufbau kaskadierender Zulieferstrukturen und Übertragung der Steuerung von Tier-2 und 3 Lieferanten an die Tier-1 Lieferanten (Lieferantenpyramide)
- Durchführung von Lieferanten-Workshops zur Klärung der gemeinsamen Arbeitsbedingungen und Identifikation gemeinsamer Potenziale
- Initiierung einer gezielten Beschaffungsmarktforschung

Mit der gezielten Reduzierung der Lieferantenzahl können u. a. folgende Effekte auf der Beschaffungsseite realisiert werden:

- Einsparungen durch Bedarfsbündelung (aus einem Beispielprojekt: 7,5 % der Beschaffungskosten)
- Reduzierung der internen Prozesskosten durch eine reduzierte Anzahl von Lieferantenvorgängen jeder Art: Disposition, Grunddatenpflege, Wareneingänge, Claim Management, Eingangsrechnungsprüfung etc. (hier ca. 12 % der Beschaffungsnebenkosten)

- Reduzierung der internen Prozesskosten durch eine geringere Anzahl cross-funktionaler Vorgänge (z. B. weniger Lieferantenbesuche/-audits, Bemusterungen, Ausgestaltung von Rahmenverträgen)
- Sicherstellung der Implementierung von Material- und Lieferantenstrategien
- Aufbau von strategischen Lieferantenpartnerschaften
- Wirksame Konkurrenzierung von Lieferanten in Ausschreibungsverfahren
- Fokussierung der Facheinkäuferressourcen auf die strategischen Lieferanten mit hohem Ergebnisbeitrag

### Hintergrundinformationen

In diesem Projekt lag das Beschaffungsvolumen bei ca. 520 Mio. Euro (Maschinen- und Anlagenbauer).

Dies sind natürliche attraktive Verbesserungsmöglichkeiten für jedes Unternehmen, und je höher die Beschaffungsaufwendungen sind, desto interessanter sind sie.

### Hintergrundinformationen

Die Dynamik, innerhalb derer sich erfolgreiche Unternehmen heute bewegen müssen, wird gut an folgendem Beispiel sichtbar. Am 13.09.2012 war im Handelsblatt zu lesen: „**ZF fordert Preisnachlässe von Lieferanten:** Der Autozulieferer ZF will seine Materialkosten um 500 Millionen Euro reduzieren. Das geht zulasten der ZF-Lieferanten, die ihre Preise reduzieren sollen. Besonders für kleine Firmen könnte das ein Problem werden.

Der Kostendruck in der Automobilzulieferindustrie verschärft sich: Der Zulieferer ZF Friedrichshafen will die Zahl seiner Lieferanten in den kommenden beiden Jahren kräftig reduzieren und verlangt von den eigenen Zulieferern ‚spürbare‘ Preisnachlässe. ZF wolle die Materialkosten bis Ende 2014 um 500 Millionen Euro senken, teilte der im Stiftungsbesitz befindliche Konzern am Donnerstag in Friedrichshafen mit. ZF kauft derzeit jährlich Produktions- und Verbrauchsmaterial für rund zehn Milliarden Euro ein. Die Automobilhersteller verlangen von ZF ihrerseits Mengenrabatte, da sie immer größere Stückzahlen an Getrieben, Achsen und Lenkungen abnehmen.“

General Motors reduzierte die Anzahl seiner Lieferanten innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte um 45 %, DEC um 70 %, Motorola, Xerox und die Barclays Bank um je 90 %. Die Ansprüche an die verbliebenen Schlüssellieferanten sind daher hoch und vielschichtig. Es leuchtet ein, dass diejenigen Lieferanten, die sich um eine Zusammenarbeit mit solchen Auftraggebern bemühen, mit besonderen strategischen Orientierungen, Einstellungen und Werkzeugen ausgerüstet sein müssen, um hier erfolgreich agieren zu können. Solch eine Zusammenarbeit muss, wenn sie langfristig erfolgreich sein soll, auf eine gegenseitige Wertstiftung angelegt sein, wie sie in **TVS** gezeigt wird.

Die meisten einkaufenden Unternehmen sehen in der Leistungsqualität das bedeutendste Auswahlkriterium der Schlüssellieferanten-Selektion (vor allem auch bei After Sales Service). Dann folgen i. d. R. Kostenersparnis, Flexibilität, Einkaufspreis und Verfügbarkeit. Bei der Kostenersparnis und dem Thema Einkaufspreis muss zum besseren Verständnis noch hinzugefügt werden, dass die meisten Unternehmen hier den TCO bewerten.

Der Einkaufspreis ist also wichtig, er ist aber weder das einzige noch das wichtigste Kriterium bei der Lieferantenauswahl. Die Verkaufsführung kann diese Tatsache eigentlich nicht genug betonen und sollte damit dem Mythos, *es ginge allein um den Preis*, entgegenwirken. Wenn zu wenige Ausschreibungen gewonnen werden, so liegt dies meist nicht am Preis.

### 1.2.1.1 Beispiel für eine Prozess- und Kriterienbeschreibung im Einkauf

Hier ein Beispiel der Prozess- und Kriterienbeschreibung zur Lieferantenauswahl beim Unternehmen Bayer Chemie:

Wie werden Lieferanten ausgewählt?

Der Auswahlprozess umfasst in Abhängigkeit der zu liefernden Produkte folgende Prozessschritte in unterschiedlicher Intensität:

**1. Bedarfsanalyse** Im ersten Schritt der Auswahl wird der Bedarf genau konkretisiert. Bei strategischen Investitionen wird eine frühzeitige Einbindung des Lieferanten angestrebt, um von Anfang an einen effizienten Know-how-Fluss zu gewährleisten. In den Prozess werden Experten aus allen beschaffungsrelevanten Bereichen eingebunden.

**2. Marktanalyse** Um den optimalen Leistungspartner auszuwählen, greift Bayer auf sein weltweites Einkaufsnetzwerk zurück. Materialexperten verfolgen aktuelle Trends am Beschaffungsmarkt und tauschen die Informationen regelmäßig aus. Sourcing Teams analysieren über Konzern-Gesellschaftsgrenzen hinaus die Märkte und filtern die besten Angebote heraus. Aus dem Ergebnis der Marktanalyse resultiert die Liste möglicher Lieferanten (Long-List).

**3. Lieferantenvorauswahl** Mit Hilfe systematischer Kriterien schränkt die Vorauswahl den Pool potenzieller Lieferanten weiter ein. Dabei erstellen wir für alle Lieferanten Stärken- und Schwächeprofile. Die Auswertung erfolgt nötigenfalls unter Einbindung anderer Funktionen (z. B. Qualität oder Technik). Bewertungen bestehender Lieferbeziehungen können aus einem zentralen Tool hinzugezogen, und der jeweilige Ansprechpartner im Konzern leicht identifiziert werden.

Je nach Bedeutung des Materials und Dauer der angestrebten Lieferbeziehung wählen wir mögliche Partner für Audits aus.

**4. Lieferantenqualifizierung** Die Lieferantenqualifizierung betrifft nur einige wenige Lieferanten. Die hierbei erforderliche Kooperationsbereitschaft der Lieferanten ist in jedem Fall ein zentraler Punkt in der Gesamtbewertung des Lieferanten. Auditoren aus Einkauf, Qualität und anderen Funktionen bewerten den Lieferanten gegebenenfalls vor Ort. Der Umfang der Qualifizierung ist stark abhängig vom Material und dem Endprodukt bei Bayer.

Je nach Bedeutung des Materials und Dauer der angestrebten Lieferbeziehung wählen wir mögliche Partner für Audits aus.

**5. Anfrage/Angebot** Die vorausgewählten und qualifizierten Lieferanten erhalten Angebotseinladungen, die nach vorab definierten Kriterien nachvollziehbar von den jeweiligen Experten ausgewertet werden. Die Gründe für eine Ablehnung oder Empfehlung eines Lieferanten werden gesammelt und aufbereitet. Als Ergebnis dieses Schrittes entsteht eine Liste der Verhandlungspartner.

**6. Verhandlung** Basierend auf den abgegebenen Angeboten wird unter Total-Cost-of-Ownership-Gesichtspunkten verhandelt. Der endgültige Zuschlag erfolgt nach Abschluss der Verhandlungsaktivitäten.

**Nach welchen Kriterien wählen wir aus?** Wie in der Lieferantenbewertung bilden die vier Kategorien Einkauf, Qualität, Logistik und Technologie den strukturellen Rahmen des Kriterienkatalogs. Geschäftsspezifische Kriterien werden für fünf Themenfelder ausgewählt. Dem K.o.-Kriterium, wie z. B. einem Verstoß gegen Responsible-Care-Vereinbarungen, kommt im Rahmen der Lieferantenauswahl eine besondere Bedeutung zu, um das Risiko für mögliche Minderleistung schon bei der Auswahl der Lieferanten zu minimieren. Grundsätzlich werden Lieferanten immer unter Total-Cost-of-Ownership-Gesichtspunkten ausgewählt.

---

## Literatur

- Davis, S., und C. Meyer. 1998. *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*, 21. New York: Grand Central Publishing.
- Homburg, und Krohmer. 2003. *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Joyce, W., und N. Nohria. 2004. *What Really Works*. New York: Harper Business Reprint Edition.
- Naisbitt, J. 1982. *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books.
- PWC 2013. *Serviceinnovation: Wachstumsmotor und Ertragsmaschine*. Frankfurt: Eigenverlag.
- Reese, M. 2004. *Bundesweite Befragung von Vertriebsleitern in Zusammenarbeit mit der Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für angewandte Betriebswirtschaftslehre*. Bochum: Eigenverlag E-Dokument.

True Value Selling

So verankern Sie Ihr Angebot direkt in der  
Wertschöpfungskette Ihrer Kunden

Kaschek, B.

2014, IX, 145 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03820-5