

---

## FIRMA HINCKEL

### FALLSTUDIE VERTRIEBSMANAGEMENT

---

#### VORBEMERKUNG

Dies ist ein theoretischer Fall, jede Ähnlichkeit mit tatsächlich lebenden Personen oder bestehenden Unternehmen ist rein zufällig und völlig unbeabsichtigt.

#### FIRMA HINCKEL HAT PROBLEME IM VERTRIEB

Besonders bereitet der Key Account Vertrieb Sorgen. Sie wurden von FRAU DR.HUBER, GESCHÄFTSFÜHRERIN, und HERRN MAG. PICHLER, VERTRIEBSVORSTAND, eingeladen, Vorschläge zur Verbesserung dieses Bereichs auszuarbeiten. Dies ist Ihre Niederschrift der Gespräche, die Sie mit 6 Personen im Unternehmen führten.

#### PERSONEN, MIT WELCHEN SIE GESPRÄCHE FÜHRTEN

- FRAU DR.HUBER, GESCHÄFTSFÜHRERIN,
- HERRN DR. FRANZ PFENNING, FINANZVORSTAND
- HERRN MAG. PICHLER, VERTRIEBSVORSTAND
- HERR DR.DR. ADRIAN MAHLER, VORSTAND PRODUKTENTWICKLUNG
- HERR MAG. ROLAND, ACCOUNT MANAGER, Key Account AAA
- FRAU MAG. KARIN ENGLISCH, ACCOUNT MANAGER, Key Account BBB

#### GESPRÄCH MIT FRAU DR. HUBER, GESCHÄFTSFÜHRERIN

Frau Dr. Huber leitet das Unternehmen. Ihr sind Dr. Pfenning, Mag. Pichler, DDr. Malhler und Dipl.Ing. Dr. Matzenbichler (Fertigung) unterstellt. In Stabsposition unterstehen ihr auch das Personalwesen (Dr.Schaumann) und P.R. (R.Wilson).

„Mein Vater hat unser Unternehmen nach dem 2.Weltkrieg gegründet und aufgebaut. Ich habe nach einem Studium in USA dann zuerst als seine Assistentin, dann als Finanzvorstand gearbeitet, und schließlich nach seinem Tod die Geschäftsführung übernommen. Wir verstehen uns heute als Zulieferer komplexer technischer Sub-Systeme für internationale Anlagenbauer. Wir sind Spezialisten für Sonderanfertigungen in kleinen Serien. Wir sehen uns also als „relationship supplier“ und nicht als „transactional supplier“. So glauben wir, uns gegen die Konkurrenz aus China und den Osteuropäischen Ländern stärker positionieren zu können“.

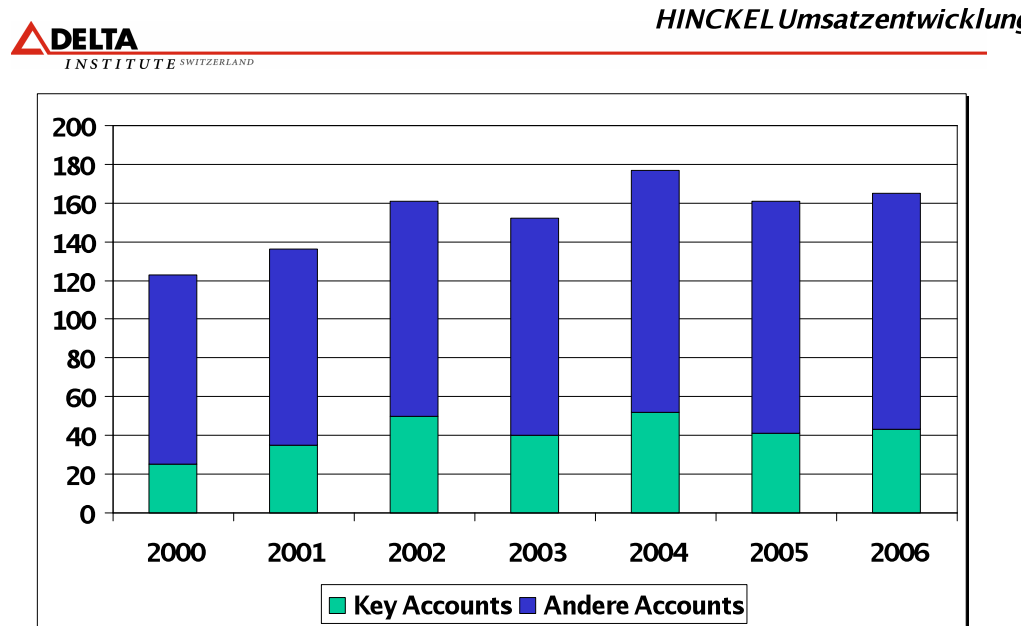
Sie zeigt eine Untersuchung „Transactional and Relationship Suppliers to Large System Integrators“: Lieferanten aus China übernehmen dominant die Position des „Transactional Suppliers“. Ausserdem wächst Konkurrent VAHLE (im selben Land, wie HINCKEL ansässig) anscheinend um ca. 25% pro Jahr, seit 5 Jahren ungebrochen. Firma HINCKEL stagniert, wächst bestens um 5%. (Überprüfung der Geschäftsberichte der Firma VAHLE ergab im Anschluss an die Gespräche, dass diese in jedem Jahr deutlichen Gewinn ausweist).

„Unsere Strategie ist klar: wir wollen ein bedeutender weltweiter Lieferant für international tätige Unternehmen sein“.

„Sorgen bereitet mir, dass wir anscheinend nicht wirklich Marktanteile bei unseren Kunden und Zielkunden gewinnen. Wir stehen unter entsetzlichem Preisdruck. Es vergeht kein Tag, and dem ich nicht noch mehr Rabatt genehmigen muss.“

„Wir sind jetzt im 6.Monat unseres Geschäftsjahrs, und können deutlich absehen, dass unser Geschäft mit unseren grossen Kunden wieder nicht wesentlich wachsen wird.“

Sie zeigt die Umsatzentwicklung von HINCKEL:



Vertriebs System Management Rev.06 - Oktober 2007  
© Copyright Delta-Institute S.A. - 12 chemin de Pomone - CH 1228 Plan les Ouates, Switzerland - [www.deltainstitute.com](http://www.deltainstitute.com)  
All rights reserved. No part of this material may be reproduced in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior written permission of the Delta Institute, Plan les Ouates, Switzerland.

„Ich erwarte von Ihnen, dass Sie mir klar und einfach sagen, wer was tun muss, damit wir rasch mehr bei unseren Key Accounts verkaufen“

### GESPRÄCH MIT HERRN DR. FRANZ PFENNING, FINANZVORSTAND

Dr. Pfenning ist zuständig für Finanzplanung, Controlling, Treasury, EDV, Rechtsabteilung, Einkauf und Auftragsabwicklung bis zum Inkasso.

„Das einzige Problem unseres Unternehmens ist, dass wir zu teuer sind. Sie brauchen ja nur die Managementmagazine zu lesen, das steht ja überall. Wenn wir die Kosten nicht weiter senken können, müssen wir unsere Fertigung nach Asien verlegen, und damit dem allgemeinen Trend folgen“.

„Das ist so sonnenklar, dass wir keine Berater brauchen, um dies herauszufinden. Wenn Sie noch Möglichkeiten finden, um Kosten zu schneiden, bitte sehr. Aber sonst vergeuden Sie hier Ihre Zeit. Vertrieb ist eine Kostenfrage, und gehört deshalb eigentlich dem Finanzvorstand unterstellt. So einfach ist das. Eigentlich können wir uns ja in der heutigen Zeit einen teuren Berater wie Sie gar nicht leisten“

„Wir werden weiter Personal abbauen müssen. Die Verkäufer sind sowieso überbezahlt, und fahren zu grosse Autos. Die sollen eben endlich einmal hart arbeiten, statt mit Kunden in Kneipen herumzusitzen. Ich sehe ja die Spesenabrechnungen, da wird Schindluder getrieben“.

„Eine Entscheidung haben wir schon getroffen. Das Geschäftsjahr ist jetzt halb herum, und es sehr nicht gut aus. Also werden wir die Verträge der Verkäufer kündigen, und ihre Provision für das zweite Halbjahr herabsetzen. Wir müssen einfach mehr Druck ausüben, dann werden die Kerle schon mehr verkaufen“.

„Ausserdem schauen wir jetzt den Verkäufern ganz stark auf die Finger. Sie müssen mit dem neuen CRM System ganz genau berichten, was sie in der Pipeline haben. Da bin ich ganz stolz darauf, dass ich das durchgedrückt habe. So kann man dem Schlendrian bei den Verkäufern endlich zu Leibe rücken. Letzten Monat haben wir ganz klar gestellt, wie wichtig uns das ist: Verkäufer erhalten jetzt nur noch Provision, wenn sie den Auftrag bereits 8 Wochen vor Eingang im System eingegeben hatten. So hört sich endlich diese Mauschelei auf. Klarheit muss man haben!“

„Wie unser Konkurrent VAHLE das macht? Unter uns gesagt, die MÜSSEN ihre Zahlen poliert haben. In unserem Geschäft kann man solche Ergebnisse nicht erwirtschaften. Und lange können die das ohnehin nicht mehr machen. Glauben Sie mir, die sind in spätestens zwei Jahren weg vom Fenster“.

### **GESPRÄCH MIT HERRN MAG. PICHLER, VERTRIEBSVORSTAND**

Mag.Pichler ist für das Marketing (Call Center, Ausstellungen. Produktdokumentation) und Vertrieb (unterteilt in die Segmente Key Accounts und Wiederverkäufer).

„Ja, ich weiss natürlich, dass FRAU DR.HUBER möchte, dass wir mehr verkaufen. Wir tun ja auch unser Bestes.“

„Im Key Account Bereich fokussieren wir uns vor allem auf unsere „key accounts“. Wir haben uns da lange mit unserem EDV Lieferanten unterhalten, dem größten seiner Branche. Die haben seit Jahren ein ausgeklügeltes Key Account Programm. Was wir von denen übernommen haben ist vor allem die Organisation: wir haben key account Manager ernannt, die für einen oder mehrere key accounts zuständig sind, und ihnen Verkäufer zugeteilt, die von ihnen geführt den key account betreuen. Derzeit haben wir 21 derartiger key account Teams in unserem Key Account Geschäft. Das hat sich im Prinzip wirklich bewährt“.

„Meine Key Account Leute sind alle gestandene Vertriebsprofis. Viele Jahre an Erfahrung. Sie sind sehr realistisch im einschätzen der Vertriebschancen. Und die Nachricht ist eindeutig: unserer Kunden haben einfach die Hosen voll, in der heutigen Wirtschaftslage, und halten jeden Cent zurück, den sie nicht ausgeben müssen. Einer unser key accounts hat sogar das Motto „no cash out“ – wie wollen Sie denn einem Kunden etwas verkaufen, der kein Geld im Sack hat?“

„Da kann man doch verstehen, dass die Verkaufsteams sehr konservativ mit ihren Vorhersagen sind, und bei der Annahme ihrer Verkaufsziele sehr vorsichtig geworden sind“.

„Wir haben alles versucht, um mehr zu verkaufen. Wir haben das Provisionssystem völlig umgebaut. Wir haben intensiv in Werbung investiert. Wir haben sehr viel in CRM investiert, um durch bessere Kundenbindung mehr zu verkaufen. Trotzdem sind unsere Verkäufe nicht wesentlich gestiegen.“

„Aber nun muss ich wohl in den sauren Apfel beißen, und wieder eine Entlassungsrunde einläuten. HERR DR:PFENNING drängt in jeder Geschäftsleitungssitzung darauf. Ich fürchte nur, dass wir uns jetzt wirklich ins eigene Fleisch schneiden, und durch die Verringerung der Verkäufer in Wirklichkeit weniger verkaufen werden. Aber ich kann diese Vermutung FRAU DR.HUBER und HERRN DR. PFENNING nicht nachweisen“.

### **GESPRÄCH MIT HERR DR.DR. ADRIAN MAHLER, VORSTAND PRODUKTENTWICKLUNG**

Dr.Dr. Mahler leitet die Marktforschung und die Produktentwicklung, in der bis zum Prototypen entwickelt wird.

„Wir haben nur ein einziges Problem: unsere Verkäufer können nicht verkaufen. Wir sind absolut Spitze mit unseren Produkten. Technisch führend um Jahre. Aber unsere Verkäufer haben das nie gelernt, so komplizierte Produkte zu verkaufen, wie wir sie heute haben. „Kisten“, ja, das können sie verkaufen. Aber komplexe Lösungen nicht“.

„Während unsere Produkte früher einfach „Kisten mit Knöpfen“ waren, sind es heute komplexe Systeme, und wir verkaufen daher Geräte und Leistungen. Das bringen unsere Verkäufer einfach nicht hinüber zum Kunden. Da sind sie überfordert. Wir haben da alles versucht: intensive Produktschulung bis zum geht nicht mehr. Trotzdem haben wir nicht mehr verkauft, das sagt ja wohl alles über die Qualifikation unserer Verkäufer“.

„Ich weiss schon, was ich tun werde, um das Problem zu lösen: ich werde mir eine Gruppe von Spezialisten zulegen, die direkt zum Kunden gehen. Dann ist das Problem gelöst. Natürlich können wir dann Verkäufer abbauen, aber das wollen wir ja sowieso, und so schlagen wir zwei Fliegen mit einer Klappe“.

„Schlüsselprodukte? Wir haben NUR Schlüsselprodukte, alle Produkte sind wichtig für unser Unternehmen“

„Übrigens wäre es angebracht, dass Sie in Ihrem Bericht festhalten, dass unsere Entwicklungsbüros unterm Hund eingerichtet sind, und man da dringend in neues Mobiliar investieren müsste. Das ist ja steinzeitlich, wie wir eingerichtet sind!“

### **GESPRÄCHE MIT KEY ACCOUNT MANAGERN**

Die beiden Key Account Manager wurden von FRAU DR.HUBER, GESCHÄFTSFÜHRERIN, ausgewählt, da sie typische Beispiele der Vertriebssituation bei den key accounts des Unternehmens seien.

Die Gespräche mit ihnen haben Sie nach einem bestimmten Schema geführt:

In einem ersten Schritt baten Sie die key account Manager, ihren Account und die Vertriebssituation in ihren eigenen Worten zu schildern. Danach stellten Sie folgende präzise Fragen:

- Welches Verkaufsziel haben Sie bei diesem Account? im Gesamten und für die Schlüsselprodukte des Unternehmens?
- Welchen Fortschritt machen Sie zu diesem Ziel?
- Was sind die Probleme Ihres Accounts, und wie können Sie mit den Produkten und Leistungen helfen, diese zu lösen?
- Welche Chancen sehen Sie bei Ihrem Account?
- Wie wählen Sie die Chancen aus, auf die Sie sich konzentrieren?
- Wie hilft Ihnen die Geschäftsleitung, mehr zu verkaufen?
- Welche Hindernisse stellen sich Ihnen in den Weg?
- Wer tut was, um diese Hindernisse auszuräumen?
- Haben Sie Besprechungen mit dem Top Management über die Situation bei Ihrem Account? Wie laufen die typischerweise ab? Was wird dabei beschlossen? Was geschieht danach?
- Was ist das Wichtigste, das die Geschäftsführung tun muss, damit Sie bei Ihrem Account mehr verkaufen?

**GESPRÄCH HERR MAG. ROLAND, ACCOUNT MANAGER, KEY ACCOUNT AAA**

HERR MAG. ROLAND, ACCOUNT MANAGER, Key Account AAA ist besonders umfangreich vorbereitet. Seine Dokumentation umfasst einen prall gefüllten A4 Ordner, mit vielen farbigen Diagrammen, Tabellen, etc. Er präsentiert seinen Account, seine Pläne und seine Situation in 45 Minuten, mit 67 Schaubildern. (z.B.: Entwicklung der eigenen Industrie, der Industrie der Kunden, wirtschaftliche Entwicklung der OECD Länder, Bilder der Konkurrenzprodukte, Organigramm des Accounts)

Antworten zu den speziellen Fragen:

1	Welches Verkaufsziel haben Sie bei diesem Account? im Gesamten und für die Schlüsselprodukte des Unternehmens?	<p>Mein Ziel ist es, so viel wir möglich zu verkaufen. Ein Ziel in Zahlen habe ich nicht.</p> <p>(Rückfrage: es ist jetzt der 6.Monat des laufenden Geschäftsjahrs, und Sie haben kein Ziel in Zahlen? – „stimmt, es gab ein Ziel am Jahresanfang, aber das wurde schon dreimal geändert, und wir warten jetzt auf ein neues Ziel, verbunden wahrscheinlich mit einer neuen Provisionsregelung“)</p> <p>Schlüsselprodukte? Ja, wir haben da eine Liste, aber ehrlich gestanden, das ist nicht so wichtig. Ich erhalte meine Provision, so wie auch meine Verkäufer, auf den gesamten Auftragswert. Wir versuchen einfach alle Produkte zu verkaufen.</p> <p>Ausserdem erhalten wir für einige Produkte, von welchen die Geschäftsführerin sagt, sie seien wichtig, keine Provision. Angeblich sind die Margen dabei so niedrig, dass sich die Firma keine Provision auf die Produkte leisten kann.</p> <p>Unter uns gesagt: wenn man für ein Produkt seinen Verkäufern keine Provision zahlt, sollte man sich nicht wundern, dass es kein Renner im Markt wird.“</p>
2	Welchen Fortschritt machen Sie zu diesem Ziel?	<p>Wir verkaufen viel, und werden wahrscheinlich gleich viel verkaufen, wie im letzten Jahr. Bei der Budgetsituation des Kunden wird dies eine ausgezeichnete Leistung sein. Ausserdem musste ich auf Anweisung der Geschäftsleitung vor drei Monaten einen meiner Verkäufer entlassen, um Kosten zu sparen. Mit dem verringerten Personalbestand können wir froh sein, wenn wir das Verkaufsergebnis halten können.</p>
3	Was sind die Probleme Ihres Accounts, und wie können Sie mit den Produkten und Leistungen helfen, diese zu lösen?	<p>Mein Account hat kein Geld. Das ist sein Problem. Wir können helfen, indem wir hohe Rabatte geben.</p>
5	Welche Chancen sehen Sie bei Ihrem Account?	<p>Wir arbeiten an drei wichtigen Chancen, wenn wir zwei davon gewinnen, wird es schon leichter sein, mehr zu verkaufen.</p> <p>Wir führen eine Liste unserer Chancen in unserem CRM System. Aber dort gebe ich nur Chancen ein, die ich praktisch schon in der Tasche habe. Wenn ich andere Chancen dort eingebe, erhalte ich nur dauernd Anrufe, wann die denn endlich abgeschlossen werden, und das will ich nicht. Dafür habe ich keine Zeit.</p> <p>Rückfrage: Andere Chancen? – Nein, das sind die drei wichtigen, an welchen wir arbeiten.</p>
6	Wie hilft Ihnen die Geschäftsleitung, mehr	<p>Die Geschäftsführung hilft enorm bei den Abschlussverhandlungen. Sowohl unser Geschäftsführer, als auch unser Verkaufsdirektor sind</p>

	zu verkaufen?	hervorragende Verhandler. Die können vielleicht feilschen.
7	Welche Hindernisse stellen sich Ihnen in den Weg?	Wir haben zuwenige Leute im Team. Wir arbeiten alle 60-80 Stunden pro Woche, und selbst das reicht nicht, um alles zu erledigen.
8	Wer tut was, um diese Hindernisse auszuräumen?	Unser Unternehmen ist stolz auf das Prinzip des Gründers: „Jeder löst seine Probleme selbst“. Ausserdem hat es unsere Geschäftsleitung nicht gerne, wenn man mit Problemen zu ihnen kommt. Die wollen lieber Erfolgsmeldungen, nicht Berichte über Hindernisse.
9	Haben Sie Besprechungen mit dem Top Management über die Situation bei Ihrem Account? Wie laufen die typischerweise ab? Was wird dabei beschlossen? Was geschieht danach?	Ja, wir machen „Key Account Reviews“. Da zeige ich alle die Bilder, die Sie hier sehen, und jeder im Publikum stellt Fragen. Manchmal stehe ich da ganz schön blöd da. Die Fragen machen wirklich nicht immer Sinn, die Leute geben mir Ratschläge, was ich tun soll, und ich verlasse den Besprechungsraum mit mehr Arbeit auf dem Buckel, als ich vorher hatte. Danach? Nichts, ausser, dass ich mehr Arbeit habe.
10	Was ist das Wichtigste, das die Geschäftsführung tun muss, damit Sie bei Ihrem Account mehr verkaufen?	Mir mehr Leute geben, damit wir endlich wieder auf einigermaßen normale Arbeitszeiten kommen.

**GESPRÄCH KEY ACCOUNT MANAGER FRAU MAG. KARIN ENGLISCH, ACCOUNT MANAGER, KEZ ACCOUNT BBB**

FRAU MAG. KARIN ENGLISCH, ACCOUNT MANAGER, Key Account BBB hat ihren Account und die Verkaufssituation in nur wenigen (12) Diagrammen zusammengefasst. Sie führt in 10 Minuten in den Account ein, und erwartet dann unsere Fragen.

Antworten zu den speziellen Fragen:

1	Welches Verkaufsziel haben Sie bei diesem Account? im Gesamten und für die Schlüsselprodukte des Unternehmens?	<p>Ich möchte in diesem Jahr mein Traumziel von 10 Mio. EU bei diesem Account erreichen. Nein, ich habe dieses Ziel nicht erhalten, sondern mir selbst gesetzt. Ich meine, ein gutes Key Account Team produziert einfach Wachstum, und deshalb tue sich das.</p> <p>Mir ist das gleich, ob das Unternehmen während des Jahres die Ziele ändert, ich mache das einfach so, dass ich mir ein hohes Ziel selbst stecke, dann brauche ich den Änderungen des Unternehmensleitung nicht immer zu folgen, und liege doch im Plan.</p> <p>Mir sind keine Unternehmensprodukte bekannt, die als „Schlüsselprodukte“ definiert sind. Aber ich habe mir drei ausgewählt, die ich bei meinem Account zum Erfolg bringen möchte. Dafür werde ich meinen Verkäufern eine Sonderprovision bezahlen. Wenn das der Unternehmensleitung nicht recht ist, zahle ich eben aus eigener Tasche. Das muss ein Chef schon mal für seine Mitarbeiter tun. Ja, ich weiss, das gibt Ärger. So what.</p>
2	Welchen Fortschritt machen Sie zu diesem Ziel?	<p>Ich bin derzeit meinem Plan etwas voraus (Zeigt ein Diagramm Ziel je Monat, tatsächlich erreicht).</p>
3	Was sind die Probleme Ihres Accounts, und wie können Sie mit den Produkten und Leistungen helfen, diese zu lösen?	<p>Mein Account hat vor allem in Frankreich und in den nordischen Ländern Verkaufsprobleme. Die drei Produkte, die ich ausgewählt habe, sind für diese Länder ausgesprochen wichtig, so helfen sie meinem Account, dort leichter zu verkaufen. Ich habe auch erreicht, dass wir dafür Sonderkonditionen geben können, in Form von verlängerter Garantiezeit, sodass unser Account dort Probeinstallationen seiner Systeme machen kann. Das bietet ihm einen Konkurrenzvorteil.</p>
5	Welche Chancen sehen Sie bei Ihrem Account?	<p>Die wichtigsten Chancen liegen für uns in dem neuen Produktbereich, den der Account eröffnen will. Ich habe mich sehr bemüht, den neu ernannten Bereichsleiter rasch kennen zu lernen, damit ich seine Probleme so rasch wie möglich verstehe und meine Arbeit darauf einstellen kann.</p>
6	Wie hilft Ihnen die Geschäftsleitung, mehr zu verkaufen?	<p>Ehrlich gesagt, wenig. Eher gibt es Druck, wenn die Aufträge schwach sind. Aber ich nehme die Geschäftsführerin gerne mit, wenn es um Abschlussverhandlungen geht. Das tut ihr und dem Geschäftsführer des Accounts gut – auch wenn wir auf unserer Ebene doch schon alles vorbereitet haben.</p>
7	Welche Hindernisse stellen sich Ihnen in den Weg?	<p>Wir haben eigentlich immer wieder nur ein Hindernis: da unser Account exportiert, erwartet er, dass wir in allen Ländern Service und Unterstützung für unsere Produkte anbieten, in die er verkauft. Dort sind wir aber nicht überall vertreten. Das ist jedes Mal ein Spiessrutenlaufen, bis wir das einigermaßen hinkriegen.</p>
8	Wer tut was, um diese Hindernisse auszuräumen?	<p>Das muss ich alles selbst machen. Da sind Widerstände im Unternehmen zu überwinden, und das ist wohl meine Sache.</p>

9	<p>Haben Sie Besprechungen mit dem Top Management über die Situation bei Ihrem Account? Wie laufen die typischerweise ab? Was wird dabei beschlossen? Was geschieht danach?</p>	<p>Ja, wir geben manchmal einen Bericht über die Lage in unserem Account. 20 Leute sitzen in dem Raum, haben ihre Laptops auf dem Tisch, und machen ihr E-Mail. Ehrlich, ich weiss nicht, wozu das gut sein soll. Mir hilft das jedenfalls in keiner Weise, es stiehlt mir nur Zeit.</p> <p>Es werden dann irgendwelche neue kreative Ideen geboren, aber da ja dann doch niemand etwas unternimmt, haben wir uns alles angewöhnt, zu nicken, und dann wieder zurück an unsere Arbeit zu gehen.</p>
10	<p>Was ist das Wichtigste, das die Geschäftsführung tun muss, damit Sie bei Ihrem Account mehr verkaufen?</p>	<p>Derzeit ist das wichtigste Hindernis die Frage der internationalen Betreuung unserer Produkte. Wenn das einmal gelöst ist (und ich bin nicht sicher, ob das jemals geschieht) wird das nächste Hindernis sein, dass wir in internationalen Projekten auch am Ort des Endkunden unsere Produkte integrieren, nicht nur wie jetzt an die Fabrik liefern.</p>