

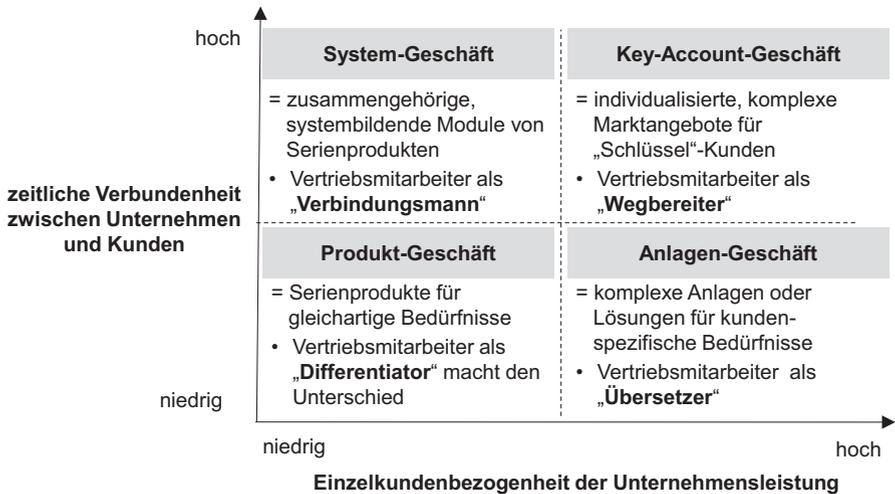
# 1 Markt- und Kundenorientierung in technisch geprägten Unternehmen

## 1.1 Markt- und Kundennähe im erfolgreichen Unternehmen

### 1.1.1 Besondere Anforderungen in B2B- und B2G-Märkten

Die Verkürzung der Thematik auf technisch geprägte Unternehmen ist der Tatsache geschuldet, dass es zahlreiche grundsätzliche Unterschiede zwischen den **Business-to-Consumer**« (B2C)-Märkten mit dem Konsumenten und den B2B-»**Business-to-Business**« (B2B)-Märkten mit anderen Unternehmen im Zentrum der Betrachtung gibt. B2C-Märkte sind grundsätzlich auf Masse ausgelegt, während es sich im B2B-Markt mitunter nur um ein paar wenige Kunden je Kundensegment handelt, allerdings auch mit dem entsprechenden Auftragsvolumen. Die Marktangebote sind im B2C-Markt standardisiert, um die breite Masse auf einfachem Wege zu erreichen, im B2B-Markt handelt es sich oft um technisch komplexe Lösungen. Soziale Motive dominieren im Käuferverhalten im B2C-Markt, die Marke spielt eine erdrückende Rolle, während im B2B-Markt das Rationale überwiegt. Dementsprechend spielt im B2C-Markt die Werbung eine große Rolle, um eben diese Masse zu erreichen, im B2B-Markt der persönliche Verkauf der oftmals sehr erklärungsbedürftigen Marktangebote. Indirekte, lange Vertriebswege kennzeichnen den B2C-Markt, während er im B2B-Markt kurz, nämlich direkt vom Hersteller zum Kunden sein kann. In B2C-Märkten erscheint die Einbeziehung der Kundenperspektive deutlich fortgeschrittener, als in B2B-Märkten. Das ist insofern unverständlich, da es gerade im B2B-Markt mitunter auf passgenaue Lösungen für den Kunden ankommt, während der Konsument sich auch an Kompromisse gewöhnen kann. Der »**Business-to-Government**« (B2G)-Markt, d. h. öffentliche Auftraggeber, wird dort gesondert betrachtet, wo Unterschiede bestehen.

B2B-Märkte können nochmals unterteilt werden, das gilt durchaus auch für B2G-Märkte:



**Abb. 1.1:** Fraktionen in B2B-/B2G-Märkten und die Rolle des Vertriebsmitarbeiters

- Das **Produktgeschäft** umfasst die relativ standardisierte Herstellung und Vermarktung von Marktangeboten, die vom Kunden isoliert eingesetzt werden. Unterschiede können weniger zum Produkt der Wettbewerber aufgezeigt werden, als durch die Qualität des Vertriebsmitarbeiters, der eine Beziehung zum Kunden aufbaut und aufrechterhält.
- Das **Systemgeschäft** ist geprägt durch die Zusammenfassung von Funktionseinheiten zu komplexen Systemen, oftmals in Form einzelner Module, die dann zusammengefügt werden können. Dazu gehören fast immer auch ausgeprägte Dienstleistungselemente.
- Das **Anlagengeschäft** (oder Projektgeschäft) bezieht sich auf umfassende Marktangebote, deren einzelne Elemente beim Kunden zu einem funktionstüchtigen System zusammengefügt werden. Das Know-how des Anbieters liegt nicht in den einzelnen Elementen, oftmals sind es nur Standardteile, sondern darin, dass durch ihr Zusammenwirken eine neue technische Lösung geschaffen wird.
- Das **Key-Account-Geschäft** ist durch eine längerfristige Geschäftsbeziehung gekennzeichnet. Der Anbieter erstellt verschiedene Marktangebote, die vom Kunden sukzessiv in Anspruch genommen werden. Das eigentliche Know-how liegt in der Kundenbeziehung und den teilweise auch internen Kenntnissen beim Kunden über seine Abläufe bis hin zu seinen strategischen Absichten. Diese Beziehung erzeugt eine sehr enge und stabile Bindung.

Unternehmen mit Kunden im B2B- und im B2G-Markt befinden sich in unterschiedlichen Stadien, von noch immer sehr produktzentrierten bis hin zu lösungszentrierten Anbietern. Die Besonderheiten, denen technisch geprägte Unternehmen, ob sie jetzt andere Unternehmen beliefern oder öffentliche Auftraggeber, ausgesetzt sind, sollen in

der Folge dargestellt werden. Die Konsequenzen für den Vertriebsmitarbeiter in einem Unternehmen werden aufgezeigt. Eines vorab: Der B2B-/B2G-Markt kann gut beschrieben werden, allerdings gibt es keinen Standard in der Vorgehensweise, zu unterschiedlich sind die Unternehmen bzw. Organisationen:

Besonderheiten im B2B-/B2G-Markt	Handlungen zur Erhöhung der Kundenorientierung für Vertriebsmitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einhalten von Instanzen</b> spielt eine große Rolle, ebenso wie das <b>Befolgen und Verfolgen der Einkaufsroutinen</b> des Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennen der relevanten Instanzen und der formalen, aber auch ggf. der informellen Geschäftsprozesse beim Kunden</li> <li>• Einschätzung, welche Geschäftsprozesse oder Instanzen für Verbesserungen in Frage gestellt werden können, welche sind die „heiligen Kühe“ und sollten nicht angetastet werden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Komplexität des Einkaufsprozesses („<b>Buying Center</b>“) beim Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vorhandenes Wissen darüber, wie der „Kunde einkauft“ und die gegebenen Routinen und die Instanzen</li> <li>• breite Kontaktpflege zu den unterschiedlichen Rollen im „Buying Center“, keine Konzentration auf einzelne Teilnehmer im „Buying Center“ des Kunden</li> <li>• eigenes „Selling Center“ als Pendant, um adäquate Gesprächspartner zu ermöglichen, v.a. wenn eine entsprechende Komplexität des „Buying Center“ beim Kunden besteht</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ökonomische und technische <b>Kaufkriterien</b> des Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützen des Kunden bei der Auswahl der Kaufkriterien sowie bei seiner Bewertung von Preis/Leistung</li> <li>• Herausstellen der eigenen Leistungen und ihrer Alleinstellungsmerkmale gegenüber den Angeboten der Wettbewerber</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkauf nach den spezifischen <b>Anforderungen des Kunden</b>, z.B. ein Pflichtenheft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingehen auf die Kaufkriterien, die für den Kunden wichtig sind und die er „aufgestellt“ hat</li> <li>• Ermittlung der Kompromissfähigkeit der Anforderungskriterien durch eine Priorisierung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>vielfältige Auswahlkriterien</b>, z.B. Qualität, Preis, „Life Cycle Costs“, Liefersicherheit, wahrgenommene Risiken, Unternehmenspolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermittlung der formalen als auch der informellen Kaufkriterien des Kunden</li> <li>• Gewichtung, d.h. bewusstes Setzen von Schwerpunkten, ggf. zusammen mit dem Kunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>persönliche Animositäten</b> sind nicht zu unterschätzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vorsichtiges Vorantasten, v.a. in der Anfangszeit und ohne ausreichende interne Kenntnisse beim Kunden</li> </ul>

**Abb. 1.2:** Besonderheiten im B2B- und im B2G-Markt und Konsequenzen für Vertriebsmitarbeiter – Teil 1

Besonderheiten im B2B-/B2G-Markt	Handlungen zur Erhöhung der Kundenorientierung für Vertriebsmitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kunden wollen Fakten</b>, z.B. Kostenreduktion durch Optimierung der Geschäftsprozesse und Wegfall einer Arbeitsstelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausarbeiten der konkreten, ggf. mit Zahlen belegbaren Vorteile der eigenen Lösung für den Kunden gegenüber denen der Wettbewerber und der bestehenden Situation beim Kunden, z.B. durch die TCO-Analyse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Bedeutung von <b>Verhandlungen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegen der Vorgehensweise bei Verhandlungen durch den Vertriebsmitarbeiter</li> <li>• Vorgehensweise des Kunden antizipieren und vorab durchspielen, um Nutzenargumente auf eventuelle Einwände vorzubereiten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kein Impulskauf</b> beim Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der Pre-Sales-Phase beim Kunden, wo es um Spezifikationen etc. geht, d.h. mitunter erste Vorentscheidungen implizit getroffen werden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• höheres <b>Risikobewusstsein</b> beim Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten zur Reduzierung des Kaufrisikos beim Kunden</li> <li>• Risiko der Abhängigkeit von einem Lieferanten könnte für den Kunden ein wichtiges Entscheidungskriterium darstellen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• abgeleitete Nachfrage „<b>Kunden des Kunden</b>“ sind ausschlaggebend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstsein über die wirtschaftliche Lage der Kunden des Kunden, d.h. Einschätzung wie preissensibel die Kunden des Kunden sind</li> <li>• Bewusstsein, welchen Stärken des Kunden sie wertschätzen und für sie besonders wichtig sind</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leistungsmessung</b> und -bewertung durch den Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorschlag von KPIs zur Messung der Leistungsveränderung durch den Kunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „<b>make-or-buy</b>“-Entscheidung beim Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berater für den Kunden und Abwägen der Vor- und Nachteile</li> <li>• „Selbermachen“ oder „Alles so lassen“ sind ernstzunehmende Alternativen, die der Kunde durchaus in Betracht ziehen kann</li> </ul>

**Abb. 1.3:** Besonderheiten im B2B- und im B2G-Markt und Konsequenzen für Vertriebsmitarbeiter – Teil 2

- Bei der **TCO-Analyse** (total cost of ownership) handelt es sich um ein Abrechnungsverfahren, bei dem alle anfallenden fixen und laufenden Kosten von Investitionsgütern abgeschätzt werden. Damit erhält man eine Kostenaufstellung, die auch alle anderen Aspekte der späteren Nutzung (Energiekosten, Reparatur und Wartung) inkludiert. Das wirkt sich auf die Investitionsentscheidung aus, sofern man der Analyse folgt.<sup>1</sup>
- Unter **KPI** (key performance indicators) versteht man betriebswirtschaftliche Kennzahlen, durch die der Fortschritt oder die Zielerreichung innerhalb eines Unternehmens gemessen werden können.

1 ▶ Kap. 1.3.3.

Während im B2G-Markt der Bürger als der Endkunde des Staates, der ihn dafür auch in Form von Steuern und zusätzlich noch Gebühren bezahlt, keine Rolle zu spielen scheint, ist das im B2B-Markt anders. Ohne eine klare Vorstellung von den **Kunden des Kunden** wird es immer schwieriger, ein Marktangebot für den Kunden zu formulieren. Man muss wissen, was er damit tut, um weitere Nutzenargumente für den Kunden zu generieren und die eigenen Leistungen den wirklichen Bedürfnissen der Kunden anzupassen. Wird der eigene Kunde durch den Vertriebsmitarbeiter erfolgreicher, hilft das auch dem Vertriebsmitarbeiter. Was gibt es Schöneres, als einen Kunden, der durch die Unterstützung des Vertriebsmitarbeiters Umsatzwachstum realisieren kann?

### 1.1.2 Grundorientierung im Unternehmen des Kunden

Wer hätte damals gedacht, dass der berühmte Artikel »Marketing Myopia« von Theodore Levitt aus dem Jahre 1960 mehr als ein halbes Jahrhundert später noch nichts an Aktualität eingebüßt hat und in technisch geprägten Unternehmen immer noch relevant ist: Die Kernforderung von Levitt an wachstumsorientierte Unternehmen war, die **Wünsche und Bedürfnisse der eigenen Kunden** zu kennen und auf sie einzugehen, anstatt auf eine vermeintliche Unsterblichkeit der eigenen Marktangebote zu setzen: Die Ursache für bedrohtes, gebremstes oder bereits zum Erliegen gekommenes Wachstum liegt nicht in der Marktsättigung – es liegt im Versagen des Managements.<sup>2</sup> Die **Kundenferne** führt zu den Glaubenssätzen, dass erstens durch eine expandierende und wohlhabender werdende Bevölkerung das eigene Wachstum bereits sichergestellt ist, zweitens es für das Hauptprodukt der eigenen Branche keinen konkurrierenden Ersatz geben kann und sich drittens die ausschließliche Beschäftigung mit einem eigenen Marktangebot, das sich für sorgfältig kontrollierte wissenschaftliche Experimente, Verbesserungen und Kostensenkungen im Herstellungsprozess anbietet.

Die These, dass Wachstum der Bevölkerung bereits, möglicherweise nach einigen Turbulenzen, Wohlstand impliziert, geistert bis heute durch die Politik. Allerdings zeichnet die Anzahl der Menschen alleine noch keinen qualifizierten Markt aus, etwa dann nicht, wenn der Zustrom in die Sozialsysteme erfolgt und Menschen nur durch Transferleistungen versorgt werden können. Ist dies auf Dauer angelegt, etwa weil die Eingangsvoraussetzungen zu gering sind und über Generationen hinweg kaum korrigiert werden können, droht gar der gesellschaftliche Kollaps.

Eine **Grundorientierung** ist die Einstellung, die ein Unternehmen bei seinen Marktaktivitäten begleitet.<sup>3</sup> Ohne die einzelnen Grundorientierungen zu bewerten, werden hier zunächst zwei Orientierungen gegenübergestellt, sie stellen auf dem Weg zum Lösungsgeschäft gegensätzliche Pole dar. Es gibt keine gute Grundorientierung, die alle anstreben sollten oder eine schlechte, die alle Unternehmen vermeiden sollten. Sie muss aber zum Unternehmen, seiner Branche und seinem Umfeld passen. Die

---

2 Vgl. Levitt, 1960.

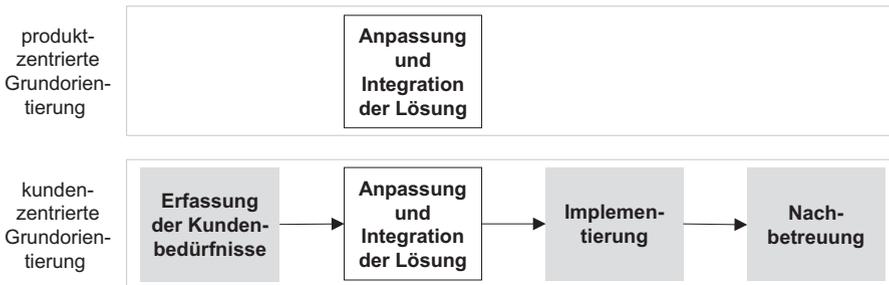
3 Vgl. Kotler/Keller, 2016, S. 42 f.

**produktzentrierte Grundorientierung** zeichnet sich heute in technisch geprägten Unternehmen durch die folgenden drei Merkmale aus:

- Die angebotene Lösung als Bündel von Produkten und Dienstleistungen, wie Instandhaltung und Ersatzteilversorgung, wird in einem Marktangebot zusammengefasst.
- Die angebotene Lösung wird an die spezifischen, aber aggregierten Kundenanforderungen, wie geringe Betriebskosten, angepasst.
- Die Umsetzung der angebotenen Lösung erfolgt in einem schlüsselfertigen Gesamtsystem.

Es dreht sich alles um die Erhöhung des Kundenwertes, um das Produkt noch exklusiver und damit für ein bestimmtes Kundensegment begehrenswerter zu machen. Meist finden sich diese Unternehmen in Nischenpositionen mit einer hohen Bedeutung der Marke. Hat der Kunde seine Bedürfnisse im Vorfeld ausdrücklich formuliert, das Unternehmen sie exakt erfasst und das Angebot darauf ausgelegt, kann ein hoher Kundenwert entstehen; davon ist in der Praxis aber meist nicht auszugehen.<sup>4</sup>

Der **wirkliche Kundenwert** geht über die aktuellen Bedürfnisse des Kunden heraus und verknüpft diese mit den beim Kunden latent vorhandenen sowie den zukünftigen Bedürfnissen mit dem Ziel, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen und ihn zu begeistern. Eine **kundenzentrierte Grundorientierung** ist damit mehr als nur das Produkt plus Dienstleistung, sondern umfasst die Beschäftigung mit allen Schritten, die der Kunde durchläuft, von der Pre-Sales- bis zur After-Sales-Phase:<sup>5</sup>



**Abb. 1.4:** Produktzentrierte und kundenzentrierte Grundorientierungen

In der Literatur werden die beiden Begriffe Kunden- und Marktzentrierung und -orientierung oftmals synonym verwendet. Da sie in dieser Arbeit jedoch differenzierte Betrachtung finden, ist es notwendig, diese zu spezifizieren. Unter **Kundenzentrierung** wird die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf den bestehenden und den zu-

4 Vgl. Vogt, 2012, S. 15.

5 Vgl. Vogt, 2012, S. 16.

künftigen Kunden verstanden. Sie stellt somit die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.<sup>6</sup> Daneben existiert das Konstrukt der **Marktzentrierung**. Im Gegensatz zur Kundenzentrierung schließt die Marktzentrierung sämtliche Marktteilnehmer ein, auch Wettbewerber, Absatzmittler, Anteilseigner oder Fremdkapitalgeber.<sup>7</sup> Demnach kann die Kundenzentrierung als Teilmenge der Marktzentrierung gesehen werden.

Um noch einmal die Unterschiede zwischen produkt- und kundenzentrierter Grundorientierung zu verdeutlichen, zeigt das folgende Beispiel, dass es keine gesetzten Grundorientierungen in einer Branche gibt, sondern es auf das **Geschäftsmodell**<sup>8</sup> des Unternehmens ankommt:<sup>9</sup>

Branche	Produkte	Dienstleistungen	produktzentrierte Grundorientierung	kundenzentrierte Grundorientierung
Luftfahrt	Flugzeuge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartung</li> <li>• Instandsetzung</li> <li>• Ersatzteile</li> </ul>	Wir verkaufen und managen Flugzeugflotten	Wir optimieren Ihren Ertrag pro Sitzplatz
Lastkraftwagen	LKWs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung</li> <li>• Service</li> </ul>	Wir verkaufen und managen LKW-Flotten	Wir senken Ihre absoluten Betriebskosten
Energie	Strom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instandhaltung von Anlagen</li> </ul>	Wir stellen Strom verlässlich zur Verfügung	Wir senken Ihre absoluten Stromkosten
Chemie	Schmierstoffe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schmierstoffanalyse</li> </ul>	Wir haben den passenden Schmierstoff	Wir machen Ihre Maschinen leistungsfähiger

**Abb. 1.5:** Beispiele für produktzentrierte und kundenzentrierte Grundorientierungen

Ein Lösungsanbieter mit einer **proaktiven Kundenzentrierung** wird darüberhinaus versuchen, neue Verbesserungsmöglichkeiten in den Wertschöpfungsaktivitäten seines Kunden aufzudecken, sowie Veränderungen im Umfeld des Kunden zu antizipieren,<sup>10</sup> also Kundenbedürfnisse zu ermitteln, die der Kunde nur latent hat oder an die er noch gar nicht gedacht hat. Vor allem bei letzterem ist Vorsicht geboten, nicht umsonst wird es als »**Missionary Selling**« bezeichnet, da das meist höchst innovative Marktangebot die Geschäftsprozesse des Kunden verändert. Das ist wesentlich schwieriger als ein klar definiertes Kundenbedürfnis zu befriedigen und oft nicht vom Erfolg gekrönt. Es ist

6 Vgl. Bruhn, 2013, S. 17.

7 Vgl. Bruhn, 2013, S. 13.

8 Vgl. dazu: Kohlert 2018, Kap. 2.1.

9 Vgl. Vogt, 2012, S. 18.

10 Vgl. Vogt, 2012, S. 15.

immer einfacher, bestehende Herausforderungen des Kunden, die dem Vertriebsmitarbeiter bewusst sind, zu adressieren, als Probleme des Kunden zu lösen, die er gar nicht hat bzw. noch nicht erkennt.<sup>11</sup> Eine Einschränkung sollte aber getroffen werden: Bei technologiezentrierten Unternehmen kann das allerdings dazu führen, dass der Fortschritt gar gebremst wird, da die befragten Kunden sich so manche innovative Leistung gar nicht vorstellen können und folglich auch nicht nachfragen. Allerdings weiß man dann auch erst beim Kauf derselben, ob das innovative Marktangebot ein Erfolg wird.

Die meisten Unternehmen aus B2B-Märkten kommen eher von einer produktzentrierten Grundorientierung und entwickeln sich in Richtung Kundenzentrierung weiter. Technische Kompetenz, angereichert mit komplementären Dienstleistungen reicht allerdings nicht aus, um wirklich zu einer Kundenzentrierung zu kommen. Das bedarf es einem Lösungsdenken, angelehnt an den Bedürfnissen der Kunden. Diese Lösungsorientierung muss vielfach erst noch entwickelt werden.<sup>12</sup>

Die Grundorientierungen wurden bislang auf produkt- und kundenzentriert begrenzt. Es bestehen aber noch weitere Grundorientierungen, die aus Gründen der Vollständigkeit genannt werden sollen:

- Ist ein Unternehmen sehr **fertigungszentriert**, steht bei ihm die Erzielung von »Economies of Scale« im Mittelpunkt. Geld wird dadurch verdient, dass seine Marktangebote in großen Mengen gefertigt und so breit wie möglich vertrieben werden. Die pure Quantität ist der kritische Erfolgsfaktor: So viel wie möglich, so preisgünstig wie möglich, immer unter der Wahrung einer bestimmten Standardqualität. Die Kernfragen lauten hier: Ist das Marktangebot skalierbar? Können mit bloßer Replizierbarkeit Gewinne erzielt werden?
- Dagegen ist ein sehr **vertriebszentriertes** Unternehmen davon überzeugt, dass ein guter Vertrieb der Kern eines jeden Unternehmens darstellt. Das sagt noch nichts über die Güte seiner Marktangebote aus, so dass hier mehr Informationen benötigt werden.
- Sehr **gesellschaftszentrierte** Unternehmen schwimmen mit dem Zeitgeist. Dafür gibt es kaum erfolgreiche Beispiele, da sich dieser Geist eben schnell wieder ändern kann. So wurde im Jahr 2015 die Griechenland-Krise schnell als gelöst empfunden, da in den Nachrichten die Thematik Immigration in das grenzenlose Europa die vorherige Krise überschattete.

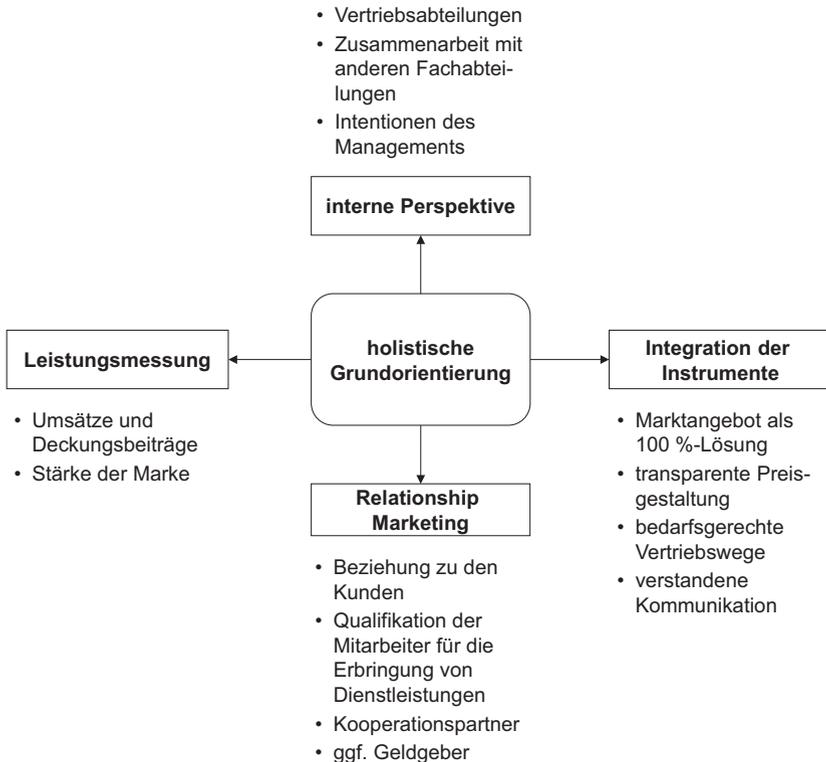
Neu hinzugekommen ist den letzten Jahren die **holistische Grundorientierung** mit einer breiten und integrierten Perspektive aller Einflussfaktoren und deren Integration. Genannt werden hierzu die folgenden vier Komponenten, die die holistische Grundorientierung konstituieren:<sup>13</sup>

---

11 Vgl. Kohlert, 2013, S. 292.

12 Vgl. dazu Kohlert, 2018, Kap. 2.5.

13 Vgl. Kotler/Keller, 2016, S. 43 ff.



**Abb. 1.6:** Dimensionen einer holistischen Grundorientierung im Unternehmen

- Im »**Relationship Marketing**« werden Partnerschaften gesucht und gepflegt. Dabei geht man langanhaltende und wechselseitige Allianzen ein, in denen gemeinsam Nutzen bringende Beziehungen anstatt einmaliger Geschäftsgelegenheiten realisiert werden können. Vorteile ergeben sich für alle Beteiligten gleichermaßen. Analog können dafür auch die **Erfolgskriterien** genannt werden, die für strategische Allianzen aus dem internationalen Geschäft bekannt sind:<sup>14</sup>
  - Es bestehen Win/Win-Situationen, gemeinsame Interessen und Vorteile. Die Beziehungen sind wechselseitig. Jeder Partner besitzt spezifische Stärken, die er mit dem anderen Partner teilt. Lernen findet auf beiden Seiten statt.
  - Die Entscheidungsfindung wird dargelegt, eine Beilegung von unterschiedlichen Ansichten ist vorgesehen, um möglichen Konflikten zu begegnen. Grundsätzlich besteht eine Konsensorientierung zwischen den Partnern, unterschiedliche Größen- und Machtunterschiede werden nicht in die Waagschale geworfen. Das erfordert auch eine klare gemeinsame Aufteilung der Verantwortlichkeiten. Dabei hilft es, die Arbeitsbeziehungen auch auf horizontaler Ebene zwischen den

<sup>14</sup> Vgl. Perlmutter/Heenan, 1986, S. 137.

- Mitarbeitern im operativen Bereich zu organisieren, nicht nur auf der vertikalen, d. h. auf der Managementebene.
- Die »persönliche Chemie« besteht und es wird an der Entwicklung eines gemeinsamen Wertesystems gearbeitet, mit dem Potenzial, ein Netzwerk zu schaffen, bei dem durch das Zusammenspiel aller Beteiligten eine neue gemeinsame »Value Proposition« entsteht, z. B. durch einen Hersteller, der eng mit seinen externen Serviceunternehmen verwoben ist.
  - Andere Formen der Zusammenarbeit sind oft notwendig, um dieses komplexe System zu steuern.
  - Um Strategien umzusetzen, wird das Unternehmen jedes einzelne Instrument und seine Maßnahmen vorsichtig ausbalancieren, einen verantwortlichen Mix im Sinne einer **Integration der Instrumente** zusammenstellen. Dabei sollte man sich der wechselseitigen Abhängigkeit der einzelnen Instrumente im Marketing-Mix bewusst sein: So besteht ein Zusammenhang zwischen Außenauftritt und dem Preis, viele Vertriebswege sprechen gegen exklusive Marktangebote etc.
  - In der **internen Perspektive** steht die Auswahl und die Weiterbildung der Mitarbeiter im Vordergrund, um zusammen an einer Markt- und Kundennähe zu arbeiten. Nur durch eine Gesamtleistung kann dies ermöglicht werden.
  - In der **Leistungsmessung** werden die KPIs<sup>15</sup> ausgewählt, die den Fortschritt am besten messen. Diese finden sich üblicherweise in finanziellen Rückflüssen für das Unternehmen, aber eben auch in den nicht-finanziellen, oder besser gesagt, nicht unmittelbar finanziell messbaren, wie Kundenzufriedenheit.

Welche Erkenntnisse kann der Vertriebsmitarbeiter aus der Grundorientierung eines Unternehmens für sich ziehen? Er weiß, welche Fragen gestellt werden sollten! Durch das Erkennen der Grundorientierung kann der Vertriebsmitarbeiter auf die Nutzenargumente schließen, die er beim Kunden präferiert erwähnen sollte. Grundorientierungen werden nach außen kommuniziert, bewusst oder unbewusst! Damit können sie sehr wohl gut erkannt werden. Um diese Kenntnisse zu nutzen, benötigt der Vertriebsmitarbeiter Kenntnisse über Branche, Markt und Wettbewerb, innerhalb derer sich sein Kunde bewegt und Kenntnisse über die Internas im Unternehmen des Kunden, z. B. informelle Kanäle, Identifizierung der »Mächtigen« im Unternehmen.

### 1.1.3 Transformation zum kundenzentrierten Unternehmen

Es ist unwahrscheinlich, dass sich ein Unternehmen quasi über Nacht von einem produkt- zu einem kundenzentrierten Unternehmen entwickelt. Es durchläuft vermutlich eher verschiedene **Stufen von Dienstleistungen**. Jede Stufe besitzt unterschiedliche Anforderungen an den Kundenservice und erhöht die Kundenzentrierung des Unternehmens:

---

15 Key Performance Indicators.