



Leseprobe

Ludger Schneider-Störmann

Technische Produkte verkaufen mit System

Einführung und Praxis des technischen Vertriebs

ISBN (Buch): 978-3-446-44384-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-44414-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44384-6>

sowie im Buchhandel.

# Vorwort



Nach über einem Jahrzehnt im Technischen Vertrieb als Vertriebsingenieur wagte ich den Sprung zurück in die akademische Welt an die Hochschule für angewandte Wissenschaften nach Aschaffenburg. Seit 2010 koordiniere und plane dort ich den Studiengang „Internationales Technisches Vertriebsmanagement“.

Einige Fragen beschäftigen mich seither:

- Was macht eine gute Vertriebsingenieurin / einen guten Vertriebsingenieur aus?
- Welche Kenntnisse und Kompetenzen sollten sie haben?
- Gibt es Methoden und Prozesse, die einen Technischen Vertrieb systematisieren und so den Akteuren einen Leitfadens geben?

Ein Impuls zum Schreiben dieses Buchs kam dadurch, dass ich Literatur suchte, die den Prozess des Technischen Vertriebs wissenschaftlich beschreibt und dabei erforschte Methoden vermittelt. Die Suche war ergebnislos. Viele Bücher beschränken sich auf betriebswirtschaftliche Grundlagen ohne konkreten Bezug zu technischen Produkten.

Also entschied ich mich zu diesem Buch. Die obigen Fragen wollte ich – wissenschaftlich untermauert – beantworten. Zusätzlich wollte ich aus meinen positiven und negativen Erfahrungen schöpfen und darauf aufbauend Systematiken entwickeln, die Vertriebsingenieuren nützlich sein können. Herausgekommen ist dieses Fachbuch: „Technischer Vertrieb mit System“. Wenn Sie so wollen, stecken in diesem Buch neben meinen 20 Jahren praktischer, didaktischer und akademischer Erfahrung auch etliche Arbeiten verschiedener Wissenschaftler, Erkenntnisse aus Gesprächen mit meinen Kunden, Kollegen und Wettbewerbern sowie aus den vielen Diskussionen mit meinen Kollegen im Netzwerk derer, die sich in ihrer Lehre dem Technischen Vertrieb verschrieben haben.

Die Methoden sollen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser neue Ideen zur Verbesserung Ihrer Vertriebsserfolge bringen. Vorbereiten, Verhandeln von Vereinbarun-

gen und Verträgen und Akquise kann systematisiert werden. Ermuntern Sie Kollegen aus anderen Abteilungen ihres Unternehmens, Sie dabei zu unterstützen. Unterstützen auch Sie Kollegen dadurch, dass Sie ihnen Verständnis für Forderungen der Kunden nahebringen. Denn so können Sie schließlich den Erfolg mit allen teilen.

Nehmen Sie sich die Zeit, um das eine oder andere auszuprobieren. Wenn Sie Methoden erkennen, die Sie vielleicht schon intuitiv einsetzten, können Sie darauf aufbauend leicht die nächste Systematik anschließen.

So werden Sie sich ihren persönlichen Technischen Vertrieb mit System aneignen, der Sie sicherlich erfolgreicher machen wird.

*Ludger Schneider-Störmann*

Köln und Aschaffenburg im Juli 2015

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Danksagung</b> .....	VII
<b>Inhalt</b> .....	IX
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Vertriebsingenieure .....	1
1.2 Motivation .....	2
1.3 Aufbau des Buches .....	6
1.4 Literaturverzeichnis .....	10
<b>2 Der Ablauf des Vertriebs technischer Systeme</b> .....	11
2.1 Zusammenfassung .....	11
2.2 Motivation .....	13
2.3 Konflikte und Einigung .....	24
2.3.1 Der Zielkonflikt .....	28
2.3.2 Der Mittelkonflikt .....	31
2.3.3 Konfliktursachen .....	35
2.3.4 Konfliktkette und Konfliktlösung .....	43
2.3.5 Strategien und Taktiken .....	51
2.4 Der Verhandlungsprozess für technische Produkte .....	55
2.4.1 Der allgemeine Verhandlungsprozess im klassischen Sinne .....	55
2.4.2 Der durch neue Medien und Technologien veränderte Vertriebsprozess .....	57
2.4.3 Der Prozess im technischen Vertrieb .....	67

2.5	Spezifizierung, Quantifizierung und Einordnung	86
2.5.1	Einheiten der spezifischen Angaben	88
2.5.2	Spezifizierung	90
2.5.3	Quantifizierung	91
2.5.4	Einordnung	93
2.5.5	Eine kurze Bemerkung über „unsichtbare“ Spezifikationen	96
2.6	Zusammenfassung	97
2.7	Literaturverzeichnis	98
<b>3</b>	<b>Die Systemtheorie des technischen Vertriebs</b>	<b>101</b>
3.1	Zusammenfassung	101
3.2	Motivation	102
3.2.1	Beispiel einer systemtheoretischen Beschreibung	102
3.2.2	Warum Systemtheorie der Technik im technischen Vertrieb?	109
3.3	Einführung in die Systemtheorie	111
3.3.1	Die Herkunft der Systemtheorie	111
3.3.2	Einführung in die Systemtheorie nach Ropohl	115
3.3.3	Systemtheorie des technischen Vertriebs	117
3.4	Funktionen und Charakteristiken	132
3.4.1	Begriffsklärung	132
3.4.2	Funktionen (mathematische Definition)	132
3.4.3	Charakteristik	133
3.4.4	Kennlinien	135
3.5	Beschreibung technischer Systeme	136
3.5.1	Das funktionale Konzept	137
3.5.1.1	Zielstellung	138
3.5.1.2	Methode	138
3.5.1.3	Beispiel Taschenlampe	141
3.5.1.4	Beispiel optisches Filtersystem	142
3.5.1.5	Rückschlüsse für VertriebsingenieurInnen	145
3.5.1.6	Definition der Hauptaufgabe	146
3.5.2	Das hierarchische Konzept	148
3.5.2.1	Zielstellung	150
3.5.2.2	Methode	150
3.5.2.3	Beispiel Taschenlampe	153
3.5.2.4	Beispiel optisches Filtersystem	159
3.5.2.5	Rückschlüsse für VertriebsingenieurInnen	161

3.5.3	Das strukturelle Konzept	162
3.5.3.1	Zielstellung	163
3.5.3.2	Methode	163
3.5.3.3	Beispiel Taschenlampe	167
3.5.3.4	Beispiel optisches Filtersystem	168
3.5.3.5	Rückschlüsse für VertriebsingenieurInnen	169
3.5.4	Das signaltheoretische Konzept	170
3.5.4.1	Zielstellung	170
3.5.4.2	Methode	170
3.5.4.3	Beispiel Taschenlampe	172
3.5.4.4	Beispiel optisches Filter	175
3.5.4.5	Rückschlüsse für VertriebsingenieurInnen	176
3.5.5	Funktionsbegriff der Systemtheorie	177
3.5.6	Systemkonzepte	179
3.5.6.1	Systemstrukturen	179
3.5.6.2	Wichtige Systemarten	180
3.5.7	Zusammenfassung	183
3.6	Grundlegende Funktionen, Abtastung, Faltungsintegral, Übertragungs- und Transferfunktion	185
3.6.1	Grundlegende Funktionen	185
3.6.1.1	Kennlinien	192
3.6.1.2	Charakteristiken	196
3.6.1.3	Übertragungs- und Transferfunktion	198
3.6.1.4	Hysterese	199
3.6.2	Signale	200
3.6.3	Einheiten	201
3.6.4	Faltungsintegral	203
3.6.5	Schrittweise Lösung des Faltungsintegrals	207
3.6.6	Faltungsalgebra	210
3.6.7	Berechnung des Ausgangssignals im Frequenzbereich	213
3.6.8	Beispiel eines LTI-Systems mit Rückwirkung	217
3.6.9	Abtastung	218
3.6.10	Rückgewinnung	221
3.6.11	Zusammenfassung	224
3.7	Zusammenfassung	225
3.8	Literaturverzeichnis	226

<b>4 Technischer Vertrieb mit System</b> .....	229
4.1 Zusammenfassung .....	230
4.2 Quality Function Deployment .....	230
4.2.1 Motivation .....	231
4.2.2 Das QFD-Modell .....	231
4.2.2.1 Zielstellung .....	231
4.2.2.2 Einführung .....	231
4.2.2.3 QFD-Prozess .....	233
4.2.2.4 House of Quality: Aufbau .....	236
4.2.3 Beispiel optisches Filter .....	251
4.2.3.1 Phase 0: Kundenanforderungen .....	251
4.2.3.2 Phase I: Produktplanung mit dem House of Quality .....	252
4.2.3.3 Phase II: Subsystem- und Komponentenplanung .....	264
4.2.3.4 Phase III: Prozessplanung .....	265
4.2.3.5 Phase IV: Produktionsplanung .....	265
4.2.3.6 Phase V: Rückmeldung .....	266
4.2.4 Beispiel Taschenlampe .....	266
4.2.4.1 Phase 0: Kundenanforderungen .....	266
4.2.4.2 Phase I: Produktplanung mit dem House of Quality .....	267
4.2.4.3 Phase II: Subsystem- und Komponentenplanung .....	281
4.2.4.4 Phase III: Prozessplanung .....	281
4.2.4.5 Phase IV: Produktionsplanung .....	282
4.2.4.6 Phase V: Rückmeldung .....	282
4.3 Anknüpfung an das Modell und die Methode von Kano .....	282
4.3.1 Motivation .....	283
4.3.2 Kano-Modell .....	284
4.3.3 Kano-Methode .....	290
4.3.4 Beispiel optischer Filter .....	303
4.3.5 Beispiel Taschenlampe .....	305
4.3.6 Beispiel Substrat zur Gen-Sequenzierung .....	311
4.4 Customer Satisfaction and Quality Function Deployment .....	314
4.4.1 Motivation .....	315
4.4.2 Modellansätze des CSQFD für ein Produkt .....	315
4.4.3 Modellansätze für Produktserien und Produktvariationen .....	321
4.5 CSQFD: Die erweiterte Systematik des technischen Vertriebs .....	326
4.5.1 Die „Acht Schritte“ und CSQFD .....	326
4.5.2 Der Produktentwicklungszyklus ist mit CSQFD ein ganzheitlicher Gestaltungsprozess .....	328

4.5.3 Technischer Vertrieb mit System: das Beispiel der Gen-Sequenzierung neu betrachtet .....	331
4.6 Schlussbemerkung .....	335
4.7 Literaturverzeichnis .....	337
<b>Index</b> .....	<b>341</b>

# 2

## Der Ablauf des Vertriebs technischer Systeme



Im Vertrieb technischer Produkte von Unternehmen an Unternehmen werden nicht nur Preise, sondern hauptsächlich ingenieurwissenschaftliche Themen diskutiert. In diesem wesentlichen Merkmal unterscheidet sich der Vertriebsprozess technischer Systeme von dem nichttechnischer Produkte. Im technischen Vertrieb werden verschiedentlich im Laufe des Vertriebsprozesses auch Verhandlungen über die Produkttechnik geführt.

### ■ 2.1 Zusammenfassung

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Ablauf im technischen Vertrieb. Dabei steht am Anfang, dass sich das verkaufende und das kaufende Unternehmen in irgendeinem Punkt des Angebots nicht einig sind. Dies wird in diesem Buch als Konflikt bezeichnet. Der Prozess fängt also mit einem Konflikt an. Bestünde Einigkeit, wäre eine Verhandlung unnötig. Das Kapitel zeigt auf, mit welchen Methoden ein Konflikt erkannt, definiert und beschrieben werden kann. Daraus ergibt sich der Verhandlungsprozess für technische Produkte, der in wesentlichen Punkten anders verläuft als der für Konsumgüter. Als wesentliches Mittel zur Verhandlungsführung gilt die Beschreibung durch objektive Werte und Maßstäbe. Auch damit befasst sich ein Abschnitt in diesem Kapitel.

Beispiele sind der Praxis entnommen. Sie entstammen Experteninterviews und sind Berichte bzw. Erfahrungen von Vertriebsingenieuren und Key Account Managern mittelständischer Unternehmen im B2B-Geschäft. Namen von Personen oder Unternehmen werden aus nachvollziehbaren Gründen nicht genannt. In einigen Fällen kommen Spezifikationswerte vor. Diese habe ich teilweise abändern müssen. Diese Änderungen lassen aber die theoretischen Bezüge weiter bestehen, so dass sie sich immer noch eignen, die Methoden anhand der Praxisbeispiele nachvollziehen zu können.

Die Interviews werden meistens in der Erzählform wiedergegeben. Daher werden diese in Anführungszeichen „“ gesetzt. Der besseren Lesbarkeit zuliebe wurden das „ich“, „wir“, „uns“ usw. belassen.

### **Empfehlungen für Leser**

Ich empfehle Lesern, die zunächst ein einführendes Beispiel zum Verständnis des Ablaufs benötigen, mit dem Abschnitt 2.2 zu beginnen und dann die anderen Abschnitte folgen zu lassen. Leser, die zunächst Begriffe und Methoden erfassen möchten, sollten mit dem Abschnitt 2.3 anfangen, und zuletzt das Beispiel im Abschnitt Motivation lesen.

### **Zusammenfassung**

Im Abschnitt 2.2 werden zunächst die „Acht Schritte“ einer Verhandlungsvorbereitung vorgestellt. Diese werden durch ein einführendes Beispiel umfassend erläutert. Das erste ausführliche Beispiel orientiert sich an einer Geschäftssituation aus der optischen Industrie. Die Differenzen von Standpunkten, also die Konflikte, sind hier nicht durch eine Anfrage und ein Angebot entstanden, sondern aus Unzufriedenheit in einem laufenden Geschäftsprozess. Der gesamte Prozess wird hier dargestellt und zeigt bis zur Konfliktlösung auf, welche Komplexität in einem solchen Prozess stecken kann. Viele der angewendeten Methoden werden erst in den nachfolgenden Kapiteln und Abschnitten erläutert. Das Beispiel wirft die Frage auf, was konkret ein Konflikt ist und wie dieser beschrieben werden kann.

Antworten darauf werden im Abschnitt 2.3 gegeben. Es wird zunächst der Zielkonflikt definiert und beschrieben. Der Zielkonflikt steht am Anfang der Konfliktlösung und resultiert aus Unterschieden in den Zielen (und Bedürfnissen) verhandelnder Personen. Die Ziele sind meistens wenig bis gar nicht verrückbar. Daher wird von den Verhandlungspartnern nach Methoden und Mitteln zur Einigung gesucht. Der Weg dahin bildet den Mittelkonflikt. Bevor die Lösung, also die (vertragliche) Einigung erreicht werden kann, sollten die Ursprünge der Konflikte bekannt sein. Konflikte, deren Ursachen nicht geklärt wurden, führen zu einer Kette von Konflikten. Beiden, der Ursachenfindung und der Konfliktkette, wird ebenfalls ein Teilkapitel gewidmet. Schließlich werden Strategien und Taktiken erläutert. Sie werden in der Verhandlung benötigt, um Forderungen und Erwartungen durchzusetzen und in einem kooperativen Prozess zu einer Einigung zu führen.

Mit diesen Methoden der Konfliktanalyse und -lösung kann dann der Verhandlungsprozess beleuchtet werden. Der Abschnitt 2.4 leitet aus den Prozessen für nichttechnische Prozesse den für technische Systeme ab. Zunächst wird das Augenmerk dabei auf die Verhandlungsprozesse im klassischen Sinne gelenkt. Davon ausgehend zeigt der nachfolgende Teil, dass neue Medien und (Informations)Technologien den Prozess nachhaltig verändert haben. Aus einem kausalen Ablaufpro-

zess wurde seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts ein mehrdimensionaler und in großen Teilen parallel laufender Prozess. Daraus wird dann der Ablauf für technische Produkte hergeleitet. Die „Acht Schritte“ zur Verhandlungsvorbereitung werden aufgezeigt und erläutert. Nachdem diese durchlaufen wurden, kann die Verhandlung vorbereitet werden. Da der Ausgang ein Konflikt in einer bestehenden Geschäftsbeziehung war, wird in einem weiteren Unterkapitel auf die Neukundengewinnung im technischen Vertrieb eingegangen.

In den ersten Abschnitten wurde immer wieder betont, Differenzen klar zu benennen und in Zahlen auszudrücken. Geht es um technische Merkmale, ist dies nicht immer einfach. Daher wird darauf gesondert im Absatz 2.5 eingegangen. Technische Werte haben in der Regel physikalische Einheiten. In den meisten Fällen ist damit eine Angabe eindeutig definiert. Allerdings gibt es auch zahlreiche Pseudoeinheiten, welche unterschiedlich interpretiert werden können, wie z. B. das Dezibel (dB). Bevor also auf die Spezifizierung und Quantifizierung explizit eingegangen werden kann, wird in einem Teilkapitel über Einheiten gesprochen. Sind Differenzen in Zahlen und Einheiten ausgedrückt, müssen diese noch technisch eingeordnet werden. Sind Differenzen von wenigen Prozent bei einer Spezifikation technisch machbar und realistisch? Eine Methode zur Beantwortung dieser Fragestellung wird im vorletzten Teil des Abschnitts 2.5 vorgestellt. Den Abschluss bildet eine Bemerkung über Spezifikationen und Anforderungen an Produkte, die Kunden nicht in Lastenhefte oder Spezifikationsdokumente aufgenommen haben. Sie sind sozusagen „unsichtbar“, müssen aber dennoch durch den Lieferanten erfüllt werden.

## ■ 2.2 Motivation

Eine im Vertrieb häufig vorkommende Situation ist, dass die Erwartungen an das Geschäftsjahr nicht erfüllt werden. Diese Differenz aus Erwartung und Erfüllung stellt einen **Konflikt** dar, der zu lösen ist. Abweichungen zwischen geplantem und tatsächlich erreichtem Umsatz sind in vielen Fällen ursächlich damit verknüpft, dass es nicht erteilte Aufträge aufgrund einer Differenz zwischen den Kundenerwartungen im Sinne von Preis, Qualität und Produktspezifikation einerseits und dem Angebotenen andererseits gibt. Im Folgenden werden vorrangig Probleme diskutiert, die mit Kundenzufriedenheit in der Produkttechnik zu tun haben.

Der erste Schritt in einer solchen Situation ist immer die Ursachenermittlung. Es ist elementar, die **Ausgangssituation** zu beschreiben:

*Wo stehen wir?*

*Woran liegt es?*

*Wo stehen die anderen?*

*Was ist schiefgegangen?*

Diese Fragen ließen sich weiter differenzieren. Das Ziel dieser Fragen ist, die Ursachen möglichst konkret zu erfassen, also idealerweise spezifisch und quantitativ.

Falls die Produkttechnik oder fehlende Kundenzufriedenheit mit dem Produkt die Ursachen der unerfüllten Erwartungen sind, muss dem tiefer auf den Grund gegangen werden. Hierzu lohnt sich, eine Analyse des technischen Produkts durchzuführen: Man verschafft sich ein Verständnis der für die Produkthanwendung relevanten Parameter mittels eines **Systembildes**. Oftmals ist es dabei hilfreich, den **Leistungskern** des Produkts zu identifizieren und sich nochmals bewusst zu machen. Die Definition des Leistungskerns kommt aus dem Produktmanagement und ist nicht unmittelbar mit einem physikalischen Bauteil verknüpft, sondern kann auch eine Produkteigenschaft darstellen. Dabei steht die Erfüllung der funktionalen Eigenschaften des Produkts im Vordergrund, die die (minimale/n) Anforderung/en bzw. Erwartung/en des Kunden erfüllen (Zanger 2007).

In einem nächsten Schritt müssen die Anforderungen und **Bedürfnisse der Kunden** aufgenommen werden, bereits bekannte sind zu hinterfragen. Dies hat zum Ziel, eine Optimierung des Produkts und des Angebots zu erreichen. Maßgeschneiderte Lösungen, die für den Kunden eine entsprechende Attraktivität haben, helfen diesem dabei, sich für das Produkt zu entscheiden. Die Erfüllung von Attraktivitätskriterien ist ein grundlegender Baustein für den Erfolg eines Produkts (Kano 1984).

Ist die Ausgangssituation analysiert, das technische System verstanden und liegen die Bedürfnisse der Kunden vor, geht es nun in einem weiteren Schritt darum, eine geeignete **Methode** zu finden, mit der der Nutzen für den Kunden erzielt werden kann. Diese Methode dient dazu, den oben genannten Konflikt aufzuheben und einen Weg zur Einigung zu finden (Tries 2008). Dadurch entstehen möglicherweise neue Konflikte, die aber seitens des Kunden und des Lieferanten anders gelagert sind und daher neu diskutiert werden können, um zu einer Einigung zu gelangen. Doch bis dahin sind noch einige weitere Punkte vorzubereiten.

Hat man erstmal eine Methode definiert, mit der sich der Konflikt lösen lässt, muss diese mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden. Eine **Analyse des technischen Systems** (im Sinne der später vorgestellten Systemtheorie des technischen Vertriebs bzw. der Systemtheorie der Technik, siehe auch (Ropohl 1978)) führt dazu, dass die Parameter, Einflussfaktoren der Produkttechnik, identifiziert werden können. Durch Weiterentwicklungen, Substitutionen oder Innovationen wird das Produkt mit Blick auf die Kundenbedürfnisse „verbessert“. Darunter kann man eine Kostenreduktion verstehen, aber auch eine technische Neuerung, die eine Attraktivität für den Kunden hat, sodass er dieses Produkt wegen dieser Innovation kaufen möchte.

Nun folgt ein weiterer Schritt: die Analyse der **Beziehungslandschaft**. Denn neben dem Zielkonflikt gilt es, eine tiefergehende Analyse des „Buying Centers“ durchzuführen. Ich habe dazu auch Methoden der Systemtheorie der Technik adaptiert (hier: die Systemanalyse nach dem funktionalen Ansatz, siehe Kapitel 3.5.1.). Ziel ist es hierbei, mögliche und bestehende Konflikte zwischen Individuen, Gruppen (z. B. Abteilungen in Unternehmen), Organisationen (etwa Unternehmen wie Lieferanten, Kunden, Wettbewerber) und ggf. auch der Gesellschaft (z. B. Gesetzgeber oder Herausgeber von Normen) darzustellen, um vorbeugend und strategisch geplant diese aufzuheben.

Nun folgt der letzte Schritt vor der Verhandlung: die **Verhandlungsvorbereitung** durch das Aufstellen von Strategien und Taktiken. So kann die Verhandlung zum gewünschten Ergebnis geführt werden. Um die Punkte der Konfliktanalyse und der Verhandlungsvorbereitung besser zu verstehen, ist das Buch von Joachim Tries und Rüdiger Reinhard sehr zu empfehlen (Tries 2008).

Zusammengefasst gibt es also „Acht Schritte“ von der Ausgangssituation bis zur Verhandlungsvorbereitung (alle Punkte sind dabei möglichst spezifisch und quantitativ zu erfassen). Die **„Acht Schritte“ der Verhandlungsvorbereitung im technischen Vertrieb** sind:

1. Analyse des Ausgangskonflikts
2. Systemanalyse 1: Leistungskern ermitteln
3. Kundenbedürfnisse prüfen
4. Mittel zur Konfliktlösung suchen
5. Systemanalyse 2: strukturelle Systembetrachtung
6. aus 3. und 5. mit Bezug auf 4. Modell zur Konfliktlösung aufbauen
7. Festhalten der Beziehungslandschaft
8. Verhandlungsvorbereitung: Strategien und Taktiken aufstellen

In diesem Buch werden Methoden vorgestellt, die es VIs ermöglichen, diese „Acht Schritte“ einer Gesprächsvorbereitung zu durchlaufen. Diese Methoden greifen ineinander und ermöglichen es, technische Produkte mit System zu verkaufen. An einem Beispiel möchte ich dies erläutern.

### **„Acht Schritte“ der Verhandlungsvorbereitung im Technischen Vertrieb im Beispiel**

Das nachfolgende Beispiel ist der Bericht eines Key Account Managers eines KMU der optischen Industrie. „Wir“ meint den Key Account Manager und sein Unternehmen.

„Einer meiner Kunden hat eine technische Dienstleistung von uns bezogen: Er lieferte Rohlinge, die in unserem Unternehmen veredelt wurden. Als ich den Kunden als Key

Account übernommen habe, gab es nur wenige direkte Kontakte zwischen dem Kunden und unserem Unternehmen. „Es läuft“, wurde mir gesagt. Allerdings stagnierten Umsatz und Gewinn seit Jahren, es drohte sogar ein Umsatzrückgang. Also analysierte ich die Ausgangssituation: Die Fertigungsleiterin war mir dabei eine sehr große Hilfe, denn sie und ihre MitarbeiterInnen waren offen für Vertriebsangelegenheiten. So führten sie mich an das Produkt heran und es fiel mir leicht, die möglichen technischen Probleme zu begreifen. Es versteht sich von selbst, dass hierzu auch meinerseits eine gewisse Offenheit notwendig war. Für die so häufig berichteten Animositäten zwischen Vertrieb und Fertigung ist kein Platz, wenn es darum geht, den Unternehmenserfolg im Blick zu behalten. Ich verbrachte viel Zeit in der Fertigung, damit mir der Sinn und Zweck des Produkts unseres Kunden klar wurde. Kritische Parameter, die den Fertigungsprozess bestimmten, wurden sehr deutlich.“

„Wir stellten fest, dass es einige logistische Probleme mit den Kundenaufträgen gab. Auch Qualitätsmängel hatte es immer wieder gegeben, wenn auch in geringem Umfang. Schließlich identifizierten wir auch einige Konflikte, die uns unser Kunde ins Haus brachte: Spontane Änderungen der Fertigungsprioritäten zu fertigender Produkte waren ein immer wiederkehrendes Ärgernis für die MitarbeiterInnen der Auftragsabwicklung und der Fertigung.“

„Es folgte ein mehr oder minder guter Besuch beim Kunden. Wider Erwarten bekam ich als „Neuer“ keinen Kredit. Man konfrontierte mich direkt damit, dass seit Jahren eine von unserem Unternehmen avisierte Preisentwicklung im Raum stand, der mein Unternehmen bis dato allerdings in keiner Weise gefolgt war. Darüber hinaus brachte unser Kunde einen Wettbewerber ins Spiel, dessen Umsatz mit dem Kunden stetig anstieg. Die Vorschauzahlen belegten, dass uns einiges zu entgehen drohte.“

„Ein weiteres Problem war, dass trotz erfolgreicher Qualifizierung für neue Produkte unser Unternehmen nicht immer mit deren Serienfertigung beauftragt wurde, was wiederum am Preis lag. Ferner stellte ich diverse interpersonelle Spannungen zwischen einigen an dem Besuch beteiligten Personen fest. Sich wiederholende Verhaltensmuster der Verhandlungspartner wurden schon beim ersten Besuch deutlich.“

„Es gab aber auch gute Nachrichten: Der Entwicklungsleiter der Produktreihe kam sehr gut mit unseren F&E<sup>1</sup>-KollegInnen zurecht. Anfallende Testläufe unserer Fertigung waren schnell und zuverlässig.“

„Damit war die **Ausgangssituation** weitestgehend erfasst (hier sei erwähnt, dass es sich gelohnt hat, nachher die Konflikte konkret zu benennen und zu quantifizieren: Stückzahlen, Spezifikationen und deren Abweichungen, Häufigkeit der Änderungswünsche je Woche über einen größeren Zeitraum usw.):“

---

<sup>1</sup> F&E = Abteilung für Forschung und Entwicklung

### 1. Ausgangssituation

- a) anhaltend hohe Preise
- b) Qualitätsprobleme
- c) schnelle Bearbeitung von F&E-Aufträgen
- d) kurzfristige Veränderungen der Prioritäten
- e) stagnierender Umsatz bei uns, bei steigenden Zahlen unseres Kunden (Verlust von Aufträgen an Wettbewerber)

„Es folgte das Ermitteln des **Leistungskerns**. Eine unserer Stärken war die variable Fertigungslosgröße. Eine andere war das technische Verständnis des Einsatzgebiets des fertigen Produkts. Besondere Werkzeuge wurden benötigt, die unser Unternehmen schnell und in sehr guter Qualität zur Verfügung stellen konnte. Ein wesentlicher Beitrag zum Leistungskern unserer technischen Dienstleistung war also die Flexibilität der Fertigung. Unser strategischer Vorteil bestand darin, dass wir auf die häufigen Terminänderungen reagieren konnten. Den dadurch entstehenden Verzögerungen konnten wir auf ein bis zwei Tage begrenzen.“

### 2. Leistungskern ermitteln (Systemanalyse 1)

- a) Produktverständnis
- b) flexible Fertigung
- c) variable Losgrößen
- d) technisches Know-how in Bezug auf Anforderungen an Werkzeuge

„In weiteren Besuchen und vielen Telefonaten wurden die **Kundenwünsche** ermittelt. Dabei war es mir wichtig zu verstehen, warum der Kunde trotz der Wettbewerbssituation immer noch bei uns die Dienstleistung einkaufte. Aus den Gesprächen zwischen Einkauf, Qualitätsmanagement, Fertigung und Vertrieb (auch der unseres Kunden!) ergaben sich folgende Wünsche:“

### 3. Kundenwünsche

- a) eine Preisentwicklung wie bereits seit Jahren gefordert
- b) flexible Fertigungstermine
- c) unveränderte Qualität der F&E-Aufträge
- d) schnelle Auftragsabwicklung und
- e) zügige Angebotserstellung für Neuprodukte

„Alle diese Wünsche wurden von mir quantitativ und spezifisch erfasst: also in Zahlen und Fakten, um messbare Größen zu haben. Beispielfhaft könnte dies wie in den nachfolgenden Tabellen angegeben aussehen (Tabelle 2.1 – Tabelle 2.5):“

**Tabelle 2.1** Quantitative Angaben des Kundenwunsches „Preisentwicklung“

Preisentwicklung je Fertigungslos à 250 Stück und Produkt		seit 2011	ab 1.1.15	ab 1.1.17
Artikelnummer	Losgröße			
33K	bis 99 Lose	50,50 €	47,00 €	45,00 €
	ab 100 Lose	48,00 €	46,00 €	44,00 €
42L	bis 99 Lose	80,10 €	74,00 €	71,00 €
	ab 100 Lose	77,00 €	70,00 €	68,00 €

„Bei Preisentwicklungen sollten sowohl die Stückpreise als auch das Gesamtvolumen betrachtet werden. Darüber können diese besser verdeutlicht werden.“

**Tabelle 2.2** Quantitative Angaben zur Kundenforderung „Auftragsabwicklung“

Anzahl an Fertigungslosen < 10 Stück	5 Werktage
Anzahl an Fertigungslosen 10–40 Stück	Teillieferung von 10 Losen nach 5 Werktagen nachfolgend alle 2 Werktage weitere 10 Fertigungslose

„Durch die Netto-Fertigungszeit bei 10 Losen von unter zwei Tagen scheint es leicht zu fallen, solche Lieferzeiten einzuhalten. De facto dürfen dann aber keine Störungen durch Prozessausfälle oder andere, höher priorisierte Aufträge vorliegen.“

**Tabelle 2.3** Quantitative Angaben des Kundenwunsches „Terminflexibilität“

bis zwei Tage nach Anlieferung des Produkttyps 1 →	Austausch des gelieferten Produkttyps durch einen anderen ohne Zeitverlust ohne zeitliche Verzögerung
zwei bis drei Tage nach Anlieferung des Produkttyps 1 →	maximal ein Tag Lieferverzug für das ausgetauschte Produkt.

„Die hier dargestellten Vorgaben bedeuten, dass ein bereits angeliefertes Produkt zur Veredelung zurückgestellt werden muss, um einem anderen Platz zu machen. Typischerweise dauerte eine Auftragsbearbeitung fünf Werktage (siehe Tabelle 2.2). Der tatsächliche Prozess dauerte für die typischen Auftragsmengen ca. 1–1 ½ Werktage. In diesem Licht stellen diese Forderungen nach einer derart kurzfristigen Flexibilität die Fertigung vor logistische Herausforderungen. Solche Forderungen müssen einen Einfluss auf die Preise haben.“