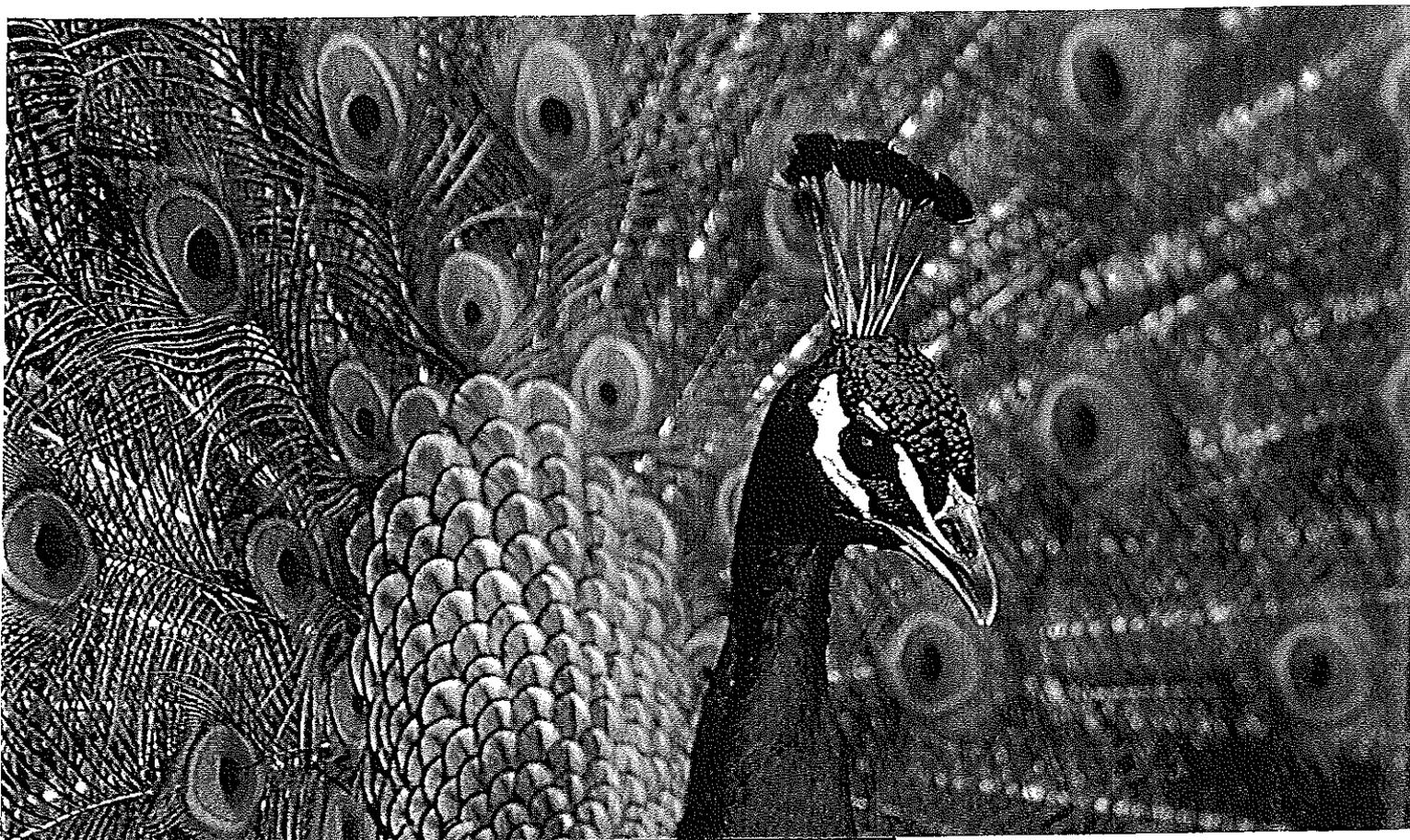


# Partnersuche im Technischen Vertrieb

Für Führungskräfte des Technischen Vertriebs steht der Aufbau umfassender Partnerschaften mit den Kunden ganz oben auf der Agenda. Der steigende Kostendruck sorgt jedoch für Beziehungsstress.

► Von Olaf Plötner und Markus Voeth ◀



**Werbeaufwand:** Die Anbahnung stabiler Partnerschaften im Technischen Vertrieb erfordert persönliches und materielles Engagement.

**I**n den vergangenen Jahren haben sich die Produkte im Zuge der Globalisierung in vielen Bereichen der Industriegütermärkte angeglichen. Während zuvor insbesondere deutsche Industriegüterunternehmen über technologisch überlegene Produkte verfügten, ist dieser Vorsprung mittlerweile geschrumpft. In manchen Fällen ist er

sogar ins Gegenteil umgeschlagen, wenn fehlende Innovationsgeschwindigkeiten hiesiger Unternehmen internationalen Konkurrenten ermöglichten, übernommene deutsche Technologien in eigenen Produktionsprozessen eigenständig weiterzuentwickeln. Wenn sich Produkte in den Industriegütermärkten aber nicht mehr vornehm-

lich über technische Vorteile verkaufen lassen, gewinnt der Vertrieb an Bedeutung. Dann können dort die Differenzierungsmerkmale angesiedelt werden, die im Wettbewerb zwischen austauschbaren Produkten ausschlaggebend sind. In diesem Fall muss es dem Vertriebsmanager gelingen, seine Rolle als reiner Vermittler einzuschränken und sich

stattdessen in verstärktem Umfang beratende Kompetenzen anzueignen. Für den Vertriebsbereich bedeutet die Überwindung dieser Situation, sich vom Produkt- zum Lösungsanbieter zu entwickeln und seine Expertise auszuweiten, indem er Systemlösungen anbietet, das Projektmanagement durchführt und beratende Funktionen übernimmt. Mit anderen Worten: Nur über die Generierung zusätzlicher Kundenvorteile entstehen die Möglichkeiten, sich im internationalen Industriegüterwettbewerb erfolgreich zu etablieren und zu behaupten.

Im Unterschied zu diesem potenziellen Bedeutungsanstieg des Industriegütervertriebs existieren allerdings kaum Studien, die den damit zusammenhängenden Herausforderungen, Erfolgsfaktoren, Veränderungstendenzen und Umwertungsprozessen Rechnung trügen. In den vergangenen Jahren sind nur vereinzelt Untersuchungen entstanden, in denen der Frage nachgegangen wurde, welche Trends die Entscheidungs-

träger für das eigene Tätigkeitsfeld erkennen.

Bei einer jener Studien handelt es sich um eine 1999 von Mercuri International und der Universität St. Gallen durchgeführte Untersuchung. Darin wurden hundert Vertriebsverantwortliche unter anderem dazu befragt, welche Themen den Vertrieb bis 2005 vorrangig beschäftigen werden. Als Antworten wurden Internationalisierung, Einsatz der Informationstechnologien im Vertrieb und Key Account Management genannt.

### DIE NEUEN TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN

Da diese Untersuchung einige Jahre zurückliegt und etliche der aufgelisteten Themen inzwischen umgesetzt wurden, hat die European School of Management and Technology (esmt) in Zusammenarbeit mit der Universität Hohenheim eine aktuelle Studie durchgeführt, um die neuen Trends und Herausforderungen des Industriegütervertriebs zu ermitteln. Dazu wurden im

Jahr 2004 132 Vertriebsverantwortliche (überwiegend Führungskräfte) aus verschiedenen internationalen Industriegüterunternehmen befragt. Auf einer Skala von 1 = gering bis 10 = sehr hoch waren sowohl die Bedeutung der Trends beziehungsweise Herausforderungen im eigenen Unternehmen als auch der jeweils erforderliche Handlungsbedarf zu ihrer Bewältigung zu bewerten. Die einzelnen Themenbereiche wurden in einschlägigen Vorgesprächen mit Führungsverantwortlichen verschiedener Industriegüterunternehmen ermittelt. Im Einzelnen wurden den Befragten folgende Punkte zur Beurteilung vorgelegt:

- Kunden müssen nach Profitabilität geführt und selektiert werden (Kundenwert).
- Die Möglichkeiten des E-Business müssen effizienter genutzt werden (E-Business).
- Auf Grund des Outsourcings muss sich auf Veränderungen im Kunden-

# marketing im mittelstand

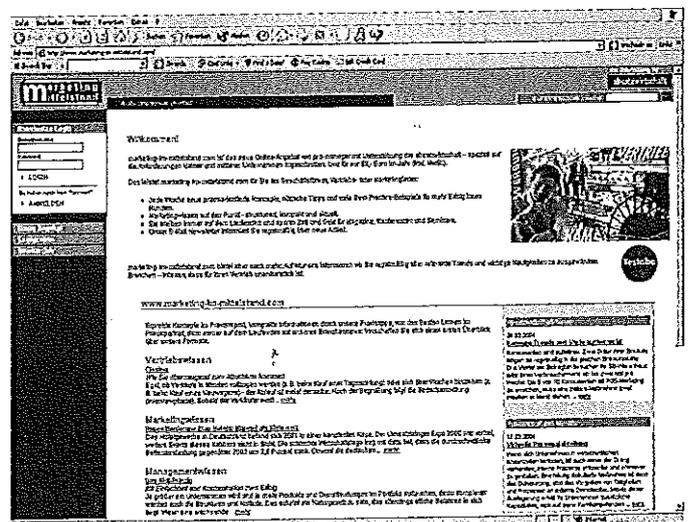
Mit Unterstützung von  
absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing  
>> [www.marketing-im-mittelstand.com](http://www.marketing-im-mittelstand.com)

Entscheider im Mittelstand haben wenig Zeit für Seminare und Konferenzen. Und sie brauchen weniger umfassende Theorien, dafür mehr umsetzbare, pragmatische Lösungen. Genau deshalb hat pro-manager in Kooperation mit der **absatzwirtschaft** - Zeitschrift für Marketing, das Online-Wissensportal „marketing im mittelstand“ entwickelt. Als Geschäftsführer, Vertriebs- oder Marketingleiter eines kleinen oder mittleren mittelständischen Unternehmens liefert Ihnen „marketing im mittelstand“ jede Woche praxisorientierte Konzepte, nützliche Tipps und viele Best-Practice-Beispiele für mehr Erfolg beim Kunden.

**Jede Woche 15 neue Praxislösungen!**

Abonnenten haben rund um die Uhr Zugriff auf eine der größten Marketing- und Vertriebswissen - Datenbanken für Entscheider im Mittelstand. Informieren Sie sich unverbindlich! Unser Info-pdf finden Sie unter:

>> [www.marketing-im-mittelstand.com](http://www.marketing-im-mittelstand.com)



Immer für Sie da: Ihr Marketingportal im Internet

**absatzwirtschaft**

Zeitschrift für Marketing

portfolio eingestellt werden (Outsourcing).

- Die zunehmenden Dienstleistungen müssen profitabel vermarktet werden (Dienstleistungen).
- Die interne Koordination der Kommunikation mit den Kunden muss verbessert werden (Kundenkommunikation).
- Zu wichtigen Kunden müssen umfassendere Partnerschaftsbeziehungen entwickelt werden (Partnerschaften).
- Branding beziehungsweise Co-Branding müssen forciert werden (Branding).

An der nebenstehenden Abbildung wird zum einen deutlich, dass bei nahezu sämtlichen Herausforderungen und Trends die Wichtigkeit leicht höher als der im Unternehmen bestehende Handlungsbedarf eingestuft wurde (Themenbereiche liegen mit Ausnahme des E-Business allesamt unterhalb der Diagonalen). Das heißt, dass zu wichtigen Vertriebsherausforderungen bereits erste Umsetzungs- und Implementierungsanstrengungen unternommen wurden. Des Weiteren lässt sich erkennen, dass E-Business, Outsourcing und Branding als unterdurchschnittliche Schwerpunkte betrachtet wurden. Dagegen kam dem Kundenwertansatz eine geringfügig überdurchschnittliche Bedeutung zu. Die mit Abstand größten Herausforderungen erkannten die Befragten schließlich in den Themenfeldern Dienstleistungen, Kundenkommunikation und Partnerschaften.

**HERAUSFORDERUNG KUNDENINTEGRATION**

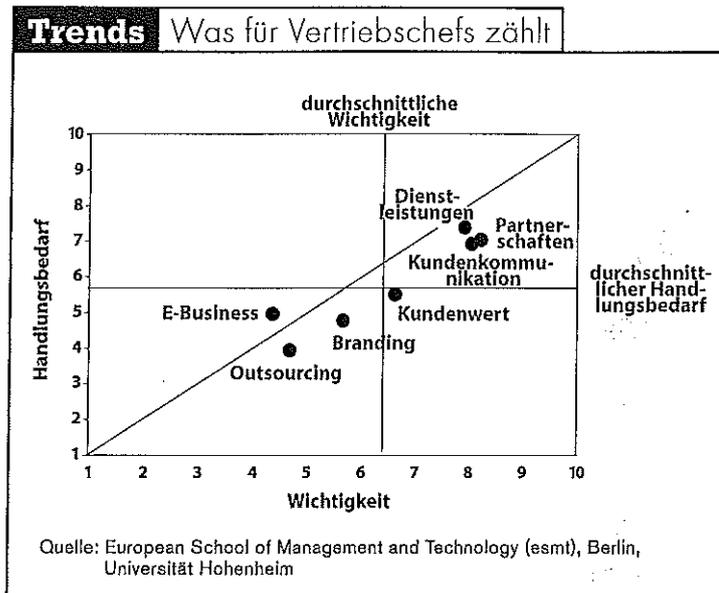
Mit anderen Worten: Im Industriegütervertrieb werden insbesondere jenen Trends Bedeutung beigemessen, die sich auf die Integration des Kunden beziehen. Dazu zählen zweifellos die Dienstleistungen, die als drittwichtigste Herausforderung definiert wurden, denn Dienstleistungen beinhalten grundsätzlich, dass der Kunde in die Leistungs-

erstellung des Anbieters einbezogen wird. Ebenso ist die zweitwichtigste Herausforderung, die Kundenkommunikation, dem Aspekt der Kundenintegration zuzurechnen, da auch sie Teil der Kunden-Anbieter-Schnittstelle ist. Der Kunde ist nämlich nur dann bereit, sich in die Leistungserstellung und Vermarktungsbemühungen des Anbieters einbinden zu lassen, wenn Letzterer einheitlich und gleichgerichtet auftritt. Im

muster umstrukturiert und neue Wertungen vorgenommen werden müssen. Das Ergebnis der vorliegenden Untersuchung deckt sich mit anderen Studien, die sich mit den zukünftig relevanten Themen der Industriegütermarketing-Wissenschaft beschäftigen. Beispielsweise haben Backhaus und Voeth eine Befragung von 131 Marketing-Hochschullehrern an Fachhochschulen und Universitäten zu Besonderheiten und zukünftigen Entwicklungen des Industriegütermarketing durchgeführt, in der die Befragten unter anderem gebeten wurden, Themen mit hohem Forschungsbedarf zu nennen. Als wichtigste Themen wurden zunächst Kundenintegration, danach Geschäftsbeziehungen und an dritter Stelle industrielle Dienstleistungen genannt.

Es sollte dennoch nicht übersehen werden, dass der Wunsch, Kunden stärker zu integrieren beziehungsweise Partnerschaften mit ihnen einzugehen, für zahlreiche

Industriegüterbranchen in diametralem Gegensatz zum Vertriebsalltag steht. Schließlich führt der in den vergangenen Jahren weiterhin ausgeübte Kostendruck in den Einkaufsabteilungen nicht selten dazu, dass langjährige Geschäftsbeziehungen bereits wegen geringfügiger Kostennachteile aufgegeben werden. Insofern schälen sich sowohl in Bezug auf die Vertriebspraxis als auch die Industriegütermarketing-Wissenschaft hinsichtlich der Kundenintegration und Partnerschaft Fragestellungen heraus, die sich nunmehr verstärkt auf die Bedingungen und Maßnahmen richten sollten, in Folge derer der Kunde gewillt ist, sich auf Integrationsprozesse und Partnerschaften einzulassen.



nächsten Schritt ergibt sich dann die wichtigste Herausforderung, die Entwicklung umfassender Partnerschaften, die gleichfalls dem übergeordneten Trend der Kundenintegration zuzuordnen ist. Selbst wenn der Vertrieb es schafft, die vorgenannten Bedingungen zur Kundenintegration zu erfüllen, sind dadurch noch keine dauerhaften Partnerschaften gegeben. Deshalb verwundert es nicht, dass den entsprechenden Bedingungen und Voraussetzungen das vorrangige Interesse der Befragten gilt. Dadurch angesprochen sind vorherrschend Fragen, die mit den vielfältigen Aspekten des Vertrauensmanagements zusammenhängen. Das heißt, der Vertrieb muss das Vertrauen seiner Kunden in einem Maß entwickeln, dass sie auch tatsächlich bereit sind, den Anbieter nicht mehr als Kontrahenten, sondern als Partner zu betrachten und in haus-eigene Prozesse zu integrieren. Dass das leichter gesagt als getan ist, versteht sich insofern, als hier tief verankerte Denk-

**Dr. Olaf Plötner** ist Geschäftsführer der esmt (European School of Management and Technology) customized solutions GmbH in Berlin.  
**Prof. Dr. Markus Voeth** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing der Universität Hohenheim.