

# Mehr Dienstleistung? Neues Vertriebsmanagement!

Fünf Thesen von Dr. Olaf Plötner über den Technischen Vertrieb der Zukunft.



Produktion des Mercedes-Benz SLR McLaren im englischen Woking: Bei speziellen und komplexen Dienstleistungen ist eine enge Zusammenarbeit von Anbieter und Kunde unumgänglich.

Fast jede aktuelle Studie in den Branchen für technische Produkte und Anlagen kommt zu dem gleichen Schluss: Services seien „das Geschäft der Zukunft“. Der Bereich biete weiterhin Potenziale für Umsatzwachstum und gute Gewinne. Und tatsächlich verändern sich die Wertschöpfungsprozesse der Industrieunternehmen in diese Richtung – immer mehr Mitarbeiter arbeiten im Bereich der Services. Doch die Rechnung geht nicht unbedingt auf. Das gilt insbesondere für jene kundenspezifischen und komplexen Services, die nicht zum After-Sales-Bereich gehören. Zwar wird die Kundenberatung umfassender, der Umfang der kundenspezifischen Software größer und umfangreichere Teile des Projektmanagements werden vom Anbieter übernommen, doch die Arbeiten werden nicht immer entsprechend entlohnt. Das heißt: Eine beträchtliche Anzahl von Industrieunternehmen beschäftigt sich derzeit mit der Frage, wie anspruchsvolle Ser-

vicleistungen erfolgreich zu vermarkten sind, oder was sich im Vertrieb ändern muss, um sich vom Produkt- zum Lösungsanbieter zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang stellen wir fünf Thesen auf, die in erster Linie die Diskussion innerhalb der Thematik anregen und die notwendigen Entwicklungsprozesse im industriellen Vertriebsmanagement forcieren sollen.

## 1. Der Vertriebsmanager wird Chef

Wenige geben es zu, aber etliche denken es: Der Vertrieb in technologieorientierten Industrieunternehmen leidet unter einem Imageproblem. Die Redewendung „die Herren der Entwicklung, die Männer in der Produktion, die Leute vom Vertrieb“ gilt zwar nicht mehr im gleichen Maß wie vor 30 Jahren, doch von einem sonderlich guten Renommee der Vertriebsingenieure kann weiterhin keinerlei Rede sein. Anders ist es bei Anbietern komplexer Dienstleistungen – etwa bei namhaften Beratungsfirmen wie McKinsey oder Boston Consulting Group –, in denen das Top-Management des Unternehmens für den Vertrieb zuständig ist. Dort gilt laut Aussage eines Senior Partners die Devise: „This is the only business where you get promoted to a sales man.“

## 2. Die Vertriebsabteilung wird aufgelöst

Ausgehend von der Situation in Beratungsunternehmen, taucht beinahe automatisch die Frage nach der Größe ihrer Vertriebsabteilungen auf. Die Antwort lautet: Sie existieren nicht. Das heißt selbstverständlich nicht, dass sich niemand um Vertriebsbelange kümmert, sondern vielmehr, dass die Zuständigen sowohl für die Akquisition als auch die Projektumsetzung verantwortlich sind. Marktforschung, Vertrieb und Produktion der Dienstleistung befinden sich demnach in einer Hand. Statt in funktionalen Abteilungen wird in Projektgruppen gearbeitet und gedacht.

## 3. Anbieter und Nachfrager heiraten – wenn auch lieblos

Ein Produkt wie beispielsweise die vorliegende Zeitschrift kann durchaus ohne Zutun des Kunden erstellt werden. Eine Dienstleistung dagegen ist davon abhängig, dass der Kunde bei ihrem

**Ansprechpartner der VDI-EKV:**

Dipl.-Ing. Dieter Moll, VDI-EKV, Graf-Recke-Str. 84, 40239 Düsseldorf  
Tel. 02 11/62 14-2 18, Fax 02 11/62 14-1 71  
ekv@vdi.de, www.vdi.de/ekv

Zustandekommen mitwirkt. So ist die Entwicklung der kundenspezifischen Steuerung einer Fertigungsstraße lediglich dann erfolgreich, wenn der Kunde den Anbieter beispielsweise über die Produktionsziele, die damit einhergehenden Prozesse und die Fähigkeiten der Mitarbeiter informiert. Auf die Weise entstehen enge Bindungen, auch wenn nicht immer die Wünsche aller Beteiligten erfüllt werden. Das schlichte Bekenntnis, den Kunden oder den Zulieferer als „Partner“ zu betrachten, genügt sicherlich nicht. Die Prozesse der Zusammenarbeit müssen professionalisiert werden, und auch mit dem psychologisch komplexen Konstrukt des „Vertrauens“ muss durch umsichtiges Management erfolgreich verfahren werden.

**4. Das Ende des Preisvergleichs**

Wenn sich bereits die Qualität anspruchsvoller Dienstleistungen schwer beurteilen und vergleichen lässt, so gilt dies erst recht für die damit zusammenhängenden Preise. Manche Kunden versuchen noch immer verzweifelt, an den Gepflogenheiten des Produktgeschäfts festzuhalten, etwa wenn sie umfangreiche Spezifikationslisten zu einer geordneten Software anfertigen oder in der Angebotsphase um geringfügige Geldbeträge feilschen. Derartige Vorgehensweisen rächen sich meist schon in den Fällen, in denen es darauf ankommt, vereinbarte Spezifikationen zu modifizieren. Aus diesem Grund bieten Dienstleister ungern Fixpreise an. Sie geben bevorzugt Schätzpreise ab, die sich auf die Einsatzzeit der Mitarbeiter für das Projekt beziehen.

**5. Vertrauensmanagement ist wichtiger als Vertragsmanagement**

Die geringen Möglichkeiten, Dienstleistungen zu überprüfen, ziehen Konsequenzen für die Vertragsgestaltung nach sich. So kann es zum Beispiel bei Verhandlungen über Schulungsmaßnahmen für das Kundenpersonal kaum um langwierige Diskussionen in Bezug auf Gewährleistungsklauseln gehen. Insbesondere beim Kauf hochwertiger Dienstleistungen gewinnt der Paul Getty zugeschriebene Ausspruch an Bedeutung, dass derjenige keinen Vertrag benötigt, der seinem Gegenüber vertraut, und dass andernfalls auch der Vertrag überflüssig ist. Demzufolge ist es für Anbieter wichtig, Kundenvertrauen aufzubauen, es zu pflegen und weiterzuentwickeln. Sicherlich hat eine Reihe von Unternehmen die Bedeutung des Kundenvertrauens mittlerweile erfasst, von einem bewussten Vertrauensmanagement kann dennoch nur selten die Rede sein.

**Autor**

**Dr. Olaf Plötner** leitet an der European School for Management and Technology (ESMT) den Bereich „Customized Solutions“, der u.a. für zahlreiche Technologieunternehmen kundenspezifische Seminar- und Beratungsprojekte durchführt. Seine Praxiserfahrungen im Vertriebsmanagement von Investitionsgütern erwarb er sich als Berater bei der Boston Consulting Group und Direktor bei der Siemens AG.

**Kontakt**

esmt Customized Solutions GmbH  
Tel. 030/212 31-8000, Fax 030/212 31-8001  
E-Mail: cs@esmt.org

**VDI-ExpertenNetz: Know-how anbieten und nachfragen**

Komplexe Zusammenhänge, rasante Veränderungen der Technik und eine Vielzahl gesetzlicher Rahmenbedingungen prägen die moderne Wirtschaft. Qualitativ hochwertige Beratung ist deshalb für den Erfolg unternehmerischen Handelns unerlässlich. Auch im Privatleben werden Entscheidungsfindungen durch den Sachverstand von Experten erleichtert. Im VDI sind Fachleute verschiedener technischer Disziplinen organisiert – viele von ihnen bieten ihre Expertise als Berater, Sachverständige oder als freie Mitarbeiter an. Das VDI-ExpertenNetz erleichtert die Suche nach diesen Experten.  
[www.vdi.de/expertennetz](http://www.vdi.de/expertennetz)

**VDI-Richtlinie 4510 E: Anforderungen an Ingenieur-Dienstleister**

Durch den Wandel der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft gewinnt das Thema Dienstleistungen auch für die bisher stark produktorientierten Ingenieure an Bedeutung. Inzwischen arbeiten bereits über 40 Prozent aller Ingenieure im Dienstleistungsbereich. Dadurch verändern sich die Anforderungen an Ingenieure: Neben technischen Kenntnissen werden in immer stärkerem Maße Management-Kompetenzen gefordert. Die VDI-Richtlinie VDI 4510 E (EUR 65,80) beschreibt die Aufgaben eines Ingenieur-Dienstleisters. Es werden Dienstleistungsarten klassifiziert, Phasen eines typischen Dienstleistungsprozesses beschrieben sowie ein Anforderungskatalog und die Ausbildung zum Ingenieur-Dienstleister dargestellt. Bezug: Beuth Verlag, Tel. 030/26 01-22 60, Fax 030/26 01-12 60, [www.beuth.de](http://www.beuth.de)