

Bernd Scheed
Petra Scherer

Strategisches Vertriebsmanagement

B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Strategisches Vertriebsmanagement

Bernd Scheed · Petra Scherer

Strategisches Vertriebsmanagement

B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter

Bernd Scheed
THI Business School
Technische Hochschule Ingolstadt
Ingolstadt, Deutschland

Petra Scherer
Scherer Value Consulting
Kösching, Deutschland

ISBN 978-3-658-22200-0 ISBN 978-3-658-22201-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22201-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Ein strategisches Vorgehen für den Vertrieb in mittelständisch geprägten B2B-Märkten wird immer stärker zur Schlüsselfunktion für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Die digitale Transformation erweitert das strategische Handlungsfeld für den Vertrieb und bietet eine Vielfalt neuer Möglichkeiten, erhöht aber auch den Druck zur Anpassung etablierter Geschäftsmodelle und eher traditionell geprägter Vertriebsansätze. Gleichzeitig führen ein intensiver Wettbewerbsdruck und steigende Kundenanforderungen in Unternehmen zum Wunsch, den Vertrieb strukturierter und systematischer aufzustellen:

Eine Fokussierung auf die richtigen Märkte und Kunden sichert uns als mittelständische Unternehmen langfristig den Unternehmenserfolg. Durch die aktuellen Dynamiken und Turbulenzen im Markt sind wir gefordert, nicht nur unsere Produkte und deren Produktion weiter zu optimieren, sondern vor allem unsere kundenorientierten Strategien regelmäßig zu überprüfen und anzupassen. Es reicht nicht mehr aus, Erfahrung in bestehenden Märkten zu haben, wir brauchen eine vorausschauende, umfassende und agile Vertriebsstrategie (Stefan Grenzebach, Vorsitzender des Vorstands des Verbands der Maschinen- und Anlagebauer (VDMA) in Bayern).

Seit einem Jahr arbeiten wir konsequent an dem Aufbau einer digitalen Vertriebsstrategie, um neue Märkte und Kunden zu erschließen und uns gegenüber dem globalen Wettbewerb optimal aufzustellen. Wir haben gelernt, dass dies auch grundlegende Änderungen in unserer Portfolio- und Organisationsplanung nach sich zieht. Den Vertrieb und das Marketing haben wir in einer Kundenabteilung zusammengefasst und strategisch auf die gleiche Stufe mit Entwicklung und Produktion gestellt. Durch die strategische Ausrichtung im Vertrieb können wir bereits jetzt von den Veränderungen durch die Digitalisierung profitieren (Bernhard Rösch, Geschäftsführer ALLMATIC-Jakob Spannsysteme GmbH).

Neue Wettbewerber und Veränderungen der Kundenerwartungen nach dem Kauf unserer Werkzeugmaschinen veranlassen uns dazu, unsere Vertriebsstrategie im Aftersales-Bereich durch neue aktive Geschäftsmodelle zu ergänzen. Ein digitales Ersatzteilmanagement, als Instrument der strategischen Kundenbindung, ermöglicht uns einen wichtigen Zugang zu unseren Kunden. Mit innovativen Systemen schlagen wir neue Wege in der Branche ein und stärken somit weiter unsere Rolle als Marktführer im Maschinenbau (Thomas Czech, Leiter Ersatzteilmanagement GROB-WERKE GmbH & Co. KG).

Der Erfolg unseres Unternehmens ist maßgeblich von der hohen Kundenorientierung beeinflusst. Bereits heute sind gut die Hälfte unserer Mitarbeiter in unseren internationalen Vertriebs- und Service-Organisationseinheiten tätig und damit sehr ortsnah zu unseren Kunden. Wir können damit aktuell sehr agil auf die Kundenbedürfnisse und Änderungen im Markt reagieren. Trotzdem überprüfen wir regelmäßig die strategische Ausrichtung im Vertrieb, um unsere führende Marktstellung zu behalten. Beispielsweise beschäftigen wir uns intensiv mit der Digitalisierung unseres Geschäfts und sehen erhebliche Veränderungen kommen (Hans-Joachim Bookstegers, Sprecher der geschäftsführenden Direktoren der MULTIVAC Sepp Haggenmüller SE & Co. KG).

Die Digitalisierung eröffnet uns als mittelständischer Marktführer in unserem Segment die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Vor allem sehen wir zahlreiche Möglichkeiten, die Bedürfnisse unserer Kunde noch besser zu verstehen und sie mit innovativen Lösungen individueller und mit hohem Nutzen zu bedienen. Die strategische Kundenorientierung ist fundamental in unserem Unternehmen verankert. Wir wollen keine Kunden, sondern Fans, und das schaffen wir nur, wenn wir die Erwartungen unserer Kunden übertreffen (Klaus Emler, Geschäftsführender Gesellschafter SORTIMO Gruppe).

Dieses Buch entwickelt einen systematischen Ansatz für strategisches Vertriebsmanagement – insbesondere für mittelständisch geprägte Unternehmen, die auf B2B-Märkten agieren. Zielgruppe sind Geschäftsführer und Vertriebsleiter mittelständischer Industrieunternehmen sowie Führungskräfte, die sich mit Fragestellungen des strategischen Vertriebsmanagements befassen. Das Buch beantwortet folgende zentrale Fragen:

- Welche wesentlichen Aufgaben muss ein umfassender strategischer Ansatz für das Vertriebsmanagement für B2B-Märkte abdecken?
- Welche praxisnahen Methoden und Modelle können für Analyse- und Planungsaufgaben im strategischen B2B-Vertriebsmanagement genutzt werden?
- Welche Rolle spielt die digitale Transformation für das strategische Vertriebsmanagement?
- Wie weit entwickelt ist ein Unternehmen im strategischen B2B-Vertriebsmanagement aktuell und welche Handlungsempfehlungen resultieren daraus?

Wir danken Herrn Rolf-Günther Hobbeling vom Springer Gabler Verlag sehr herzlich für die vertrauensvolle und motivierende Zusammenarbeit und für die Betreuung dieser Auflage. Herrn Marco Stauer danken wir für die professionelle Unterstützung bei der Erstellung der Abbildungen für dieses Buch. Unser Dank gilt zudem Frau Prof. Dr. Sandra Gronover und Frau Dorothee Kiesel für die hilfreichen inhaltlichen Hinweise sowie auch allen Unternehmensvertretern, die uns Einblicke in aktuelle Herausforderungen gewährt und dieses Buch mit den zahlreichen Beispielen zu einer praxisorientierten Lektüre gemacht haben.

Ingolstadt
im Sommer 2018

Bernd Scheed
Petra Scherer

Inhaltsverzeichnis

1	Strategisches Vertriebsmanagement in mittelständischen B2B-Unternehmen	1
1.1	Aufgabenfelder des strategischen Vertriebsmanagements	5
1.2	Geschäftstypen im B2B-Mittelstand	8
1.2.1	Mittelständische Unternehmen im Profil	8
1.2.2	B2B-Geschäftstypen im Überblick	9
1.2.3	B2B-Geschäftstypen und Rolle des Vertriebs	13
1.3	Entwicklungsmodell für das strategische Vertriebsmanagement	14
	Literatur	15
2	MARKT – Strategische Markt- und Wettbewerbsanalyse und strategische Marktplanung	17
2.1	Implikationen der Digitalisierung	19
2.2	Strategische Marktanalyse	21
2.2.1	Ziele der strategischen Marktanalyse	21
2.2.2	Methoden der strategischen Marktanalyse	22
2.3	Strategische Wettbewerbsanalyse	30
2.3.1	Ziele der strategischen Wettbewerbsanalyse	30
2.3.2	Methoden der strategischen Wettbewerbsanalyse	32
2.4	Strategische Marktplanung	43
2.4.1	Ziele der strategischen Marktplanung	43
2.4.2	Marktsegmentierung	44
2.4.3	Zielmarktplanung	47
2.4.4	Marktpositionierung	49
2.5	Entwicklungsmodell	52
2.6	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	55
	Literatur	56
3	KUNDE – Strategische Kundenanalyse und -planung	59
3.1	Implikationen der Digitalisierung	61
3.2	Strategische Kundenanalyse	67

3.2.1	Ziele der strategischen Kundenanalyse	67
3.2.2	Methoden der strategischen Kundenanalyse	67
3.3	Strategische Kundenplanung	98
3.3.1	Ziele der strategischen Kundenplanung	98
3.3.2	Kundensegmentierung	100
3.3.3	Ökonomische Kundenplanung	102
3.3.4	Strategische Value Proposition	105
3.3.5	Customer-Journey-Planung	110
3.4	Entwicklungsmodell	112
3.5	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	115
	Literatur	116
4	PORTFOLIO – Strategische Produktanalyse und -planung und strategisches Preismanagement	121
4.1	Implikationen der Digitalisierung	125
4.2	Strategische Produktanalyse	129
4.2.1	Ziele der strategischen Produktanalyse	129
4.2.2	Methoden der strategischen Produktanalyse	130
4.3	Strategische Produktplanung	139
4.3.1	Ziele der strategischen Produktplanung	139
4.3.2	Produktportfolioplanung	140
4.3.3	Produkt- und Dienstleistungspositionierung	143
4.3.4	Produktabsatzplanung	146
4.4	Strategisches Preismanagement	146
4.4.1	Ziele des strategischen Preismanagements	146
4.4.2	Preispositionierung	147
4.4.3	Preisdifferenzierung	148
4.4.4	Preisfindung	150
4.4.5	Preisdurchsetzung	154
4.5	Entwicklungsmodell	157
4.6	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	160
	Literatur	162
5	VERTRIEBSKANAL – Strategische Vertriebskanalanalyse und -planung	165
5.1	Implikationen der Digitalisierung	172
5.2	Strategische Vertriebskanalanalyse	174
5.2.1	Ziele der strategischen Vertriebskanalanalyse	174
5.2.2	Methoden der strategischen Vertriebskanalanalyse	175
5.3	Strategische Vertriebskanalplanung	185
5.3.1	Ziele der strategischen Vertriebskanalplanung	185
5.3.2	Vertriebskanaldesign	187
5.3.3	Vertriebskanalintegration	189

5.3.4	Ziel- und Ressourcenplanung	191
5.3.5	Konfliktpotenziale und Lösungsansätze innerhalb eines Multi-Vertriebskanalsystems	192
5.4	Entwicklungsmodell	196
5.5	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	199
	Literatur	200
6	ORGANISATION – Strategische Organisationsanalyse und -planung	203
6.1	Implikationen der Digitalisierung	208
6.2	Strategische Organisationsanalyse	209
6.2.1	Ziele der strategischen Organisationsanalyse	209
6.2.2	Methoden der strategischen Organisationsanalyse	210
6.3	Strategische Organisationsplanung	215
6.3.1	Ziele der strategischen Organisationsplanung	215
6.3.2	Einordnung des Vertriebs in die Gesamtorganisation	215
6.3.3	Wahl der optimalen Organisationsform	217
6.3.4	Definition der Rollen, Aufgaben und Kompetenzen	218
6.3.5	Koordination zwischen Organisationseinheiten	220
6.3.6	Agile Vertriebsorganisation	222
6.4	Entwicklungsmodell	225
6.5	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	228
	Literatur	230
7	STEUERUNG – Strategische Vertriebssteuerung mit Kennzahlen	233
7.1	Implikationen der Digitalisierung	235
7.2	Ziele der strategischen Vertriebssteuerung	236
7.3	Kennzahlensysteme für die strategische Vertriebssteuerung	237
7.3.1	Markt	238
7.3.2	Kunde	239
7.3.3	Portfolio	240
7.3.4	Vertriebskanal	240
7.3.5	Organisation	241
7.3.6	Planungsprozess	242
7.4	Entwicklungsmodell	242
7.5	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	244
	Literatur	244
8	Fazit	245
	Sachverzeichnis	249

Über die Autoren

Prof. Dr. Bernd Scheed ist Professor für Internationales Management und Marketing an der Technischen Hochschule Ingolstadt und Gründer der Scheed & Partner Marketing- und Strategieberatung. Schwerpunkte seiner Forschungs- und Beratungstätigkeit sind Strategieentwicklung, Marketing und Vertrieb in mittelständischen Unternehmen. Zuvor war er mehr als 12 Jahre in internationalen Führungspositionen in Marketing, Vertrieb und Strategie in der Telekommunikationsindustrie tätig, unter anderem im internationalen Geschäft der Vodafone Group. Kontakt: bernd.scheid@thi.de oder <https://de.linkedin.com/in/berndscheid>.

Petra Scherer ist Gründerin und Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Scherer Value Consulting und Lehrbeauftragte für Internationales Marketing und Vertriebsmanagement an der Technischen Hochschule Ingolstadt. Ihr Beratungsfokus liegt auf der Analyse, Planung und Durchführung digitaler Transformationsprojekte in Marketing und Vertrieb. Zuvor arbeitete sie mehr als 18 Jahre in der IT-Branche — u. a. bei Hewlett-Packard GmbH — in leitenden Funktionen im Großkundenvertrieb und im europäischen Marketing. Kontakt: petra.scherer@scherer-vconsulting.de oder <https://de.linkedin.com/in/petrascherer>.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Risikoszenarien der digitalen Transformation	3
Abb. 1.2	Aufgabenfelder des strategischen Vertriebsmanagements	6
Abb. 1.3	KMU Definition des IfM Bonn	9
Abb. 1.4	Überblick B2B-Märkte.	10
Abb. 1.5	Überblick B2B-Geschäftstypen	11
Abb. 1.6	B2B-Geschäftstypen und Rolle des Vertriebs.	13
Abb. 1.7	Stufen des SVM-Entwicklungsmodells im Überblick	14
Abb. 2.1	Methoden der strategischen Marktanalyse	22
Abb. 2.2	Methoden zur Prognose der Marktentwicklung	24
Abb. 2.3	Idealtypische Phasen und Verlauf eines Marktlebenszyklus	26
Abb. 2.4	Phasen des Marktlebenszyklus im Überblick.	27
Abb. 2.5	PESTEL-Analyse: Checkliste für die Identifikation von Einflussfaktoren	29
Abb. 2.6	PESTEL-Analyse: Bewertung und Priorisierung von Einflussfaktoren in der PESTEL-Matrix	30
Abb. 2.7	Methoden der strategischen Wettbewerbsanalyse	32
Abb. 2.8	Branchenstrukturanalyse: Determinanten der Wettbewerbskräfte	34
Abb. 2.9	Beispiel: Branchenstrukturanalyse	35
Abb. 2.10	Aufbau und Elemente eines Strategieprofils	36
Abb. 2.11	Beispiel: Strategieprofilanalyse (Tabelle).	37
Abb. 2.12	Beispiel: Strategieprofilanalyse (Radardiagramm).	38
Abb. 2.13	Aufbau und Elemente eines Leistungsprofils.	39
Abb. 2.14	Beispiel: Leistungsprofilanalyse (Tabelle)	39
Abb. 2.15	Beispiel: Leistungsprofilanalyse (Diagramm)	40
Abb. 2.16	Reaktionsprofilanalyse	41
Abb. 2.17	SWOT-Matrix	42
Abb. 2.18	Beispiel: Ergebnis einer SWOT-Analyse	43
Abb. 2.19	STP-Modell im Überblick	44
Abb. 2.20	Kriterien zur Marktsegmentierung in B2B-Märkten	45
Abb. 2.21	Branchenklassifikation (Auszug) nach NACE Rev 2	46

Abb. 2.22	Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio	47
Abb. 2.23	Beispiel: Scoring-Modell zur Zielmarktplanung	48
Abb. 2.24	Beispiel: Zielmarktplanung mit einer Marktattraktivitäts-Wettbewerbsposition-Portfoliomatrix	49
Abb. 2.25	Entwicklungsmodell der strategischen Markt- und Wettbewerbsanalyse und der strategischen Marktplanung.	52
Abb. 2.26	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Markt- und Wettbewerbsanalyse	53
Abb. 2.27	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Marktplanung . . .	54
Abb. 2.28	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	55
Abb. 3.1	Digitale Berührungspunkte in der Kundenansprache	62
Abb. 3.2	Arten von B2B-Kundendaten	63
Abb. 3.3	Methoden der strategischen Kundenanalyse	68
Abb. 3.4	Beispiel ABC-Analyse: Sortierung der Netto-Kundenumsätze pro Jahr	70
Abb. 3.5	Beispiel ABC-Analyse: Festlegung der Klassengrenzen	71
Abb. 3.6	Beispiel ABC-Analyse: XYZ-Erweiterung um Kundenloyalitätsindex	72
Abb. 3.7	Beispiel: Kundenbewertung mittels Kunden-Scoring	74
Abb. 3.8	Kundenportfolio	76
Abb. 3.9	Beispiel: Prospect-Kundenportfolio im Projektgeschäft	78
Abb. 3.10	Kundendeckungsbeitragsrechnung I-III	80
Abb. 3.11	Kundenpotenzialanalyse basierend auf Predictive Analytics	82
Abb. 3.12	Ursachen und Folgen von Collaborative Brand Attacks.	85
Abb. 3.13	Beispiel: Berechnung Net Promoter Score.	87
Abb. 3.14	Prozess der Customer-Journey-Analyse.	89
Abb. 3.15	B2B-Kaufentscheidungsprozess.	91
Abb. 3.16	Effekt von Social Selling auf Vertriebs-KPIs	97
Abb. 3.17	Prozess der strategischen Kundenplanung	99
Abb. 3.18	Typische Kriterien zur B2B-Kundensegmentierung	101
Abb. 3.19	Digitale Kundensegmente.	102
Abb. 3.20	Vertriebsforecast-Methoden	104
Abb. 3.21	Bewertung der Nützlichkeit von Vertriebsforecasts nach Geschäftstypen.	104
Abb. 3.22	Prozess zur Entwicklung einer strategischen Value Proposition	106
Abb. 3.23	Entwicklungsmodell der strategischen Kundenanalyse und -planung	112
Abb. 3.24	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Kundenanalyse	113
Abb. 3.25	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Kundenplanung	114
Abb. 3.26	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	116

Abb. 4.1	Arten industrieller Dienstleistungen	123
Abb. 4.2	Entwicklungsstufen von Servitization im B2B-Geschäft	126
Abb. 4.3	Smart-Services Interactivity Matrix	128
Abb. 4.4	Methoden der strategischen Produktanalyse	130
Abb. 4.5	Beispiel: Produkt-Markt-Analyse.	131
Abb. 4.6	Beispiel: ABC-Analyse nach Produkten	132
Abb. 4.7	Grundmodell Produktlebenszyklus	133
Abb. 4.8	Erweitertes Modell Produktlebenszyklus	134
Abb. 4.9	Vergleich von Markt- und Produktlebenszyklus.	135
Abb. 4.10	Gap-Analyse	136
Abb. 4.11	Beispiel: Programmstrukturanalyse	137
Abb. 4.12	Grundmodell der Produktportfolioanalyse	138
Abb. 4.13	Vorgehensmodell zur strategischen Produktplanung	139
Abb. 4.14	Produkt-Markt-Matrix	141
Abb. 4.15	Kreativitätstechniken in der Produktentwicklung im Überblick	142
Abb. 4.16	Kano-Modell.	143
Abb. 4.17	Kano-Matrix	145
Abb. 4.18	Preisstrategie bei Konkurrenzaktivitäten	148
Abb. 4.19	Preis-Absatz-Funktion und Preiselastizität.	151
Abb. 4.20	Methoden zur Nutzenmessung bei Industriegütern	152
Abb. 4.21	Strategische Ansätze zur Preisdurchsetzung.	155
Abb. 4.22	Entwicklungsmodell der strategischen Produktanalyse und -planung und des strategischen Preismanagements.	157
Abb. 4.23	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Produktanalyse	158
Abb. 4.24	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Produktplanung	159
Abb. 4.25	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategisches Preismanagement	160
Abb. 4.26	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	161
Abb. 5.1	Vertriebskanaltiefe im Vertriebskanalsystem	167
Abb. 5.2	Vertriebskanalbreite im Vertriebskanalsystem	167
Abb. 5.3	Geschäftsmodelle im Vertriebskanalsystem	168
Abb. 5.4	Methoden der strategischen Vertriebskanalanalyse	176
Abb. 5.5	Vor- und Nachteile der B2B-Vertriebskanäle	177
Abb. 5.6	Determinanten der Vertriebskanalwahl.	178
Abb. 5.7	Beispiel: Vertriebskanalstrukturanalyse mittels Vertriebskanal-Scoring	181
Abb. 5.8	Beispiel: Ergebnis einer Vertriebskanal-SWOT-Analyse	182
Abb. 5.9	Vertriebskanaleffektivitäts-Analyse	183
Abb. 5.10	Vertriebskanaleffizienz-Analyse durch mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.	185

Abb. 5.11	Vorgehensmodell zur strategischen Vertriebskanalplanung	187
Abb. 5.12	Vertriebskanaldesign.	188
Abb. 5.13	Beispiel: Coverage Matrix eines Produktherstellers – Portfolio I	190
Abb. 5.14	Beispiel: Coverage Matrix eines Produktherstellers – Portfolio II.	191
Abb. 5.15	Konfliktpotenziale und Lösungsansätze in Multi-Vertriebskanalsystemen	193
Abb. 5.16	Entwicklungsmodell der strategischen Vertriebskanalanalyse und -planung.	196
Abb. 5.17	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Vertriebskanalanalyse	197
Abb. 5.18	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Vertriebskanalplanung	198
Abb. 5.19	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	199
Abb. 6.1	Traditionelle Vertriebsorganisationsmodelle	205
Abb. 6.2	Organisationsform Key Account Management am Beispiel eines Softwareherstellers	207
Abb. 6.3	Stakeholder-Perspektiven einer Vertriebsorganisation	210
Abb. 6.4	Methoden der strategischen Organisationsanalyse.	211
Abb. 6.5	Informationsbasis der Aufgabenanalyse.	211
Abb. 6.6	Beispiel: RACI-Diagramm im Vertrieb	213
Abb. 6.7	Beispiel: Wertschöpfungsanalyse-Matrix.	214
Abb. 6.8	Strategische Organisationsplanung.	216
Abb. 6.9	Vor- und Nachteile traditioneller Vertriebsorganisationsmodelle.	217
Abb. 6.10	Rollen, Aufgaben und Kompetenzen entlang der Customer Journey im B2B-Vertrieb	219
Abb. 6.11	Instrumente zur Koordination zwischen Organisationseinheiten.	221
Abb. 6.12	Aufbauorganisation der Zukunft	222
Abb. 6.13	Entwicklungsmodell der strategischen Vertriebsorganisationsplanung	225
Abb. 6.14	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Organisationsanalyse	226
Abb. 6.15	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Organisationsplanung	227
Abb. 6.16	Prioritäten abhängig vom Geschäftstyp	228
Abb. 7.1	Strategische vs. operative Vertriebssteuerung.	234
Abb. 7.2	Digitale Unterstützung für die Vertriebssteuerung	235
Abb. 7.3	Kennzahlen zur strategischen Vertriebssteuerung – Markt.	238
Abb. 7.4	Kennzahlen zur strategischen Vertriebssteuerung – Kunde	239
Abb. 7.5	Kennzahlen zur strategischen Vertriebssteuerung – Portfolio	240
Abb. 7.6	Kennzahlen zur strategischen Vertriebssteuerung – Vertriebskanal	241
Abb. 7.7	Kennzahlen zur strategischen Vertriebssteuerung – Organisation	241

Abb. 7.8	Kennzahlen zur strategischen Vertriebssteuerung – Planungsprozess	242
Abb. 7.9	Entwicklungsmodell der strategischen Vertriebssteuerung	242
Abb. 7.10	Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung: Strategische Vertriebssteuerung	243
Abb. 8.1	Ergebnisse des Strategischen Vertriebsmanagements.	246

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1 Kundenloyalitätsindex 71



Strategisches Vertriebsmanagement in mittelständischen B2B-Unternehmen

1

Inhaltsverzeichnis

1.1	Aufgabenfelder des strategischen Vertriebsmanagements	5
1.2	Geschäftstypen im B2B-Mittelstand	8
1.2.1	Mittelständische Unternehmen im Profil	8
1.2.2	B2B-Geschäftstypen im Überblick	9
1.2.3	B2B-Geschäftstypen und Rolle des Vertriebs	13
1.3	Entwicklungsmodell für das strategische Vertriebsmanagement	14
	Literatur	15

Zusammenfassung

Disruptive Veränderungen – getrieben durch die zunehmende Digitalisierung sämtlicher Gesellschafts- und Wirtschaftsbereiche – zwingen mittelständische Unternehmen immer stärker dazu, dem Vertrieb eine strategische Rolle im Unternehmen einzuräumen. Die Vertriebsstrategie ist deshalb regelmäßig und in enger Abstimmung mit der Unternehmensstrategie zu entwickeln und zu aktualisieren.

Die Aufgaben des strategischen Vertriebsmanagements können in sechs Aufgabenfelder eingeordnet werden: Markt, Kunde, Portfolio, Vertriebskanal, Organisation und Steuerung. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung und Schwerpunktsetzung innerhalb dieser Aufgabenfelder hängt im mittelständischen B2B-Unternehmen maßgeblich vom jeweiligen Geschäftstyp sowie vom individuellen Entwicklungsstand des strategischen Vertriebsmanagements ab. Mithilfe eines Fragenkatalogs können Unternehmen in diesem Buch eine Selbsteinschätzung des Entwicklungsstands vornehmen und darauf aufbauend individuelle Handlungspläne ableiten.

Die Unternehmensfunktion Vertrieb wird in vielen mittelständischen Firmen nach wie vor als eine eher operative Aufgabe gesehen, die sich an den klassischen Vertriebsaktivitäten orientiert. Es gilt, den Kontakt zum Kunden herzustellen und zu pflegen sowie Produkte, die in der Entwicklungsabteilung entstehen, zu einem vom Marketing definierten Preis zu „verkaufen“. Ziel ist, einen vorher definierten Umsatz in einem definierten Verkaufsgebiet zu erreichen. Der Service als weitere wesentliche Kundenschnittstelle kommt dabei oftmals erst nach dem Verkauf bei Problemen oder dem Bedarf nach Ersatzteilen zum Zug. Auch die wissenschaftliche Literatur vertrat viele Jahrzehnte den Standpunkt, dass das Marketing die strategischen Weichen stellt und der Vertrieb – als Teil des Marketingmix – ausschließlich der reinen Distribution zuzuordnen ist (Backhaus et al. 2011; Kotler et al. 2017; Rouziès et al. 2005). Allerdings liefert dieses Silodenken und die auf interne Strukturen basierte Trennung von Marketing, Vertrieb und Service heute nicht mehr den Erfolg, den mittelständische Firmen mit qualitativ hochwertigen „Made in Germany“-Produkten bisher realisiert haben. Die industrielle Wertschöpfung unterliegt einem dramatischen Wandel und lässt den Vertrieb so zunehmend zur strategischen Ressource werden (Binckebanck et al. 2013; Bloching et al. o. J.). Getrieben wird diese Veränderung maßgeblich von einer raschen digitalen Transformation, die auch vor der Industrie keinen Halt macht. Ein Großteil der Unternehmen – vor allem in der produzierenden Industrie – sieht in der Digitalisierung durch die intelligente Vernetzung von Mensch, Maschine und Information vor allem einen Hebel zur Steigerung der Produktivität und Effizienz von Produktionsprozessen sowie der Flexibilisierung der Fertigung (Kieninger 2017). Daneben existieren aber auch in eher produktionsferneren, indirekten Bereichen wie Vertrieb, Preissetzung, Planung, Controlling oder Einkauf signifikante digitale Werthebel, die es zu nutzen gilt. Oftmals wird die strategische Bedeutung des Vertriebs bei B2B-Unternehmen daher unterschätzt und Umsatz- und Gewinnentwicklungspotenziale bleiben so ungenutzt.

Im Detail sehen sich B2B-Unternehmen mit einer Reihe von wesentlichen Veränderungen konfrontiert, die alle eine konsequentere strategische Ausrichtung des Vertriebs zur Folge haben müssen:

Marktänderungen

Durch das Internet können Märkte beinahe grenzenlos global erobert werden, was zu einer enormen Steigerung des Marktpotenzials führt. Allerdings bedeutet diese Chance auch einen quasi barrierefreien Marktzugang für traditionelle und neue Wettbewerber. Bislang hat sich die deutsche Industrie durch eine enge Verzahnung mit ihren Kunden sowie durch eine hohe Entwicklungs- und Fertigungskompetenz ausgezeichnet. Durch die Digitalisierung verschiebt sich die Wertschöpfung und neue Marktteilnehmer, wie beispielsweise Serviceportalanbieter, übernehmen die Schnittstelle zu Kunden. Diese neuen Wettbewerber sind i. d. R. keine besseren Produktionsunternehmen, aber sie beanspruchen den Kundenkontakt für sich und schieben sich als Beziehungsbroker zwischen Hersteller und Kunde. Dies stellt neben dem Verlust der Informations- und Kommunikationstechnologie(IKT)-Kompetenz in Europa die größte Herausforderung der europäischen Wirtschaft dar (Abb. 1.1).

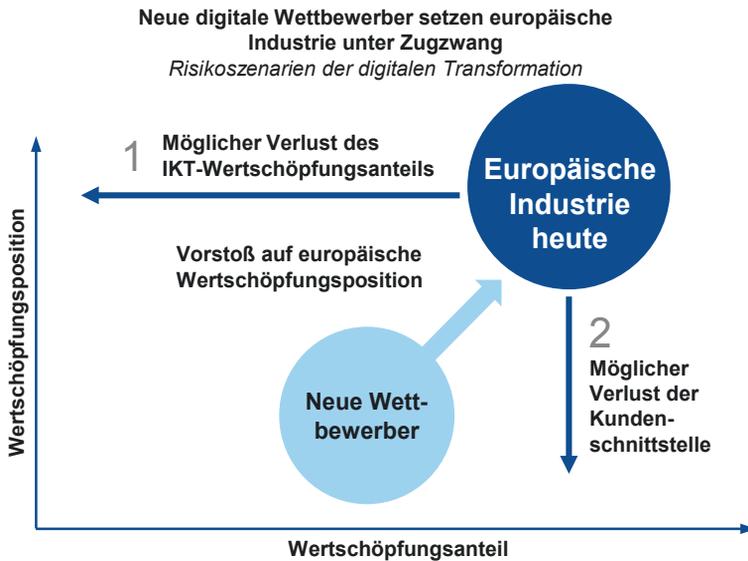


Abb. 1.1 Risikoszenarien der digitalen Transformation. (Quelle: In Anlehnung an Bloching et al. o. J.)

Beispiel: Wertschöpfung eines Werkzeugmaschinenherstellers

Beispielhaft für das disruptive Potenzial neuer Wettbewerber kann die Wertschöpfung eines Werkzeugmaschinenherstellers betrachtet werden. Durch die Digitalisierung ist der Hersteller in der Lage, seinen Kunden nicht nur die Maschine – also die Hardware mit zusätzlicher (embedded) Software und unterstützendem Service – anzubieten, sondern auch rein die Verfügbarkeit der Leistung. Konkret ist dies durch die Ausstattung der Maschinen mit Sensoren und deren komplette Vernetzung über das Internet möglich. Der Kunde kauft dann nicht mehr die Maschine, sondern rechnet vielmehr nach der Anzahl der mit der Werkzeugmaschine bearbeiteten Werkstücke ab. Der Kunde bekommt somit „on demand“, was er für die eigene Wertschöpfung benötigt, und bezahlt dann auch nur für die abgerufene Leistung. Diese neue Art der Wertschöpfung liefert viele Vorteile für Hersteller und Kunde, aber gleichzeitig tauchen so auch neue Anbieter im Markt auf, die unabhängig von der gewählten Werkzeugmaschine – eventuell auch für den gesamten Maschinenpark des Kunden – den Betrieb übernehmen und das komplette Datenmanagement online abwickeln (Michel 2017).

Die Wertschöpfungsketten sind nicht mehr starr und folgen einer traditionellen Sequenz, sondern gestalten sich dynamisch mit vernetzten Einheiten. Aus Sicht des strategischen Vertriebsmanagements sind derartige Marktveränderungen regelmäßig zu prüfen, Chancen zu erkennen, Risiken zu bewerten und abgeleitet daraus ist eine eindeutige Vertriebsstrategie zu definieren.

Kundenänderungen

Dass sich ein Unternehmen in allen Geschäftsbereichen an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten sollte, um bei diesen erfolgreich zu sein, ist kein Geheimnis mehr. Allerdings bringt die Digitalisierung, aber auch die nächste Generation der B2B-Entscheider, die heute schon zu mehr als 40 % zu den Millennials (Generation der unter 35-Jährigen) gehören, wesentlich gewandelte und gestiegene Kundenerwartungen mit sich (Binckebanck et al. 2013; Lässig et al. 2015; Backhaus et al. 2013). Man spricht in diesem Zusammenhang von der „Consumerization“ oder „Amazonization“ der B2B-Kunden. Das bedeutet, dass Kunden in erster Linie im Internet recherchieren, ein durchgängiges Informations- und Kommunikationserlebnis vom Hersteller über sämtliche Kanäle erwarten und sich vor allem durch digitale Medien in ihrer Entscheidung beeinflussen lassen. Industrieunternehmen müssen diesen neuen Kundentypus verstehen, neu bewerten und möglichst effizient gewinnen und binden. Das kann auch bedeuten, dass Unternehmen sich auf ganz neue Kundensegmente konzentrieren und vor allem viele neue Kontaktmöglichkeiten nutzen müssen.

Portfolioänderungen

Die deutsche Industrie hat sich in den letzten Jahren zunehmend mit der Digitalisierung ihrer Produkte beschäftigt, was sich in der Entwicklung und Vermarktung von Software- und digitalisierten Dienstleistungskomponenten als ergänzendem Zusatz zur Hardware widerspiegelt. Digitale Trends wie beispielsweise Machine-to-Machine-Kommunikation, Machine Learning, Additive Manufacturing oder Cloud Computing beeinflussen massiv das Leistungsportfolio der Zukunft (Manyika et al. 2013). Wie im Beispiel beschrieben, können sich diese Veränderungen bis hin zu komplett neuen Wertschöpfungsmöglichkeiten ausdehnen. Außerdem spielt das Thema Service in Form von Presales- und Aftersales-Beratung, Schulung oder auch technischen Dienstleistungen eine wesentliche Rolle für die Differenzierung im Wettbewerbsumfeld. Diese neuen Software- und Service-Produkte strategisch zu vertreiben ist jedoch für viele B2B-Unternehmen heute noch eine große Herausforderung, da neue Vertriebskompetenzen, neue Vertriebsstrukturen oder auch neue Vermarktungsansätze, beispielsweise bei der Gestaltung von Preismodellen, notwendig sind.

Vertriebskanaländerungen

B2B-Kunden erwarten heute von Herstellern eine möglichst effiziente und einfache Einkaufsmöglichkeit. Dabei reicht es nicht aus, einfach zusätzlich einen Online-Shop aufzubauen. Es muss eine integrierte Vertriebskanalstrategie in Abhängigkeit von den Präferenzen der verschiedenen Kundengruppen entwickelt und umgesetzt werden. Die Vernetzung von Unternehmen, die in der digitalen Welt als „Interconnection“ bezeichnet wird, schreitet rasant voran. Bis zum Jahr 2020 wird prognostiziert, dass der Datenaustausch zwischen Firmen das öffentliche Internet um den Faktor sechs übertroffen haben wird (Kroker 2017). Diese komplett vernetzten Plattformen mit ihrem hohen Automatisierungspotenzial im Vertrieb sind in die Vertriebskanalstrategie mit aufzunehmen.

Organisationsänderungen

Die Digitalisierung ermöglicht neue Formen der Organisationsgestaltung. Physisch verbundene Teams können heute digitale Medien zur internen, aber auch zur externen Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern nutzen. Auch die funktionale Trennung von Marketing, Vertrieb und Service wird von Kunden als wenig effektiv betrachtet, da sie eine mit dem Unternehmen durchgängige Kommunikation und Transaktion – unabhängig von internen Funktionsgrenzen – erwarten. Diese Änderungen setzen zum einen entsprechende Kompetenzen in der Vertriebsorganisation voraus, aber auch eine Neuregelung der Strukturen und der Zusammenarbeit. Dies gilt es ebenfalls in einer Vertriebsstrategie zu verankern.

Steuerungsänderungen

Der kontinuierlichen Überprüfung und Steuerung des Vertriebs werden durch die Digitalisierung neue Methoden und detaillierte Datenpools zur Verfügung gestellt. Strategische Entscheidungen im Vertrieb können dadurch stärker und systematischer als bisher auf Datenanalysen basieren und die Dominanz von intuitiven und subjektiven Bauchentscheidungen langfristig ablösen. Sicherlich gehören Intuition und Erfahrungswissen in der mittelständischen Unternehmenspraxis heute nach wie vor zum Vertriebsalltag, aber das Potenzial datengetriebener Entscheidungen im Mittelstand ist für die Vertriebssteuerung enorm.

Das sich schnell wandelnde Unternehmensumfeld erfordert die konsequente Entwicklung einer systematischen Vertriebsstrategie, die den wesentlichen Handlungsrahmen für kundenorientierte Mitarbeiter und Strukturen festlegt. Klassisch wird die strategische Planung durch den betrachteten Zeithorizont von der operativen Planung abgegrenzt (Kühnapfel 2017). Typischerweise bezieht sich die operative Planung zeitlich auf das laufende bzw. anstehende Geschäftsjahr, während die strategische Planung auf einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren abzielt. Mit Blick auf die Dynamik disruptiver Änderungen erscheint es aus heutiger Sicht allerdings sinnvoll, auch für die strategische Planung einen kurzfristigeren Zeithorizont zu wählen und die Vertriebsstrategie in regelmäßigen Intervallen mehrmals im Jahr zu überprüfen und bei Bedarf zu aktualisieren. Wesentlich bei der Gestaltung der Vertriebsstrategie ist zudem eine enge wechselseitige Verzahnung mit der Unternehmensstrategie: Die Unternehmensstrategie liefert die grundsätzliche Stoßrichtung des Unternehmens und stellt somit den Orientierungsrahmen für die Vertriebsstrategie dar. Die Umsetzung der Vertriebsstrategie liefert wiederum Feedback für die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie.

1.1 Aufgabenfelder des strategischen Vertriebsmanagements

Die Aufgabenfelder des strategischen Vertriebsmanagements lassen sich klar von den operativen Vertriebsaktivitäten abgrenzen, die in der Literatur bereits vielfach im Detail beschrieben wurden (Hofbauer und Hellwig 2016; Homburg et al. 2016; Albers und Krafft 2013; Winkelmann 2013). Themenstellungen wie die operative Vertriebsplanung

und -steuerung, Außendienstleistungsplänen, Akquise- und Angebotsprozesse, Verhandlungsführung und Verhandlungstechniken, Auftragsmanagement, Aftersales-Betreuung, Unterstützung des Vertriebs durch operative Marketingmaßnahmen, operatives Personalmanagement im Vertrieb oder auch eine Messung des operativen Vertriebserfolgs werden deshalb in diesem Buch nicht näher betrachtet. Zu den Aufgabenfeldern des strategischen Vertriebsmanagements gehören die Analyse und Planung der Bereiche Markt, Kunde, Portfolio, Vertriebskanal, Organisation und Steuerung (Abb. 1.2), welche auch den Bezugsrahmen dieses Buches darstellen. Die Strategie des Gesamtunternehmens ist für alle Aufgabenfelder des strategischen Vertriebsmanagements richtungweisend und bei der Planung immer miteinzubeziehen.

Aufgabenfeld Markt

Im Aufgabenfeld Markt erfolgt eine umfassende strategische Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation. Darauf aufbauend können im Rahmen der strategischen Marktplanung Märkte segmentiert und Zielmärkte bewertet und ausgewählt werden. Abschließend lassen sich dann alternative strategische Differenzierungsansätze prüfen und die ideale Marktpositionierung festlegen.

Aufgabenfeld Kunde

Im Aufgabenfeld Kunde erfolgt eine umfassende strategische Analyse von Bestandskunden wie auch von potenziellen Neukunden in Zielsegmenten nach Kundenwertigkeit und Kundenpotenzial. Grundlage hierfür ist die Untersuchung des zukünftigen Kundenverhaltens. Drauf aufbauend erfolgt im Rahmen der strategischen Kundenplanung die konkrete Festlegung einer Value Proposition zur Differenzierung bei unterschiedlichen Zielkunden sowie auch die Planung der Customer Journey.



Abb. 1.2 Aufgabenfelder des strategischen Vertriebsmanagements

Aufgabenfeld Portfolio

Im Aufgabenfeld Portfolio erfolgt die strategische Analyse und Planung des Leistungsportfolios eines Unternehmens sowie das zugehörige strategische Preismanagement. Der Begriff „Leistungsportfolio“ bezieht sich hierbei genau genommen auf die Kombination von physischem Produktportfolio und immateriellem Dienstleistungsportfolio. Im allgemeinen Sprachgebrauch umfasst der Begriff „Produkt“ jedoch in einer breiten Definition etwas unscharf sowohl materielle Sachgüter als auch immaterielle Dienstleistungen – auch Dienstleistungen können also „Produkte“ sein (Meffert et al. 2015). Die weiteren Ausführungen in diesem Buch schließen sich dieser pragmatischen Sichtweise an und nutzen deshalb die Begrifflichkeiten „Produkt“ und „Produktportfolio“ im umfassenden Sinne.

Aufgabenfeld Vertriebskanal

Im Aufgabenfeld Vertriebskanal erfolgt die strategische Analyse bestehender und potenzieller Vertriebskanäle in Bezug auf deren Effektivität und Effizienz in der Erreichung strategischer Märkte und Kunden. Die strategische Planung definiert auf Basis dieser Erkenntnisse ein integriertes Vertriebskanalsystem.

Aufgabenfeld Organisation

Im Aufgabenfeld Organisation erfolgt die strategische Analyse bestehender Organisationsformen in Bezug auf deren Wirksamkeit für die Erreichung von Management-, Kunden- und Mitarbeiterzielen. Die Organisationsplanung legt dann die optimale Vertriebsorganisationsform sowie deren organisatorische Einordnung in das Gesamtunternehmen fest. Die wesentlichen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Vertrieb sowie auch konkrete Schnittstellen und Abstimmungsprozesse sind zu definieren.

Aufgabenfeld Steuerung

Im Aufgabenfeld Steuerung erfolgt die übergreifende Koordination aller Aufgaben des strategischen Vertriebsmanagements. Eine Steuerungsfunktion, die im Sinne eines Frühwarnsystems kritische Entwicklungen identifiziert, liefert aktuelle Informationen über den Erfolg der Vertriebsstrategie sowie auch Ansatzpunkte zur Feinjustierung in den einzelnen Aufgabenfeldern.

Alle Aufgabenfelder stehen zueinander in großer Abhängigkeit. So wird es beispielsweise nicht möglich sein, eine neue Portfoliostrategie zu entwickeln, ohne gleichzeitig die dafür relevanten Märkte und Kunden zu beleuchten und die Vertriebskanäle und Vertriebsorganisation entsprechend daran anzupassen. Diese Interdependenzen werden in der ausführlichen Erläuterung der Aufgabenfelder in den jeweiligen Kapiteln dieses Buches (Kap. 2, 3, 4, 5 und 6) näher beschrieben.

1.2 Geschäftstypen im B2B-Mittelstand

1.2.1 Mittelständische Unternehmen im Profil

Mittelständische Unternehmen werden immer wieder als Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet, von denen entscheidende Impulse für Innovation und wirtschaftliches Wachstum ausgehen (Wolf et al. 2009; Nielen et al. 2017; Kranzusch et al. 2017). Geprägt ist der deutsche Mittelstand durch eine starke Eigentümerorientierung. Der oder die Eigentümer nehmen häufig auch direkt die Geschäftsführungsfunktion ein bzw. wählen die Geschäftsführer unmittelbar aus. Grundlegende Unternehmensentscheidungen orientieren sich eher an einem langfristigen Zeithorizont und sind auf ein nachhaltiges Wachstum des Unternehmens ausgerichtet; die Eigentümerfamilie verfolgt den Erhalt des Unternehmens über mehrere Generationen hinweg als primäres Ziel. Die Unternehmenskultur ist zudem meist entscheidend durch die Persönlichkeit des Gründers bzw. die Gründerfamilie geprägt und im Mitarbeiterkreis stark verwurzelt. Die Führungskräfte sind überwiegend „Allrounder“, die ihr breites Managementwissen pragmatisch einsetzen. Häufig lässt sich beobachten, dass mittelständische Unternehmen – im Vergleich zu Großunternehmen – nur über begrenzte finanzielle Ressourcen verfügen, dies aber durch eine hohe Markt- und Kundennähe und schnelles, flexibles Reagieren auf Änderungen des Unternehmensumfelds wieder kompensieren.

Mittelständische Unternehmen konzentrieren sich zudem häufig auf ein spezifisches Leistungsprofil und decken damit eher spezialisierte Märkte ab. Viele einer breiten Öffentlichkeit oft wenig bekannten Weltmarktführer aus dem Mittelstand, die sogenannten Hidden Champions, prägen die Industrie im deutschsprachigen Raum in besonderem Maße. Gemessen am Umsatz gehören mehr als 1300 deutsche Mittelständler in ihrem spezifischen Nischenmarkt zu den Top-3-Unternehmen auf der Welt. Damit kommt beinahe jeder zweite der rund 2700 „heimlichen“ Weltmarktführer aus Deutschland (Bloching et al. o. J.). Zum Mittelstand zählen kleine und mittlere Unternehmen gemäß der aktuellen Definition des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn, wenn sie zwischen zehn und 499 Beschäftigte haben und einen Jahresumsatz zwischen zwei und 50 Mio. EUR aufweisen (Institut für Mittelstandsforschung (IfM) 2017). Die exakten Größenklassen (Abb. 1.3) sind – jenseits statistischer Erhebungen – als unverbindliche Richtwerte zu verstehen, da auch Unternehmen ein mittelständisches Profil aufweisen können, deren Mitarbeiterzahl und Umsatzdaten von den vorgegebenen quantitativen Grenzwerten abweichen. Charakteristisch für mittelständische Unternehmen ist deshalb auch, dass eine Einheit von Eigentum und Leitung besteht, d. h., das andere Unternehmen nur mit max. 25 % der Anteile beteiligt sind und dadurch die Unabhängigkeit gewahrt bleibt. Kleinstunternehmen und Großunternehmen werden begrifflich nicht zum Mittelstand gezählt und können deutlich andere Profilm Merkmale bei Eigentums- und Entscheidungsstrukturen oder bei der Werteorientierung aufweisen.

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen
klein *	bis 49		bis 10 Millionen
mittel **	bis 499		bis 50 Millionen
(KMU) zusammen	unter 500		bis 50 Millionen
* und kein kleinstes Unternehmen			
** und kein kleinstes oder kleines Unternehmen			

Abb. 1.3 KMU Definition des IfM Bonn. (Quelle: In Anlehnung an Institut für Mittelstandsforschung (IfM) 2017)

Mittelständische Unternehmen, die auf Industriegütermärkten agieren, sind häufig technologiegetrieben. Eine bestimmte Anwendungstechnologie oder eine spezifische technologische Lösung wurde vom Unternehmensgründer initiiert und über Generationen weiterentwickelt und verfeinert. Ursprünglich eher hardware-zentrierte Produkte haben sich im Zeitablauf zu integrierten Lösungen mit einem hohen Softwareanteil entwickelt (Binckebanck et al. 2013; Lässig et al. 2015). Technologische Innovationen bzw. die Anpassung von technischen Lösungen an spezifische Kundenanforderungen treiben das weitere Unternehmenswachstum. Als Konsequenz ist auch der Erfolg des Vertriebs und damit das strategische Vertriebsmanagement im B2B-Mittelstand sehr stark von technischen Themen geprägt, beispielsweise der Erfüllbarkeit technischer Standards und Spezifikationen oder auch der technologieorientierten Unterstützung von Kunden bei deren Innovationsprojekten. Hinzu kommt die besondere Langfristigkeit der Kundenbeziehungen im industriegüterorientierten Mittelstand, sodass das strategische Vertriebsmanagement neben der Akquise von Neugeschäft auch auf die systematische Generierung von Folgegeschäft oder auch auf die Umsatzpotenziale aus dem Service- und Wartungsgeschäft achten muss.

1.2.2 B2B-Geschäftstypen im Überblick

Auf B2B-Märkten treten Unternehmen als Anbieter und Nachfrager von Leistungen auf (Backhaus und Voeth 2014, 2015). Gegenstand von B2B-Markttransaktionen können sowohl Industriegüter als auch Konsumgüter sein (Abb. 1.4). Industriegüter werden zum wertschöpfenden Einsatz in der eigenen Leistungserstellung beschafft oder aber für reine Handelszwecke zum Weitervertrieb an andere Hersteller. Auch der reine Handel mit Konsumgütern wird als B2B-Geschäft bezeichnet.

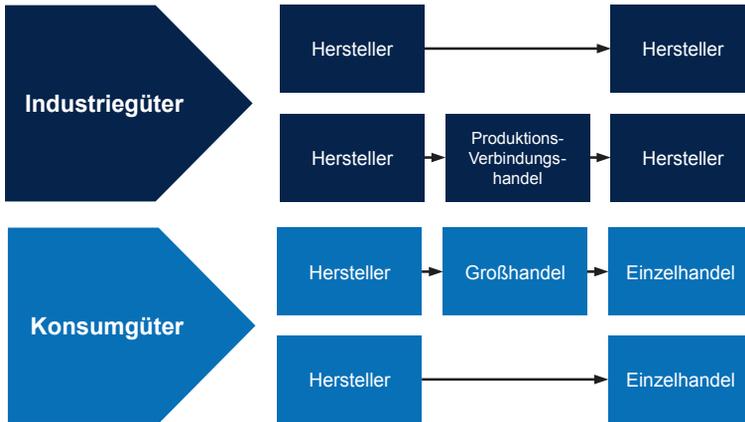


Abb. 1.4 Überblick B2B-Märkte. (Quelle: In Anlehnung an Backhaus und Voeth 2015, S. 20)

Zur Charakterisierung von B2B-Geschäften existiert in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle und Erklärungskonzepte (siehe beispielsweise den Überblick bei Backhaus und Mühlfeld 2015 oder Eckardt 2010). Im B2B-Alltag hat sich jedoch der Ansatz von Backhaus et al. zum De-Facto-Standard entwickelt, der vier grundlegende B2B-Geschäftstypen unterscheidet (Belz und Weibel 2015; Backhaus und Voeth 2014; Budt und Lügger 2013). Ein Geschäftstyp beschreibt die einzelnen Merkmale der Anbieter-Nachfrager-Beziehung in Abhängigkeit von der Kundensituation (namentlich bekannter Einzelkunde oder anonymer Kunde) und dem Transaktionsprofil (Einzeltransaktion oder Verbundgeschäft). Abb. 1.5 stellt die daraus resultierenden vier grundlegenden Geschäftstypen in einem Geschäftstypenportfolio im Überblick dar.

Geschäftstyp Integrationsgeschäft

Im Integrationsgeschäft werden die mit einem Kunden vereinbarten Leistungen, häufig industrielle Vorprodukte und die damit verbundenen Dienstleistungen, zunächst kundenindividuell entwickelt und dann im Rahmen einer längerfristigen Geschäftsbeziehung in größerer Stückzahl regelmäßig an diesen Kunden geliefert. Durch die kundenindividuelle Entwicklung integriert sich der Anbieter in die Wertschöpfungskette des Kunden und legt dadurch im Idealfall den Grundstein für eine erzwungene Kundenbindung, falls der Abnehmer an die einmal entwickelte Lösung längerfristig gebunden werden kann. Andererseits ist der Anbieter durch die kundenindividuelle Leistungserstellung ebenfalls eng an seine Kunden gebunden (gegenseitiger „Lock-in-Effekt“). Beispiel für das Integrationsgeschäft ist das Zuliefergeschäft für technische Komponenten in der Automobilindustrie und vielen anderen produzierenden Industrien.

Geschäftstyp Systemgeschäft

Im Systemgeschäft werden mehrere Leistungen, die miteinander in Zusammenhang stehen, zeitlich aufeinanderfolgend auf anonymen Märkten vermarktet. Ein Erstgeschäft

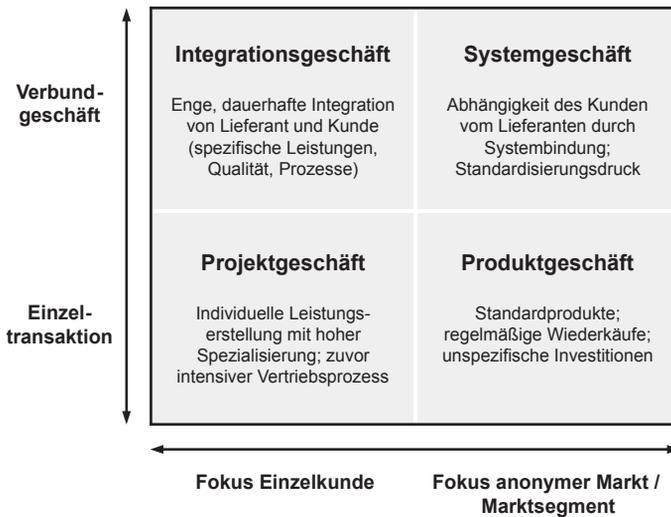


Abb. 1.5 Überblick B2B-Geschäftstypen. (Quelle: In Anlehnung an Backhaus und Voeth 2014, S. 217)

löst regelmäßig eine Reihe von Folgegeschäften beim gleichen Anbieter aus, insbesondere wenn eine aus technischer Abhängigkeit erzwungene Kundenbindung gegeben ist („Lock-in-Effekte“ durch Systembindung). Ein Wechsel zu einem anderen Anbieter wäre mit zusätzlichen Kosten als Wechselbarriere verbunden. Kunden im Systemgeschäft begeben sich damit mehr oder weniger absichtlich in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Lieferanten. Viele Anbieter im Systemgeschäft legen deshalb den Fokus auf hochprofitable Folgegeschäfte und akzeptieren, dass das Erstgeschäft eventuell nur wenig Gewinn abwirft. Daraus resultiert faktisch eine interne „Quersubventionierung“ des Erstgeschäfts durch die Folgegeschäfte. Eine Anpassung der Leistungen an kundenindividuelle Bedürfnisse erfolgt im Systemgeschäft falls erforderlich erst nach dem Kauf. Zielgruppe der Vermarktungsaktivitäten sind wiederum homogene Marktsegmente. Beispiele für das Systemgeschäft sind der Vertrieb von Standardsoftware (Folgekäufe: Serviceverträge, Upgrades und Zusatzfunktionalitäten) oder modulare Systemlösungen im Maschinenbau (Folgegeschäft: Modulerweiterungen, Wartung und Aftersales-Services).

Geschäftstyp Projektgeschäft

Im Projektgeschäft werden individuell erstellte Leistungen für einzelne Kunden vermarktet. Dadurch ist ein hoher Spezialisierungsgrad typisch für diesen Geschäftstyp. Kundenspezifische Bedürfnisse werden bereits im Rahmen meist komplexer Leistungserstellungsprozesse miteinbezogen. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden deshalb maßgeblich durch die Qualität der erstellten Leistung geprägt. Der Kaufprozess wird zudem erst nach längeren Planungs- und Projektierungsphasen abgeschlossen, also bevor die eigentliche Leistungserstellung startet (Auftragsfertigung). Beispiele für das