

Sichtwechsel

Die letzten 6 bis 8 Monate waren im Vertrieb keine leichte Zeit. Kunden stornierten kurzfristig Aufträge und Budgets wurden dramatisch gekürzt. Die Kunden selber befinden sich teilweise in geschäftlich kritischen Situationen. Was kann der Vertrieb tun, um in diesem besonderen Marktumfeld seine Auftragseingänge zu sichern oder vielleicht sogar seine Position beim Kunden auszubauen?

Text: Hartmut Sieck

Viele Unternehmen erhöhten die Schlagzahl im Vertrieb. Die Außendienstmitarbeiter sind angehalten, noch mehr Termine pro Tag, beziehungsweise pro Woche zu realisieren. Die Hoffnung: Bei vielen Terminen muss doch irgendwo auch noch ein Auftrag herauspringen. Mangels Projekten auf der Kundenseite haben die Ansprechpartner im Gegensatz zu den Boomjahren 2007/2008 auch plötzlich Zeit für die Außendienstmitarbeiter. Die Folge: viele Termine, jede Menge Reisezeiten. Doch kommt der Erfolg wirklich zustande? Dieser Artikel soll Sie dazu ermutigen, auf Klasse

statt Masse zu setzen und bewusst neue Ansätze zu suchen.

Vom Kundenziel zum Geschäftsansatz

Die Überlegungen beruhen auf einer alten Annahme, die sehr gängig ist und immer noch regelmäßig von Lieferanten und Kunden getroffen wird. Auf die Frage: „Was zeichnet einen guten Account Manager oder Außendienstmitarbeiter aus?“ bekommt man praktisch immer zur Antwort: „Der Account Manager kennt mein Unternehmen, meine Produkte, meine Bedürfnisse, meine Anforderungen am Markt, meine Prozesse, mich als Person mit meinen Anforderungen und Zielvereinbarungen. Er kommt daher aktiv mit Lösungen auf mich zu.“

Genau hierin besteht Ihre Chance: Wenn Sie über mehr Kundenwissen verfügen als Ihr Wettbewerb, können Sie daraus gerade in diesen turbulenten Zeiten neue Geschäftsansätze ableiten. Im Kern geht es dabei um nichts Anderes, als um einen Teil einer fun-

dierten und systematischen Kundenanalyse. Das folgende Beispiel stammt von einem Schaltschrankbauer. Einer seiner Kunden, ein Anlagenbauer, hat seine Bestellungen drastisch reduziert. Der Account Manager sucht jetzt nach Wegen, seine Geschäftsbeziehung zu diesem Kunden wenigstens zu halten, wenn nicht sogar auszubauen.

Unternehmensziele ermitteln

Im ersten Schritt gehen Sie den Kundenzielen auf den Grund. Was sind die Top-3-Ziele meines Kunden in den nächsten 6, 12 beziehungsweise 18 Monaten?

Machen Sie sich klar, welche Ziele Ihr Kunde auf Unternehmensebene verfolgt. Vor 12 Monaten hätte ich an dieser Stelle sicherlich noch über die mittel- bis langfristigen Ziele gesprochen. Im aktuell veränderten Marktumfeld geht es mehr um die kurz- bis mittelfristigen Ziele.

Diese Frage zu beantworten, erscheint auf den ersten Blick recht banal. In Seminaren stelle ich jedoch immer wieder

» **Leser:** Vertriebsleiter, Key-Account-Manager, Außendienst

» **Inhalt:** Mit neuen Sichtweisen seine Position beim Kunden verbessern

» **Level:** ●●●○○

ZIELE

Spezifisch

Ein Ziel muss konkret, spezifisch und eindeutig formuliert werden. Was soll bei wem, in welchem Bereich erreicht werden?

Messbar

Eine Zielvorgabe muss messbar und damit überprüfbar sein.

Erreichbar

Ziele müssen erreichbar sein. Ziele, die nicht erreichbar sind, führen zu demotivierten Mitarbeitern und stellen eine Verschwendung von Ressourcen dar.

Relevant

Ziele müssen für das Unternehmen relevant sein.

Terminiert

Jedes Ziel braucht eine Zeitvorgabe. Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

**Ziele müssen smart sein. Nur so unterscheiden sie sich von Visionen oder Wünschen.
(Quelle: Sieck/Goldmann – Erfolgreich verkaufen im B2B)**

fest, dass selbst erfahrene Key Account Manager mit langen Kundenbeziehungen häufig keine passende Antwort parat haben. Die Schwierigkeit: Die Antworten helfen nur dann weiter, wenn sie zwei Kriterien erfüllen:

- Die beschriebenen Ziele reflektieren die tatsächlichen Unternehmensziele und sind nicht schon auf Ihre Produkte und Dienstleistungen bezogen.
- Die Ziele genügen den sogenannten SMART Kriterien (siehe Abbildung).

Die Kriterien *achievable* und *relevant* können wir bezogen auf die Unternehmensziele des Kunden nur schwer, häufig gar nicht beurteilen. Jedoch greifen die Kriterien *spezifisch*, *messbar* und *terminiert*.

Nun zu unserem konkreten Beispiel: Der Account Manager unseres Schaltschrankbauers hat aus dem Geschäftsbericht sowie aus Pressemitteilungen seines Kunden folgendes Unternehmensziel abgeleitet:

Tipp: Finden Sie die Programme heraus und sprechen Sie Ihre Ansprechpartner beim Kunden doch mal gezielt auf diese Programme an: „Herr Dr. Meier, ich habe gelesen, Sie haben ein Programm „Ratio 2010“ ins Leben gerufen. Inwieweit sind Sie als Produktionsleiter denn von diesem Projekt betroffen?“ Sie werden erstaunt sein, wie redselig plötzlich einige Kunden werden. So können Sie erfahren, was Ihre Ansprechpartner wirklich bewegt und was vielleicht aktuell in der Bonusvereinbarung der Mitarbeiter steht.“

„Ende 2009 haben wir durch unser Einspar- und Effizienzprogramm „Ratio 2010“ Einsparungen von 74 Mio. € erzielt. „Ratio 2010“ ist dabei ein Programm, welches das Unternehmen aufgesetzt hat, um seine Ziele zu erreichen. Gerade große Unternehmen haben eine Reihe von Programmen aufgesetzt. Beispiele: „Shape 2012“ (Metro AG), „Power8“ (EADS N.V.), „One E.ON“, „Perform-to-win“ (E.ON AG) und viele mehr.

Im Gegensatz zu den Wachstumszielen der letzten Jahre setzen sich viele Unternehmen gerade diese Einsparungsziele. Daher müssen wir uns im

Verkauf jetzt umso mehr mit diesen Zielen auseinandersetzen. Auf den ersten Blick sieht dieses Ziel nicht so aus, als wenn wir als Zulieferer davon profitieren könnten.

Abteilungsziel ermitteln

Jetzt gilt es, dranzubleiben und nicht zu schnell die Flinte ins Korn zu werfen! Als Nächstes finden Sie heraus, welche Ziele sich aus den Unternehmenszielen für die einzelnen Geschäftsbereiche und Abteilungen ergeben.

Dadurch gehen Sie einen ganz entscheidenden Schritt hin zu neuen Ge- ▶



AUTOR

Hartmut Sieck ist Unternehmensberater, Trainer und Vertriebscoach mit der Spezialisierung auf B2B-Vertriebsthemen. Er begleitet Unternehmen bei der Einführung und Weiterentwicklung von Key Account Management und Vertriebsstrukturen sowie bei der Ausbildung und Weiterentwicklung von Vertriebsmitarbeitern.
Direkter Draht: h.sieck@sieck-consulting.de

schäftsansätzen. Die Grundlage dafür bildet die Wertschöpfungskette von Michael Porter. In diesem Modell geht Porter davon aus, dass jedes Unternehmen eine Reihe von primären Aktivitäten hat. Dazu gehören das Wareneingangslager, die Produktion, die Distribution (Verteilung zum Kunden), Marketing und Vertrieb sowie der Kundendienst. Um diese Hauptaufgaben eines Unternehmens durchführen zu können, werden die sogenannten sekundären Aktivitäten benötigt. Dazu gehört der geliebte Einkauf genauso wie die Forschung und Entwicklung, der Personalbereich und alle Zentralfunktionen von der IT über das Controlling bis zur Geschäftsführung.

Um die Unternehmensziele auf Abteilungsziele herunterzubrechen, hat sich der Account Manager in unserem Beispiel die unmittelbaren Ziele des Einkäufers vorgenommen. In einem Gespräch hat er dann konkret das Programm Ratio 2010 angesprochen und folgendes Teilziel erfahren: „Ende 2009 haben wir die Anzahl der Lieferanten um weitere 20% reduziert“. Hinter dieser Erklärung des Einkäufers stecken für unseren Verkäufer Risiko und Chance zugleich. Um neue Geschäftsansätze zu identifizieren, ist es hilfreich, sich gerade mit den Abteilungen zu befassen, zu denen Sie heute vielleicht noch keine intensiven Geschäftsbeziehungen unterhalten. In unserem Beispiel hat sich der Account Manager mit dem Kundendienst seines Kunden näher auseinandergesetzt und folgendes Ziel herausbekommen: „Ende 2009 haben wir unser Servicezentrum in Thailand geschlossen.“ Auch dieses Ziel ist ein klares Teilziel, um das Gesamtziel auf Unternehmensebene zu erreichen.

Mit diesem Analyseschritt sind Sie Ihrem Ziel schon sehr nahe. Sie haben jetzt die Punkte herausgefunden, die das Kundenunternehmen wirklich beschäftigen. Ja, die sogar wahr-

scheinlich in den Bonusvereinbarungen der Ansprechpartner eine entscheidende Rolle spielen.

Den eigenen Beitrag ermitteln

Zu guter Letzt liegt es nun an Ihnen, zu überlegen, welchen Beitrag Sie leisten können, damit Ihr Kunde seine Ziele erreicht. Mit diesem Schritt gehen Sie jetzt von der Analyse hin zur Entwicklung von neuen Geschäftsansätzen. In unserem Fall hat der Account Manager zwei Ansätze ableiten können:

Den Einkäufer konnte er dabei unterstützen, die Anzahl der Lieferanten weiter zu reduzieren. Dazu hat er ein globales Angebot erstellt, das jetzt mehr Werke des Kunden umfasst und neben den eigentlichen Schaltschränkelementen auch noch Stecker- und Kabelartikel beinhaltet. Das Ergebnis: Er konnte so seinen Marktanteil nicht nur halten, sondern ausbauen!

Da sowohl der Schaltschrankbauer, als auch der Kunde global aufgestellt sind, hat der Account Manager seinem Kunden angeboten, *den Service* in Thailand komplett zu übernehmen. Das Ergebnis ist zusätzliches Geschäft und eine weitere Intensivierung der Geschäftsbeziehung.

Aus einem vermeintlichen Einsparungsziel des Kunden hat sich damit sogar ein neues konkretes Projekt entwickelt. Der Account Manager konnte 2009 zwar nicht mehr Schaltschränke verkaufen, jedoch in Summe sein Umsatzvolumen halten, seinen Marktanteil ausbauen und aufgrund der Übernahme der Servicestruktur seine Geschäftsbeziehung intensivieren.

Durch dieses strukturierte Vorgehen sind bereits eine Reihe anderer Unternehmen auf neue Geschäftsansätze gekommen.

Informationsquelle	Besonders gut geeignet für	
	Schritt 1 • Unternehmensziele • Unternehmensprojekte	Schritt 2 • Teilziele auf Bereichsebene • Abteilungsebene
Geschäftsbericht (Brief der Geschäftsführung, Lagebericht) oder Quartalsberichte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilanzpressekonferenzen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pressemitteilungen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetauftritt des Kunden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Google News	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gespräche mit dem Kunden	Auf Geschäftsführungs- und Managementebene	Auf Abteilungs- und Bereichsebene
Mitarbeiterzeitschrift	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kollegen aus dem EIGENEN Unternehmen	Geschäftsführung mit Kontakten zum Kunden	Fachabteilungen mit Kontakt zum Kunden

Diese Informationsquellen bieten sich an, um mehr über die Ziele Ihrer Kunden zu erfahren

Bereich	Aufgabe / Treiber	Mögliche Geschäftsansätze
Primäre Aktivitäten		
Eingangsl Logistik	Empfang, Lagerung und Distribution der Roh- und Betriebsmaterialien, die zur Fertigung der eigenen Produkte benötigt werden Mögliche Treiber: Bestand im Eingangslager reduzieren Zeitgerechte Verfügbarkeit der Rohmaterialien	Just-in-time Lieferung Bereitstellung eines eigenen Lagers, aus dem kurzfristig Waren abgerufen werden können Konsignationslager Vendor Managed Inventory Lösungen
Fertigung	Umwandlung der Inputmaterialien in das fertige Produkt, einschließlich Verpackung und mehr Mögliche Treiber: „Null Fehler“ Produktion Produktionskosten reduzieren	Übernahme von Teilfertigungen (Veredlung vom eigenen Rohprodukt) Unterstützung bei der Optimierung der Produktionsprozesse
Marketing & Vertrieb	Tätigkeiten im Verkaufsprozess, einschließlich der verkaufsfördernden Maßnahmen Mögliche Treiber: Optimale Platzierung der eigenen Produkte am Markt Umsatz mit Bestandskunden halten / Neukunden gewinnen	Unterstützung bei der Erstellung von Marketingmaterialien Gemeinsame Vertriebsaktivitäten Unterstützung des Kunden an seinem „Point of Sales“
Ausgangslogistik	Auslieferung und Lagerung der Fertigwaren an die Kunden Mögliche Treiber: Zeitgerechte Anlieferung beim Kunden Vermeidung von Leerfahrten Optimierung der Logistikkosten	(Teil-) Übernahme von Logistikaufgaben
Kundendienst	Dienstleistungen, wie Installation, Reparaturservice, Ersatzteillieferungen und ähnliches Mögliche Treiber: Innerhalb der vereinbarten Zeit den Service (weltweit) erbringen zu können Servicekosten reduzieren	Defekte Produkte können vom Endkunden direkt zum Zulieferer geschickt werden Schulung von Kundendienstmitarbeitern Übernahme von Serviceverantwortlichkeiten in bestimmten Regionen
Unterstützende Aktivitäten		
Beschaffung	Einkauf von Waren und Dienstleistungen Mögliche Treiber: Sicherheit, dass Lieferanten auch morgen noch am Markt existieren Reduzierung der Anzahl der Lieferanten Einsparungspotentiale erzielen	Lieferung einer breiteren Produkt- und Servicepalette Weltweit gültige Rahmenverträge Kosteneinsparungen durch E-Procurement und E-Invoicing
Technologieentwicklung	Forschung und Entwicklung Mögliche Treiber: Neue Produktideen / Innovationen entwickeln F&E Kosten reduzieren	Entwicklungskooperationen
Personalwirtschaft	„Human Resource Management“, einschließlich der Personaleinstellung, der Aus- und Weiterbildung und jeder Art von Personal- und Tarifverhandlungen Mögliche Treiber: Weiterbildung / Qualifikation der Mitarbeiter Mitarbeiterbindung erhöhen	Übernahme von Personal im Rahmen von Outsourcing-Projekten Schulungen nicht nur im Bereich der eigenen Produkte anbieten
Unternehmensinfrastruktur	Unternehmensführung, Rechnungswesen, Rechtsabteilung, Pressestelle und weitere allgemeine Aufgaben	Abhängig von der jeweiligen Abteilung