

*Die Vermarkter von
Investitionsgütern stehen vor neuen
Herausforderungen*

Produktmanager, Verkäufer und Service müssen kooperieren

FRANK V. CESPEDES

Um jeden Auftrag muß hart gerungen werden; auch im Markt für hochwertige Investitionsgüter ist der Wettbewerb brutal geworden. Die Käufer machen ihre Entscheidungen davon abhängig, was ihnen Lieferanten an maßgeschneider-ten Problemlösungen und konkretem Nutzen bieten. Bei den Lieferanten kümmert sich vor allem das Produktmanagement, der Verkauf und der Kundendienst in der Nach-Kauf-Phase darum, den Kunden zu gewinnen und zufriedenzustellen. Die Topmanager der Lieferfirmen haben zwar die Effektivität dieser Abteilungen im Auge, lassen vielfach jedoch den Blick dafür vermissen, wie es um die Zusammenarbeit zwischen Produktmanagern, Verkäufern und Kundendienstlern steht: Sprechen sie richtig miteinander? Tauschen sie an den Nahtstellen unterschiedlicher Verantwortungsbereiche

relevanter Informationen und Ideen prompt aus? Oder operiert jede Gruppe auf eigene Faust, ohne sich um die anderen zu kümmern? Das Geschäft wird in Zukunft gewiß noch mühsamer. Daher wird hier eine besondere Art Schnittstellenmanagement erforderlich: Die verteilten Anstrengungen im Marketing sollten besser gebündelt werden. Es kommt darauf an, die wechselseitigen Abhängigkeiten deutlicher zu erkennen und konstruktiv zu nutzen sowie die bestehenden Barrieren abzubauen. Die Beteiligten können aus jenen Erfahrungen lernen, die Investitionsgüterunternehmen bereits sammeln konnten bei ihren Versuchen, die Beziehungen zwischen ihren Marketing-Abteilungen fruchtbarer zu gestalten.

Eine Investitionsgüterfirma veranstaltete jüngst ein Führungsseminar zu dem Thema strategisches Marketing und seine Umsetzung in die Praxis. Ein externer Moderator leitete die Diskussion. Als er die Teilnehmer bat, sich dazu zu äußern, was denn geschehen müsse, damit das Marketing erfolgreicher wird, füllte sich die Tafel rasch mit Stellungnahmen, die sich in zwei Gruppen unterteilen ließen:

Manager aus der Verkaufsabteilung meinten:

- Die Leute vom Marketing verwenden zu wenig Zeit auf direkte Kundenkontakte. Sie nehmen manche Klagen der Kunden nicht ernst genug. Unser Marketing braucht ein System, um nach draußen besser zu kommunizieren.
- Das Marketing sollte bei F+E sowie der Fertigung energischer darauf pochen, daß Produktgestaltungen und Produktionspläne geändert werden.
- Am meisten frustriert es unsere Vertreter, daß sie nicht rechtzeitig informiert werden.

Teilnehmer aus dem Marketing äußerten:

- Ständig erfragen die Vertreter Informationen, die ihnen bereits zugegangen sind. Wir bemühen uns sehr darum, Informationen über Produkt und Mitbewerber zusammenzutragen und gleich weiterzugeben, doch die Vertreter wollen nur eine Woche später eben diese Informationen von uns. Das kostet uns Zeit, die wir für andere wichtige Aufgaben brauchen.
- Wir sind falsch bestückt: zuviele Chefs und nicht genug Leute für die praktische Arbeit.
- Unser Erfolg hängt davon ab, daß wir künftige Kundenerwartungen erfüllen, nicht nur die heutigen.
- Die vom Verkauf meckern gern, statt sich verantwortlich zu fühlen und echte Verbesserungen vorzuschlagen.

Diese Stellungnahmen spiegeln die veränderten Aufgaben wider, denen sich diese Manager gegenübersehen. Die Verkaufsleiter in dieser Firma brauchen mehr Information von mehr Managern aus dem Marketing

FRANK V. CESPEDES
ist Marketingprofessor an der Harvard Business School.

ZUR FORSCHUNGSMETHODE

Die Studie basiert auf 125 Interviews in sechs Industrieunternehmen: zwei Computerfirmen, zwei Telekommunikationsunternehmen und zwei Hersteller von medizinischen Geräten. In allen Fällen ging es um Geschäftseinheiten, bei denen das Vorgehen im Produktmanagement, Verkauf und Kundendienst in den Händen verschiedener Manager aus den jeweiligen Marketingabteilungen lag. Der Umsatz dieser Geschäftseinheiten lag 1992 zwischen 100 Millionen und über einer Milliarde Dollar.

In jedem Unternehmen befragte ich alle Manager, die mit dem Verkauf zu tun hatten, und gegebenenfalls auch die für die Kontakte zwischen Produktmana-

gement, Verkauf und Service verantwortlichen. Hinzu kamen ausgewählte Manager aus dem Bereichen F+E, MIS und Marktforschung. Als zusätzliche Datenquelle dienten mir interne Unternehmensunterlagen, persönliche Beobachtungen bei Sitzungen und bei Telefonaten von Kunden mit dem Vertrieb und dem Kundendienst.

Die unstrukturierten Interviews dauerten in der Regel 90 Minuten. Alle Befragten bekamen vorab eine Liste der Probleme, die die Untersuchung klären sollte. Deshalb gingen die meisten Interviews mehr oder weniger auf folgende Fragen ein (jeweils abhängig vom Zuständigkeitsbereich des Gesprächspartners):

1. Worum geht es in Ihrem Bereich in dem Zusammenspiel zwischen Produktmanagement, Verkauf und Service vor allem?

2. Welche Faktoren bestimmen die relative Bedeutung der Koordination mit jeder Gruppe, welche Aufgaben müssen abgestimmt werden und welche Konflikte, aber auch Chancen stellen sich ein?

3. Mit welchen Mitteln löst man in Ihrer Firma diese gemeinsamen Aufgaben?

4. Wie werden Ihrer Meinung nach in der Praxis diese Probleme meistens „erledigt“? Was sind zum Beispiel die informellen und formellen Mittel, um das Zusammenwirken zwischen diesen Marketingeinheiten zu regeln?

und zudem mehr kundenspezifische Produkt-Service-Pakete für ihre Klientel. Dagegen lassen die Klagen der Marketingmanager über „zu viele Chefs und zu wenig Leute für die praktische Arbeit“ erkennen, daß Produktmanager mehr mit anderen Abteilungen kooperieren sollten (vor allem mit dem Außen- und Kundendienst), auch wenn aus Kostengründen die Personalmittel knapp sind. Und während der Verkauf mehr kundenspezifische Aufträge hereinholt und sich über die vermeintliche Unfähigkeit des Marketing beschwert, Produktgestaltungen und Produktionszeiten zu ändern, wenden die Manager aus dem Marketing ein, daß „unsere Firma inzwischen die Fertigung weitgehend automatisiert hat und Änderungen am Design und andere Produktveränderungen zu einem komplizierten Vorgang geworden sind“. Daher habe man in Beurteilung solcher Änderungsforderungen bei kundenspezifischen Spezifikationen an mehr zu denken, als den Verkäufern wohl klar sei.

Investitionsgüterunternehmen kann es freilich teuer zu stehen kommen, wenn die wichtigen Marketingabteilungen schlecht zusammenspielen. Wie Untersuchungen zeigen, erfüllt gut die Hälfte aller neuen Investitionsgüter nicht die in sie gesetzten geschäftlichen Erwartungen, und fast immer erweist sich das Management der Produkteinführung als Schwachpunkt. Vor allem an den Nahtstellen zwischen Produktmanagement und Verkauf sowie Verkauf und Kundendienst liegt es, ob ein neues Produkt ein Erfolg oder Flop wird (siehe Choffray/Lilien 1984, Cooper/Kleinschmidt 1991, Konrath 1992, Mahajan/Wind 1991). Wenig untersucht wurde bislang freilich, worauf es bei der so nötigen Koordination dieser Marketingabteilungen ankommt. Welche betrieblichen Faktoren sind es, die diese Interaktionen beeinflussen? Und wie können Manager beurteilen, welche Optionen erfolgsrelevant sind?

Sehen wir uns die Schnittstellen zwischen Verkauf und Kundendienst sowie Verkauf und Produktmanagement näher an. Grundlage bilden Feldstudien bei einigen Firmen aus den Branchen Computer, Telekommunikation und medizinische Geräte (siehe Kasten 1, oben). Warum wird das Managen jener Schnittstellen für viele Investitionsgüterfirmen immer wichtiger und zugleich immer schwieriger? Welche typischen Interdependenzen und betriebliche Hürden gibt es, die das Planen und Ausführen von Marketingmaßnahmen beeinträchtigen? Wo liegen die Stärken und die Schwächen der Versuche, das Verhältnis der Marketinggruppen zueinander zu verbessern?

Neue Anforderungen an das Marketing

Für Investitionsgüterfirmen hat sich einiges stark verändert – bei dem, was viele Firmen inzwischen anbieten (Art des Produktangebots), bei jenen, denen sie diese Produkte verkaufen (Marktzersplitterung), bei jenen, mit denen zusammen sie ihre Produkte anbieten (Zulieferkette, mit entsprechenden Anforderungen an deren Management) und bei den Produktlebenszyklen, unter deren Vorzeichen sie ihre Produkte verkaufen.

Die Art des Produktangebots

Marketingprogramme für Investitionsgüter stellen zunehmend eine Kombination aus Sachgütern, Serviceunterstützung und laufenden Informationsdienstleistungen dar – vor und nach dem Verkauf (siehe Piore/Sabel 1984, Quinn et al. 1990, Normann/Ramirez 1993). Solche Programme zu planen und umzusetzen erfordert die Einbeziehung der für Produktmanagement, Kundendienst und tatsächlichen Verkauf zuständigen Marketingabteilungen.

Ein gutes Beispiel ist die „Systemintegration“ im Computergeschäft. Viele Computerfirmen positionieren sich als Anbieter für integrierte Systeme und liefern (oft unter Einschluß Dritter) eine Kombination aus Hard- und Software, Schulung und weiteren Diensten, die den geschäftlichen Erfordernissen des Kunden genau angepaßt ist. De facto fungiert der Anbieter damit als Generalunternehmer, der für Systemgestaltung, Installation und Instandhaltung sorgt und in einigen Fällen auch für den laufenden Betrieb der installierten Systeme. Sein Angebot an den Kunden ist letztlich seine Kompetenz, sein Vermögen, den Verkauf und den Kundendienst reibungslos aufeinander abzustimmen. Ein Manager umschrieb das so: „Eigentlich ist unser Unternehmen das Produkt, und meine Hauptaufgabe liegt darin, als Informationsmittler zu agieren: Ich versuche dem Kunden mein Unternehmen begreiflich zu machen und den zuständigen Produkt- und Serviceabteilungen in meiner Firma die Wünsche des Kunden.“

Vor ähnlichen Anforderungen stehen heute die Firmen in vielen Industriegütermärkten. So machen die Anbieter medizinischer Geräte die Erfahrung, daß der Gruppeneinkauf der Krankenhäuser das Wissen der Einkäufer um die Lieferbedingungen und -fristen bei den potentiellen Lieferanten enorm erhöht hat. Ein Manager erklärte, wie sich das auf das Marketinghandeln der Zulieferer auswirkt: „Pünktliche Lieferung, keine Transportschäden und glatte Auftrags erledigung sind in unserem Geschäft heute ein Muß. Zu den wertsteigernden Diensten zählen bei uns auch: Übernahme der vom Kunden gewünschten Produktbeschriftungen, Angebot maßgerechter Qualitätsprogramme, Bereithalten von Spezialisten für die Entgegennahme von Aufträgen, umfangreiche Garantieleistungen und neue Dienstleistungen auf den Gebieten Entsorgung und Sicherheit. All diese wertschöpfenden Leistungsangebote dienen der Pflege der Kundenbeziehungen, und sie festigen unsere Preisstellung. Das verlangt ein kostenbewußtes Entwickeln und Bereitstellen dieser Dienste; Produktmanagement, Verkauf und Serviceabteilung müssen das in Absprache leisten.“

Zersplitternde Märkte

Slogans wie „Mikro-Marketing“ und „kundenorientiertes Massengeschäft“ sind in den vergangenen Jahren vielleicht zu populär geworden. Manager verlieren dabei leicht den Blick dafür, was an diesen Entwicklungen aus wettbewerblicher Sicht neu ist oder nur alter Wein in neuen Schläuchen. Schon seit jeher werden Investitionsgüter den Zwecken der verschiedenen Kundengruppen angepaßt, die dasselbe Kernprodukt in unterschiedlichen Anwendungen einsetzen. Wirklich neu ist indes das Ausmaß und die Notwendigkeit einer solchen Segmentierung, weil es jetzt reichlich Mittel gibt, diese Unterschiede auf vielen Märkten zu vertiefen. So differenzieren sich die Geschäftskunden stärker in bezug auf vertikale Anwendungen und Standort wie auch nach ihrer

Fähigkeit, den Einkauf (dank ihrer internen Informationssysteme) ihrer vordem getrennt agierenden Einkaufsabteilungen zu koordinieren. Umgekehrt kostet es Anbieter heute weniger, wenn sie erfahren möchten, worin sich ihre Kunden voneinander unterscheiden.

In Reaktion auf diese voranschreitende Segmentierung hat sich die Produktvielfalt oft stark vergrößert. Die meisten der von mir untersuchten Firmen erhöhten die Zahl ihrer Produkte, denen sie Produktmanager zugeordnet hatten, im vergangenen Jahrzehnt um mehr als 50 Prozent – das paßt völlig zu dem, was bei Studien zur Produktvielfalt in anderen Investitionsgütermärkten herauskam (siehe Wheelwright/Clark 1992, Kapitel 1). Dem Verkauf und Service legt das vermehrte Anstrengungen auf, und damit steigt der Koordinationsbedarf zwischen den drei wichtigsten Abteilungen des Marketing. Welche Schwierigkeiten die Zentralen haben, auf dieses Zersplittern der Märkte angemessen zu reagieren, wissen die Manager vor Ort nur allzugut. Meist sind Außendienstler und Servicepersonal über die Kundenanforderungen (und die Bereitschaft der Käufer, für eine besondere Anwendung oder eine Erweiterung des Lieferprogramms mehr zu bezahlen) besser informiert als das Topmanagement oder die Produktmanager in der Zentrale. Doch die Verkäufer, die auf lokale Umstände reagieren, sind häufig außerstande, für Größenvorteile oder Konsistenz in der Verkaufsposition des Unternehmens quer durch alle Segmente zu sorgen. Wie ein Manager es ausdrückte: „Unser zentrales Marketingproblem ist schnell benannt, aber schwer zu meistern: Wir müssen auf den unteren Organisationsebenen dezentralisieren und dort mehr Autonomie gewähren, aber gleichzeitig gegenüber den Kunden wohlhabestimmte auftreten.“

Management der Zulieferkette

Die Gewohnheit, auch Konkurrenzangebote einzuholen, beherrschte in der Vergangenheit die Verhandlungen zwischen Anbietern und Kunden. Ein Käufer suchte so vor allem den Angebotspreis zu drücken und arbeitete deswegen auch mit mehreren Zulieferern zusammen (was Lieferkontinuität sicherstellen und die eigene Kaufmacht erhöhen sollte). Er änderte bei einzelnen Zulieferern häufig das Auftragsvolumen (um deren Einfluß zu begrenzen und ihnen „Kaufdisziplin“ zu signalisieren) und schloß nur befristete Verträge ab, was jährliche Neuverhandlungen der Lieferverträge und neue Angebote notwendig machte (siehe Corey 1978). Aber dann kamen die Total-Quality-Konzepte, die darauf gerichtet sind, die Rückgabequoten zu senken, die Zykluszeiten zu verbessern und die Lagerbestände entlang der gesamten Zulieferkette zu senken. Nun wurde sichtbar und bedeutsam, was es an Geld und Zeit wirklich kostet, wenn bei einem Produkt die Angebote vieler Lieferanten verglichen werden – Kosten, die bei den traditionellen Liefervertragsverhandlungen weitgehend „unsichtbar“ blieben. Doch mit den modernen Mitteln, die Informations- und Produktströme in der Zulieferkette zu

INVESTITIONSGÜTER: DIE KOSTEN FÜR KÄUFER FALLEN IN DREI GRUPPEN

Anschaffungskosten	+	Kosten infolge des Besitzes	+	Kosten infolge Nutzung	=	Gesamtkosten der Nutzung
Anschaffungspreis		Zinskosten		Kosten infolge Funktionsstörungen		
Kosten des Schriftverkehrs		Lagerkosten		Schulungskosten		
Kosten der Lieferantensuche		Kosten der Qualitätskontrolle		Direkte Arbeitskosten		
Frachtkosten		Steuern und Versicherungsprämien		Abschreibungen		
Kosten aufgrund fehlerhafter Bestellung		Wertverlust und technisches Veralten		Kosten für Ersatzbeschaffungen		
Kosten einer Produktprüfung vor Kaufabschluß		Allgemeine innerbetriebliche Verwaltungskosten		Verwertungskosten		

verbessern, wuchs vielfach auch der Reiz, engere Beziehungen zu weniger Lieferanten zu knüpfen. Große Investitionsgüterkunden wie Allied-Signal, Ford, GM, Motorola, Texas Instruments und Xerox haben in den vergangenen zehn Jahren die Zahl ihrer Zulieferer um 20 bis 90 Prozent gekürzt und den verbliebenen Partnern neue Lieferbedingungen auferlegt (siehe Emshwiller 1991).

Ein Ziel dabei ist es, die Gesamtkosten zu optimieren, die mit der geschäftlichen Bindung an einen Zulieferer entstehen. Diese Kosten fallen für Käufer in drei Gruppen (siehe Kasten 2, oben). Wenn immer es darum geht, die Zuliefererkette neu zu ordnen, so sollen damit diese Kosten gesenkt und die Fähigkeit des Zulieferers gestärkt und erhalten werden, eine nutzwertbezogene Preispolitik zu betreiben, in der sich die Vorteile des Gesamtsystems für den Kunden niederschlagen. Die Realisierung dieses Konzepts wirkt sich auf die Unternehmen in mindestens zweifacher Hinsicht aus. Zum einen betont diese Absatzstrategie den kundengerechten Produktmix, bei dem Auslieferung, Handhabung und andere Leistungen der Zuliefererkette auf die betrieblichen Erfordernisse des Kunden bezogen sind. Damit werden auf Seiten des Anbieters mehr Interaktionen zwischen Produktmanagement und Verkauf erforderlich. Zum zweiten ist hier eine engere Abstimmung zwischen Verkauf und Service gefordert, da dem Kundenmanagement wichtige Aufgaben zufallen: Lieferung Just-in-Time, spezielle Servicetechnik und besondere Formen der Auftragsabwicklung, die oft dem Kundendienst obliegen. Der Leiter einer Serviceabteilung erklärte, warum dieses Vorgehen Absatzprognosen exakter macht: „Ungenauere Vorhersagen bedeuten mehr Transporte, größere Lager und Lagerhaltungskosten. Daher ist es sinnvoll, daß wir an diesen

Prognosen beteiligt sind. Für mich sind das eigentlich keine Prognosen, sondern Instrumente der unternehmerischen Führung.“ Was schließlich den Service in den Investitionsgütermärkten betrifft, so unterscheidet sich der von Kunde zu Kunde wie auch bei ein und demselben Kunden – je nach Phase im Bestellzyklus und Stand der Kundenbeziehung in den verschiedenen Auftragsphasen (siehe Cespedes 1992, Lee/Billington 1992).

Produktlebenszyklen

Wie anderswo auch sind die Produktzyklen in den von mir untersuchten Unternehmen inzwischen enorm geschrumpft (siehe Easingwood 1988, von Braun 1990). Der Manager einer Computerfirma: „Bis Anfang der 80er Jahre glich unsere Branche der alten Automobilindustrie – ein Modellwechsel alle fünf Jahre. Das Produktmanagement legte diese Zeithorizonte zugrunde, erforschte den Markt, stellte dann seine Finanzplanung auf und versuchte, die anderen betrieblichen Bereiche in seine Produktionsplanung einzubeziehen. Aber die Veränderungen am Markt machten ihre Resultate obsolet, noch ehe die Arbeiten abgeschlossen waren.“

Marktanforderungen – Marketinginterdependenzen

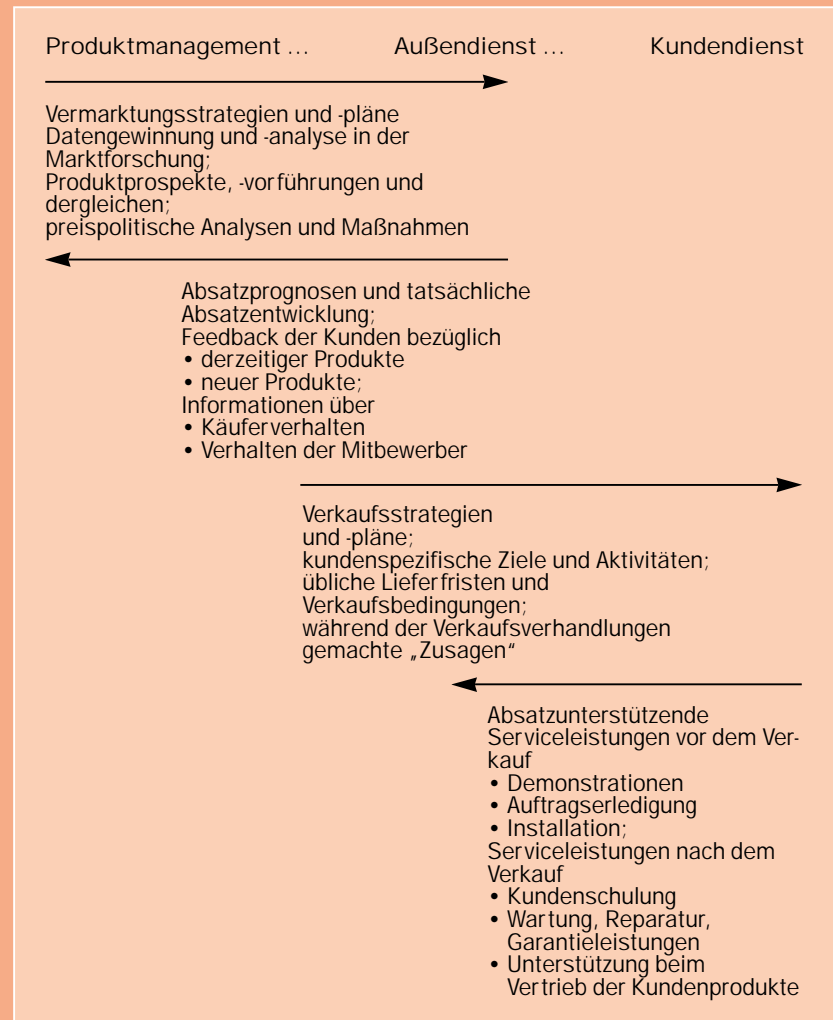
Die Veränderungen im Markt verlangen veränderte Marketingkonzepte. Aber ohne Vorstellung von den Problemen, die betriebliche Anpassungen schon bislang erzeugten, verläuft der Wandel wahrscheinlich ziellos. Abbildung 1 zeigt die Aufgaben, die den für Produktmanagement, Verkauf und Kundendienst zuständigen Abteilungen in der Investitionsgüterbranche oft zugeschrieben werden. Wo die Verantwortung für jede dieser Aufgaben jeweils liegt, ist in den Unternehmen

ursprünglichen Planungen kaum eine Rolle gespielt hatten und die zudem eine Reihe von Produktänderungen erheischten. Bei einer anderen Computerfirma hatten Produktmanager und Verkaufsleiter abweichende Vorstellungen vom richtigen Zeitpunkt für die Ankündigung einer Produktneuheit: Der Verkauf schob sie am liebsten immer so lange wie möglich hinaus; die Gründe erklärte ein Verkaufsleiter so: „Kaum wird ein neues Produkt angekündigt, bestellen die Kunden nichts mehr aus der derzeitigen Produktgeneration und richten ihr Interesse auf die neue Technik. Das Resultat können stockender Absatz bei den alten und empfindliche Lieferengpässe bei den neuen Produkten sein.“ Dagegen kündigen Produktmanager ein Produkt gern so früh wie möglich an, um Kunden neugierig zu machen und den Kundenservice noch vor der konkreten Einführung intensiv schulen zu können.

Diese Marketingabteilungen haben auch unterschiedliche Zeithorizonte. In jeder der untersuchten Firmen war die laufende Entwicklung der Produktlinie Kernaufgabe des Produktmanagements. Der Produktmanager eines Anbieters von medizinischen Geräten meinte dazu: „Wichtige Entwicklungsentscheidungen müssen Jahre vor der Einführung getroffen werden, und die Konsequenzen solcher Entscheidungen sind noch Jahre später zu spüren. Gleichzeitig erlauben es die Finanzplanungen der Kunden selten, ihren Bedarf auf lange Sicht im voraus einzuschätzen.“ Zudem konkurrieren die Produktmanager verdeckt um die für die Entwicklungsvorhaben verfügbaren Mittel ihrer Firma. Das motiviert dazu, eine vorgeschlagene Produkthanwendung über viele Kundensegmente zu „strecken“, um die angeforderten Mittel zu rechtfertigen und sie in einer Richtung einzusetzen (siehe Piercy 1987).

Mit seinem betonten Fokus auf spezielle Kunden hat der Außendienst dagegen andere Zeithorizonte und Prioritäten. Selbst wenn Produktmanager versuchen, im Rahmen ihrer Finanzplanungen eine Produkthanwendung über verschiedene Kundengruppen hinweg zu strecken, bemühen sich die Verkaufsleiter dann oft, mit Blick auf das Kaufverhalten ihrer Kunden die Produktanforderungen enger zu definieren. Die Klage eines Vertriebsleiters bei einer Firma für medizinische Geräte ist kein Einzelfall: „Die Vertreter kennen die Interessen

Abbildung 2: Bestimmte Marketingaufgaben hängen eng zusammen



der Kunden, aber unsere Firma bringt manchmal Produkte heraus, die Produktmanager zwar erfolgreich durchgesetzt haben, die meine Kunden aber gar nicht wollen.“

Bemessungssysteme

Verkaufskontingente, Leistungsbewertungen und Prämien für die Verkäufer in den von mir untersuchten Firmen sind primär auf das Absatzvolumen bezogen. Die Produktmanager wurden nach dem jährlichen Gewinnbeitrag ihrer Produkte beurteilt. Die Leistungsmaßstäbe beim Kundendienst variierten zwar, aber schlossen normalerweise sowohl „Kundenzufriedenheit“ ein (gemessen via Kundenbefragungen und/oder Veränderungen des Kundenstamms) als auch Kosteneffizienz bei den diversen Serviceleistungen.

In vier Unternehmen lief die Vermarktung verschiedener Produktgruppen über eine gemeinsame Ver-

kaufstruppe, wobei die Vertriebskosten während der Marketingplanung auf die Produktabteilungen verteilt wurden. Ein Manager dazu: „Die Produktmanager von P&L sahen die anteilmäßig zugerechneten Kosten als festen Block an (für die Dauer der jeweiligen Finanzperiode) und drängten die Verkäufer, sich so intensiv wie möglich für ihre Produktlinie einzusetzen.“ Bei einer Computerfirma lag zum Beispiel die Verantwortung für Gewinn und Preisgestaltung bei jeder einzelnen Produktgruppe, während die Verkäufer über Verkaufskontingente und Prämien entlohnt wurden, die wiederum auf einem Punktesystem basierten, das sich am Absatzvolumen einzelner Produkte gemäß Listenpreis orientierte (also vor Abzug der zugestandenen Rabatte).

Bei den jährlichen Verhandlungen legten die Verkaufs- und Produktmanager die Punkte für die einzelnen Produkte fest. Ein Manager beschrieb das Verfahren so: „Die Produktmanager buhlten regelrecht um die Gunst der Verkäufer, damit ihre Produktlinie mehr Punkte bekommen sollte. In den Verhandlungen ging es normalerweise fast nur um die statthaften Preisnachlässe. Hier gab es bei den größeren, besser eingeführten Linien mehr Spielraum. Doch damit stellte sich die Tendenz ein, den etablierten Hardware-Produkten ein unverhältnismäßiges Gewicht zuzugestehen, mit der Folge, daß die neueren Produkte, vor allem Software und Serviceleistungen, in den Hintergrund gerieten. Wir ahnten, da mußte etwas faul sein, als nach drei Jahren 75 Prozent der Vertreter zwar ihre Punktvorgaben erreicht hatten, nicht aber die Firma ihre jährlichen Umsatz- und Gewinnziele.“

Eine weitere Frage ist, wie sich die verschiedenen Bemessungssysteme auf das Kundenmanagement auswirken. Jedes Unternehmen in unserer Studie besaß ein Programm für das Cross-Selling an Hauptkunden. Aber die maßgeblichen Kennzahlensysteme machten es den Kundenmanagern oft schwer, das Produkt-Preis-Paket ihres Unternehmens zur Geltung zu bringen. Ein Manager meinte dazu: „Die Abteilungen für Verkauf und Produktplanung sehen die Welt mit verschiedenen Augen: Ein Kunde ist womöglich an einem Bündel von Produkten interessiert, aber jede Produkteinheit ist primär auf ihre eigene Produktlinie fixiert und widersteht sich daher Veränderungen bei den Preisen oder Lieferbedingungen und -fristen um des Paketverkaufs willen. Aber Investitionsgüterkunden sind auf Produktivitätsverbesserungen aus, und ein Lieferant ermöglicht solche Verbesserungen nur mit einem Systemangebot und nicht mit vereinzelt Produkten.“

Informationsströme

Die Marketingabteilungen unterscheiden sich auch recht erheblich hinsichtlich der Informationen, die jede für sich sammelt, der Aufgabe und dem Gebrauch dieser Daten sowie (in der Mehrheit der Fälle) der Hard- und Softwaresysteme, mit denen die Informationen weiterverbreitet werden. Für Produktmanager hatten die Daten über relevante Produkte und Märkte (definiert als

überregionale Segmente) höchste Priorität. Verlaufsleiter suchten nach Daten über genau lokalisierte Märkte sowie über spezielle Kunden und Wiederverkäufer dort. Servicemanager brauchen andere Daten zum Produkt und zum Kunden. Normalerweise verfolgte das Rechnungswesen Kosten und andere Informationen primär nach Produktgruppen und nicht nach Kundengruppen oder Vertriebskategorien. Daraus resultierte oft eine Kluft zwischen den aggregierten Daten, die für die Produktplanung wichtig sind, und den disaggregierten Daten, die für die kunden- oder gebietspezifischen Verkaufs- oder Serviceaktivitäten zählten (siehe McKinnon/Bruns 1992).

Auch die Art, wie die Marketingeinheiten die Informationen benutzten, war unterschiedlich. Produktmanager brauchen detaillierte Daten für ihre Produktentwicklung, die Kalkulation und die Preisentscheidungen. Sie machen deshalb formale Modelle zu einem Teil des Planungsprozesses. Jedoch ist die Übereinstimmung mit Investitions- und Planungssprache des Anbieters ein entscheidendes Kriterium des Informationswerts für die Produktmanager. Im Gegensatz dazu ist die Übereinstimmung mit der Sprache des Kunden und seinen Informationskriterien für die Vertriebsmanager wichtig. Auch der informellere und oft unter Zeitdruck ablaufende Vertreterbesuch zeigt, daß „wenige Kernpunkte“ ein wichtiges Maß des Informationswerts für das erkaufpersonal darstellen. Kundendienstler wünschen sich detaillierte Daten über Produktspezifikationen und Lieferbedingungen. Aber im Gegensatz zu den Prioritäten in den Abteilungen für Produktmanagement oder Verkauf ist hier die Verständigung zwischen der technischen und logistischen Sprache des Kunden das entscheidende Informationskriterium.

Dieser unterschiedliche Umgang mit Informationen verursacht natürlich organisationsintern „Übermittlungsprobleme“. In den von mir untersuchten Firmen klagte vor allem der Außendienst über den schlechten Informationsaustausch und darüber, daß er nie rechtzeitig informiert werde. Ein Manager aus dem Vertrieb sagte dazu: „Rechtzeitig heißt relevant für die gegenwärtigen Verkaufsverhandlungen. Wenn die Information zu spät kommt, ist sie wertlos, und der Kunde kann sie nicht mehr in seine Investitionsplanung einbeziehen“. Die Produktmanager desselben Unternehmens boten die komplementäre Perspektive. „Wir tragen die Informationen über die Produkte und das Vorgehen der Konkurrenz zusammen und halten sie auf dem aktuellen Stand. Diese Informationen geben wir weiter, und kaum eine Woche später fragen die Vertretern genau danach. Das kostet uns wertvolle Zeit und hält uns von anderen wichtigen Dingen ab.“ Solche Kommentare spiegeln das unterschiedliche Informationsverhalten. Produktmanager müssen sich normalerweise die Daten aus vielen Abteilungen besorgen und sie anderen präsentieren. Um für die jährliche Planung Preise und Marktanteile eines Mitbewerbers für ein Produkt festzustellen, mußten bei einem Unternehmen Daten aus mehr als 20 Ländern erhoben werden; dazu

INVESTITIONSGÜTERFIRMEN: WORIN SICH IHRE MARKETINGEINHEITEN MEIST UNTERSCHIEDEN

	Produktmanagement	Verkaufsaußendienst	Kundendienst
Rangfolge der Aufmerksamkeit	Räumlich bestimmt vorgehen, mit klar umrissener Verantwortung für die einzelnen Produkte	Innerhalb bestimmter Absatzregionen operieren, mit klar umrissener Verantwortung für einzelne Kunden	Innerhalb bestimmter Regionen tätig werden, mit mannigfaltiger Verantwortung für Produkt und Kunde
Zeitliche Perspektive bestimmt von:	Abläufen der Produktentwicklung und Markteinführung	Entwicklung der Verkäufe an eine Vielzahl von Kunden	Produktinstallation/Instandhaltung
	Abläufen der innerbetrieblichen Finanzplanung	Beschaffungsvorgängen bei Dritten	Vorgängen beim Außendienst
Leistungsbemessung	Orientiert auf Gewinn/Verlust sowie auf Berechnungen der Marktanteile	Primär ausgerichtet auf jährlichen, vierteljährlichen oder monatlichen Umfang der Verkäufe	Wechselnde Maßstäbe, typischerweise jedoch „Kundenzufriedenheit“ und kostenmäßige Effizienz
Informationsströme			
Bevorzugte Angaben:	Aggregierte Daten zu Produkten und Märkten (unterteilt nach Segmenten)	Disaggregierte Daten zu einzelnen Absatzgebieten, Kunden und geeigneten Wiederverkäufern	Disaggregierte Daten zur Produktnutzung durch die Kunden
Hauptsächlicher Verwendungszweck der Daten:	Daten machen die Verträglichkeit der Planungs- und Finanzierungskategorien des Verkäufers zu einem Maßstab nützlicher Information	Daten machen die Verträglichkeit der Kategorien der Käufer zu einem Maßstab nützlicher Information; „rechtzeitige“ Informationen hängen mit unterschiedlichen Verkaufsentwicklungen bei bestimmten Kunden zusammen	Daten machen die Verträglichkeit mit dem Wissensstand relevanter technischer Fachgebiete zu einem Maßstab nützlicher Information

kamen noch die aus der Finanz- und Lagerverwaltung sowie dem Vertrieb. Im Gegensatz dazu ist der zeitliche Informationsablauf bei Verkauf und Service eher ungeordnet und kann auch kaum exakt geplant werden. Er ist, zumindest in den Augen der Vertreter, immer durch einen „dringenden“ Bedarf des Kunden bedingt.

Auch die Informationstechnik beeinflusst die Effektivität des Marketing. Die meisten von mir untersuchten Firmen benutzten zur Weitergabe von Informationen keine einheitliche Hard- und Software. Gleichzeitig machte das Verhalten der Kunden aber eine Integration der Daten unerlässlich, obwohl die von unterschiedlichen, technisch inkompatiblen Systemen erfaßt wurden. Bei den Telekommunikationsfirmen beispielsweise konzentrierte sich der Wettbewerb um Geschäftskunden zunehmend auf Entwicklung und Verkauf von Netzanwendungen. In beiden Firmen begannen die Ausgaben für Software und Marketing die jährlichen Ausgaben für Betriebseinrichtungen zu übersteigen. Aber bei beiden war auch zu beobachten: Produkt-, Vertriebs- und Serviceeinheiten setzten verschiedene Informationssysteme ein und kategorisierten ihre Kosten jeweils anders, was zu Chaos und Verlustgeschäften führte.

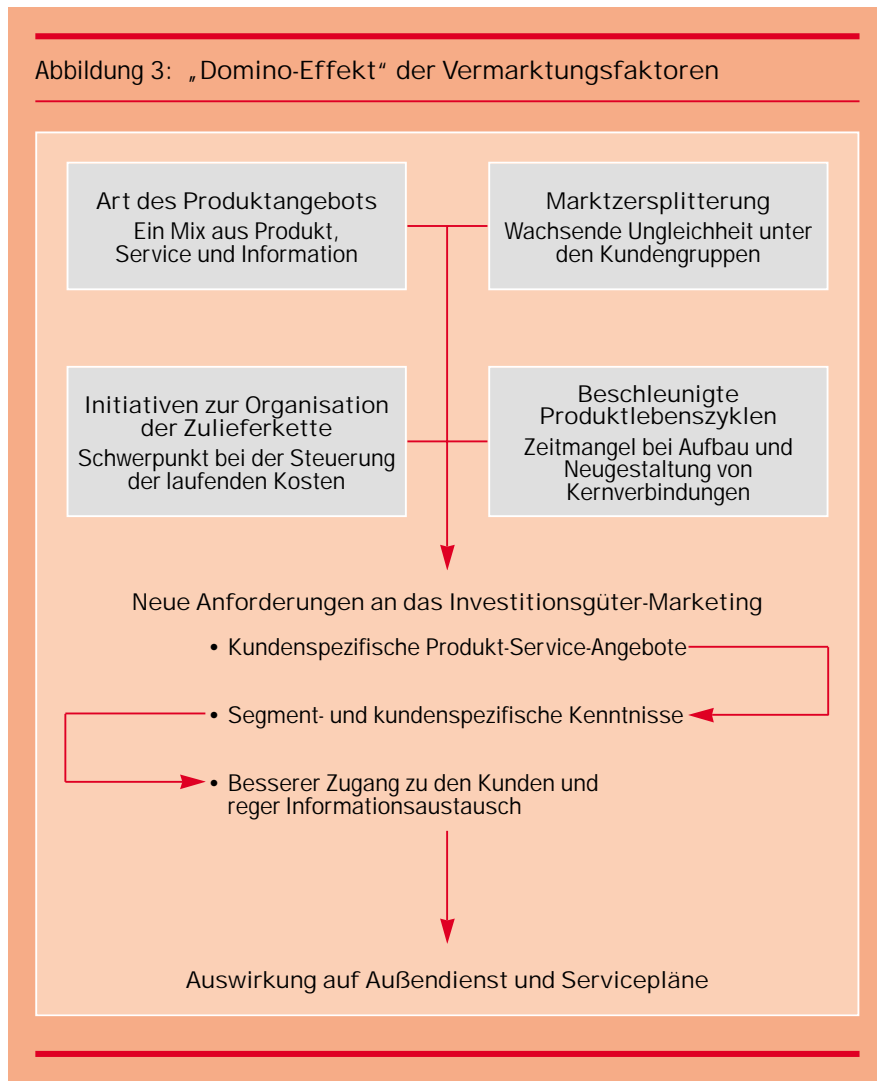
In einer Computerfirma waren im Verkauf und in den Produktabteilungen verschiedene Informationssy-

steme im Einsatz. Hier gaben die Vertreter offen zu, daß sie häufig die Aufträge frisierten, um produktübergreifende Aufträge zu verhindern, weil dazu zeitraubende interne Absprachen notwendig gewesen wären. Die Folge: Das Unternehmen konnte im wichtigen Markt für Systemintegration nicht richtig Fuß fassen. Allgemeiner gesagt: Bei uneinheitlichen Informationssystemen können kundenbezogene Fragen nur reaktiv und nicht proaktiv behandelt werden, denn jede Abteilung entwickelt Ideen und Vorschläge, die auf abweichenden Informationsquellen beruhen. Unter solchen Umständen fällt eine praktische Koordination natürlich äußerst schwer.

Kompetenzfallen

Die traditionelle Rollenzuweisung im Industriegütermarketing und die Verteilung von Verantwortlichkeiten geht von einem sequentiellen Prozeß aus, in dem Verkauf und Service die Pläne des Produktmanagements ausführen (siehe Kasten 3, oben). Aber die Marktentwicklungen haben den Koordinationsbedarf verändert. Wie Abbildung 3 zeigt, steckt in den vorhin angesprochenen Marktfaktoren ein „Domino-Effekt“, der auf die Fähigkeit des Unternehmens hinweist, maßgeschneiderte Pro-

Abbildung 3: „Domino-Effekt“ der Vermarktungsfaktoren



Reviervverhalten und einem blinden Verfolgen eigener Ideen, etwa wenn ein Marketingprogramm entwickelt und durchgezogen wird, das früher – unter anderen Marktbedingungen – vielleicht erfolgreich war (siehe Levitt/March 1988).

Bewältigung der neuen Aufgaben

Wie können die Manager solche Kompetenzfallen umgehen? Welchen Nutzen können sie aus einer besseren Koordination der Marketingeinheiten ziehen? Zunächst müssen sie die betrieblichen Probleme erkennen, die normalerweise einer Koordination der Gruppen im Wege stehen. Da die Integration ihrer Aktivitäten Zeit und Geld kostet, muß als nächstes darüber entschieden werden, wo und wie Verbindungen auf dem Kontinuum von Abbildung 1 aufgebaut werden sollen.

Bei den von mir untersuchten Unternehmen fielen die wichtigsten Initiativen dazu in drei Kategorien: Hinwirken auf strukturelle Veränderungen in der Zentrale, wie etwa Einrichtung förmlicher Koordinationsstellen; Veränderungen im Außendienst, wie etwa multifunktionale Kundenteams; und Änderungen in den allgemeinen Führungsprozessen, wie etwa neue Karrierepfade und

Produkt-Service-Pakete für unterschiedliche Kundengruppen anzubieten. Das erfordert schnelle segment- und kundenspezifische Information im Marketing. Und es stellt neue Anforderungen an Außendienst und Service, weil in den meisten Investitionsgüterfirmen hier die primäre Verantwortung für den Umgang mit dem Kunden und die entscheidende Informationsquelle liegt.

In vielen Unternehmen sind die betriebsinternen Zuständigkeiten schlecht auf die Marktentwicklungen abgestimmt, so daß ein effektives Marketing schwer möglich ist. Die Einheiten für Produktführung, Verkauf und Service müssen ihre Aktivitäten aber synchronisieren, und das unter Bedingungen, wo jede Abteilung nur einen begrenzten Ausschnitt der Umwelt kennt und sich die Bemessungssysteme, Zeithorizonte und Informationsverarbeitung stark unterscheiden.

Jede Einheit entwickelt Routinen, die ihre Leistung für den Kunden verbessern. Wenn diese Routinen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen, dann ist gegen diese Spezialisierung nichts einzuwenden. Aber in vielbeschäftigten Organisationen werden diese Routinen bald als unumstößlich angesehen. Das führt allzuoft zu einer Reihe von „Kompetenzfallen“; es kommt zu

Ausbildungsprogramme. Diese Kategorien sind weder vollständig noch schließen sie sich gegenseitig aus; die meisten Unternehmen setzen auf mehrere Koordinationsmechanismen. Außerdem stehen diese Initiativen selbst untereinander in Verbindung: Neue Strukturen in der Zentrale ohne Formen der praktischen Umsetzung vor Ort oder ein neues Kundenmanagement ohne entsprechendes Personal und größere organisatorische Anpassungen bewirken am Ende wenig.

Koordinationsstellen

Investitionsgüter sind technisch relativ anspruchsvoll, und die Technik ändert sich rasch. Daher müssen sich die Marketingabteilungen bei ihren Plänen und Aktionen gut abstimmen, so sehr getrennte Zuständigkeiten für Produktentwicklung und Kundenmanagement auch gleichzeitig fortbestehen. In meiner Stichprobe hatten es die Computerfirmen mit der komplizierten und am schnellsten veränderlichen Technologie zu tun. Hier verlangte die Produktentwicklung einen hohen technischen Sachverstand, und Verkäufer und Kunden

mußten sehr lange vor der Produkteinführung informiert werden.

In diesen Firmen bestanden zumeist förmliche Koordinationsgruppen. Sie waren in der Zentrale angesiedelt und befaßten sich mit den Beziehungen zwischen Produktmanagement, Verkauf und Service – das heißt mit der Entwicklung von Marketingkonzepten ebenso wie mit der Einführung von Produktprogrammen. Ein Manager dazu: „Wir müssen einfach schneller werden. Zudem verlangt der Kunde integrierte Lösungen. Das heißt für uns, daß unsere Labors, Außendienstler und Produktmanager noch enger zusammenarbeiten müssen, damit wir die Anforderungen unserer Kunden beizeiten in der Produktentwicklung berücksichtigen können. Differenzen untereinander müssen schneller bereinigt werden.“

Ohne eine engagierte Koordinationsstelle ist ein informelles Management der Beziehungen zwischen den Abteilungen Produktführung, Verkauf und Service oft zu zeitaufwendig (für einen sich rasant verändernden Markt) oder einfach zu ineffektiv, zumal auch sonstige Abteilungen Versuche einer Einflußnahme von seiten des Produktmanagement, des Verkaufs und des Kundendienstes als unangemessene Eingriffe in ihre Domänen ansehen. Der Manager einer Computerfirma, die für ihre zwanglose Kultur des Zuweisens von Verantwortung bekannt ist, erklärte: „Wir sind ein Unternehmen mit nur wenigen offiziellen Kanälen. Aber wenn Produktmanager versuchten, die Verkaufspläne zu ändern, oder wenn der Bereichsleiter Verkauf sich für Produktmodifikationen einsetzte, dann wurde das als Einmischung von außen angesehen ohne weitere Erörterung des Für und Wider. So kamen wir kaum zu entscheidenden Veränderungen, obwohl mehr Leute mehr Zeit in Sitzungen verbrachten. Trotz unserer Abneigung gegen feste Strukturen kamen wir zu dem Schluß, daß uns eine offizielle Koordinationsstelle fehlte.“

Ein weiterer Vorteil von Koordinationsstellen besteht darin, daß die zunehmend segmentspezifischen Kundenanforderungen schneller entdeckt und anschließend besser in die Planungen einbezogen werden können. Einige Manager zogen Parallelen zu den Qualitätsprogrammen: „Solche Stellen“, meinte ein Manager, „machen die Überschneidungen zwischen Produkt- und Verkaufsabteilungen sichtbar, genauso wie Qualitätszirkel dazu dienen, ein Bewußtsein für die funktionsübergreifenden Erfordernisse eines Qualitätsmanagements aufzubauen.“ Der Leiter einer Koordinationsstelle beschrieb seine Rolle bei Planungssitzungen so: „Meine Aufgabe ist es, Branchenerwägungen oder Kriterien für weitere gemeinsame Anwendungsgebiete einfließen zu lassen, weil es sonst nur um reine Investitionsentscheidungen ginge, geleitet von reinem Produktdenken.“

Koordinationsstellen bedeuten eine spezielle Ebene des Managements mit entsprechenden Aufwendungen für Gehälter, unterstützende Systeme und Verwaltung. Sie erfordern eine kritische Masse im Produkt-Portfolio des Unternehmens und im Umsatz, um sich zu rechnen. Daher werden solche Stellen auch

eher in Großunternehmen eingerichtet, wo diese zusätzliche Managementebene für schnellere Marketingentscheidungen sorgt. Aber die Linienmanager aus dem Produktmanagement, Verkauf und Service halten die Koordinatoren oft für Eindringlinge und nicht für Integratoren. Also fehlt es nicht an Kritik. Wie es einer der Gescholtenen einmal ausdrückte: „Wir sitzen zwischen den Stühlen. Da sind auf der einen Seite die Produktentwickler und Fertigungsleute mit ihren Sorgen, und da sind auf der anderen Seite die Verkäufer und Kundendienstler mit den ihren, und uns gehören auf keiner Seite irgendwelche Ressourcen. Insofern werden Informationen, persönliche Beziehungen und verständige Begleitung durch das Topmanagement herausragende Managementwerkzeuge.“

Um Glaubwürdigkeit und Einfluß zu entwickeln, brauchen diese Einheiten Manager mit guten Kontakten in der Organisation. Sie müssen ständig auf dem laufenden sein über Produktänderungen und Umstände im Außendienst. Das ist eine große personalpolitische Herausforderung in vielen Investitionsgüterunternehmen. Erfahrene Manager übernehmen meistens nur ungern eine solche Position ohne direkte Linienverantwortung. Aus Gründen der Kontaktpflege und um das Wissen auf neuestem Stand zu halten, gibt es in den Einheiten oft Job-Rotation. Der Leiter einer solchen Einheit sagte: „Bei der personellen Besetzung gilt es, eine Balance zwischen ‚Neuen‘ und ‚Erfahrenen‘ zu finden. Job-Rotation alle 12 bis 18 Monate garantiert uns, daß wir im Bild bleiben. Andererseits haben wir eine lange Anlaufphase, und wir brauchen Zeit und Ausdauer, um die Produktstrategie zu verstehen, Vertrauen in die Entwicklungsgruppe aufzubauen und mit der Komplexität in den Produktabteilungen umgehen zu können. Mein Stab besteht zu 80 Prozent aus neuen und zu 20 Prozent aus erfahrenen Leuten.“ Aber wird diese Balance verwirklicht, ebnet sie den Weg zu weiterreichenden Lernprozessen über wichtige Aktivitäten an den Marketingschnittstellen.

Multifunktionale Kundenteams

Unternehmen, die Investitionsgüter vermarkten, unterscheiden sich auch darin, wie sie den Koordinationsanforderungen in ihren Kundenbeziehungen Rechnung tragen. An einem Ende des Spektrums verkauft ein Unternehmen vielleicht ein Produkt mit einer einzigen Anwendung an nur einen Kunden. Am anderen Ende stehen Firmen, die viele Produkte mit mannigfaltigen Anwendungen an einen Kunden mit mehreren Standorten verkaufen, jeder für sich unabhängig in bezug auf Einkauf und/oder Serviceleistungen. Hier muß das Kundenmanagement den Sachverstand beider Seiten zusammenbringen.

Die Firmen für medizinische Geräte in meiner Stichprobe hatten es mit einer Klinikette und Organisationen für den Gruppeneinkauf zu tun. Beide strebten nach größerer Einkaufsmacht. Diese Einkaufsorganisationen kaufen einzelne Produkte aus der Produktlinie

des Anbieters ein und wählen die Lieferanten auf der Basis spezieller, im Preis enthaltener Dienstleistungen aus (zum Beispiel logistische Unterstützung, besondere Auftragseingangssysteme oder laufende Informationen über Produktanwendungsgebiete in verschiedenen Krankenhausabteilungen). Die Zulieferer in meiner Studie halten diese Serviceleistungen für spezielle Kunden der multifunktionalen Kundenteams vor. Dort arbeiten Leute aus Produktmarketing, Verkauf, Service und oft auch Herstellung, Logistik, MIS und weiteren Bereichen. Der Schwerpunkt hier liegt weniger auf Produktentwicklung als auf kosteneffektiven Dienstleistungen, die die Produktgruppen des Anbieters, Verkaufsgebiete und Geschäftseinheiten übergreifen.

Im Vordergrund steht ein effektives Management der Zulieferkette. Außerdem ist das primäre Ziel des Teams, die verschiedenen Betriebskosten zu senken (wie in Kasten 2 dargestellt). Ein Manager: „Das traditionelle Kundenmanagement – wo ein Verkäufer die Angebote koordinierte – klappte, sofern man dem Kunden eine Lösung für einen klar umgrenzten Unternehmensbereich anbot. Das ist Projektmanagement, und gute Verkäufer sind gute Projektmanager. Aber in unserer Branche liegt der zusätzliche Nutzen im Bereitstellen von Lösungen, die viele Betriebsbereiche unseres Kunden und unser eigenes Produkt, den Verkauf, den Vertrieb und den Kundendienst einbeziehen. Das ist Programmmanagement und verlangt ein anderes Vorgehen.“

Aus diesem Grund muß der Kundenmanager in solchen Fällen nicht unbedingt aus dem Verkauf stammen. In einer Firma war der für eine Käufergruppe zuständige Manager des multifunktionalen Teams Finanzmanager, zum Teil auch deshalb, weil wegen eines neuen MIS und neuer Vertriebswege zwischen Käufern und Verkäufern veränderte Zahlungsbedingungen es ermöglichten, die Umsätze hier zu steigern und die Preisstruktur selbst gegenüber diesen kostenbewußteren Käufern aufrechtzuerhalten.

Zentrale Fragen der Führung multifunktionaler Teams sind die personelle Besetzung, die Entscheidungsprozesse und die Auswahl der zu betreuenden Kunden. Zwar wird mit diesen Teams die Integration auf der Kundenebene vorangetrieben, aber alle anderen Berichtsstränge bleiben im Unternehmen in der Regel intakt. Daher sind nach Zuweisung der Mittel oft die Befugnisse unklar. Bei einer Firma waren die Unterschriften von mehr als einem Dutzend Vorgesetzten erforderlich, um Initiativen des Teams zusammen mit Kunden zu genehmigen. Eine andere Firma finanzierte die Kundenteams über Produktgruppen, was zu der besorgten Frage führte: „Wer arbeitet eigentlich für wen?“, sobald sich Kunden nicht so verhielten, wie es die Ziele der Produktgruppe vorsahen. Ein Manager: „Als wir eine abteilungsübergreifende Partnerschaft mit einem Kunden aufbauten, war man hier fasziniert. Aber als dieser Kunde unlängst beschloß, eine unserer Produktgruppen von einem Mitbewerber zu beziehen, waren unsere Leute empört. Partnerschaftliches Handeln bedeutet eben oft auch, Kompromisse mit vielen

Managern zu schließen, und das ist problematisch. Wir haben viele gemeinsame Ziele und Konflikte mit diesem Kunden. Und die Abwägungen variieren von Produkt zu Produkt, von Einheit zu Einheit.“

Sieht man sich indes an, was solche multifunktionalen Teams erfolgreich macht, so fällt dreierlei auf: 1. Die Einführung wurde auf Topebene entschieden, und zwar auf Seiten der Einkäufer ebenso wie der Verkäufer. 2. Es geht um Kunden, die sich aus dem gesamten Angebotspektrum bedienen. 3. Diese Kunden galten als maßgebend und richtungsweisend hinsichtlich der Produktanwendungen oder des Managements der Zulieferkette, so daß sich die Investitionen des Anbieters auch bei anderen Kunden auszahlten.

Laufbahnen und Trainings

In vielen High-Tech-Firmen unterscheiden sich die Karrieren im Produktmanagement und im Verkauf sehr deutlich. Produktmanager haben zumeist ein Technikstudium absolviert und werden heute zunehmend aus MBA-Programmen rekrutiert. In Vorbereitung auf eine mögliche Führungsstellung arbeiten sie dann in den verschiedenen Produktlinien. Verkäufer sind gewöhnlich in Technik weniger gut ausgebildet und ihre Laufbahn trägt sie für einige Zeit in ein bestimmtes Verkaufsgebiet, damit sie in Kontakt mit Kunden Erfahrungen sammeln. Der Verkauf kann die „Schnellstraße“ die Hierarchie hinauf sein, während Serviceleute sich bei Anwendern und Händlern ihre Erfahrungen holen.

Die Unternehmen haben jedoch auch versucht, Manager mit Erfahrungen auf beiden Seiten der Marketingschnittstelle heranzubilden. In meiner Stichprobe waren dies wegen ihres speziellen Umfelds vor allem die Telekommunikationsfirmen. In den 80er Jahren, nach der Entwicklung der Faseroptik und neuer Netzwerksoftware, boten diese Firmen neue integrierte Systeme für Kommunikation und Datenübertragung an. Dieselbe Software erlaubte es den Geschäftskunden, ihre Kommunikationstechnologie einfacher und exakter zu organisieren. Das vermehrte die möglichen Produktanwendungen ganz erheblich, und so konnte der Wettbewerb auf Produktpakete verlagert werden, die genau auf Kundenwünsche zugeschnitten waren und sich nach Branche, Größe der Unternehmen und Region unterschieden. Ein Manager erklärte:

„Für ein Unternehmen ist das gemeinsame Netzwerk ein entscheidendes Plus. Das heißt, das Produktmanagement in der Zentrale muß die impliziten Wechselwirkungen bei einer jeden Produkteinführung oder -modifikation verstehen. Das wird um so komplizierter, als die softwaregestützten Dienstleistungen einen immer größeren Teil der Produkte darstellen, die wir anbieten. Ähnlich ist es beim Kundendienst, der hohe Fixkosten hat. Verkauf und Service stehen einer schnell expandierenden Produktlinie gegenüber und müssen mit mehreren Gruppen vor und nach dem Verkauf zusammenarbeiten. Deshalb müssen die Koordinationsmechanismen in solchen Firmen auf die Situation eingestellt werden,

KOORDINATIONSMECHANISMEN IN UNTERSCHIEDLICHEN MARKETINGMILIEUS

	Förmliche Verbindungsgruppen	Mehrfunktionale Kundenteams	Karrierepfade und Schulungsprogramme
Fokus	Fördern des Zusammenspiels zwischen Produktmanagement, Verkauf und Kundendienst beim Entwickeln von Plänen zur Vermarktung der Produkte und zur Produkt-einführung	Zusammenspiel zwischen Produkt-, Verkaufs- und Servicemanagement in Hinsicht auf spezielle Dienste für wichtige Kunden	Zusammenspiel zwischen Produkt- und Verkaufsmangement sowie Verkaufs- und Servicemanagement bezüglich der Nutzung gemeinsamer Trümpfe bei unterschiedlichsten kundenspezifischen Aktivitäten
Das häufigste Marketingmilieu Produkt:	Komplizierte, sich rasch ändernde Technik; große Zeitspannen von der Produktentwicklung bis zur Markteinführung	Bedeutung der Nutzungskosten und des aktiven Managements der Lieferkette als Beschaffungskriterium angesichts der mannigfaltigen Produktangebote beim Zulieferer	Produktnutzen und Preiskalkulation hängen eng mit maßgerechten Anwendungen bei verschiedenen Kundengruppen zusammen. Entwicklung von Anwendungen und Installation erfordern Anpassung einer Kernanlage
Markt:	Absatz vielfältiger Produkte über übliche Vertriebskanäle	Großkunden mit mehreren Standorten, die dem Verkäufer viele abschlussspezifische Investitionen abverlangen	Von der Zentrale ausgehende Maßnahmen im Produktmarketing erfordern ständige Modifikationen, Aktivitäten des Außendienstes vor Ort und Servicekenntnisse in den verschiedenen Marktsegmenten; wirksamer Einsatz/effiziente Positionierung der gemeinsamen Stärken erfordert zentrale Kontrolle des Vorgehens am Markt
Hauptaufgaben für das Management	Kosten, Zuverlässigkeit und personelle Besetzung der Verbindungsgruppen	Kriterien für die Einteilung der Kunden; Auswirkung breiter betrieblicher Abläufe auf Personalstand und Entscheidungsfindung	Kosten, Zeit und Auswirkung auf einzelne Führungskräfte

daß der Kernvorteil lokales Wissen erfordert, das für die Zentrale unerreichbar ist (oder nur unter hohen Kosten beschafft und aktuell gehalten werden kann), wo der effektive Einsatz gemeinsamer Ressourcen gleichwohl eine zentrale Aufsicht erfordert, damit das Vorgehen draußen mit den unternehmensweiten operativen und Marketingzielen harmoniert (etwa Kapazitätsausnutzung, konsistente Produktpositionierung und Preisgestaltung). “

Bei einer meiner Telekommunikationsfirmen waren die Servicetechniker häufiger bei den Kunden als die Vertreter und deswegen in puncto Kundentreue und Umsatzpotential eher besser informiert. Ein Manager meinte jedoch: „Die Serviceleute sehen sich nur ungern als Verkäufer, obwohl sie implizit genau das sind. Andererseits fürchten die Vertreter um ihren Einfluß bei den Kunden. Sie glauben, niemand könne ‚ihre‘ Kunden besser zufriedenstellen als sie.“ Das Unternehmen schult Vertreter und Techniker jetzt gemeinsam und hat auch

das Vergütungssystem neu geregelt. Verkauf und Service teilen sich nun nach einem bestimmten Schlüssel die Prämien für Neukunden. Außerdem beurteilen sich Vertreter und Techniker gegenseitig in einem Fragebogen, der beispielsweise auch ihre Leistung in Bezug auf „schnelle Reaktion“ und „Beitrag zur Kundenzufriedenheit“ abfragt. Der Kunde vervollständigt diese Angaben, und die Manager, denen die Vertreter und Techniker unterstellt sind, werten sie aus. Soweit Vertreter und Techniker mit dem gleichen Kunden zu tun haben, trifft man sich zweimal im Jahr, um diese Beurteilungen zu erörtern. Ein Manager erläutert: „Diese Diskussionen sind für unser Unternehmen besonders wichtig, da sich die Vertreter aus verständlichen logistischen Gründen nur um ausgewählte Kunden kümmern, aber alle Kunden ständig nach dem Techniker rufen.“

Derartige Arrangements sorgen für „enge informelle Netze“, über die „unterschiedliche Führungsinitiativen harmonisch laufen. Zu oft sind diese

Netze freilich brüchig: Ein enges Netz gibt es in der Marketinggruppe, ein anderes im F+E-Bereich, nicht aber zwischen ihnen“ (siehe Kotter 1990). Ähnliches erbrachte eine Studie über multinationale Unternehmen, wo die grenzüberschreitenden Karrierepfade ein „verbales Informationsnetz (erzeugen), das in eine persönliche und dezentrale Form der Koordination mündet“. So kann über ein Vorgehen örtlich entschieden werden, doch im Kontext weltweit verbindlicher Unternehmensstrategien (siehe Edstrom/Galbraith 1977, Seite 251).

Schon heute gehen in vielen Industrieunternehmen die gemeinsamen Trainingsprogramme über die unverändert notwendige Fachausbildung hinaus und berücksichtigen auch Aufgaben der jeweils anderen Abteilungen. Die Kosten steigen, zumal die Leute heute mehr Zeit im Training und weniger bei ihren Kerngeschäften verbringen. Doch Karrieren, bei denen mehrere Fachbereiche durchlaufen werden, nützen dem Unternehmen wahrscheinlich mehr.

Resümee

Manager, die daran interessiert sind, daß sich die Beziehungen zwischen Produktmanagement, Verkauf und Service verbessern, stehen eine Reihe von Wegen offen. Dabei sollten sie sich, sobald sie analysiert haben, welche Marktfaktoren die verschiedenen Marketingaktivitäten ihrer Firmen beeinflussen, auf jene Bereiche und Maßnahmen konzentrieren, die dem eigenen Unternehmen den wahrscheinlich größten Nutzen bringt im Vergleich zum Zeit- und Kostenaufwand. So positiv „Koordination“ zu verstehen ist, sie hat ihren Preis. Jeder Ansatz impliziert eine bestimmte Sicht der Probleme, vor denen ein Unternehmen steht, die es beobachten und lösen muß. Jede Marketingeinheit benötigt ihr spezifisches Fachwissen, denn nur mit seiner Hilfe lassen sich vertiefte Kenntnisse, anhaltende Effizienz sowie Größen- und Reichweitenvorteile realisieren – ein zentrales Anliegen bei allen Vermarktungsbemühungen im Investitionsgütergeschäft. Von daher gesehen geht es nicht darum, die Unterschiede zwischen den Gruppen aufzulösen oder gar zu verlangen, daß „jeder für Kundenzufriedenheit verantwortlich ist“: Wo jeder für alles zuständig ist, ist es in Wahrheit niemand. Die entscheidende unternehmerische Frage lautet: Wie effizient und effektiv können Kenntnisse, Ressourcen und die unterschiedlichen Quellen des Kundennutzens kombiniert werden, die zwangsläufig in verschiedenen Marketingeinheiten angesiedelt sind.

Kosten verursacht zum einen die Zersplitterung der Schnittstelle Unternehmen-Kunde. Mit welchen Marktfaktoren ein effektives Marketingmanagement für Investitionsgüter rechnen muß, zeigt der Kasten 4, Seite 13. Ein anderes Kostenmoment ist subtiler. Meine Ausführungen hier sollten auf keinen Fall als Plädoyer dafür mißverstanden werden, die Trennung nach Produkt-, Verkaufs- und Serviceeinheiten völlig abzuschaffen. Manager, die für Umsatz sorgen müssen, werden früher oder später immer Kompromisse eingehen. Aber solche Absprachen allein steigern schwerlich den Kundennut-

zen. Eine Managerin, die die Zusammenarbeit zwischen Produkt- und Verkaufsmanagern in ihrer Firma bewertete, hatte die Aufgabe verstanden: „Wir verwenden so viel Zeit auf Verhandlungen – mit dem Ergebnis, daß wir oft ungewollt Manager für ihr Argumentationsgeschick belohnen und nicht für Problemlösungen oder kundenbezogene Leistungen.“ ☐

Literatur

- C. F. von Braun: The Acceleration Trap, in: Sloan Management Review, Herbst 1990, Seite 49-58.
 F. Cespedes: Once More: How Do You Improve Customer Service? in: Business Horizons, März/April 1992, Seite 58-67.
 J. Choffray und G. Lilien: Strategies behind the Successful Industrial Product Launch, in: Business Marketing 17/1984, Seite 82-94.
 R. Cooper und E. Kleinschmidt: New Product Processes at Leading Industrial Firms, in: Industrial Marketing 20/1991, Seite 137-147.
 E. R. Corey: Procurement Management: Strategy, Organization, and Decision Making, Boston 1978.
 D. Dougherty: Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms, in: Organization Science, 3/1992, Seite 179-202.
 C. J. Easingwood: Product Life Cycle Patterns for New Industrial Products, in: R&D-Management, 18/1988, Seite 22-32.
 R. Eccles und T. Novotny: Industrial Product Managers: Authority and Responsibility, in: Industrial Marketing Management, 13/1984, Seite 71-76.
 A. Edstrom und J. R. Galbraith: Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations: in Administrative Science Quarterly, 22/1977.
 J. Emshwiller: Suppliers Struggle to Improve Quality as Big Firms Slash Their Vendor Rolls, in: Wall Street Journal, 16. August 1991, Seite B1.
 J. Konrad: Why New Products Fail, in: Sales & Marketing Management, 144/1992, Seite 48-56.
 J. P. Kotter: A Force to Change, New York 1990.
 H. Lee und C. Billington: Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities, in: Sloan Management Review, Frühjahr 1992, Seite 65-73.
 B. Levitt und J. G. March: Organizational Learning, in: Annual Review of Sociology, 14/1988, Seite 319-340.
 V. Mahajan und J. Wind: New Product Models: Practice, Shortcomings, and Desired Improvements, Cambridge, Mass. 1991: Marketing Science Institute, Report 91-125.
 S. M. McKinnon und W. J. Bruns: The Information Mosaic, Boston 1992.
 W. Moncrief: Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Sales Forces, in: Journal of Marketing Research, 13/1986, Seite 261-270.
 R. Nelson, S. Winter: An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, Mass. 1982.
 R. Normann, R. Ramirez: Werte schaffen mit Kunden und Lieferanten, in: HARVARD BUSINESSmanager, 1/1994, Seite 53-64.
 N. Piercy: The Marketing Budgeting Process, in: Journal of Marketing, Oktober 1987, Seite 45-59.
 M. Piore und C. Sabel: The Second Industrial Divide, New York 1984.
 J. B. Quinn et al.: Technology in Services: Rethinking Strategic Focus, in: Sloan Management Review, Winter 1990, Seite 79-87.
 S. Wheelwright, K. Clark: Revolutionizing Product Development, New York 1992.