



## IN DIESER AUSGABE

### 01: WARNSIGNALE FÜR IT-ANBIETER IN ZEITEN DES WIRTSCHAFTLICHEN ABSCHWUNGS

Ihr Unternehmen zeigt sich immun gegenüber dem weltweiten wirtschaftlichen Abschwung. Ihre Kunden und Ihre Lieferkette ebenfalls. Sie erzielen höchst erfreuliche Umsätze und Gewinne, das Geschäftsklima ist wunderbar. Klingt das wie das genaue Gegenteil der realen Welt, in der Sie sich mit Ihrem Unternehmen bewegen? Sehen Sie sich stattdessen immer größeren Herausforderungen ausgesetzt, u. a. weil die Kunden immer „mehr für weniger“ wollen, es Streitigkeiten über schleichende Erweiterungen des Auftragsumfangs gibt, E-Mails immer förmlicher werden und Gesprächsprotokolle die Geschäftsbeziehung einseitig darstellen? Dann kann es sein, dass Ihnen ein Rechtsstreit mit einem Kunden droht! Im folgenden Beitrag erfahren Sie, wie Sie erkennen, dass sich ein Rechtsstreit mit einem Kunden anbahnt, bevor ein solcher unausweichlich vor der Tür steht, wie Sie einem aggressiv vorgehenden Kunden den Wind aus den Segeln nehmen können und wie Sie dafür sorgen können, dass es gar nicht erst zu einem ausgewachsenen Rechtsstreit kommt.

[Klicken Sie hier für den vollständigen Artikel](#)

### 02: KREDITRISIKO

Technologieunternehmen sind einer Vielzahl von Risiken aufgrund von Zahlungsunfähigkeit ausgesetzt. Die gute Nachricht ist, dass solche Risiken leicht zu erkennen sind und dass es praktische und schnelle Maßnahmen zum Umgang mit ihnen gibt. Aus anderen Bereichen bekannte Maßnahmen können zur Risikoeerkennung und -minimierung beitragen, z. B. kann man Risiken in der Lieferkette durch Betriebskontinuitätsplanung begegnen und ein erhöhtes Zahlungsrisiko eines Kunden durch Heranziehung bestimmter Indikatoren erkennen. Beim Umgang mit kundenseitigen Zahlungsrisiken in der Praxis sind u. a. die folgenden Punkte empfehlenswert: Die Preise sollten so gestaltet sein, dass die Zahlung stets unmittelbar nach oder bereits vor der Lieferung erfolgt; Preise und Zahlungsbedingungen sollten dem tatsächlichen Risiko entsprechen; bei Zahlungsverzug ist es wichtig, den Überblick über Rechtslage, Unternehmenspolitik und Praxis zu behalten, sowie, was am wichtigsten ist, den Wert des Kunden für Ihr Unternehmen zu berücksichtigen; darüber hinaus sollten Sie, wann immer es geht, dafür sorgen, dass Ihre Verträge auch Regelungen zur Vermeidung von Problemen beinhalten und nicht nur solche zur Schadensbehebung.

[Klicken Sie hier für den vollständigen Artikel](#)

### 03: WIE SIE IHRE UMSÄTZE SELBST IN EINEM WELTWEITEN ABSCHWUNG STEIGERN KÖNNEN

Das Schritthalten mit den sich wandelnden Trends und Bedürfnissen der Kunden ist für jedes Unternehmen unerlässlich. Im Hochtechnologie-Bereich gilt dies ganz besonders, da hier die Produkte/Dienstleistungen kontinuierlichen Veränderungen unterworfen sind, die Margen unter Druck stehen und die Kunden überall auf der Welt erstklassige Leistungen erwarten. Wie können IT-Unternehmen trotz der schwierigen Rahmenbedingungen ihre Umsätze steigern und dabei ihre Margen noch erhöhen? Eine leistungsstarke und anpassungsfähige Vertriebsorganisation kann Gewinne freisetzen. Wie die Erfahrung von Deloitte zeigt, lassen sich durch den Fokus auf die Vertriebsorganisation finanzielle Vorteile generieren, die zu kontinuierlichen, herausragenden Leistungen auf der ganzen Welt, einem Anstieg der Margen sowie einer stärkeren Kundenbindung beitragen können. Mehr dazu erfahren Sie in unserem Beitrag „Wie Sie Ihre Umsätze selbst in einem weltweiten Abschwung steigern können“, in dem wir unsere neuesten Erkenntnisse in diesem Bereich mit Ihnen teilen.

[Klicken Sie hier für den vollständigen Artikel](#)

# Einleitung

In Anbetracht der Aufmerksamkeit, mit der die ganze Welt die aktuellen negativen Entwicklungen der Weltwirtschaft verfolgt, widmen wir uns in dieser Ausgabe den Auswirkungen dieser Entwicklung auf Technologieunternehmen. Hierfür haben wir die folgenden Themen ausgewählt:

## 1. Risiken für bestehende IT-Projekte und IT-Dienstleistungsverträge.

Dieser Beitrag eines führenden britischen Juristen im Technologiebereich beleuchtet die Warnsignale, auf die ein IT-Anbieter achten sollte, um Kunden zu erkennen, die die Kündigung eines IT-Projekts oder eines laufenden Dienstleistungsvertrags erwägen. Der Beitrag enthält zudem hilfreiche Tipps dafür, wie man die Gefahr, dass solche Drohszenarien zur Realität werden, verringern kann.

## 2. Risiken aufgrund der Zahlungsunfähigkeit von Geschäftspartnern.

Diese Risiken gehören leider zum Geschäftsleben dazu, in guten wie in schlechten Zeiten. Allerdings gibt es ein paar Punkte, die IT-Anbieter bei der Vertragsgestaltung und in den Verhandlungen berücksichtigen können, um die Gefahr eines Zahlungsverzugs oder -ausfalls zu minimieren. Wir haben die Experten von PA Consulting aus den USA und Deutschland gebeten,

ein paar praktische Tipps für Sie zusammenzustellen.

## 3. Die Herausforderung ein Unternehmen erfolgreich durch einen weltweiten Abschwung zu steuern.

Deloitte Consulting hat einige gute Nachrichten, was das Wachstum der IT-Branche weltweit angeht, und gibt hilfreiche Ratschläge, wie man ein größtmögliches Wachstum in einer von intensivem Wettbewerb geprägten Geschäftsumgebung bei sich stetig verändernden Kundenerwartungen erzielen kann.

Den weltweiten Abschwung kann niemand bremsen, aber es ist zu erwarten, dass diejenigen, die sich der Hauptrisiken und -chancen dieses Marktumfeldes bewusst sind, die Krise nicht nur überstehen, sondern gestärkt aus ihr hervorgehen.

Wir hoffen, dass diese Ausgabe wertvolle Anregungen für Sie bereithält.



ppa. Jens Krickhahn

Die Angaben in diesem Newsletter dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Sie stellen weder eine rechtliche Beratung dar noch ersetzen sie eine solche im Einzelfall.



# 01: Warnsignale für IT-Anbieter in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs

David Barker, partner bei Pinsent Masons LLP, spezialisiert auf IT Telekommunikation und Versicherungen.  
david.barker@pinsentmasons.com

Die Aussichten für die Entwicklung der weltweiten Finanzmärkte werden nicht gerade besser. Für die G7-Staaten wird bestenfalls ein schwaches Wachstum erwartet. Selbst die Schwellenländer können sich der Abschwächung durch die anhaltende wirtschaftliche Krise nicht entziehen. So sieht es auf der Makroebene aus, aber was bedeutet das auf der Mikroebene für IT-Anbieter unterschiedlicher Art und Größe? Vereinfacht gesagt wird das Geschäftsklima immer rauer. Aufträge sind schwer zu bekommen, da die Wettbewerber bewusst niedrige Preise anbieten, um wenigstens ihre Umsätze zu halten, wenn schon nicht die Gewinne. Dazu kommt, dass es bei hart erkämpften Aufträgen aus vielen Gründen noch schwieriger ist, diese auf Kurs zu halten. In einem solchen Geschäftsklima kommt es häufig zu Streitigkeiten mit den Kunden, was verheerende Auswirkungen auf die Bilanz und den Ruf haben kann. IT-Anbieter erkennen allzu häufig gar nicht, dass sich Probleme anbahnen, oder reagieren selbst auf eindeutige Warnsignale nicht. Damit verschärfen sie das Problem jedoch nur. In diesem Beitrag zeigen wir häufige Warnsignale für einen sich anbahnenden Rechtsstreit mit Kunden auf und geben Ihnen Ratschläge, wie Sie sich verhalten sollten, um Schwierigkeiten abzuwenden.

## Steigende Formalität in der Kommunikation

Viele Aufträge oder Projekte verlaufen auch ohne förmliche Anschreiben oder Gesprächsprotokolle reibungslos.

Ein Kunde, der sich gedanklich auf einen Rechtsstreit vorbereitet, weiß jedoch, dass er schriftliche Beweise sammeln muss, da seine Vorwürfe einem Richter sonst wie aus der Luft



gegriffen vorkommen werden. Dies kann sich zunächst ganz subtil äußern, beginnend z. B. mit kleinen Fallen in E-Mails, dann schrittweise dazu übergehen, dass Gesprächsprotokolle fehlerhafte Darstellungen enthalten, und schlussendlich in förmlichen Anschreiben gipfeln. Die intuitive Reaktion der meisten IT-Anbieter besteht darin, solche Vorkommnisse nicht anzusprechen, aus Angst, den Kunden zu verärgern. Der Kunde hat selbstverständlich immer Recht. Falsch. Sechs Monate später befinden sich die Parteien vollends in einem förmlichen Rechtsstreit und ein Gerichtsverfahren zeichnet sich ab. Der IT-Anbieter stellt seinen Anwälten überzeugend dar, dass die Korrespondenz und die Gesprächsprotokolle völlig fehlerhaft sind und überhaupt nicht dem entsprechen, was tatsächlich passiert ist. Zu spät.

Im Nachhinein wirkt das lediglich so, als ob der IT-Anbieter krampfhaft nach Ausreden sucht. Ein immer förmlicheres Korrespondenzverhalten zu ignorieren ist also keine Option. Ungenauigkeiten müssen angesprochen werden. Natürlich besteht dabei die Gefahr, dass eine auf Konfrontation ausgerichtete Reaktion seitens des IT-Anbieters die Situation verschlimmert. Bleiben Sie daher möglichst sachlich und werden Sie nie persönlich, egal wie wütend die Personen auf Kundenseite Sie machen. Wenn eine Einigung zwischen den Parteien unwahrscheinlich ist, kann die Situation manchmal dadurch entschärft werden, dass man sich darauf einigt, dass man sich nicht einig ist. Wenn Sie sich zum Beispiel nicht auf ein gemeinsames Gesprächsprotokoll einigen können, behalten Sie einfach zwei unterschiedliche Versionen bei.

„Sofern ein Unternehmen nicht die gesamte Lieferkette bis hin zum Vorlieferanten des Zulieferers des noch so unbedeutendsten Lieferanten überblickt, kann es schwer sein, die Schwachstellen in der Lieferkette zu erkennen.“

Wenn sich ein Schriftwechsel zu einem Streit entwickelt, stellen Sie Ihre Position dar und schlagen Sie vor, dass man es beim aktuellen Stand belässt und sich die Beteiligten darauf konzentrieren, wie man konkret weiter vorgehen möchte.

#### Nichtzahlung von Rechnungen

Dies kann ein Zeichen für Liquiditätsprobleme sein, für die Unzufriedenheit des Kunden oder für dessen Versuch, seine Position zu stärken. Häufig trifft alles gleichzeitig



zu. Einer fristlosen Kündigung eines Vertrags aus wichtigem Grund durch den Kunden gehen häufig ein paar unbezahlte Rechnungen voraus. Dadurch hat der Kunde meistens bereits bei Beginn des Rechtsstreits die Oberhand, selbst wenn seine Position rein rechtlich gar nicht so gut ist. IT-Anbieter schrecken häufig davor zurück, die Begleichung ihrer Rechnungen einzufordern. Warum? Wozu betreiben die IT-Anbieter ihr Geschäft, wenn nicht, um Geld zu verdienen? Sobald Zahlungen nicht mehr in ihrem üblichen Rhythmus erfolgen, sollten Sie dies beim Kunden ansprechen. Beginnen Sie damit auf der Sachbearbeiter-Ebene. Vielleicht handelt es sich lediglich um eine Panne im Zahlungsprozess des Kunden? Falls so keine Fortschritte erzielt werden können, wenden Sie sich an die Vorgesetzten. Und falls die Antwort im Ergebnis lautet: „Wir haben Liquiditätsprobleme, bitte

## 01: WARNSIGNALE FÜR IT-ANBIETER IN ZEITEN DES WIRTSCHAFTLICHEN ABSCHWUNGS

haben Sie Geduld“, dann sollten Sie das so unauffällig wie möglich dokumentieren. Dann haben Sie es wenigstens schriftlich, dass die nicht erfolgten Zahlungen auf Liquiditätsprobleme zurückzuführen sind und nicht auf Unzufriedenheit mit Ihren Leistungen.

#### Kunde bereut Vertragsschluss

Bei den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann es vorkommen, dass ein Kunde die Realisierung ehrgeiziger Wachstumspläne wegen fehlender Mittel zurückstellt. IT-Projekte werden häufig verschoben oder im Umfang reduziert, wenn ein Unternehmen die Entscheidung getroffen hat, sich „auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren“. In einer solchen Situation können sich vertragliche Verpflichtungen gegenüber dem IT-Anbieter für den Kunden als schwieriges Problem erweisen. Während viele Kunden ihre Situation offen darlegen, die finanziellen Konsequenzen in Kauf nehmen und den nicht mehr gewünschten Vertrag ordentlich kündigen, kommt es manchmal vor, dass dem IT-Anbieter die eigentliche Schuld für die Einstellung eines bestimmten Projekts gegeben wird. Aus „Wir möchten dafür nicht bezahlen“ wird „Das Projekt läuft nicht, weil Sie nicht liefern“. In einer solchen Situation ist es in erster Linie wichtig, dass der IT-Anbieter die Augen offen hält: Rechnen Sie mit solchen Schwierigkeiten und gehen Sie sie an, ignorieren Sie sie nicht. Wenn bei Ihnen die Alarmglocken zu läuten beginnen, ist es an der Zeit, dass Sie Beweise sammeln. Geben Sie dem Kunden nicht die Zeit, seine

Ausstiegsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Weitere Frühwarnzeichen sind **Umstrukturierungen** und **Personalwechsel unter den wichtigsten Mitarbeitern des Kunden**; mit solchen Entwicklungen sollten Sie ähnlich umgehen.

#### Gezielte Suche nach Vertragsverletzungen

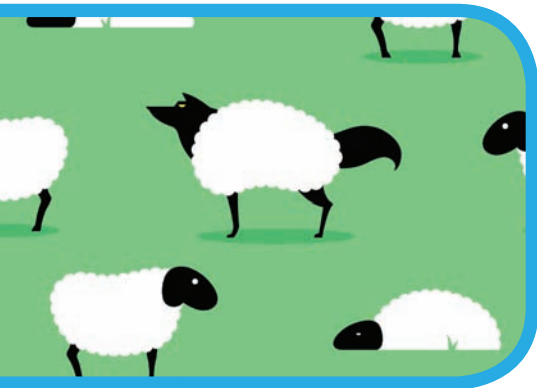
Viele Verträge sehen das Recht des Kunden auf einen Audit in Bereichen wie Rechnungslegung, IT-Sicherheit etc. vor. Ein solcher Audit wird teilweise aus völlig angemessenen Gründen veranlasst, manchmal ist der Kunde allerdings lediglich auf der Suche nach Vertragsverletzungen, um seine Position zu stärken. Die Reaktion vieler IT-Anbieter auf Audit-Anfragen ist, diese auf die lange Bank zu schieben. Das ist falsch! Handeln Sie vorausschauend, bieten Sie Ihre Unterstützung an und nehmen Sie sich der Sache an. Was am wichtigsten ist: Sollten beim Audit Probleme festgestellt

„Aus „Wir möchten dafür nicht bezahlen“ wird „Das Projekt läuft nicht, weil Sie nicht liefern.“

werden, sollten Sie diese ernst nehmen und einen Maßnahmenplan für deren Behebung erarbeiten. Einem Kunden, der lediglich daran interessiert ist, seine rechtliche Position zu stärken, bieten Sie weniger Angriffsfläche, wenn Sie zeigen, dass Ihnen alles daran liegt, Probleme gemeinsam mit dem Kunden zu beheben.

### Maßnahmen bei Vertragsbeendigung

Viele Verträge beinhalten bedauerndwert wenig Regelungen über die bei Vertragsbeendigung zu leistende Unterstützung. Häufig heißt es im zugehörigen Vertragsanhang lediglich, dass diese „innerhalb von 90 Tagen ab Vertragsunterzeichnung zu vereinbaren“ ist – was danach natürlich in Vergessenheit gerät. Kunden, die eine Kündigung erwägen, kommen auf diesen Punkt häufig zurück. Auch hier muss sich der IT-Anbieter kooperativ zeigen. Allerdings sollten Sie, wenn die Maßnahmen bei Vertragsbeendigung plötzlich zum Thema werden, die Kundenbeziehung allgemein einer Bewertung unterziehen. Sollten ebenfalls einige der anderen hier besprochenen



Warnsignale vorliegen, z. B. offene Rechnungen und ein förmlicheres Korrespondenzverhalten, ist dies ein deutliches Zeichen dafür, dass etwas Ernsthafteres im Gange ist.

### Aufforderungen zur Behebung einer Vertragsverletzung

Eine förmliche Aufforderung zur Behebung einer Vertragsverletzung ist häufig Folge einer schrittweisen Verschlechterung der Geschäftsbeziehung. In einer solchen Aufforderung wird dem IT-Anbieter i. d. R. eine Frist von 30 Tagen zur Behebung der Vertragsverletzung gesetzt, was eine letzte Chance für den IT-Anbieter darstellt. Jetzt sollten die Alarmglocken laut läuten. Oberste Priorität ist es nun, sich sofort juristischen Rat einzuholen, sei es von den Hausjuristen oder externen Beratern. Eine förmliche Aufforderung zur Behebung einer Vertragsverletzung kann gar nicht ernst genug genommen werden. Auch wenn die Geschäftsbeziehung mittlerweile ggf. zerrüttet ist, ist für den wahrscheinlich folgenden Rechtsstreit noch alles offen. Wer zu diesem Zeitpunkt die richtigen vertraglichen und rechtlichen Maßnahmen ergreift, stellt damit vielleicht schon die Weichen dafür, den Rechtsstreit zu gewinnen.

### Neuverhandlungen

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie diesen passiert es häufig, dass sich die vereinbarten Konditionen für den Kunden als nicht mehr attraktiv erweisen. Manchmal werden Neuverhandlungen offen gefordert. Einer solchen Forderung kann der Wunsch nach Änderung des

„Bei manchen Geschäftsbeziehungen mag das Scheitern von einer der Parteien vorsätzlich herbeigeführt werden, aber deutlich mehr enden wahrscheinlich schlicht und einfach aufgrund eines Mangels an Kommunikation.“

Auftragsumfangs oder der Vertragsvereinbarungen zur Erzielung eines niedrigeren Preises zugrunde liegen. Es kann sich jedoch auch um die schlichte Forderung handeln, dass der IT-Anbieter die gleichen Leistungen zu einem niedrigeren Preis erbringen soll, was bei Großkunden ggf. sogar in Betracht zu ziehen ist. Jede potentielle Neuverhandlung muss individuell betrachtet werden. Zudem ist es sinnvoll, sich die Zeit für eine Analyse des Kundenverhaltens zu nehmen. Werden einer Forderung nach Neuverhandlungen (ggf. verzweifelte) Vorwürfe einer Vertragsverletzung folgen, wenn der Kunde nicht die gewünschten Bedingungen durchsetzen kann?



Und umgekehrt: Kann ein Abbruch der Geschäftsbeziehung vermieden werden, indem man einem Kunden, der eine aggressive Vertragsverletzungsstrategie verfolgt, Neuverhandlungen anbietet?

Natürlich geht man schnell davon aus, dass alle Warnsignale vom Kunden ausgehen. Dabei sollte es dem Management eines jeden IT-Anbieters bewusst sein, dass ein Scheitern von Geschäftsbeziehungen seine Ursache auf beiden Seiten hat. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten **neigen IT-Anbieter dazu, ihren Ressourceneinsatz zu reduzieren, sich bei der Leistungserbringung stur am Wortlaut des Vertrags zu orientieren, Umsatzsteigerungen durch Änderungsmanagement zu realisieren** etc.. Plötzliche Strategiewechsel verunsichern die Kunden, und es kann sein, dass diese schlecht darauf reagieren. Harte Zeiten erfordern zweifelsohne harte Maßnahmen, aber diese Maßnahmen müssen fair sein. Das bedeutet, dass man etwas nur dann als Änderung bezeichnen sollte, wenn es sich auch um eine solche handelt, nicht nur, weil der IT-Anbieter seine Kosten senken muss. Um Krisen zu vermeiden, sollte man schrittweise vorgehen, einen berechtigten Grund für sein Vorgehen haben und die Gründe dafür klar und deutlich kommunizieren. Warum zum Beispiel reduzieren Sie die Mitarbeiterstärke des Teams? Wird ein Teil des Kapazitätsbedarfs durch technologische Neuerungen aufgefangen? Stehen bei Kapazitätsengpässen zusätzliche Offshore-Ressourcen zur Verfügung? Erfolgt die Umsetzung sofort oder schrittweise?

### Personalwechsel

Bedauerlicherweise hat ein wirtschaftlicher Abschwung in der Regel zur Folge, dass der Arbeitsmarkt nur noch den besten Kräften Chancen bietet, und dass diese ggf. den Job wechseln, um ihre Karrierechancen zu verbessern oder einen sichereren Arbeitsplatz zu haben. IT-Dienstleistungen sind im Endeffekt nach wie vor ein personenorientiertes Geschäft und es kann sein, dass die Kunden schlecht darauf reagieren, wenn das Team ihres Vertrauens im Begriff ist, sich aufzulösen. Überlegen Sie gründlich, wen Sie verlieren können und wen nicht. So unlogisch es zunächst auch erscheinen mag, ist vielleicht gerade jetzt der richtige Zeitpunkt, Ihren besten freien Mitarbeitern eine sichere Festanstellung anzubieten.

Zum Schluss bleibt noch anzumerken, dass **Kommunikation** wichtig ist, vielleicht wichtiger als alle anderen bisher genannten Aspekte. Bei manchen Geschäftsbeziehungen mag das Scheitern von einer der Parteien vorsätzlich herbeigeführt werden, aber deutlich mehr enden wahrscheinlich schlicht und einfach aufgrund eines Mangels an Kommunikation. Eine schlechte Kommunikation zwischen dem IT-Anbieter und dem Kunden führt zu Missverständnissen. Missverständnisse führen zu Beziehungsproblemen, die wiederum zu einem vollständigen Abbruch der Geschäftsbeziehung führen können. Eine gute Kommunikationsstrategie kann wertvolle Geschäftsbeziehungen retten.

## 01: WARNSIGNALE FÜR IT-ANBIETER IN ZEITEN DES WIRTSCHAFTLICHEN ABSCHWUNGS



### Fazit

Achten Sie auf die Warnsignale und reagieren Sie auf diese lieber früher als später.

## 02: Kreditrisiko

Graham Lloyd, PA experto en el riesgo de crédito, PA Consulting Group  
 Sydney Grenzebach, PA expertos, PA Consulting Group - Alemania  
 fsmarketing@paconsulting.com

Technologieunternehmen sind auf verschiedenen Ebenen und sowohl auf Lieferanten- als auch auf Kundenseite Risiken aufgrund von Zahlungsunfähigkeit ausgesetzt. Diese werden durch eine hohe Abhängigkeit von einzelnen Unternehmen oder Branchen sowie natürlich durch Volatilität im Markt noch verstärkt. Soweit man die betroffenen Risikofelder und die Art des Risikos identifizieren kann, können ggf. Maßnahmen zur Risikominimierung getroffen werden. Der Nutzen solcher Maßnahmen muss jedoch den damit einhergehenden Kosten (einschließlich des Verwaltungszeitaufwands) gegenübergestellt werden.



„Sofern ein Unternehmen nicht die gesamte Lieferkette bis hin zum Vorlieferanten des Zulieferers des noch so unbedeutendsten Lieferanten überblickt, kann es schwer sein, die Schwachstellen in der Lieferkette zu erkennen.“

## 02: KREDITRISIKO

### Lieferantenseitiges Insolvenzrisiko

Sofern ein Unternehmen nicht die gesamte Lieferkette bis hin zum Vorlieferanten des Zulieferers des noch so unbedeutendsten Lieferanten überblickt, kann es schwer sein, die Schwachstellen in der Lieferkette zu erkennen. Der Ausfall z. B. des Transportunternehmens, das das Kadmium zum Spediteur transportiert, der den Chiphersteller beliefert, kann erhebliche Auswirkungen haben, insbesondere, wenn der Chiphersteller mit einer Just-in-time-Produktion arbeitet oder seine Preise auf einem schlanken Produktionssystem basieren, das den enormen zusätzlichen Zeitaufwand, der durch das Erfordernis eines Ersatz-Transportunternehmens generiert wird, nicht gut abpuffern kann. Da ist es deutlich besser, bereits im Voraus eine oder mehrere Alternativen bestimmt zu haben. Solche Überlegungen lehnen sich an die Logik von Betriebskontinuitätsplänen an, die bei vielen Unternehmen bestehen, um im Fall von Schäden an der Infrastruktur den Geschäftsbetrieb aufrecht erhalten zu können. Auch viele Banken arbeiten für jede Währung jeweils mit einer „Ersatz“-Clearingstelle zusammen, der sie häufig einen Teil oder für einen bestimmten Zeitraum ihren gesamten Zahlungsverkehr übertragen, um das Interesse der Clearingstelle und deren Einsatzfähigkeit aufrecht zu erhalten.

Für externe Dienstleister im Rahmen eines Outsourcings gelten ähnliche Prinzipien; da deren Schlüsselfunktion jedoch allgemein anerkannt ist, geht es in diesem Zusammenhang häufig mehr

darum, einen externen Dienstleister zu finden, dessen Betriebskontinuitätsplan eine jederzeitige Vertragserfüllung gewährleistet.

### Kundenseitiges Zahlungsrisiko

Die wenigsten Kunden legen es bewusst darauf an, in finanzielle Schwierigkeiten zu geraten. Wenn dies dann doch geschieht, kann das für den Kunden so überraschend kommen, dass es dafür kaum Vorwarnung gab. Unter anderem ist es deshalb sinnvoll, seine eigenen Bonitätsprüfungen häufiger durchzuführen als sich der weit verbreiteten Praxis anzuschließen, ein Mal im Jahr oder sogar nur ein Mal pro Kunde Informationen bei Auskunfteien einzuholen. Die Jahresabschlüsse der letzten Jahre können nützliche Erkenntnisse liefern, insbesondere zur Entwicklung des Cashflows, des Verschuldungsgrads, der Umschlagshäufigkeit der Forderungen, der Umsatzkosten etc. Es gibt jedoch andere Indikatoren, die schneller zur Verfügung stehen. Einige sind Ausdruck eines bereits bestehenden erhöhten Risikos (nachlaufende Indikatoren), andere sind Anzeichen für kommende Risiken (vorlaufende Indikatoren).

### Nachlaufende Indikatoren sind u. a.:

- drastische Verkleinerung der Produktpalette;
- verkürzung der Zahlungsziele;
- am Markt realisierte Fremdkapital- oder Kapitalkosten (mit oder ohne eine Herabstufung durch die Ratingagenturen).

Vorlaufende Indikatoren können sein:

- Wetter (ggf. Einfluss auf Rohstoffpreise);
- Wechsel des Abschlussprüfers;
- Weggang wichtiger Führungskräfte.

Wie beim Insolvenzrisiko des Lieferanten gilt jedoch: Sofern Sie nicht ein vollumfängliches Risikomanagement mit entsprechenden Rückkopplungen betreiben möchten, ist Vorsicht eventuell besser als Nachsicht.

#### Im Folgenden haben wir ein paar praktische Tipps für Sie zusammengestellt:

1. Sprechen Sie mit einer möglichst repräsentativen Auswahl von Mitarbeitern, Zulieferern oder ggf. sogar Wettbewerbern Ihres Kunden. Erkundigen Sie sich einfach nach dem Geschäftsgebaren des Kunden, denn die Übereinstimmung der Firmenkultur (Werte, Stil, Ethos) ist der wohl wichtigste Faktor für die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses, das auch in Krisenzeiten Bestand hat.
2. Die vertraglich mit dem Kunden vereinbarte Preisgestaltung sollte so weit wie möglich das Zahlungsrisiko berücksichtigen, auch wenn dies häufig leichter gesagt als getan ist. Viele Banken, die analytisch so gut sind, dass sie das Risiko in 64 oder mehr Risikoklassen unterteilen können, entscheiden sich wegen des Widerstands aus dem Marketingbereich trotzdem dafür, deutlich weniger Preiskategorien zu unterscheiden. Manche Unternehmen

gehen mit der Thematik ganz offen um und passen ihre Preise an das wahrgenommene Risiko an, mit der Option auf Preissenkungen bei zuverlässigem Zahlungsverhalten. Auch wenn es nicht ganz einfach ist, eine solche Preisgestaltung ganz offen umzusetzen, besteht immer noch die Möglichkeit, vertragliche Regelungen zum Zahlungsverzug zu vereinbaren und auch durchzusetzen, oder eine Risikoprämie preislich zu berücksichtigen, ohne diese explizit als solche auszuweisen, z. B. in Form eines höheren Zeitaufwands und somit mehr Tagewerken. In der Praxis kann es sich als am sinnvollsten erweisen, seine Preise so zu gestalten, dass die Zahlungen immer unmittelbar nach oder bereits vor der Lieferung erfolgen, egal ob für Dienstleistungen oder Produkte.

4. Selbstverständlich sollten die Zahlungsbedingungen das Risiko widerspiegeln. Am einen Ende des Spektrums steht die Vereinbarung von Vorkasse oder einem Treuhandkonto. Selbst einige Regierungen hinterlegen Gelder auf diese Art und Weise bei Banken (z. B. bei Weizenlieferungen), also trauen Sie sich ruhig, darum zu bitten, sofern das Risiko hinlänglich bekannt ist (zumindest unter den Lieferanten). Sofern die Zahlung an die Abnahme gebunden ist, sollte die Abnahme genau definiert werden, eine Abnahmefrist mit automatisch eintretender Zahlungspflicht nach deren Ablauf vorgesehen und unerhebliche oder unklare

„Die wenigsten Kunden legen es bewusst darauf an, in finanzielle Schwierigkeiten zu geraten. Wenn dies dann doch geschieht, kann das für den Kunden so überraschend kommen, dass es dafür kaum Vorwarnung gab.“

Sachverhalte, die als Vorwand für eine Nichtzahlung genutzt werden könnten, ausgeschlossen werden.

5. Bei mittel- oder langfristigen Verträgen sollten Sie in Betracht ziehen, das größere Risiko (also den Teil des Vertrags, bei dem nachteilige Entwicklungen mit hoher Wahrscheinlichkeit die meisten Probleme verursachen) auszugleichen. Selbst in relativ großen Unternehmen kann ein großer zeitlicher Abstand zwischen Zahlungsein- und -ausgängen zu Schwierigkeiten führen – die klassische Liquiditätskrise. Eventuell können Sie das Zahlungsrisiko durch ein Sicherungsgeschäft absichern (das ist potentiell teuer, aber kann sich lohnen, wenn das Risiko und der betreffende Betrag hoch genug sind). Alternativ kann es sein, dass Ihre Forderung sich für eine Forfaitierung eignet (eine Form der Diskontierung eines mittel- bis langfristigen Papiers, ähnlich wie sein kurzfristiger Verwandter, das Factoring, aber etwas komplexer und mit detaillierterer Preisgestaltung). Es kann sogar sein, dass die Bank Ihres Kunden, oder gar der Kunde selbst, bereit ist, die Forderung gegen einen

angemessenen Abschlag anzukaufen.

6. Es ist überraschend, wie viele Unternehmen ihre eigenen Richtlinien nicht umsetzen, wenn dies ein hartes Vorgehen oder eine Konfrontation mit einem schwierigen Kunden erfordern würde. Teilweise liegt das daran, dass – nachdem man elanvoll angekündigt hat, dass man „entsprechende Maßnahmen ergreifen wird“ – festgestellt wird, dass wenig Einzelheiten bekannt sind oder dass jemand anders zuständig ist und die Aufgabe der Beitreibung zweifelhafter Forderungen, zumindest in der (häufig wichtigsten) Anfangsphase, einem Mitarbeiter auf einer relativ niedrigen Hierarchiestufe zufällt; dies kann noch verschärft werden, wenn die betreffende Person z. B. ein Call-Center-Mitarbeiter ist, der normalerweise darauf geschult ist, kundenfreundlich zu reagieren. In einer solchen Situation hilft es, einen klaren Überblick über die Rechtslage, die Unternehmenspolitik und die Praxis zu behalten und dem Kunden deutlich zu machen, dass der Mitarbeiter die volle Unterstützung des IT-Anbieters hat. Selbst die deutliche Androhung, ab dem 31. Tag entsprechende



Maßnahmen zu ergreifen, kann einen Fortschritt darstellen!

Meistens hat ein solches Verhalten allerdings entweder mit dem „Wert“ des Kunden oder den „besonderen Umständen“ des Einzelfalls zu tun. Der Wert entspricht selten dem, was behauptet wird, und wird häufig am Umsatz und nicht am Gewinn festgemacht; in den wenigsten Fällen wird dabei der erforderliche zusätzliche Verwaltungsaufwand berücksichtigt. Ein erster Schritt ist es, eine klare Vorstellung davon zu entwickeln, wie sich „Wert“ für das Unternehmen äußert, allerdings ist es auch wichtig, das Belohnungssystem im Unternehmen daran auszurichten, z. B. Boni, die nur für eindeutig zuordenbare Gewinne gezahlt werden, mit Abzügen für ausstehende Forderungen.

Besondere Umstände können Sie sich häufig zunutze machen. Viele Unternehmen nutzen ein einziges

Format: Mit jeder Mahnstufe, z. B. nach 60, 90 und 120 Tagen, wird ein immer „deutlicheres“ Anschreiben verschickt. Am besten funktioniert jedoch eigentlich ein System, bei dem je nach den Umständen unterschiedliche Mittel (Stil und Tonfall) zum Einsatz kommen. Niemand würde den Verlust des wichtigsten Kunden wegen eines erstmaligen Zahlungsverzugs riskieren, wenn stattdessen eine Zahlungserinnerung und ein Angebot zur Unterstützung deutlich effektiver wären; aber Wiederholungstäter oder Kunden, die Sie gern an die Konkurrenz abtreten würden, müssen von Anfang an strenger behandelt werden, damit Sie wenigstens die rentierten Nichtzahler und diejenigen mit einer sich verschlechternden Finanzlage erreichen.

7. Viele Unternehmen, die es gewöhnt sind, Risiken einzugehen – ganz vorn natürlich Banken und Versicherungen – orientieren ihre

**„Sofern die Zahlung an die Abnahme gebunden ist, sollte die Abnahme genau definiert werden, eine Abnahmefrist mit automatisch eintretender Zahlungspflicht nach deren Ablauf vorgesehen und unerhebliche oder unklare Sachverhalte, die als Vorwand für eine Nichtzahlung genutzt werden könnten, ausgeschlossen werden.“**

Preisgestaltung von Anfang an am Risiko. Viele von ihnen neigen jedoch leider dazu, ihre detaillierte Analyse durch ein zu stark vereinfachtes Preismodell wieder zu verwässern (z. B. ein Risikobewertungsmodell mit 32 Risikoklassen, das auf 3 simple Preis- und Zahlungsstrukturen reduziert wird). In den letzten Jahren haben sie die negativen Folgen einer solchen Praxis zu spüren bekommen. Eine sauber strukturierte risikobasierte Preisgestaltung kann ein effektives Instrument für den Umgang mit Zahlungsrisiken sein.

8. Es sind einige Faktoren auf der „Makroebene“ zu berücksichtigen. Dabei kann es sich um systemische Faktoren handeln, z. B. spricht eine Vorhersage von Regen im Sommer wahrscheinlich eher für Geschäfte mit Fluggesellschaften oder Regenschirmherstellern als mit Eiscafés vor Ort. Es kann sich jedoch auch um branchen- oder vergleichsgruppenbezogene Faktoren handeln; negative Berichte von Analysten oder steigende Fremdkapitalkosten können zum Beispiel ein Indiz für bestehende Liquiditätsprobleme sein, die nur noch nicht offen zutage getreten sind. Leider trifft es in der aktuellen Wirtschaftslage auch zu, dass Banken Darlehen zurückfordern oder eine Refinanzierung ablehnen, ohne vorher andere Beteiligte angehört zu haben.
9. Manchmal werden aus überfälligen Zahlungen Zahlungsausfälle und es werden Vollstreckungsmaßnahmen

erforderlich. In solchen Fällen spricht viel dafür, dass es im Endeffekt besser ist, die Prioritäten für das eigene Handeln an der Erfolgswahrscheinlichkeit als an der Höhe der ausstehenden Forderung zu orientieren.



### Fazit

Selbst wenn alle Formalitäten erledigt sind, ist es auch weiterhin sinnvoll, den Hintergrund der Kunden zu recherchieren und mit Dritten zu sprechen, die mit ihnen und ihrem Unternehmen zu tun haben. Selbst bei großen Banken und Unternehmen kann das Verständnis der Erfahrungen oder des Verhaltens anderer in Krisen dafür sorgen, dass man seine eigenen Aussichten auf Zahlung besser einschätzen kann. Nehmen Sie als Beispiel das unterschiedliche Verhalten von Unternehmen, bei denen ein Produktfehler aufgetreten ist – selbst nach all den Erfahrungen der Vergangenheit neigen die verantwortlichen Führungskräfte dazu, ihr Unternehmen zu verteidigen, anstatt die Kritik anzunehmen und Lösungen zu präsentieren.

## 03: Wie Sie Ihre Umsätze selbst in einem weltweiten Abschwung steigern können

Von Suzanne Kounkel, Principal, Deloitte Consulting LLP  
skounkel@deloitte.com

Der Änderungsrhythmus, dem Vertriebsteam im Hochtechnologie-Bereich unterworfen sind, ist atemberaubend und erfasst Vertriebskanäle, Geschäftsmodelle sowie Produkte/Dienstleistungen. Die Kunden wünschen sich „unkomplizierte“ Geschäftspartner auf der ganzen Welt. Mit der Sättigung der Märkte für Geschäftscomputer und PCs hat sich der Fokus der Branche von der Hardware auf Mehrwertdienste und Software verlagert. Die Kombination aus steigendem Margendruck im Hardwaregeschäft und verstärkter Konkurrenz durch eine Vielzahl von Geräten hat zu einem intensiven Wettbewerb geführt, in dem die Marktführer darum kämpfen, ihren Marktanteil und ihre Rentabilität aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig haben sich das Verhalten und die Erwartungen der Kunden geändert. Bei den Kunden verschwimmt die Grenze zwischen geschäftlicher und privater Nutzung.

## 03: WIE SIE IHRE UMSÄTZE SELBST IN EINEM WELTWEITEN ABSCHWUNG STEIGERN KÖNNEN

Sie erwarten kontinuierliche, hervorragende Leistungen von den Unternehmen, mit denen sie Geschäftsbeziehungen unterhalten; ihre Zufriedenheit mit oder Enttäuschung über ein Unternehmen können sie in immer globaleren Netzwerken kommunizieren.

Der Vertrieb komplexer Lösungen erfordert neuartige Kompetenzprofile, Prozesse und Talent-Pools. Die meisten Kunden möchten nicht aus unendlich vielen Optionen wählen müssen; um aber die Produkte, Konfigurationen und Optionen vereinfachen zu können, müssen die Bedürfnisse der Kunden genau verstanden werden. Die den Vertrieb von der Leadgenerierung bis zum Zahlungseingang unterstützenden Geschäftsprozesse umfassen üblicherweise zu viele abteilungsübergreifende Arbeitsschritte (50 und mehr), was dazu führt, dass eine Vielzahl von provisorischen Lösungen geschaffen wird, um verschiedene Unternehmen und Produkte/Dienstleistungen bedienen zu können. Je nach Land, Produkt und Kundentyp bestehen unterschiedliche, nicht in die Gesamtprozesslandschaft integrierte Prozesse, Richtlinien und Tools (unterschiedliche Systeme für Chancenmanagement, Auftragskonfiguration, Auftragskalkulation, Auftragsverwaltung und Produktion). Manuelle Prozesse binden das Personal und führen zu enormen Steigerungen bei den internen Kostensätzen sowie der Fehlerhäufigkeit. Wie also können IT-Unternehmen das Änderungstempo aufrecht erhalten und gleichzeitig ihre Umsätze halten (oder STEIGERN)?

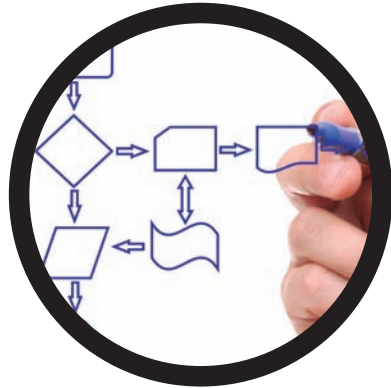
### Die Herausforderungen sind groß, aber die Aussichten sind gut

Die gute Nachricht ist: IT-Unternehmen erwirtschaften selbst vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen bessere Ergebnisse als andere Branchen. Diese guten Ergebnisse werden von dem Anstieg der IT-Ausgaben in den drei Jahren von 2009 bis 2011 getragen. (Quelle: Berechnungen der Economist Intelligence Unit. Zahlen weltweit, auf der Basis der 51 größten Länder).

- Die gesamten IT-Ausgaben weltweit sind um durchschnittlich 11 % pro Jahr gestiegen, von 1,38 auf 1,71 Billionen US-Dollar.
- Die gesamten Ausgaben für IT-Dienstleistungen weltweit sind um durchschnittlich 5 % pro Jahr gestiegen, von 560 auf 620 Milliarden US-Dollar.
- Die gesamten Ausgaben für IT-Hardware weltweit sind um durchschnittlich 19 % pro Jahr gestiegen, von 534 auf 761 Milliarden US-Dollar.

Verkaufschancen gibt es vielleicht nicht gerade unendlich viele, aber es gibt sie – Unternehmen, die sich heute darauf konzentrieren, Verkaufschancen in Umsätze zu verwandeln, können dadurch gut für die Zukunft aufgestellt sein. Der Aufbau einer Vertriebsorganisation, die den Herausforderungen der sich kontinuierlich ändernden Marktgegebenheiten gewachsen ist, erfordert die richtige Kombination im Ansatz: Gezielte Veränderungen zur Anpassung des Vertriebs an die im





Wandel begriffene Geschäftsumgebung, Investitionen in ausgewählte Bereiche, die eine entsprechende Wertschöpfung versprechen, sowie das Gespür für echte Bedürfnisse ermöglichen es dem Unternehmen, positive Kundenerlebnisse für die Kunden zu erzeugen, die ggf. über die Grenzen von Kontinenten, Leistungen sowie privaten und geschäftlichen Produktsegmenten hinaus agieren. Die Unternehmen müssen intern gezielt die Entscheidung treffen, wo Veränderungen eingeführt werden sollen, während gleichzeitig eine höchstmögliche Betriebseffizienz aufrechterhalten werden muss. Die Vielzahl, das Ausmaß und die Komplexität der intern sowie extern anstehenden Aufgaben können abschreckend wirken. Im Folgenden haben wir für Sie einige Kernbereiche aufgeführt, auf die Sie sich unserer Erfahrung nach konzentrieren sollten, um Ihre Umsätze auch in Zeiten eines wirtschaftlichen Abschwungs halten zu können.



**Eine leistungsfähige Vertriebsorganisation kann höhere Umsätze und insbesondere Margen erzielen**

**Verkaufen Sie Lösungen**

Die Kunden fordern Lösungen, die sie bei der Bewältigung ihrer größten geschäftlichen Herausforderungen unterstützen (z. B. Cloud Computing, Datenmanagement, Mobilität und Sicherheit, um nur ein paar zu nennen).

- Kundennutzen – Vertriebsteams können ihre Lösungen nur



positionieren, wenn sie den richtigen Kundennutzen herausarbeiten, was eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Marketing, den Kunden sowie den Vertriebspartnern erfordert.

- Gesamte Produktpalette – Anreize sollten so gesetzt werden, dass der Absatz der gesamten Produktpalette gefördert und gefordert wird, nicht nur die am einfachsten und am schnellsten abzusetzenden Produktgruppen. Die Preisgestaltung muss den Kundennutzen widerspiegeln, nicht die Kosten des Produkts bzw. der Dienstleistung.

- Bedarf des Kunden – Produktbezogene Schulungen sollten ersetzt und/oder ergänzt werden durch Schulungen, die darauf ausgerichtet sind, dass die Vertriebsmitarbeiter mit den jeweils aktuellen Problembereichen vertraut sind, die den Kunden am meisten am Herzen liegen.
- Hochkarätige Beziehungen – Die Vertriebsmitarbeiter sollten lernen, wie man Beziehungen zu höherrangigen Mitarbeitern eines Unternehmens aufbaut, und sollten einen Bedarf formen können, statt

bloß auf Angebotsanfragen zu reagieren. Die Werbeplanung und die Leadgenerierung sollten entsprechend angepasst werden.

- Neues Vertriebskompetenzprofil – Bei der Rekrutierung von Vertriebsmitarbeitern sollte auf einen Ausgleich geachtet werden zwischen den traditionellen beziehungsbezogenen Vertriebskompetenzen und dem wachsenden Bedarf an fachlicher Kompetenz, Überblick, analytischen Fähigkeiten sowie Verhandlungsgeschick.
- Einfluss der sozialen Medien – Die Erwartungen der Verbraucher werden verstärkt durch die alles durchdringenden sozialen Medien beeinflusst; diese können ein effektives Instrument dafür sein, eine Identifizierung der Kunden mit der Lösung zu erreichen.

### Bestimmen Sie Ihre weltweite Zielgruppe

Wachstum kann durch die weltweite Durchdringung von Kundensegmenten, sowohl in bestehenden als auch in neuen Märkten, erzielt werden. Konzentrieren Sie sich auf die Marge, auch wenn die Umsätze kurzfristig einbrechen sollten.

- Kunden- vs. produktorientierter Vertrieb – Die hohe Anzahl an Übernahmen im IT-Bereich in der letzten Zeit hat isolierte, auf bestimmte Produkte fixierte Vertriebsteams hervorgebracht. Die Kunden wünschen sich Lösungen, nicht bloß

Produkte mit bestimmten Funktionen; die Vertriebsmitarbeiter müssen daher die gesamte Produktpalette verstehen, um dem Kunden individuelle Lösungen anbieten zu können. Die Unternehmen sollten einen Ausgleich zwischen dem kundenbezogenen Ansatz und dem Fokus auf lösungsbezogenem Know-how anstreben.

- Verstärkte Kunden- und Produktanalyse – Unternehmen sollten ihre internen Daten auswerten, um ein besseres Verständnis für die Erreichung von Vertriebszielen aufzubauen und um Muster im Kaufverhalten der Kunden erkennen zu können.
- Weltweite Transparenz – Informationen sollten weltweit zur Verfügung gestellt werden, um eine möglichst hohe Erfolgsquote im Vertrieb und die Durchdringung von Kundensegmenten und Märkten zu erreichen sowie ein markt- und spartenübergreifendes Handeln zu ermöglichen.
- Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden – Um individuelle Lösungen erarbeiten zu können, die unterschiedliche Kompetenzniveaus und Support-Bedürfnisse berücksichtigen, muss der Vertrieb direkt mit den Partnern und Kunden zusammenarbeiten. Kommunizieren Sie die Ergebnisse weltweit, um einen maximalen Lerneffekt im gesamten Unternehmen zu erzielen.
- Wettbewerbsanalyse – Durch den Zugang zu Informationen

ist das Erstellen von Vergleichen heutzutage so einfach wie nie zuvor; Unternehmen müssen es ihrem Vertriebsteam ermöglichen, in Echtzeit auf die Angebote der Wettbewerber und deren Bepreisung zuzugreifen, damit sie besser auf Angebotsanfragen reagieren können.

### Vereinfachen Sie die Abläufe

Vertriebsteams sind besonders gut darin und stolz darauf, dass sie bei Vertragsverhandlungen stark auf den Kunden eingehen; durch vereinfachte und standardisierte Abläufe können jedoch bedeutende Margen erwirtschaftet und die Kundenbindung gestärkt werden.

- Anspruchsvollere Kunden – Die Erwartungen der Kunden sind beträchtlich gestiegen und eine Kundenbindung erreichen nur noch diejenigen Unternehmen, die kontinuierlich und über alle Kanäle hinweg positive Kundenerlebnisse ermöglichen. Die Kontinuität kann durch vereinfachte Abläufe gefördert werden.
- Kosten der Komplexität – Klar festgelegte Zuständigkeiten bei Auftragseingang (nach Kundensegment und Art des Auftrags) können die Reaktion der Vertriebsmitarbeiter prägen und die Effizienz und Effektivität erhöhen.
- Vertriebskapazitäten – Setzen Sie in den Bereichen mit der höchsten Wertschöpfung mehr Vertriebskapazitäten frei (z. B. sollten Außendienstmitarbeiter nicht über

die Bearbeitungsreihenfolge der Aufträge entscheiden, die Mitarbeiter aus der Finanzabteilung nicht die Verhandlungsstrategie in Frage stellen), um die für den Vertrieb zur Verfügung stehende Zeit zu erhöhen und die Reaktionsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken.

- Nutzen Sie Self-Service-Optionen – Neukunden erwarten, dass sie bestimmte Funktionen selbst vornehmen können und kalkulieren dies bei der Anbieterauswahl mit ein. Die Delegation bestimmter Arbeitsschritte an den Kunden kann die Margen des Unternehmens steigern, aber vor allem trägt sie dazu bei, dass die Kosten für einen Anbieterwechsel steigen und dass eine stärkere Kundenbindung erzielt wird.
- Gezielte Investitionen – Eine Verbesserung der Vertriebsschulungen, der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, der Produktschulungen, des Pipeline-Managements und der Auswertung der weltweiten Vertriebstätigkeiten kann zu einer Steigerung der Wertschöpfung beitragen.
- Kommunikation außerhalb des Vertriebs – Die Vertriebsprozesse weisen Anknüpfungspunkte zu und Abhängigkeiten von anderen, dem Vertrieb vor- oder nachgelagerten Geschäftsprozessen auf (z. B. Finanz-, Supply-Chain- und Marketingabteilungen). Diese Komponenten sollten aufeinander

abgestimmt werden.

- Neue Tools – Schöpfen Sie das Potential bewährter Vertriebstools aus, aber erproben Sie gleichzeitig neue, innovative Technologien, die für die Vertriebsmitarbeiter spannend sind und Werte schaffen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich Informationen allgemeiner Art; die Inhalte basieren auf der Erfahrung und den Recherchen des Deloitte-Fachpersonals. Mit dieser Veröffentlichung erbringt Deloitte weder Unternehmens-, Finanz- oder Anlageberatungsleistungen noch anderweitige professionelle Beratungs- oder sonstige Leistungen. Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für eine solche professionelle Beratung oder Dienstleistung dar und sollte nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Maßnahmen dienen, die Auswirkungen auf Ihr Unternehmen haben könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen

oder eine Maßnahme ergreifen, die Auswirkungen auf Ihr Unternehmen haben könnte, sollten Sie den Rat eines qualifizierten professionellen Beraters einholen. Weder Deloitte noch ihre Tochterunternehmen oder die mit ihr verbundenen Unternehmen übernehmen die Verantwortung für etwaige Verluste, die einer Person durch Handlungen auf der Grundlage dieser Veröffentlichung entstanden sind.

In diesem Dokument bezeichnet „Deloitte“ die Deloitte Consulting LLP, eine Tochtergesellschaft der Deloitte LLP. Nähere Informationen zur rechtlichen Struktur der Deloitte LLP und ihrer Tochterunternehmen finden Sie unter [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about). Gemäß den Vorschriften für Wirtschaftsprüfer können bestimmte Dienstleistungen ggf. unseren Prüfungsmandanten nicht angeboten werden.



Klicken Sie auf eine Nummer um auf die Website des Landes zu gelangen...



Erfahrene TMT Underwriter und Schadenmanager in sieben Ländern

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte den lokalen TMT Underwriting Manager:

**1 Großbritannien**

**Alan Thomas**  
+44 (0)20 7448 6316  
alan.thomas@hiscox.com  
hiscox.co.uk

**5 Niederlande**

**Yasin Chalabi**  
+31 (0) 20517 0732  
yasin.chalabi@hiscox.com  
hiscox.nl

**2 USA**

**Jim Whetstone**  
+1 312 239 6354  
jim.whetstone@hiscox.com  
hiscoxusa.com

**6 Portugal**

**Vitor Vieira**  
+351 213 137 617  
vitor.vieira@hiscox.com  
hiscox.pt

**3 Frankreich**

**François Brisson**  
+33 153 21 83 61  
francois.brisson@hiscox.com  
hiscox.fr

**7 Spanien**

**Jorge Cabellos**  
+34 9 15 15 9904  
jorge.cabellos@hiscox.com  
hiscox.es

**4 Deutschland**

**Jens Krickhahn**  
+49 (0) 89 545801 100  
jens.krickhahn@hiscox.com  
hiscox.de

**8 Asia Pacific**

**Graeme King**  
+44 (0)20 7448 6633  
graeme.king@hiscox.com