

# Die Binder-Treiber-Organisation

Glückliche Ehen aus Ein-/Verkauf und der Technik schaffen

## Vertriebsorganisation

### Gegensätze ziehen sich nicht immer an

Vertriebsmitarbeiter gehören überwiegend nur einem Lager an: Entweder sind sie Verkäufer, d.h. auf Verhandlung und Kontaktmanagement fokussierte Persönlichkeiten, oder sie gehören zum technischen Vertrieb. In der Praxis verkauft der erste Typus bisweilen dem Blinden einen Spiegel, während der zweite den passenden Blindenstock erklärt, den Kauf aber nicht abzuschließen vermag.

Um diesen Zwiespalt zu überbrücken, erhalten Verkäufer technische Schulungen und Techniker Verhandlungs- und Rhetorikkurse. Zumindest beim Techniker scheitert der Ansatz oft an dem Problem, dass man zum Verkäufer geboren und nicht ausgebildet wird.

Der erfolgsversprechende Ansatz ist, beide Kompetenzen zusammenzuführen. So kann jeder seine Stärken stärken und muss nicht an seinen Schwächen arbeiten.

### Über Binder und Treiber

Die Rolle des Binders umfasst vor allem die kontinuierliche Kontaktpflege zu einem externen Partner und die Generierung von Nachfrage. Er gibt dem Gegenüber das Vertrauen, er kennt seine Bedürfnisse und Vorlieben und er leitet die Verhandlung mit ihm. Dazu identifiziert er die Entscheidungsstrukturen des Kunden und übersetzt die Produkteigenschaften in den Kunden-

wert.

Der Treiber hingegen übernimmt den organisatorischen und technischen Teil des Kundengesprächs. Er verantwortet die Angebotserstellung und meistens auch die spätere Vertragserfüllung. Darüber hinaus ist er jedoch auch für seine Produktgruppe dafür verantwortlich, mit geeigneten Kunden über den Treiber in Kontakt zu treten.

Die Kundenbeziehung lässt sich weiter verbessern, wenn der Binder auch nach dem Vertragsschluss die Erfüllung verfolgt und bei Unzufriedenheit eine Brücke in das eigene Unternehmen baut.

### Vorteile

Der Binder ist der primäre Kontakt (SPOC single point of contact) für den Kunden. So stellt diese Organisationsform eine konsistente Kundenansprache mit nur einer Stimme sicher. Die Stimme wird zwar um die der jeweiligen Treiber ergänzt, dennoch ist sichergestellt, dass alle den Kunden betreffenden Vertriebsaktivitäten auf einander abgestimmt sind, und nicht unterschiedliche Vertriebsbereiche unkoordiniert in kurzer Abfolge den Kunden ansprechen.

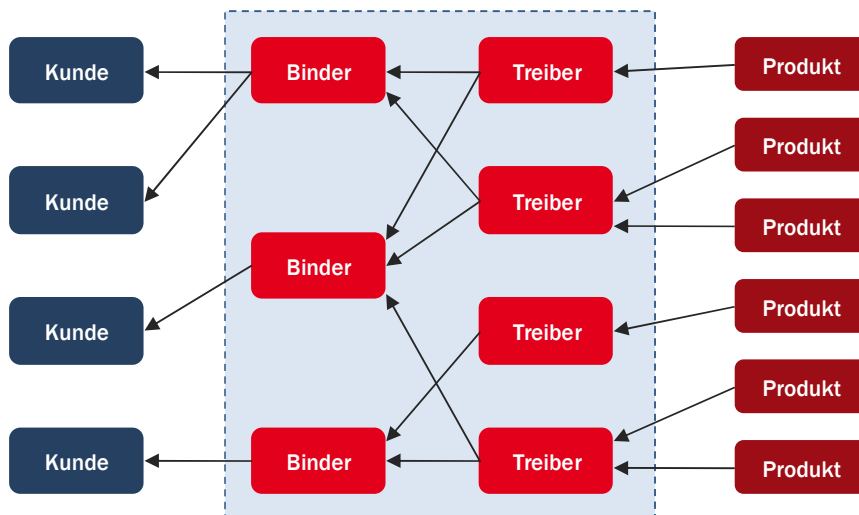
Der Kunde erhält eine klare Kommunikationsstruktur: Er hat einen einzigen Ansprechpartner, der für ihn zuständig ist und ihn in das Unternehmen hinein vertritt, und er hat fachliche Ansprechpartner, die auf der Detailebene alle Fragen beantworten können.

Der Binder kann in seinem Kommunikationsverhalten ideal an den Kunden angepasst werden. Durch die

Lösung von der technischen Fachkompetenz steht eben diese nicht mehr ganz oben auf der Eignungsbeurteilung. Bei einem eben so festen Ansprechpartner auf der Kundenseite kann der ideale Verhandlungspartner z.B. neben der Branchenerfahrung nach den Dimensionen Bindung und Kommunikation für diesen passend ausgewählt werden, wie in Darstellung 2 zu sehen (in Anlehnung an den Keirseey Temperament Sorter).

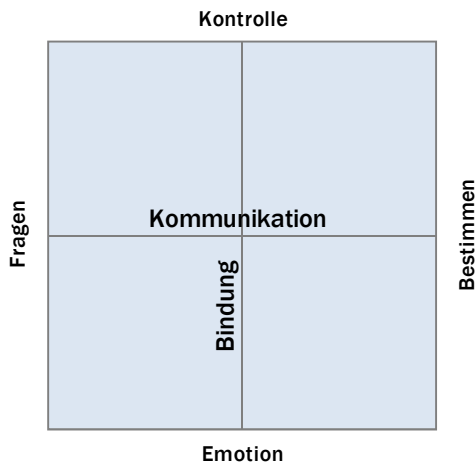
DARSTELLUNG 1

**Binder-Treiber-Organisation im Vertrieb**



## DARSTELLUNG 2

## Charaktertypen in der Verhandlung



Darüber hinaus ermöglicht er die Rollenaufteilung in den für das eigene Unternehmen hart verhandelnden Treiber und in den ausgleichenden Binder. Diese Aufteilung kann auch während der Auftragserfüllung beibehalten werden, wenn bei auftretenden Problemen der Binder als Vermittler auftritt und so aus Kundensicht eine neutrale Position einnimmt.

Die Binder-Treiber-Organisation fokussiert sich auf die Kernkompetenzen der Vertriebsmitarbeiter. Anstelle Schwächen zu stärken ermöglicht sie durch das Partnermodell, dass die Akteure ihre Stärken weiter stärken können.

Zudem werden von dieser Organisationsformen die beiden treibenden Kräfte der Geschäftsbeziehung ideal unterstützt. Der Bedarf des Kunden fließt über den Binder und dessen Kenntnisse über den Kunden in das Unternehmen, während das Angebot vom Treiber bzgl. der potentiellen Kundensegmente analysiert und den Bindern vermittelt wird.

## Einkaufsorganisation

In der Einkaufsorganisation ist diese Organisationsform unter Strategischem Einkauf oder Global Sourcing bekannt.

Bei projektorientierter Auftragsbearbeitung und speziell bei komplexen, einzukaufenden Produkten oder Dienstleistungen treten ähnliche Probleme wie beim technischen Vertrieb auf. Hinzu kommen ungenutzte Verhandlungsspielräume mit den Lieferanten. Wenn verschiedene Einkäufer mit einem Lieferanten über ihre jeweiligen Einkaufsvolumen verhandeln, geht ihnen der Hebel des Gesamteinkaufsvolumens abhanden.

Die Lösung hier ist die Schaffung von strategischen

und operativen Einkäufern. Der strategische Einkäufer entspricht dem Binder, der operative dem Treiber.

Der strategische Einkäufer selektiert im Rahmen der Beschaffungsmarktanalyse die Lieferanten und arbeitet mit Ihnen Rahmenverträge aus. Anschließend ist er für deren Bewertung und Entwicklung zuständig. Zudem unterstützt er den operativen Einkäufer mit seinem Know-how der jeweiligen Produktklasse/Materialgruppe und aus seinem bestehenden Lieferantenkontakt heraus bei der Vertragsverhandlung.

Der operative Einkäufer hingegen ist für seinen firmeninternen Kunden zuständig. Er hat den Überblick über alle Bestellungen und ihrer Interdependenzen innerhalb des jeweiligen Projekts. In einzelnen Fällen definiert er auch die genauen Anforderungen an das Lieferprodukt. Für den Besteller fertigt er die konkrete Ausschreibung aus, führt, ggf. zusammen mit dem strategischen Einkäufer, die Verhandlungen und vergibt den Auftrag. Vor allem übernimmt er dabei auch die Abwicklung, d.h. er verantwortet die frist- und qualitätsgerechte Lieferung gegenüber dem eigentlichen Besteller. Dafür sitzt er ortsnahe bei ihm.

### Vorteile

Durch die Zweiteilung der Rolle werden erneut die geeignetsten Kompetenzen im Prozess zusammengebracht. Der operative Einkäufer kennt die Terminforderungen und Zusammenhänge innerhalb des Projekts und stellt so die termingerechte Abarbeitung sicher. Der strategische Einkäufer hingegen kann auch in internationalen Organisationen zentralisiert agieren und ein Global Sourcing ermöglichen. Seine Möglichkeiten zur Bündelung und seine Produktklassenkompetenz sorgen für günstigere Preise und bessere Entscheidungen. Darüber hinaus kann durch diese Zweiteilung die Arbeitslast auf Mitarbeiter unterschiedlicher Gehaltsstufen aufgeteilt werden, was für weitere Effizienzsteigerungen sorgt.



# THOM & PARTNER

UNTERNEHMENSBERATER

Geschäftsführung: Peter Thom, Dr. Holger Thom  
Anschrift: Benediktinerstraße 75  
13465 Berlin  
Deutschland  
Telefon: +49 30 22 00 20 69  
E-Mail: kontakt@t-p-u.de  
Web: www.t-p-u.de

Sitz der Gesellschaft: Berlin  
© 2009, Thom & Partner Unternehmensberater