

„Man muss den Kunden besser verstehen, als er sich selbst versteht.“

Es gibt viele Mittel und Wege, den Kunden auch nach dem Kauf zu binden – eine davon ist Value Creating Sales. Welchen Stellenwert diese Form der Kundenwertgenerierung in Zukunft im Vertrieb einnehmen wird, wie sich der Ansatz in der Vertriebspraxis umsetzen lässt und welche Kompetenzen dafür notwendig sind, diskutierten namhafte Experten aus Wissenschaft und Praxis im Rahmen eines Round-Table-Gesprächs von Sales Management Review, das im Sommer 2017 in Frankfurt stattfand.

Gabi Böttcher



© Dirk Uebele

Die Expertenrunde: Prof. Dr. Dirk Zupancic, Privatdozent an der Universität St. Gallen und selbstständiger Berater für Strategie, Marketing, Vertrieb und Führung, Prof. Dr. Manfred Krafft, Direktor des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Dr. Alexander Arnold, Head of Industries Middle & Eastern Europe bei der SAP Deutschland SE & Co. KG in Walldorf, Dr. Hajo Rapp, Senior Vice President Corporate Development Siemens One, Siemens AG, München, Dr. Christian Wurst, Executive Vice President Germany bei der Ceva Logistics GmbH in Frankfurt, Dr. Martin Klarmann, kollegialer Institutsleiter des Instituts für Informationswirtschaft und Marketing am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Prof. Dr. Ove Jensen, Inhaber des Lehrstuhls für Vertriebsmanagement und Business-to-Business-Marketing der WHU – Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf und Vallendar (von links nach rechts)

Krafft: Ich möchte die Diskussion mit dem Beispiel „Power by the Hour“ von Rolls Royce einleiten. Dieses Konzept läuft jetzt unter dem Begriff Total Care und bedeutet, dass Rolls Royce Eigentümer seiner Triebwerke bleibt und sich von den Fluggesellschaften für die Stunden in der Luft bezahlen lässt. Diese in den 1960er Jahren geborene Idee ist hoch komplex für Rolls Royce. Denn Total Care greift zum Beispiel, wenn ein Flugzeug am Boden bleiben muss – nicht weil die Triebwerke kaputt sind, sondern weil die Piloten und Flugbegleiter nicht rechtzeitig von Terminal A zu Terminal B kommen. Deshalb hat Rolls Royce einen der führenden Scheduling-Anbieter, der auf Flugzeug-Besatzungen spezialisiert ist, aufgekauft und optimiert darüber das Crew Scheduling. Ansätze wie Total Care könnte man wohl auch als Servitization bezeichnen, wir aber nennen es Value Creating Sales. Das bedeutet für uns, dass wir uns vom produkt- oder dienstleistungszentrierten Anbieter verabschieden: Ich vermittele dem Kunden und dessen Kunden nicht nur Wert, sondern ich begleite auch den Prozess der Wertgenerierung. Und ich garantiere und haften dafür, dass dieser Wert wirklich erzeugt wird.

Gabi Böttcher
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
E-Mail: gabi.boettcher@springer.com



Dr. Hajo Rapp

Im Vertrieb reicht es nicht mehr aus, nur Kümmerer oder Produktverkäufer zu sein, sondern wir müssen unseren Kunden heute Mehrwert liefern; effizient sein können viele andere auch. Es ist zu beobachten, dass Kunden über Anbieter und Produkte bestens informiert sind und sehr professionell aufgestellt sind. Ich glaube wirklich, dass das eigentliche Verkaufen irgendeiner Lösung oder irgendeines Produkts am Ende ist. Wer beim einfachen Verkaufen stehen bleibt, kann sich heute oder morgen vom Markt verabschieden. Das Entscheidende an Value Creating Sales ist eine Art vertragliche Ebene, eine Verbindlichkeit, die sich wegbewegt vom Kunden hin zum Anbieter.

Diese Entwicklung in Richtung Value Creating Sales stellt auch neue Anforderungen an die Qualifizierung sowohl von

Wettbewerbsvorteil durch Key Account Management?

Ein weiterer Diskussionspunkt der Expertenrunde, bei dem After-Sales-Ansätze vor allem im Zusammenhang mit Beziehungsmanagement und Kundenbindungsstrategien thematisiert wurden, war die Bedeutung von Key Account Management (KAM) angesichts von Globalisierung und Digitalisierung. Dabei stand nicht der Verkauf an wichtige Kunden im Mittelpunkt der Diskussion, sondern die Frage, wie sich mit Key Account Management ein strategischer Wettbewerbsvorteil erzielen lässt.

Zupancic: Das Thema ist 30 Jahre alt. Eigentlich müsste man davon ausgehen, dass jeder, der sich mit professionellem Vertrieb beschäftigt, Key Account Management und auch die Stellhebel für ein erfolgreiches KAM kennt. Und trotzdem diskutiere ich in meinen KAM Seminaren an der Universität St. Gallen und von Euroforum mit jährlich 80 bis 100 Personen, die quasi bei null beginnen. Insofern glaube ich einfach, dass hier viel Optimierungsbedarf besteht. Es hat sich nicht so viel an der Methodik verändert, aber es ist immer noch für viel Neuland. Ich glaube, dass das eigentliche Thema bei den meisten Unternehmen heute das Umsetzungsthema ist. Dennoch ist es eine spannende Frage, wo wir vielleicht ein paar innovative Ideen finden. KAM ist aus meiner Sicht ein reifes Thema, bei dem man in Facetten immer noch ein bisschen

Forschungsarbeit leisten kannst. Und dann gibt es, aus der Praxis geboren, Ideen, wie man ein Geschäftsmodell Canvas oder Design Thinking aus der Software-Entwicklung in einen KAM-Prozess einbringt.

Krafft: Key Account Management wird zunehmend auch im industriellen B2B-Bereich aufgegriffen. Was sich dabei aus meiner Beobachtung geändert hat, ist, dass man nicht mehr nur an die eigenen Key Accounts, sondern auch an die Noch-nicht-Schlüsselkunden denkt. Es ist durchaus neu, dass man dafür sogar Ressourcen bereitstellt nach der Maßgabe: Welchen Kunden hätte ich denn gerne? Und nicht nur: Welchen Kunden darf ich um alles in der Welt nicht verlieren?

Zupancic: Das Konzept ist nach meiner Wahrnehmung eigentlich im Konsumgüterhersteller-Handel entstanden, fand dann aber relativ schnell in anderen Branchen Anwendung: im Maschinenbau, im Anlagenbau, in der IT sowieso, im klassischen B2B eben. Heute ist im Handel, vor allem im Konsumgüterhersteller-Handel, von den Potenzialen eines echten KAM nicht mehr viel zu spüren. Und wo sie die Chance gehabt hätten, mit wirklich guten Ideen eine Geschäftsbeziehung auf Augenhöhe zu schaffen, da haben sie das kostenlos als versteckten Rabatt abgegeben. Beispiele, wo es gut funktioniert, sind Procter &

Vertriebsführungskräften als auch an mit dem Kundenkontakt betraute Mitarbeiter. Und ich glaube, dass diese Entwicklung Auswirkungen darauf haben wird, was Organisation, Anreizsysteme, Strukturen oder Prozesse in den Unternehmen angeht. Das bedeutet auch, dass im Prinzip eine Orchestrierung stattfinden muss, die sich organisch anpassen muss. Partner und Kunden sind dabei gerade im B2B-Bereich sehr flexibel einzubinden. Die Frage ist: Wer trifft Entscheidungen? Und wer zahlt wofür, wenn der Kunde von Wertschöpfungsprozessen profitiert, die ja über die direkte Kundenbeziehung hinausgehen? Und schließlich: Welche Effekte gehen dabei von der voranschreitenden Digitalisierung im Vertrieb aus? Ich erwarte, dass sie diesen Prozess extrem beschleunigt. Also lassen Sie uns über ein Thema reden, das heute für vie-

le Unternehmen noch Zukunftsmusik darstellt, aber in fünf Jahren dazu führt, dass jeder in dieser Richtung denken muss, weil er sonst verloren hat.

Jensen: Value Creating Sales – verstehe ich es richtig, dass die Betonung auf Creating liegt? Mit anderen Worten: Sales kommuniziert Mehrwert nicht nur, sondern generiert ihn? Den Begriff Value Selling gibt es ja schon lange. Value Selling bedeutet, dass man den Mehrwert, den die Organisation erbringt, auch finanziell greifbar macht. Das ist zum Beispiel der Kern bei den sogenannten Value Engineers von SAP.

Krafft: Ich muss diesen Mehrwert erklären und begründen können. Das bedeutet auch, dem Kunden einen Rat zu geben,

Gamble und DM Drogeriemarkt. Viele andere dümpeln herum. Ich glaube, dass wir in anderen Branchen viel bessere Beispiele finden, wie man das Thema gut umgesetzt hat. KAM kann immer da seine Kraft gut entfalten, wo strategischer Kunde mit strategischem Lieferant zusammenarbeitet.

Jensen: Ich glaube, ein Teil der frühen KAM-Arbeiten war letztendlich, dem Verkauf den Complex Sale beizubringen. Das ist etwas, was Miller Heiman frühzeitig „Conceptual Selling“ und „Strategic Selling“ genannt hat. Das ist inzwischen in die CRM-Systeme eingewandert und klassisches Opportunity Management geworden. KAM war ja auch immer ein Flicker über schlechter IT. Als die CRM-Systeme besser wurden, haben sie Teile der Verkaufsmethodik aufgenommen. Übrig geblieben sind für mich zwei Kerne von KAM: zum einen das strategische Netzwerken mit Personen, die man kennen lernen sollte; zum anderen, das Hineindenken in die Strategie des Kunden. In den 80er-Jahren hieß Strategie die Frage: „Was ist der Wettbewerbsvorteil des Kunden?“. Heute reden wir über Operating Models, wir reden über Business-Models, Revenue-Models ... Wir verstehen den Kunden eher als Engine, wo alles ineinander greift und Unternehmen als Zahnradwerk betrachtet werden. Strategie wird so aus den Wolken heruntergeholt und rückt näher an die operative Logik he-

ran. Das tut dem Thema Strategie gut, das tut dem Thema KAM gleichermaßen gut.

Krafft: Zum Teil läuft es wohl mit dem Key Account Management auch deswegen etwas rumpelig, weil sich der betreuende Key Account Manager oftmals in einer Zwangslage befindet, dass er die Defizite zwischen dem, wie der Kunde den Lieferanten gern hätte und wie der Lieferant wirklich ist, versuchen muss zu überbrücken und sich dabei förmlich aufreibt. Denn er muss sich um alles kümmern: die Termine, die Teilleistungen, dann hakt etwas in einem Prozess und der Key Accounter versucht irgendwie, eine Brücke zu schlagen.

Rapp: Ich sehe das wieder von der Seite des Kunden und seinem Einkaufsverhalten. Wir können ja sagen: strategischer Lieferant, strategischer Kunde. Wenn der Kunde ein Offering als etwas ansieht, das für seinen Kernprozess wichtig ist, dann nennen wir es strategisch. Dann hat er normalerweise auch ein zentralisiertes und koordiniertes Beschaffungsverhalten. In dem Fall rechnet sich normalerweise auch ein koordiniertes Verkaufsverhalten. Zweites Thema für mich, ganz spannend, ist vor allem der Weg nach vorne. Was ist denn die neue, die zukünftige Rolle von Key Account Managern vor dem Hintergrund der Digitalisierung? Da geht es nicht mehr nur darum, hunder-

was er damit bewirken und bezwecken kann. Man muss ihm also Anwendungen oder Einsparungsmöglichkeiten aufzeigen und wie er durch dieses Konzept neue Kundenbeziehungen und neue Märkte erschließen kann. Es geht letztlich darum, dem Kunden zu helfen, erfolgreicher zu werden.

Jensen: Ist hier der Challenger gemeint, von dem wir immer reden?

Zupancic: Wir befinden uns in vielen Märkten nicht in einem Produkt- oder Leistungswettbewerb, sondern in einem Erklärungswettbewerb. Das ist eine wichtige Aufgabe, die meiner Meinung nach nur über einen persönlichen Verkauf geliefert werden kann. Man braucht im Gespräch die Erklärungs-kompetenz. Das ist schon anspruchsvoll genug. Challenger Sales geht aber noch darüber hinaus. Die entscheidende Frage lau-

tet, um den Kunden und sein Unternehmen im Sinne einer „Challenge“ herauszufordern: Wie kann man den Kunden dahin bringen, dass er in seinem Geschäftsmodell auf ein anderes Level kommt? Dabei geht es nicht nur um das Erklären der Mehrwerte, sondern vor allem auch darum, das Kundengeschäftsmodell zu erkennen, richtig zu verstehen und das eigene Leistungsportfolio zu reflektieren, um eben dann diese Frage zu beantworten. In aller Regel gemeinsam mit dem Kunden.

Wurst: Man muss den Kunden besser verstehen, als er sich selbst versteht ...

Zupancic: Ein wichtiges Thema ist, dass die Leute, die wir für Value Creating Sales brauchen, wesentlich intellektueller und in der Kompetenz breiter aufgestellt sein müssen als die, die

te von Menschen auf den beiden Seiten Kunde – Lieferant zu koordinieren, sondern das gesamte System, in dem sie agieren, also auch die verschiedenen Berater und die sozialen digitalen Plattformen, die jetzt eine Rolle spielen. Und dabei vielleicht auch ein bisschen Change Agent zu sein in einer Organisation, wo es darum geht, Vertrieb nicht gegen, sondern mit Digital Sales zu betreiben. Das ist, glaube ich, eine ganz große Aufgabe. Und wer soll das sonst machen, wenn nicht jemand, der den Kunden und sein Beschaffungsverhalten versteht?

Krafft: Ich glaube auch, dass dabei manches hakt. Wenn die Vertriebsmitarbeiter zum Beispiel Social Media nicht nutzen, weil sie diese als Feind begreifen und überhaupt nicht verstehen, dass man diese Medien sehr gut produktiv nutzen kann. Klar kann das in bestimmten Bereichen eine „Gefahr“ sein. Aber wenn ich Social Media positiv nutze, können sie zu einem wunderbaren Multiplikator werden.

Klarmann: Um das zu unterstreichen: Wenn ich über ein Marketing-Tool erfahre, welche Ansprechpartner mit der Adresse sap.com auf meiner Webseite auf welchen Seiten waren und ich dem SAP-Account-Manager sage, dass sich bestimmte Personen in den letzten drei Monate fünfmal

über ein bestimmtes Produkt informiert haben, ob er damit etwas anfangen kann und er die Frage bejaht, dann ist dieses Marketing ein Freund des Sales und kein Feind.

Zupancic: Wobei man natürlich nicht unterschätzen darf, was für ein Zeitaufwand damit verbunden ist, wenn man seinen Social-Media-Auftritt in irgendeiner Form pflegen will. Man darf auch nicht unterschätzen, was das für ein Zeitinvestment das ist, wenn man sich wirklich um einen kontinuierlichen, nachhaltigen Social-Media-Auftritt kümmern will, der nicht die reine Verkaufsaktivität unterstützt, sondern Verkaufen nur vorbereitet.

Wurst: In meiner Firma bearbeiten wir ungefähr 50 Prozent vom globalen Vertrieb über Key Accounts – sehr zentral. Der eigene Erfolg hat dazu geführt, dass der Key Account Manager der erste Kommunikationskanal ist. Ich als Landesmanager werde oft erst bei operativen Umsetzungen oder bei der Problemaufhebung mit einbezogen. Der Kunde meldet sich spätestens dann bei mir, wenn es ein Problem gibt. Und dann gerät man selber in der Key-Account-Rolle.

Jensen: In einem gewissen Sinne ist derjenige Key Account, den der Kunde dazu macht.

wir heute üblicherweise im Sales finden. Ich glaube, Vertrieb ist nicht unbedingt ein sehr attraktives Thema für Hochleistungsmenschen. Damit meine ich nicht Leistungswillen, sondern die Kompetenz. Das sieht man auch daran, dass sich Universitäten bis heute bei dem Thema eher zurückhalten – anwesende Vertreter ausgeschlossen. Aber für genau diese Aufgaben und für die Zukunft des Vertriebes brauchen wir sie. Bei der Attraktivität des Jobs – Vertrieb ist ja immer noch kein Mainstream-Thema, wie es Marketing seit einigen Jahren ist – führen wir noch immer ein Schattendasein. Das ist vor allem eine Image-Frage. Ein indischer MBA-Student von uns sagte einmal, als ich einen Vortrag über das Image des Vertriebs hielt: „I know what you mean, in Germany we call these people Sales Fuzzis.“ Das zeigt die Wertschätzung. Das Thema ist also: Wie attraktiv sind wir für diese Hochleistungsmenschen und -persönlichkeiten?



Prof. Dr. Martin Klarmann

Wurst: Auch das! In vielen Fällen werden Mitglieder meines Management-Teams oder ich selbst faktisch zur ersten Ansprechperson für den Kunden – eben weil wir in unseren Verantwortungen auch alle Hebel ziehen können. Ein Kopfzerbrechen ist für mich persönlich die Leistungsführung der Key Accounts – wie viel Geschäft kann er verlieren, bis es zu einer Trennung kommt? Wie wird seine Leistung belohnt oder bestraft? Ist die Kundenbeziehung damit gefährdet? Ganz schwierig! Und auch wenn alles konzeptionell durchdacht ist, bleibt es trotzdem schwierig.

Jensen: Siemens betreibt Key Account Management als Programm, man hat dort die amerikanische Key-Account-Management-Philosophie „It’s a key account program“. Die deutschen Unternehmen sprechen ja nicht vom Key-Account-Programm.

Rapp: In der Strategic Account Management Organisation – Sama Chicago – machen wir eine jährliche Umfrage unter einer vierstelligen Zahl von Key Account Praktikern. Dabei stellen wir immer die Frage: Was ist das größte Problem aus Sicht der Key Account Manager? Die Silosichtweise. Ich bin ein Key Accounter, ich bin Teil einer rechtlichen Organisation, das heißt ich bin schon mal Teil ei-

ner Landesorganisation – und jetzt soll ich ein globales Geschäft machen. Ich sitze auf irgendeiner Ebene, aber nie da oben, wo ich für den Kunden irgendwas entscheiden kann. Deswegen brauche ich einen Sponsor.

Wurst: Genau. Dafür gibt es Regional KAMs und Global KAMs. Die letzteren sind absolut wichtig, besonders bei globalen Kunden. Dazu auch die „executive sponsors“, die als zentrale Ansprechpersonen wirken für die Führungsebenen der Kunden und die angerufen werden können, um klare Richtungen zu geben.

Zupancic: Da sind also Probleme, da brauchst du Entscheidungskompetenz, auch mal Eskalation. Und dann gibt es einfach einen großen Teil, von dem wir davon überzeugt sind, dass der wertschöpfend ist – das ist die systematische Arbeit mit den Kunden. Dazu gehört, eine systematische Strategie und gewisse Standards durchzusetzen. Da werden auch Anforderungen an den Kunden gestellt. Aber viele Unternehmen verpflichten ihre Key Accounter noch ungern auf Tools und Standards, obwohl wir wissen, dass die zum Erfolg führen. Ich glaube, da findet sich noch einiges an Gold, auch bei existierenden KAM-Organisationen.



Dr. Christian Wurst



Prof. Dr. Dirk Zupancic

Wurst: Ich glaube, das ist wie die eierlegende Wollmilchsau zu finden. Die Person gibt es gar nicht. Die guten Vertriebler sind von der Empathie und dem Beziehungsnetzwerk her Hochleistungssportler mit hoher Wahrnehmung für Opportunitäten. Ab er was sie nicht können: Probleme außerhalb ihres „Produktkataloges“ zu erorten ... Der Außendienstler erkennt oft nicht, wenn hinter einem logistischen Problem ein Manager ohne tieferes Verständnis in der Logistik steht Warum? Weil er kein Berater ist und meistens selber keine operative Führungserfahrung hat. Aber er hat eine Beziehung zu dem Kunden aufgebaut und damit für mich die Tür geöffnet. Die Folge ist, dass der Kunde mir zuhört – was er sonst nicht

„Ich glaube, Vertrieb ist nicht unbedingt ein sehr attraktives Thema für Hochleistungsmenschen.“

würde. Mein Job als Manager ist es herauszufinden, was die möglichen Ursachen seines Problems sind und ihm Tipps zu geben. Wir haben ein solches Problem bereits dreimal gelöst, wir können das knacken mit bestimmten Instrumenten. In einem komplexen, großen Konzern ist es häufig so, dass die Unternehmensleitung vieles nicht weiß – und wir helfen können. Beispiele gibt es viele. Ich glaube, wir überfrachten den Vertrieb, wenn er alles machen soll. Aber wenn es uns gelingt, zu-

sammenzuarbeiten – ich spreche von Orchestrierung –, ist das in meinen Augen genau das Ding. Der Vertriebsmann – der „Vertriebsfuzzi“ – ist der „Casanova“, der die Herzen erobert. Aber er ist nicht derjenige und kann es oft auch nicht sein, der die Dinge intellektuell oder politisch steuern kann. Dafür benötigt er die Unterstützung der operativen Spezialisten und seiner Manager. Das ist eine echte Orchestrierung.

Jensen: Neil Rackham hat dafür schon im Jahr 1996 einen interessante Begriff geprägt: Enterprise Selling. Die Steigerung von Consultative Selling ist nicht Challenger Selling, das kam erst viel später. Bei Enterprise Selling geht es um die gesamte Kompetenz. Der Kunde ist nicht daran interessiert, dass wir ihm das Technische gut erklären, sondern er hat ein HR-Problem. Er ist viel dankbarer und treu wie Gold, wenn wir zum Beispiel einen Consultant als Coach für ihn finden oder ein Steuerproblem für ihn lösen. Diese Art des Zusammenziehens von Ressourcen aus dem Netzwerk nannte Rackham Enterprise Selling. Die Thematik, die Christian Wurst gerade angesprochen hat, ist ja: Überfordern wir den Vertrieb, wenn wir immer wieder sagen, du musst zum Challenger werden? Ist das nicht unrealistisch? Manche Trainer verdienen sich eine goldene Nase, indem sie versprechen, dass sie alle zu Challengern qualifizieren können. Und dann unterzieht man seine Mannschaft einem Trainingsprogramm und freut sich, dass man etwas getan hat. Vielleicht muss man anders denken: In einem Unternehmen gibt es nur drei, vier Leute, die das können. Aber die dürfen dann nicht als Account Manager an der Front stehen, sondern müssen hinter den Kulissen agieren



Dr. Alexander Arnold



Prof. Dr. Manfred Krafft

und von anderen als zusätzliche Ressource gebucht werden können. Dieses „Guru-Modell“ kann ein Weg sein, jeden Kunden mit der einzigen eierlegenden Wollmilchsau zu beglücken, die das Unternehmen zu bieten hat. So paradox es klingt: Eierlegende Wollmilchsäue, wenn ich sie habe, sind als einer von vielen Account Managern zu schade.

Rapp: Value Selling, Consultative Selling ... alle zwei Jahre kommt ein neuer Begriff auf. Ich würde lieber vom Kunden her kommen: Was hat sich bei den Kunden geändert? Das Thema „Mehrheit beim Kunden“ hat sich ja erledigt – die Kunden haben bekanntlich weniger Zeit und mehr Druck. Und sie haben Alternativen: Sie können sich irgendwo informieren, wo sie nicht mit einem Vertriebler reden und genau wissen, was er verkaufen will. Die Frage ist, wo ich Value kreieren kann. Vielleicht sollte man das branchenspezifischer betrachten. Für uns ist zum Beispiel die Energiebranche eine spannende Branche. Sie befindet sich derzeit in Deutschland im Umbruch. So ist die Branche inzwischen nicht mehr rein technikgetrieben, sondern eher businessmodellgetrieben. Auf einmal werden auch Techniker im Vorstand gegen Betriebswirte ausgetauscht. Dann brauche ich auch tatsächlich eine andere Art von Value. Vorher war der Value vielleicht, dass ich am besten die Dampfturbine erklären kann. Es gibt nicht die eine Antwort, sondern ich muss es mir spezifisch anschauen. Dann gehen wir das Thema Value richtig an.

Arnold: Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es auch darum, dass sich das, was verkauft wird, verändert. Vorher

habe ich ein Produkt verkauft – die Turbine. Dabei muss ich alle Spezifikationen der Turbine kennen. Jetzt verkaufe ich „Turbine als Service“, das heißt, die Nutzung einer Turbine ohne Eigentumsübergang. Dann interessieren den Kunden stärker die rechtlich-betriebswirtschaftlichen Aspekte des Vertrags. Das erfordert natürlich ein ganz anderes Herangehen. Bei uns ist es übertragen eine Cloud-Lösung. Es läuft in unserem Rechenzentrum, wir sind für alles zuständig. Das bedeutet, dass wir nun auch andere Leute brauchen als früher. Nehmen wir das Beispiel unserer Cloud-Lösung für Personalprozesse, SAP Success Factors: Wir sprechen den Personalchef an und besprechen mit ihm, welche Möglichkeiten unsere Lösung bietet, um Prozesse bei der Personalwerbung, beim Talentmanagement oder bei der Leistungsbeurteilung abzubilden. Unser Vertrieb spricht auf Augenhöhe mit dem Personalchef über die Optimierung der Personalprozesse. Man muss natürlich technische Fragen beantworten – Wie ist das mit Cyber Security in euren Rechenzentren? Wie seid ihr zertifiziert? –, aber die erste Ansprache ist sehr fachlich.

Zupancic: Bei SAP gibt es HR-Leute, die den Vertriebsjob für HR-Module machen?

Arnold: Auch. Die fachliche Diskussion steht im Vordergrund. Wenn ein Kunde zum Beispiel mit dem Problem an uns herantritt, dass er eine neue Gesellschaft in China eröffnet und innerhalb kürzester Zeit tausende von Leuten einstellen will – dann ist das High Speed Recruiting. Wir überlegen uns, wie wir das gemeinsam gestalten können. Ich glaube, das



Prof. Dr. Ove Jensen



„Dem Kunden helfen, erfolgreicher zu werden.“

trifft viele, die derzeit Produkte verkaufen und in Zukunft einen Service verkaufen sollen. Da muss ganz anders herangegangen werden.

Krafft: Die Verbindlichkeit von Zusagen, Inhalte, über die man spricht – diese Dinge können wir lösen. Mit Value Creating Sales ist eine zentrale Frage verknüpft: Wie kann ich verbindlich und nachweisbar eine Wertbildung in einem Jahr oder in drei Jahren belegen? Es besteht doch die Problematik, dass zugesagte Erfolge von vielen Dingen abhängen, zum Beispiel auch von den Personen, die kundenseitig mit den bereitgestellten Lösungen arbeiten. Wie geht man nun damit in der Praxis um? Letztlich wird auch von den Kunden immer mehr gefordert, dass die Erfüllung von Zusagen nachgewiesen werden muss.

Arnold: Bei uns ist ein Produkt sehr komplex und geschäftskritisch. Wir unterliegen einer sehr großen Verantwortung nachzuweisen, dass es funktioniert. Das machen wir auch gerne. Es fängt an mit Referenzkundensuche. Dort kann man sich anschauen, wie das System funktioniert, wie der Prozess abläuft und welche Erfahrungen der Kunde vor, während und nach der Einführung gemacht hat. Einen Schritt weiter gehen wir mit „Proof of Concepts“. Dafür optimieren wir die Prozesse mit den Daten des Kunden und zeigen ihm die Verbesserungen konkret auf. Vielfach nennen uns Kunden die für sie wichtigsten Prozesse und wir zeigen auf, wie das bei uns abläuft, am lebenden System. Bei Cloud-Lösungen überneh-

men wir zusätzlich die Bereitstellung des Systems, dafür gibt es dann genaue Service-Level Agreements.

Zupancic: Das sind alles Ex-ante-Maßnahmen, die dazu dienen, Vertrauen aufzubauen. Als Geschäftsführer befasste ich mich einmal mit der Einführung einer neuen Software. Dabei erkennt man, was alles trotz Vertrauensaufbau vorher nicht funktioniert hat. Ich glaube, darauf zielt die Debatte letztlich hin: Wie viel Verantwortung übernimmt man am Ende für das Leistungsversprechen? Meine Erfahrung ist: Gerade in der Software-Branche wird hinterher von Anpassungsaufwänden gesprochen und ein horrendes Honorarvolumen generiert. Da sind Dinge aufgetaucht, die vorher nicht gesehen wurden – und plötzlich fällt die Rechnung doppelt so hoch aus.

„Im Vertrieb reicht es nicht mehr aus, nur Kümmerner oder Produktverkäufer zu sein, sondern wir müssen unseren Kunden heute Mehrwert liefern.“

Jensen: Dieser Erfolgsnachweis ist einer der Gründe dafür, dass Service-Businessmodelle so boomen. Nehmen wir ein Unternehmen wie Bombardier, das Züge herstellt. Wenn ein Zug kaputt ist, geht es immer um die Frage: War das die schlechte Wartung der Bahn oder war es der schlechte Zug? Dann wird gestritten und irgendwann kommt man an den



„Und plötzlich fällt die Rechnung doppelt so hoch aus.“

Punkt, an dem man nicht mehr streiten will. Bombardier könnte besser selbst das Facility Management und die Operations übernehmen. Einer der Gründe hinter dem Rolls-Royce-Modell ist wohl einfach, dass man den Streit weglässt und einen klaren KPI schafft. Der Kunden wird aus der Gleichung rausgehalten. Im Maschinenbau hieß das schon immer Facility Management, im Software-Bereich spricht von SaaS, anderswo von Asset-Lean-Company. Die Frage des Erfolgswachstums ist einer der Vorteile des Outsourcings.

Rapp: Ein echter Trend im Zuggeschäft sind Züge inklusive Wartung, vielleicht auch eine Signalgestaltung und danach eine fest zugesagte Verfügbarkeit. Ein anderes Feld ist das Energy Contracting, bei dem wir die Headset Assets des Kunden übernehmen und sofort austauschen. Das finanziert sich letztlich über die Energieersparung. Wenn ich das verkaufen will, muss ich auf der richtigen Ebene beim Kunden antreten, wenn ich bei Rolls Royce mit dem Vorstand spreche, gibt es vielleicht eine völlige Übereinstimmung. Wenn ich aber eine Ebene darunter zugange bin, hat der Ansprechpartner vielleicht ganz andere Interessen. Von daher muss man immer auch schauen, was die Aufgabe der Ansprechpartner ist.

Jensen: IT-Dienstleister zum Beispiel bieten manche Leistungen an, die die IT-Abteilung im Unternehmen überflüssig macht. Der Punkt dabei ist: Der Vorstand freut sich über die Kosteneinsparung, der ITler sieht sein Reich schrumpfen. In dem Moment, in dem ich Business Cases verkaufe, ist es ein HR-Thema. Alles ist ein HR-Thema, alles ist ein Führungsthe-

ma. Der Vertriebsmann kann selten glaubhaft mit dem Kunden über Führungsthemen sprechen. Dieses Gespür für die Kommunikationsprozesse – das ist ein Grund, weshalb die Führungskräfte des Anbieters mehr im Vertrieb gefordert sind.

Wurst: Wir müssen auch intern viele Hebel in Bewegung setzen, um eine innovative Lösung zu erzielen, weil die Haftungsthemen in unserem Bereich maßgeblich gestiegen sind. Die Supply-Chain-Risiken sind unbegrenzt. Da gibt es über die letzten zehn, fünfzehn Jahre immer mehr Vertragsstrafen, das betrifft auch viele neue Bereiche. Natürlich ist da Vorsicht geboten, damit man nicht in die Haftung reinläuft. Denn das kann rasch nicht verkraftbar werden. Viele von unseren Verträgen werden mit Versicherungsunternehmen gegengeprüft, um sicherzustellen, dass wir nicht eine Police für die Hälfte des Preises ausgeben.

Jensen: In einem Unternehmen wollten wir einmal Value Selling einführen, also den Preis so festsetzen, dass wir den Kundenmehrwert widerspiegeln und nicht nur unsere Kosten-Plus-Logik anwenden. Da sind wir tatsächlich zu einem Industrierversicherer gegangen und haben gefragt: Was würde es kosten, den Kunden gegen das Risiko zu versichern? So kamen wir zu unserem Value-Preis. Deshalb finde ich die Versicherungsanalogie sehr interessant.

[Im nächsten Heft lesen Sie die Diskussionen der Sales-Management-Review-Expertenrunde zu Rollenmodellen im persönlichen Verkauf und zu hybriden Vertriebsprozessen.](#)