

Institut für Marketing
und Handel



Universität St.Gallen



Leitthema: Sales Driven Company: Thesen und Ergebnisse

b2b-excellence letter

Herausgegeben von Dirk Zupancic und Christian Schmitz

November 2008 • 7. Jg. • Nr. 3 • St. Gallen



Innovationen im Verkauf

Prof. Dr. Christian Belz

Artikel zu den Ergebnissen zum abgehaltenen Workshop zu Innovationen im Verkauf im Rahmen des Projekts «Sales Driven Company» im Hotel Heiden im Appenzeller Land (zweimal zwei Tage).



Es gibt kaum marktorientierte Innovationen von Unternehmen, die den Vertrieb nicht betreffen. Erst der Verkauf schlägt mit den Innovationen die Brücke zu den Kunden. Gleichzeitig sind sämtliche Themen des Verkaufsmanagement betroffen, weil sich alle Ansätze von Vertriebsführung bis -unterstützung mehr oder weniger erneuern lassen. Der Beitrag zeigt die Besonderheiten der Innovation im Verkauf und einige Felder für Innovationen.

Lead des Verkaufs im Marketing

Rund 50 % des Marketingbudgets stecken Unternehmen durchschnittlich in den Vertrieb. Zudem steigt die Bedeutung aller Aktivitäten des Marketing, die sich nahe am Kunden bewegen und dezentral erfüllt werden. Dieser Teil wird auch als 'below the line-Marketing' bezeichnet. Marketing begleitet mehr und mehr Informations- und Entscheidungsprozesse des Kunden vielfältig. Deshalb wird das wirksame Zusammenspiel zwischen Marketing und Aussendienst wieder eine brisante Herausforderung. Manche Unternehmen folgern dabei richtig, dass sich in ihrer Konstellation die Aufgabe des Marketing auf die Unterstützung des Vertriebs konzentrieren muss. Allerdings ist die Zusammenarbeit nicht leicht. Marketingleute orientieren sich an Analytik und Konzepten; Verkaufsleute am Gesprochenen.

Verkäufer verhindern oft Innovationen

Verkäufer haben nicht den Ruf besonders innovativ zu sein. Manche Manager beklagen eher, dass diese neue Strategien und Initiativen behindern.

Typisch sind folgende Hinweise:

- Traditionelle und veraltete Strukturen, Fähigkeiten und Vorgehensweisen des Verkaufs; implizite Glaubenssätze und eingespielte Rituale
- Verkäufer als Lehmschicht zwischen Unternehmensstrategie und Kunden
- Verkäufer führen das Unternehmen und verhindern Veränderungen
- Verkäufer bewegen sich in ihrer Komfortzone
- Den Verkäufern gelingt es ungenügend, ein eingefahrenes Verhalten der Kunden zu erneuern.

Kurz: Der Verkauf scheint zu träge. Zwar wird von ihm das untrügliche Gespür verlangt, die richtigen Unternehmensleistungen mit den Bedürfnissen und Erwartungen des Kunden zu verbinden und die möglichen, attraktiven Geschäfte auch abzuschliessen. Gleichzeitig ist die Skepsis gross, ob der Verkäufer den Kundenbedarf richtig einschätzt und den Kunden auch in Sinne des Anbieters beeinflusst.

Konstellation des persönlichen Verkaufs

Die besondere Konstellation des Verkaufs für Neuerungen ist durch folgende Aspekte geprägt:

- *Abgeleitete Innovation:* Wichtige Innovationen im Verkauf sind aussenbestimmt und von Strategien oder Marketinginnovationen abgeleitet. So gilt es beispielsweise, neue Produkte und Lösungen im Verkauf wirksam einzuführen.
- *Dezentrale Realisierung ('bottom up'):* Die Verkaufsleistung betrifft tausende von individuellen Kontakten zwischen einzelnen Verkäufern und Kunden. Veränderungen der persönlichen Interaktionen mit Kunden sind durch die beteiligten Persönlichkeiten und ihr Zusammenspiel geprägt. Der Freiheitsgrad jedes Verkäufers ist recht gross und durch eigene Erfolge und Misserfolge bestimmt. Verkäufer meinen zu wissen, was im Markt funktioniert und was nicht. Im internationalen Geschäft gilt es, die lokalen Besonderheiten zu beachten. Während sich beispielsweise Werbekampagnen zentral entschei-

den und konsequent multiplizieren lassen, erfordern die Innovationen im Verkauf eine dezentrale und aufwändige Entwicklungsarbeit.

- *Gewachsene Verkaufsfähigkeiten:* Die Fähigkeiten des Verkaufs eines Unternehmens wachsen deshalb über viele Jahre. Rasche Korrekturen sind bedingt möglich. Zwar lässt sich der Verkaufseinsatz im Vergleich zu weiteren Instrumenten der Marktbearbeitung rasch auf Wettbewerbsaktionen oder Chancen bei Kunden ausrichten, aber nur in eingespielten Bahnen. Manche Unternehmen gehen deshalb davon aus, was im eigenen Verkauf erfahrungsgemäss klappt. Damit steuert der Verkauf das Unternehmen.
- *Verkaufskomplexität:* Die Vielschichtigkeit des Verkaufs führt dazu, dass Unternehmen oft weit mehr Aufgaben an den Verkauf delegieren, als dieser bewältigen kann: Die Formel heisst: Das macht dann der Verkauf. Beliebigkeit und Zersplitterung sind die Folgen.

Weil die Wettbewerber ähnliche Herausforderungen antreffen, gewinnen jene, welche die schwierigen Aufgaben des Verkaufsmanagement konsequent angehen. Für sie wird ein effektiver und effizienter Vertrieb zum *strategischen Wettbewerbsvorteil*.

Verkaufsinnovation

Verkaufsinnovationen sind selten neu für die Welt. Sie passen für spezifische Märkte und Unternehmen und bewirken wichtige und nachhaltige Fortschritte in Umsatz und Ertrag. Am ehesten lässt sich die Innovation in diesem Bereich wie folgt umschreiben: *Neukombination bekannter Lösungen im Verkauf, um neue wirtschaftliche Möglichkeiten auszuschöpfen*.

In Unternehmen treffen wir sehr verschiedene Ansätze an: Sie spezialisieren beispielsweise den Verkauf neu, um die Kunden im Verkauf besser zu segmentieren, sie selektionieren die Verkäufer besser; sie richten die Qualifikationsprogramme auf die Strategie aus; sie passen ihre Entlohnungssysteme an; sie organisieren die Vertretergebiete neu oder erneuern das Zusammenspiel zwischen Innen- und Aussendienst. Die Grundlagen zu diesen Themen sind längst bekannt.

Abbildung 1 verdeutlicht mit einigen Statements von Unternehmensvertretern die Vielfalt.

Grundsätzlich unterscheiden wir zwei Innovationsbereiche:

- *Was wird verkauft:* Innovationen im Verkauf reichen hier von neuen Sortimenten bis zu neuen Lösungen für weitere Kundengruppen (z.B. 'solution selling').
- *Wie wird verkauft:* Innovationen im Verkauf reichen hier von neuen Spezialisierungen für Kunden, Customer Relationship Management für mehr Verkaufseffizienz und -qualität bis zu neuen Vorgehensweisen für Kundenpflege und Beratung sowie Akquisition (z.B. 'sales funnel'). Typisch sind Vorgaben für mehr Zeit im Kundenkontakt ('customer face time') und Mengengerüste für bestehende und neue Kunden.

Beide Bereiche sind wichtig, obschon Unternehmen dazu neigen, das 'was' stärker zu gewichten. Damit suchen sie die Innovation ausserhalb des Verkaufs!

Innovationen im Verkauf sind spezifisch; Unternehmen müssen wählen. Mögliche Ansätze folgen.

Verkaufsstrategie: Verkauf für Unternehmenserfolge

Mit diesem Ansatz positionieren Unternehmen ihren Vertrieb wirksam, setzen ihre Strategien für und mit dem Verkauf um, integrieren die Vertriebsplanung und verbinden übergeordnete Vorgaben mit den Zielen und Incentives für Verkäufer (alignment). Wichtig ist dazu auch das Vertriebscontrolling. Oft sind grobe Vorgaben nützlich, wie Abbildung 2 zeigt.

Kern zur Verkaufsstrategie sind Leistungs-/Marktstrategien, die im Verkauf auf Vorgaben für Leistungs- und Kundenselektion umgesetzt werden. Im Bereich der *Leistungsstrategie* spielen beispielsweise eine Rolle: Angestrebtes Leistungsportfolio, Nischen- und /oder Volumengeschäft, Umsatzanteile mit neuen Produkten (z.B. < 3 Jahre im Markt) und Verkaufsvorgaben für Produkteinführungen, 'time to volume', Erweiterung des Sortiments durch Kooperationen und Übernahmen und 'cross selling'. Für die Lancierung neuer Leistungen gilt es, die umfassenden Akzeptanz-



Christine Schönfelder: Wir haben eine innovative Segmentierung nach Kundenbedürfnissen und Interaktion mit den Kunden (Customer Interaction Models) umgesetzt. Im Innovationsprozess beschleunigen wir die sogenannte «Time to Money» unter anderem durch eine frühzeitige Integration des Vertriebs zu Beginn der Produktentwicklung. Ziel ist es die Kunden- und Marktkenntnis des Vertriebs zu nutzen sowie die Diffusion bei Vertrieb und Kunden zu fördern. Der Launchprozess lässt sich systematisieren.



Martina Jauch: Vertrieb ist ein laufender und langfristiger Prozess der Professionalisierung und des Ausbaus. Der Kundenfeedback ist wichtige Grundlage für Innovationen.



Mit überlegenen Lösungen und einer verhaltenen aber effizienten Marktbearbeitung streben wir die klare Marktführerschaft an. Marktmoderation schlägt für uns Marktinvasion.



Renato Gunc: Kooperationsmanagement ist für die Wettbewerbskraft zentral und ist Führungsaufgabe des Topmanagement. Das Vertragsmanagement gilt es dabei stark zu gewichten und periodisch anzupassen



Felix Gemperle: Unsere Vertriebskraft nutzen wir durch Diversifikationen und Kooperationen. Unsere Geschäftslogik und Fähigkeiten prägen die Selektion, ebenso wie unser Ziel, die Nutzung der neuen Technologien durch Kunden zu fördern. Denkbar sind auch regionale Initiativen.



Alexander Moser: Der Vertrieb braucht neue Qualifikationen für ein wirksames Performance Marketing. Die Konsequenz, das Vorbild sind entscheidend und die Verbesserung der Verkaufsleistung beruht auf einem anspruchsvollen Kommunikationsprozess mit dem Vertrieb. Minimalmarketing erlaubt es, zuerst bei den wichtigsten Dingen anzusetzen und Ressourcen effizient zu nutzen; es gilt den Aktivitätenkatalog zu etappieren.



Fredi Portmann: Systematisches und methodisch gestütztes Key Account Management bringt uns mehr Erfolg im komplexen Geschäft. Intern und extern steigt die Qualifikation enorm. Erfolg ist planbar.

Grobe Vorgaben

Manche Vertriebsverantwortliche wählen für die Ziele sehr grobe Vorgaben. Beispielsweise wählte Schott 2007 die Vorgabe, dass der Vertrieb mehr als 60% seiner Zeit im Feld sein soll. SICK propagierte 2007: Wir steigern unsere Kundenzahl von 70'000 auf 100'000 in drei Jahren. SFS unimarket will den Anteil der Kundenkontaktpersonen im Unternehmen von 30% auf 50% steigern. Verbreitet sind auch Vorgaben zur massgeblichen Steigerung der Schlagzahl (etwa der Zahl von Kundenbesuchen). Solche Ziele sind gleichzeitig problematisch, weil einseitig und provokativ. Sie können kontraproduktiv wirken, wenn sie uneingeschränkt verfolgt werden. Aber sie sind kommunizierbar, klar und messbar und können die bestehende Situation besonders in komplexen Organisationen verbessern helfen. Sie bewegen etwas.

Abbildung 2: Grobe Vorgaben zu Veränderungen im Verkauf

und Lernprozesse der Verkäufer und Kunden frühzeitig einzuleiten, um die Phase der Markterschliessung bis zum Erfolg ('time to volume' und 'time to money') zu verkürzen und generell zu optimieren. Gleichzeitig ist der professionelle und zukunftsfähige Verkauf ein wichtiger Teil der Wertschöpfung für den Kunden und nicht einfach Mittler.

Im Bereich der *Kundenstrategien* sind das angestrebte Kundenportfolio und Kundensegmentierungen wichtig. Generelle Ansätze reichen vom Management der globalen Key Accounts bis zu den Kleinkunden.

Flankiert werden diese Entscheide durch Restrukturierung, Erweiterung oder Schliessung von *Absatzkanälen*. Es spielt beispielsweise eine wichtige Rolle für den Vertrieb, ob ein Unternehmen das E-Business forciert und ob der Verkäufer von diesen Umsätzen profitiert oder damit intern konkurrenziert wird. In Mehrkanalsystemen fällt es meistens dem Verkauf zu, den Kunden die richtigen Kanäle zu verkaufen. Ziel ist es meistens, den angestrebten Kanalmix bei Kunden umzusetzen und damit den Verkauf auch gleichzeitig von Routineverkäufen und kleinen Geschäften zu entlasten. Besonders die Kanäle mit hohen Fixkosten und niedrigen variablen Kosten (z.B.

Abbildung 1: Statements von Führungskräften zur Verkaufsinnovation

Internet) sind auf eine höhere Auslastung angewiesen, damit sie wirtschaftlich funktionieren.

Neue Spezialisierungen des Verkaufs

Reorganisationen im Vertrieb wirken stark und grundsätzlich. Sie sind damit wichtige Option für Topmanagement und Management, um im Verkauf etwas zu bewegen und ihren Strategien zum Durchbruch zu verhelfen.

So entlasten *Spezialeinheiten* für kleine Kunden oder das Key Account Management den Verkauf für den Einsatz bei mittleren Kunden. Segment-spezialisten können die Erschließung neuer Kundengruppen übernehmen und sie umfassend betreuen. Spezialeinheiten können die Generalisten im Verkauf gezielt bei Zweit- und Drittgesprächen oder Projekten für Kunden unterstützen oder übernehmen. So definieren Unternehmen 'Kaskaden' für den Beizug von technischen Spezialisten. In den untersuchten Unternehmen scheinen neue Verkaufsspezialisierungen ein wichtiger Bereich der Gestaltung zu sein.

Die Aufteilung der Verantwortlichkeit vermindert die Komplexität und die Aufgaben und Ressourcen der Verkäufer werden realistisch abgestimmt. Allerdings erschwert die aufwändige *Koordination* zwischen Marketing, Produktmanagement und Verkauf (sowie weiteren Stellen) oft die raschen und qualifizierten Aktionen für Kundenprojekte und zahlreiche Rückfragen und Absicherungen reiben den Verkauf auch auf.

Während manche Unternehmen selbstverständlich für die Markenführung eine zentrale Stelle einrichten, um den Auftritt des Unternehmens nach innen und aussen zu koordinieren und wirksam zu verbessern, sind solche zentralen Organisationseinheiten für die Dynamisierung des internationalen Verkaufs selten anzutreffen. Der Glaskonzern Schott (mit 8 Business Units und mehr als 200'000 Produkten für 30'000 Kunden weltweit) installierte mit Erfolg die Einheit für 'Corporate Sales und Market Development'. In Zukunft gilt es vermehrt, die Erneuerung des Verkaufs professionell zu führen und Synergien in komplexeren Unternehmen zu nutzen. Die dezentralen Anstrengungen jedes einzelnen Verkäufers genügen nicht.

Qualifizierungs- und Know-how Initiativen

Basis für wirksame Kundenkontakte sind Know-how und Verhalten der Verkäufer. Die mitwirkenden Personen sind der Schlüssel für den Erfolg. Deshalb setzten Konzerne wie Heidelberg Druck oder Schott zuerst am Personal an, um den Verkauf zu dynamisieren.

Ansätze sind beispielsweise:

- Konsequentes Screening der bestehenden Verkäufer (z. B. $\frac{1}{3}$ Topqualifizierte für die Zukunft, $\frac{1}{3}$ mit zukunftsorientierten Entwicklungspotenzial, $\frac{1}{3}$ mit klaren Defiziten und der Notwendigkeit für interne und externe Veränderung)
- Selektionsprogramme für neue Verkäufer
- Leistungsanalysen der Verkäufer (Vergleich von Top- und Low-Performern, Zeitanalysen, kritische Erwartungen des Verkaufs an das Unternehmen usw.)
- Qualifizierungs-Programme für den Aussendienst sowie seine Eigeninitiative für Lernprozesse; Bausteine sind Schulungsprogramme, Coaching und Führung durch Zielsetzung, internationale ausgelegte E-Learning-Module, Informationssysteme zu Unternehmen, Leistungen, Märkten und Kunden

Wichtig ist es dabei, für das Know-how das *Zusammenspiel zwischen Kunden und Verkäufern* zu beachten. Manche Unternehmen definieren umfassend, welches Know-how die Verkäufer oder Account Manager über Branchenentwicklung, Wettbewerber, eigenes Unternehmen, Leistungen des Unternehmens und vor allem Kunden wissen müssten, um die Gesamtaufgabe zu lösen und Leistungen erfolgreich zu verkaufen. Selten wird das Know-how des Kunden konsequent einbezogen. Die Annahme: Wenn der Kunde nichts wissen sollte, dann kann der Verkäufer alles abdecken. Ich nenne diesen Ansatz ein 'Konzept des 'Übertreffens'; die Anbieter sind offenbar die 'Besserwisser'.

Wichtig ist bei der Qualifizierung auch besonders die eigene *Initiative der Verkäufer*. Sie sind nicht eingebettet in fertige Programme und können damit gleichsam auf ihre Qualifizierung warten. Hohes Interesse für Märkte und Kunden, eigener Lernwille und aktive Suche, Verarbeitung und Nutzung von geeignetem Know-how sind gefragt. Dazu braucht es aber eine entsprechende Kultur und Freiräume.

Verkaufsproduktivität und kreativer Verkauf

Ziel ist es, die aufwendige Zeit beim Kunden mit qualifizierten Kontakten zu nutzen, also die 'customer face time' zu steigern und den Verkauf von weiteren Aufgaben zu entlasten sowie in professionell zu unterstützen. Stichworte reichen vom Tandem des Innen- und Aussendienstes, zur klaren und prozessorientierten Arbeitsteilung von Technik bis Vertrieb, zu präzisen Kommunikationsregeln (inkl. Mails) bis zur Integration und Optimierung der Tools im Verkauf. Nicht selten ist der Wildwuchs von nötigen Berichten, Markt- abklärungen, Zahlenmeldungen, Kundeneinschätzungen festzustellen und die vorhandenen Tools sind ungenügend integriert oder funktionieren zu langsam oder ungenügend im internationalen Einsatz. Manche Werkzeuge des Customer Relationship Management erlauben dem Könner fast alles, überfordern aber gelegentliche Nutzer. In diesem Bereich sind die Optimierungspotenziale und erreichbare Zeitvorteile für Verkäufer oft gross.

Auch gilt es, die Kundenkontakte nicht nur abzu- arbeiten, sondern geeignet zu inszenieren. *Kreativität im Kundenkontakt* kann durchaus ein relevantes Thema für eine Verkaufsmannschaft sein. Es ist davon auszugehen, dass beispielsweise Einkäufer 5–12 Gespräche mit Lieferanten abwickeln, so dass viele Unterschiede in der Masse versinken. Es gibt nicht nur die Marktsättigung, sondern auch die Gesprächssättigung. Die Grundfrage lautet deshalb: Wie gestalten wir jedes Treffen (jede Interaktion) mit Kunden einzigartig und wirksam? Es genügt dabei nicht, barfuss zum Verkaufsgespräch zu erscheinen. Kreativität muss passen und besser sein. Ein Schlüssel ist naheliegend aber anspruchsvoll: Dem Kunden aktiv zuhören. Überdachend ist das Ziel, die Beziehung zum Kunden aufzubauen und zu pflegen sowie Vertrauen zu bewirken. Für Erstkontakte, Präsentationen und Offertübergabe, Firmenbesichtigungen und Events gibt es viele Ideen für eine Inszenierung.

Rückgewinnung der Verkaufsinitiative

Kunden setzen Verkäufer unter Druck. Laufend erhöhen sie ihre eigene Kompetenz, qualifizieren ihre Lieferanten, stellen gezielte Anforderungen und drücken die Preise.

Weil Kunden durch alle Lieferanten bedrängt werden, beginnen sie sich abzuschirmen. Sie senken die Zahl und Zeiten für Gespräche mit dem Aussendienst. In vorgegebenen 30 Minuten mit dem Beschaffungsverantwortlichen lassen sich dann aus Sicht von Ein- und Verkauf nur noch gezielte Geschäfte anbahnen.

Argumentieren die Verkäufer beispielsweise erst mit ihren Argumenten des 'Value Selling' um ihre zu hohen Preise der laufenden Offerten zu rechtfertigen, so empfinden die Kunden diese Gespräche oft als Zeitfresser und der Verkauf wird in die Defensive gedrängt.

Unternehmen setzen Verkäufer unter Druck. Die vielfältigen Vorgaben und Aufgaben sind nicht zu bewältigen. Zudem suchen zahlreiche Sparten, Unternehmenseinheiten und Produktmanager den Verkäufer für ihre Sortimente zu gewinnen. Anbietern muss es gelingen, die Initiative zurück zu erobern. Dabei genügt es nicht nur auf den direkten Kontakt zwischen Verkäufer und Einkäufer abzustützen. Es gilt, relevante Themen für Kunden viel früher aufzugreifen, verschiedene Bezugsgruppen in Unternehmen zu interessieren und indirekte Gemeinschaften aufzubauen. Offenheit und Umwege wirken oft direkter als die Jagd nach raschen Umsätzen.

Den Druck des Kunden gilt es dabei selektiv aufzunehmen und die Analysen und Lösungen weiter zu führen, als erwartet. Ausgerechnet der Druck ist damit die Grundlage für die aktive Gestaltung einer Beziehung. Daneben können weitere Themen eine Rolle spielen, die der Kunde bisher nicht erkennt oder richtig gewichtet. Hier liegt meines Erachtens auch eine Hauptaufgabe jeder Markenführung, der es gelingt, dem Kunden die Kompetenz des Unternehmens zu erklären, sowie Beziehungen und Vertrauen vorzubereiten. Nur mit klassischen Kampagnen und Logos lässt sich diese Aufgabe nicht lösen.

Mögliche Ansätze sind beispielsweise:

- Neue Einstiegsformen bei Kunden und Anregungen für neue Lösungen und Erfolge,

- Agenda Setting für Kunden mit dominanten Innovationsthemen (Tagungen, Kundenevents und Schulungen); Erörterung relevanter Themen ohne Auftragsdiskussion,
- Neue Formen der Kundenintegration (Lead User Konzepte, übertragenes 'open source-development')
- Gemeinsam finanzierte Entwicklungsprojekte mit Kunden
- Vernetzung (z.B. Top Management und Techniker bei Kunden)),
- Strategische Argumentationslinien ergänzend zu Nutzenkatalogen, intelligentes Vorgehen bei Preiserhöhungen

Verkaufskomplexität ist als Thema auch unmittelbar mit dem Stress von Verkäufern verknüpft. Zwar beeinflusst die objektive Arbeitslast diesen Stress, viel wichtiger ist aber die empfundene Bestimmung von aussen. Verkäufer, die nur noch krampfen und sich zunehmend als Opfer der Kundenansprüche oder von internen Unzulänglichkeiten und Forderungen empfinden, verlieren jede Chance. Neue Spielräume, eigene Gestaltung, Kreativität, Spass und neue Zugänge zum Kunden öffnen wieder neue Möglichkeiten. Die optimierte Verkaufsmaschine zerstört sich selbst.

Innovationsprozesse

Nicht nur Inhalte stehen zur Diskussion. Ebenso wichtig ist es, die richtigen Prozesse für Innovationen im Verkauf einzurichten.

Dazu folgende Hinweise:

- *Screening von Ansätzen:* Viele Innovationen sind möglich, aber sollen sie auch aufgegriffen werden? Unternehmen brauchen Verantwortliche, die eine Longlist möglicher Impulse für den Verkauf erstellen, die Ideen systematisch nach Marktattraktivität und Unternehmensvorteilen bewerten sowie ausgewählte Ansätze konzeptionell auf das Unternehmen anpassen.
- *Pilotprojekte:* Auch im Vertrieb brauchen Unternehmen eine Testkultur, es gilt, neue Ansätze in überschaubaren Pilotprojekten zu prüfen, daraus zu lernen.
- *Übergang vom Projekt zur Umsetzung:* Für Innovationen werden in der Regel Projektgruppen gebildet, die verschiedene Interessen und Blickwinkel zum Thema im Unternehmen verbinden

und die geeigneten Konzepte entwickeln. Jeder Übergang von Projektgruppe zur Umsetzung in die Organisation ist kritisch und mussverfolgt und abgestützt werden.

- *Gewichtung:* Innovation ist nicht eine Frage der vorhandenen Themen und Lösungen, sondern der Gewichte. Die meisten Unternehmen verfolgen nahezu alles. Es gilt, die richtigen Akzente zu setzen, auch wenn damit nicht nur Vorteile verbunden sind. Erst für Akzente lässt sich entwickeln, vertiefen und verbessern. Nachhaltigkeit, Konsequenz und Beharrlichkeit sind die Ansprüche.
- *Innovationsportfolio:* In der Regel werden spezifische Projekte inzwischen professionell geführt. Wichtig ist jedoch, ob die Gesamtheit der Verkaufsprojekte das Unternehmen und den Vertrieb wirksam auf die Zukunft vorbereiten. Es gilt, also auch, das Innovationsportfolio zu führen. Heilsam ist die Gesamtsicht für die Vergangenheit (z.B. 2005–08 und die Zukunft 2009–2012). Damit lässt sich auch die kritische Evaluation von erfolgreichen, mittelmässigen und erfolglosen Initiativen verknüpfen.
- *Würfe:* Unternehmen neigen im Vertrieb zur schrittweisen Verbesserung. Mit grundsätzlichen Szenarien (z.B. Vertrieb 2015) lässt sich oft besser erfassen, wie der persönliche Verkauf in Zukunft aussehen soll oder kann.

Natürlich kann es sinnvoll sein, eine zentrale Organisationseinheit für Verkaufsinnovation aufzubauen, wie bereits erwähnt.

Fazit

Wer seine Strategien und Innovationen mit den Fähigkeiten und Ressourcen des Vertriebs abstimmen kann, der gewinnt im Wettbewerb. Zudem liegen in der Effektivität und Effizienz des Vertriebs manche Stellhebel für mehr Erfolg. Auf dem Prüfstand steht die Substanz des Unternehmens und Marketing; denn schwache Marken, Leistungen und Beziehungen sind immer durch Zugeständnisse des Vertriebs gegenüber den Kunden geprägt. Wer gestalten will, braucht Kraft.

Vertriebsführung – Grundlagen der Motivation von Mitarbeitern

Prof. Dr. Dirk Zupancic

Auszug aus dem Guidebook zur Ergebnisdokumentation des Workshops «Vertriebssteuerung & Controlling», der drei Mal an ein- und halb Tagen im Hotel Zürichberg in Zürich im Rahmen des Projekts «Sales Driven Company» stattfand



Menschen arbeiten in Unternehmen, wenn sie dafür bestimmte Anreize erhalten. March und Simon entwickelten diese Erkenntnis in der sogenannten Anreiz-Beitrags-Theorie. Sie untersuchten, warum Personen in eine Organisation eintreten, warum sie dort bestimmte Beiträge leisten und warum sie die Organisation wieder verlassen. Das Verhalten der Personen hängt danach massgeblich von den Anreizen ab, die ihnen geboten werden und von der Art, wie diese subjektiv durch die Betroffenen wahrgenommen werden. In erweiterten Untersuchungen wird darauf hingewiesen, dass 'intervenierende Variablen' das Verhalten individuell beeinflussen. Hierzu gehören eine Anpassung des Anspruchsniveaus, die Motivation und die Reaktionszeit auf einen Anreiz. Anreize bewirken bei Mitarbeitern eine extrinsische und/oder intrinsische Motivation. Die extrinsische Motivation, z.B. durch das Gehalt, dient einer mittelbaren oder instrumentellen Bedürfnisbefriedigung, die ausserhalb der eigentlichen Aktivitäten stattfindet. Die intrinsische Motivation, z.B. durch Freude an der Arbeit oder am Erreichen gesteckter Ziele, ist direkt mit der entsprechenden Aktivität verbunden. Beide Motivationsformen sind miteinander verknüpft und lassen sich faktisch nicht trennen. So ist z.B. empirisch vielfach erwiesen, dass starke externe Anreize die intrinsische Motivation verdrängen können ('Verdrängungseffekt').

Grundsätzlich ist also festzustellen, dass Mitarbeiter individuell verschieden auf Anreize reagieren und sich das Verhalten bzw. die Einstellung im Zeitablauf verändert. Es gibt einen Mindestanreiz, der vorhanden sein muss, damit ein Mitarbeiter überhaupt seinen Beitrag leistet bzw. längerfristig zu leisten bereit ist. Ausserdem ist es wichtig, den Ansätzen der intrinsischen einen höheren Stellenwert beizumessen als denen der extrinsischen Motivation. Diese Folgerung kann unter Beachtung der Erkenntnisse unterschiedlicher Menschenbilder weiter konkretisiert werden: «Menschenbilder sind vereinfachte und standardisierte Muster von menschlichen Verhaltensweisen, die Personen im Laufe der Zeit glauben, lokalisieren zu können.» Die Klassiker der Menschenbilder in der Betriebswirtschaftslehre gehen auf McGregor zurück, der in seinen Theorien X und Y von zwei unterschiedlichen Menschenbildern ausgeht, die auch heute noch als wegweisend gelten. Der Grundsatz der beiden Theorien lässt sich wie folgt formulieren. Theorie X: Der Mensch hat eine Abneigung gegen die Arbeit und wird sie vermeiden. Er muss geführt und kontrolliert werden und lehnt Verantwortung ab. Theorie Y: Der Mensch ist grundsätzlich arbeitswillig und empfindet Freude und Selbstverwirklichung. Er übernimmt gerne Verantwortung, ist kreativ und zieht seine Zufriedenheit, zumindest zu einem grossen Teil aus seiner Tätigkeit. McGregor empfiehlt, ebenso wie viele moderne Untersuchungen zu Motivation und Führung, Menschen in Organisationen nach der Theorie Y anzusehen. Er geht davon aus, dass sich Menschen so verhalten, wie sie behandelt werden. Die Theorie Y setzt damit stärker an der intrinsischen Motivation an, wie im Weiteren bei der Betrachtung variabler und fixer Gehaltsanteile erläutert wird.

Im Mittelpunkt der Diskussionen um Anreizsysteme stehen jedoch meistens die materiellen Honorierungssysteme und hier insbesondere die variablen Anteile. Hier setzen auch die folgenden Ausführungen zu den Gestaltungsempfehlungen an. Die Anforderungen an die Honorierungssysteme im Vertrieb sind hoch und vielfältig (Bastian 2000, S. 301):

- Korrekte Abbildung von Zielen: Ziele für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter, aber z.B. auch für Selling Teams und Abteilungen, müssen messbar sein, um als Grundlage für Berechnungen zu dienen.
- Verursachungsgerechtigkeit: Vertriebsmitarbeiter oder Teams müssen Einfluss auf die den Anreize zu Grunde liegenden Bemessungsgrundlagen haben. Die vereinbarten Ziele müssen auch von ihnen direkt beeinflussbar sein.
- Interpersonelle Gerechtigkeit: Die Honorierung muss aus der subjektiven Sicht der Betroffenen als gerecht empfunden werden. Unterschiedliche Erwartungen und Einschätzungen von individuellen Persönlichkeiten im Vertrieb erschweren dies.
- Vermeidung des Kontrollaspektes: Das Honorierungssystem sollte weniger auf den Kontrollaspekt als vielmehr auf den Belohnungsaspekt gerichtet sein und damit eher an dem Menschenbild der Theorie Y von McGregor angelehnt sein (Deci/Ryan 1985).
- Vermeidung der Zerstörung psychologischer Verträge: Das materielle Honorierungssystem darf nicht kontraproduktiv zu der Unternehmens- oder Abteilungskultur und den immateriellen Aspekten sein, wenn es bereits stillschweigende Absprachen zwischen den Beteiligten gibt.
- Transparenz und Einfachheit: Die Verteilung der Anreize muss für die Beteiligten transparent sein, um die vorangegangenen Forderungen zu erfüllen. Darüber hinaus muss das System einfach sein.
- Wirtschaftlichkeit: Komplexe Systeme werden zusätzlich in der Administration aufwändiger und damit teurer.

Eine Lösung, die alle Aspekte berücksichtigt, ist kaum möglich. So widersprechen die korrekte Abbildung der Ziele und eine verursachungsgerechte Zuordnung der Bemessungsgrundlage sowie die Berücksichtigung individueller Unterschiede den Prinzipien der Einfachheit und der Wirtschaftlichkeit. Jedes Honorierungssystem im Vertrieb ist ein Kompromiss. Es stellt sich daher nicht die Frage nach dem Idealsystem sondern nach einer Optimierung.

Orientierung für die Entwicklung eines Honorierungssystems für Vertriebsmitarbeiter

Die Erkenntnisse der vorangegangenen Ausführungen führen zu einem klaren Plädoyer für ein grundsätzliches Umdenken in Bezug auf Honorierungssysteme für den Vertrieb. Wir akzeptieren das Bedürfnis von Führungskräften und Unternehmen, die recht unabhängig arbeitenden Vertriebsmitarbeiter zu steuern. Wir berücksichtigen aber auch vielfältige Erfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse.

«Die Herausforderungen professioneller Vertriebssteuerungssysteme lassen sich nicht lösen, indem man pauschal auf umsatzbezogene variable Gehälter setzt, weil das immer schon im Vertrieb so üblich war.»

In der folgenden Abbildung fassen wir vier Positionen zusammen, die nach unserer Überzeugung als Orientierung dienen können. Relevant sind für uns dabei die Möglichkeiten der Unternehmer, die intrinsische Motivation zu adressieren. Wenn ein Unternehmen hier wenig Spielräume hat, muss es zwangsläufig eher auf extrinsische Aspekte setzen, wenn es aktiv steuern möchte. Unter «identifikationspotenzial des Mitarbeiters mit dem Unternehmen» verstehen wir entsprechend positive Faktoren, wie sie oben genannt wurden. Auf der anderen Seite spielt die Komplexität der Leistung eine grosse Rolle. Hier sind wir der Meinung, dass Unternehmen, die von ihren Vertriebsmitarbeitern vielfältige Kompetenzen im Sinne eines Lösungsanbieters erwarten, diese Leistung nicht einfach nur durch Umsatz messen und steuern können. Es ergeben sich die folgenden vier Situationen für Unternehmen im Vertrieb. Je nachdem in welcher Situation sich ein Unternehmen am ehesten einordnen lässt, lassen sich spezifische Empfehlungen zu einem optimierten Ansatz ableiten:

Einfache Ziele mit hohem variablen Anteil: Dies ist dann empfehlenswert, wenn das Unternehmen nur einfache Leistungen, d. h. wenig erklärungsbedürftige Produkte vertreibt. Bei einfachen Leistungen lässt sich der Erfolg der Tätigkeit auch durch einfache und wenige Ziele steuern. Man muss, mangels Alternativen, auf dieses eigentlich klassische Vertriebsanreizsystem nur dann setzen, wenn es keine oder zu wenig wirk-

liche immaterielle Anreize gibt. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn das Unternehmen über eine nicht gerade angenehme Kultur verfügt, die Strategie nicht klar ist, die Kollegen und das Team nicht sympathisch sind, die Leistung nicht besonders spannend ist o.ä.

müssen ‚messbar gemacht‘ werden. Subjektive Einflüsse sind hier nicht immer auszuschliessen. Es gilt jedoch der Grundsatz:

Was nicht gemessen werden kann, wird nicht getan. Dies gilt bei einem guten Zielvereinbarungssystem, auch wenn nicht an jedes Ziel variable Honorierungsanteile geknüpft sind.

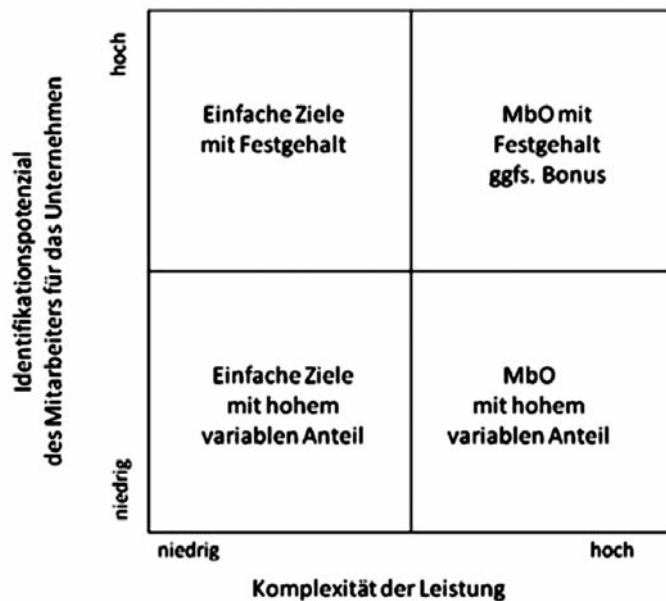


Abbildung 1: Positionen zur Orientierung bei der Entwicklung eines Vertriebssystems

Einfache Ziele mit Festgehalt: Wenn das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber ist, lässt sich viel Steuerung durch die intrinsische Motivation durch die hohe Identifikation erreichen. Die eigentlichen Ziele können auch hier recht einfach gehalten werden.

MbO mit hohem variablen Anteil: Wenn ein Unternehmen aufgrund seiner Rahmenbedingungen wenig Möglichkeiten für eine intrinsische Motivation hat, sollte es auf externe Anreize setzen. Sind die Leistungen aber komplex, müssen es auch die Ziele sein. In diesem Fall funktioniert nur Management by Objectives (MbO), d. h. die Führung in Form von Zielvereinbarungen. Die Balanced Scorecard bietet hier eine Orientierungsmöglichkeit, die sich in vielen Projekten mit der Praxis bestens bewährt hat. (Bühner/Akitürk 2000). Einzelleistungen oder auch Teamleistungen in anspruchsvollen und komplexen Aufgabefeldern lassen sich nicht immer quantitativ sondern teilweise nur qualitativ erfassen. Viele Aktivitäten sind kaum direkt messbar, sondern

MbO mit Festgehalt bzw. Bonus: Bietet das Unternehmen jedoch viele Möglichkeiten der Identifikation und damit der intrinsischen Motivation, empfehlen wir, den Fokus klar auf diesen Aspekt zu setzen. Auch hier empfehlen wir den Einsatz von MbO, aber mehr als Element einer ausgereiften Führungskultur. Bei Erreichen oder Übererfüllen von Zielen sollte mit unregelmässigen Boni gearbeitet werden. Diese sollten immer einen Belohnungscharakter haben, um nicht zur Gewohnheit zu werden. Anpassungen der Honorierung sollten in Abhängigkeit des Erreichens bzw. Nichterreichens vereinbarter Ziele eher langfristig berücksichtigt werden. Damit haben sie einen geringeren Einfluss auf die extrinsische Motivation und lassen der intrinsischen Motivation mehr Entfaltungsmöglichkeiten.

Ob daneben eine variable Vergütung der Mitarbeiter an den Unternehmenserfolg gekoppelt ist und z.B. mit Stock Options honoriert wird, wäre eine Variante, die unabhängig von der Teamleistung zu prüfen wäre. Sie orientiert sich eher an den Zielen und der Philosophie der Gesamtunternehmung (Dilk 2000). Auf Basis der Theorie Y sollten variable Bestandteile immer deutlich einen Anerkennungs- und Belohnungscharakter besitzen, der die Wertschätzung des Unternehmens für die Leistungen zum Ausdruck bringt. Die Signalwirkung der Massnahmen ist nicht zu unterschätzen (Becker 2000).

Wie entwickelt man ein Unternehmen zu einer «Sales Driven Company» (weiter)?

Prof. Dr. Dirk Zupancic

Auszug aus dem Guidebook zur Ergebnisdokumentation des Workshops «Organisationsentwicklung zu einer SDC» der zwei Mal an ein-einhalb Tagen im Unternehmerforum Lilienberg am Bodensee stattfand.



Change Management

Organisatorische Veränderungsprozesse werden in aller Regel nach Phasenmodellen durchgeführt. Zu den bekanntesten gehört das dreiphasige Schema von *Lewin*: Auftauen des gegenwärtigen Gleichgewichts (unfreezing), Bewegung zum neuen Gleichgewicht (moving) und Einfrieren des neuen Gleichgewichts (freezing). Organisatorischer Wandel ist natürlich nie als einfaches Projekt zu realisieren und gerade an der Schnittstelle zum Kunden als besonders schwierig anzusehen, da die Kundenprozesse parallel weiterlaufen und ggf. neue Beziehungen aufgebaut werden müssen. Zur grundsätzlichen Einteilung in Phasen oder Stufen gibt es jedoch keine Alternative.

Phasenschemata bieten auch für komplexe Zusammenhänge die einzige Strukturierungsmöglichkeit, da Vorgehensweisen immer sequenziell durchlaufen werden müssen. Man darf jedoch nicht der Illusion erliegen, abgeschlossene Phasen wirklich als abgeschlossen zu betrachten, sondern muss die Vor- und Rückschritte sowie die Interdependenzen beachten. Phasenmodelle spielen in verfeinerter Form bei allen gängigen Prozessen des organisationalen Wandels eine Rolle. Das Grundkonzept wird dabei für verschiedene Themen angepasst, in denen es um Veränderungen geht.

Menschen im Change Management

Menschen reagieren unterschiedlich auf anstehende Veränderung. *Picot/Freudenberg/Gassner* identifizierten z.B. die folgenden Typen in einem Forschungsprojekt zu Veränderungen in fünf deutschen Grossunternehmen:

Nimmersatt: Keine Opferbereitschaft in Folge der Reorganisation, statt dessen Hoffnung auf Karrieremöglichkeiten.

Macher: Wünscht Partizipation und Aktivität, akzeptiert erhebliche Mehrleistungen in der Reorganisation.

Behaglicher: Will Besitzstände bewahren, erwartet sich durch die Reorganisation keine Verbesserung.

Stressvermeider: Vermeidet jede Mehrbelastung.

Karrierist: Ist bereit, Einschnitte in Kauf zu nehmen, so lange es der Karriere dient.

Eine besondere Rolle in Veränderungsprozessen spielen sogenannte Change Agents. Als solche werden die internen und externen Person/en bezeichnet, die massgeblich den Wandelprozess gestalten. Diese Personen müssen in den Phasen unterschiedliche Aufgaben erfüllen. *Ottaway* entwickelte eine Taxonomie der unterschiedlichen Aufgaben in den Phasen des Wandelprozesses und vergab für die Aufgabenträger bestimmte Bezeichnungen. Um die Aufgaben zu erfüllen, bedarf es neben den entsprechenden fachlichen Kompetenzen auch persönlicher Kompetenzen oder bestimmter hierarchischer Positionen im Unternehmen. Unter Umständen kann es sinnvoll sein, dass der Change Agent nicht Mitarbeiter des Unternehmens oder des zu verändernden Bereiches ist. Übertragen auf die Situation zur Veränderung eines Unternehmen zu einer Sales Driven Company können diese wie folgt beschrieben werden:

Der Wandel zu einer SDC wird von einer ersten Gruppe von Change Agents initiiert, die als SDC-Initiatoren bezeichnet werden können. Der Schlüsselinitiator sollte dabei eine Person sein, die eine gewisse Ausstrahlung und Akzeptanz im Unternehmen besitzt. Auch wenn der Prozess ‚von unten‘ initiiert wurde, empfiehlt es sich, einen Repräsentanten des Projektes zu bestimm-

men. Dieser vertritt den Implementierungsprozess nach innen und aussen und ist vergleichbar mit der Managerrolle ‚Galionsfigur‘ nach *Mintzberg*. Die Aufgabe des Schlüsselinitiators kann in die Aufgabe des Paten übergehen, dem neben dem repräsentativen Teil für das Projekt die Zuteilung der Ressourcen obliegt. Gerade in der Anfangsphase eines Projekts muss die Implementierung als Investition im eigenen Unternehmen gerechtfertigt werden. Beide Rollen werden idealerweise von einer angesehenen und akzeptierten Person des Unternehmens, zumeist aus dem Top-Management, erfüllt. Die Rolle des Paten begleitet den gesamten Prozess, die Bedeutung nimmt jedoch ab, je weiter das Thema entwickelt ist. Promoter und Verteidiger sind alle Personen, die das Projekt unterstützen und gegen Widerstände verteidigen. Die Anzahl der Mitglieder dieser Gruppe sollte möglichst schnell steigen, um die erforderliche Basis zu schaffen. Die Integration externer Berater als Externe Implementierende spielt in fast jedem Wandelprozess eine Rolle. Für externe Unterstützung spricht:

- Unbefangene Problemsicht;
- Breiter Erfahrungsschatz aus anderen Implementierungsprojekten (des IKAM);
- Bessere Akzeptanz durch das Top-Management als Auftraggeber;
- Mut zu einschneidenden Massnahmen.

Für eine rein interne Durchführung spricht:

- Bessere Vertrautheit mit der eigenen Organisation;
- Weitgehende Identität der Wertvorstellungen;
- Leichtere Anerkennung auf den unteren Ebenen;
- Eher evolutionäres Vorgehen.

Die Erfahrung aus diversen Projekten der Praxis zeigt, dass gerade in der Anfangsphase die Zusammenarbeit mit einem externen Berater von Vorteil ist, da das Wissen über die komplexen Zusammenhänge einer SDC in der Regel zu gering ist. Als erfolgskritisch erweist sich hier, wie gut und wie schnell die externen/internen Integratoren es schaffen, den Transfer und die Überzeugung auf interne Implementierende zu übertragen. Externe Berater können zugleich in der Form eines Trainers als Integratoren eingesetzt werden. Sie bilden die internen Implementierenden aus.

Die Betrachtung der Aufgabenträger im Implementierungsprozess erlaubt eine bewusste Integration der unterschiedlichen Menschentypen in den Ablauf. Sie weist ausserdem auf die Notwendigkeit hin, dass in den verschiedenen Phasen bestimmte Aufgaben durch Personen mit spezifischen Eigenschaften wahrgenommen werden sollten.

Vorschlag zum Vorgehen

Schritt 1: Analyse der Ausgangssituation

Hierzu empfiehlt sich die Nutzung einer Checkliste, die wir im Rahmen der Programmgruppe entwickelt haben. Wir empfehlen dies nicht nur im «stillen Kämmerlein» zu tun. Ein Workshop zusammen mit den wichtigsten Führungskräften und Mitarbeitern bietet sich an. (Bitte beachten Sie, dass die Checkliste für das Assessment nur Mitgliedern unseres Gemeinschaftsprogramms zur Verfügung steht).

Schritt 2: Bestimmung der Schwerpunkte

Nach dem jetzigen Stand unserer Diskussionen gibt es leider noch keine eindeutige Aussage, welche Elemente mindestens erfüllt sein müssen, damit man von einer echten «Sales Driven Company» sprechen kann. Wieviele Aspekte in welchem Masse nötig sind, um mit SDC wirklich strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen, entscheidet sich im direkten Vergleich zum Wettbewerb. Diesen muss man daher gut genug kennen. Wir empfehlen daher die Analyse der Ausgangssituation im Vergleich zu den wichtigsten 2–3 Wettbewerbern zu machen.

Zur Bestimmung der Schwerpunkte sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welche Aspekte unseres Unternehmen verhindern, dass wir vertriebsorientiert arbeiten? Diese müssen zuerst ausgeräumt werden!
- Welche Aspekte haben die grösste Wirkung und lassen sich am leichtesten umsetzen? Diese sogenannten «Quick Wins» sollten mit der zweithöchsten Priorität angegangen werden!
- Welche Themen wären wichtig, aber nicht besonders dringend?
- Welche Aspekte wollen wir auch tatsächlich verändern?

Schritt 3: Konzeption eines SDC Projektes

Aus den Erkenntnissen aus Schritt 2 kann nun ein konkretes Projekt entwickelt werden. Diejenigen Themen, die nach dem Fragekatalog positiv beantwortet werden können, müssen nun für das Unternehmen konkret ausformuliert werden. Wir empfehlen daraus maximal 5 Themenblöcke mit entsprechenden Milestones zu definieren. Diese können dann auch einem Zeitstrahl geplant werden und durch mit Verantwortlichkeiten versehen werden.

Kontinuierlich: Kontrolle und ggfs. Anpassung

Wichtig ist uns nochmals die Erkenntnis, dass ein solches Change Projekt zu einer SDC keine Einbahnstrasse ist. Die verantwortlichen sollten darum kontinuierlich daran arbeiten, das Erreichte und die Schwierigkeiten zu reflektieren und ggfs. Anpassungen vornehmen.

Institut für Marketing
und Handel



Universität St.Gallen

Intensivseminar «Business-to-Business Marketing und Verkauf» «Wettbewerbsvorteile durch markt- und kundenorientiertes Management»

Fünftägiges Intensivseminar für Führungskräfte und Verantwortliche im Marketing und Verkauf, die die Spielregeln von B2B-Marketing verstehen und sich die wichtigsten Methoden und Konzepte für geschäftsspezifische Marketing- und Verkaufsstrategien aneignen wollen.

Durchführung: 2.- 6. April 2009 (Intensivseminar à 5 Tage)

Durchführung: 5.- 9. Oktober 2009 (Intensivseminar à 5 Tage)

Seminar «Excellence im Key Account Management» «Wertvolle Kunden im Fokus – Ein Kompaktkurs für Key Account Manager»

Das Seminar vermittelt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen, die strategisch wichtige Kunden bearbeiten, in wenigen Monaten die Grundlagen eines modernen Kundenmanagements und bietet viele wertvolle Methoden und Instrumente für die tägliche Arbeit.

Beginn: 27. Januar 2009 (3 Seminarblöcke à insgesamt 9 Tage)

Beginn: 8. September 2009 (3 Seminarblöcke à insgesamt 9 Tage)

Jetzt die Broschüre bestellen und anmelden!

Herr Michael Weibel, Telefon +41 (0)71 224 71 72, michael.weibel@unisg.ch

Mehr Infos unter www.imh.unisg.ch/weiterbildung



Thesen der Programmgruppen des Gemeinschaftsprogrammes Sales Driven Company

Im Januar 2008 startete am Institut für Marketing und Handel das Gemeinschaftsprogramm «Sales Driven Company» mit 12 Programmgruppen, deren Inhalte von den beteiligten 14 Unternehmen selbst gewählt werden konnten. Nachfolgend möchten wir mit ausgewählten Thesen aus acht Programmgruppen einen Einblick in die einzelnen Workshops geben, in denen die wichtigsten Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit zwischen dem Institut und den Unternehmen festgehalten werden. Zu den Ergebnissen aus drei Programmgruppen erscheint in dieser Ausgabe jeweils ein Artikel der Referenten, weshalb wir hier auf ihre Thesen verzichten haben. Mehr zu Sales Driven Company und den Teilnahmemöglichkeiten erfahren Sie auf Seite 21.

Ausgewählte Thesen zu den einzelnen Programmgruppen von Sales Driven Company:

Lösungsverkauf (Joost Roggenberg)

Lösungsverkauf ist ein Paradoxon – Lösungen lassen sich nicht verkaufen. Sie müssen gemeinsam mit dem Kunden entwickelt werden!

Der Lösungsverkauf ist dann erfolgreich, wenn Produkte und Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette des Kunden zu einem Mehrwert integriert werden.

In Europa wird es zukünftig nur zwei Arten von gesunden Unternehmen geben: Unternehmen mit Kostenführerschaft im Produktgeschäft und Lösungsanbieter. Die Lösungsanbieter werden profitabler sein.

Der Lösungsverkauf verlangt neben einer grösstmöglichen Integration aller Unternehmensbereiche vor allem hervorragende kommunikative Fähigkeiten des Vertriebspersonals.

Der Lösungsvertrieb ist sicher das wirkungsvollste Instrument gegen den Preisverfall. Allerdings bedarf eine Implementierung meist weitreichende Veränderungen – und zwar über den Vertrieb hinaus!

Global Account Management (Dr. Markus Müllner)

GAM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur erfolgreichen Führung eines Global Players

GAM muss auf allen Unternehmensebenen etabliert und gelehrt werden

Der ideale GA-Manager versteht sich als weitverbreitete Informationsdrehscheibe und verschafft somit dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil

Der erfolgreiche Global Account Manager kennt seinen Kunden besser als dieser sich selbst.

GAM eröffnet neue, profitable Märkte

Strategische GA-Planung verbessert den Ressourceneinsatz im Verkauf

Cross Selling (Dr. Christian Schmitz und Oliver Malms)

Viele Kunden erwarten eine intensive Kundenbetreuung nach dem Kauf eines Produktes. Diese Komponente wird im Cross-Selling häufig vernachlässigt, was oft an der Bestimmung von Verantwortlichkeiten scheitert.

«Up-Selling bezeichnet das Bestreben des Anbieters, dem Kunden statt einer günstigen Variante ein höherwertiges Produkt anzubieten.» «Beim Cross-Selling hingegen werden die vom Kunden erworbenen Produkte um Zusatzkäufe ergänzt.»

Es muss eine Vergütung für Cross-Selling-Geschäfte geschaffen werden, die alle Beteiligten auch tatsächlich dazu incentiviert.

Es muss eine eindeutige Verantwortlichkeit für den Kunden im Unternehmen geschaffen werden.

Mit Cross-Selling ergibt sich die Chance ein kundenbezogenes Pricing nutzen zu können.

Cross-Selling zielt auf die Realisierung produktübergreifender Verkaufschancen bzw. auf die Erschließung sogenannter «Cross-Selling Potentiale» ab. Das gezielte Anbieten/Ergänzen von Zusatzleistungen zu den bisher bezogenen Dienstleistungen oder Sachgütern an bestehende Kunden.

Mehrere Verkäufer besuchen die gleichen Kunden – oftmals unabgestimmt. Mit einer stärkeren Abstimmung wäre es viel leichter möglich Cross-Selling-Potentiale zu realisieren.

Kleinkundenmanagement (Dr. Christian Schmitz)

Kleinkunde ist nicht gleich Kleinkunde. Eine genaue Analyse ist die Grundlage, um die «Perlen» zu entdecken und gezielte Bearbeitungsstrategien zu entwickeln. Diese Hausaufgabe ist in vielen Unternehmen nachzuholen.

Kleinkunden im Business-to-Business Geschäft sind häufig kleine Unternehmen. Diese ähneln in Ihren Bedürfnissen viel stärker dem Privatkundengeschäft und haben häufig sowohl private als auch geschäftliche Interessen zu verbinden. Eine reine Geschäftskundenstrategie greift hier zu kurz.

Kleine Kunden bedeutet nicht unbedingt nur kleine Geschäfte. Kleine Unternehmen können oft viel profitabler für das Unternehmen sein als Grosse. Nicht zu letzt wegen des oft höheren Wachstumspotentials und der hohen Zahlungsbereitschaft. Bei Kleinunternehmen können Listenpreise häufig durchgesetzt werden.

Der Ausdruck «Kleinkundenmanagement (Small Account Management)» wird den KMU nicht gerecht. Diese verhalten sich oft viel geschickter und agiler als Grossunternehmen. Im Umgang mit kleinen Kunden empfehlen wir deshalb den Ausdruck Smart Account Management.

Kleinkundenmanagement bedeutet nicht nur ein Weniger an Bearbeitung und Leistungen, bzw. schlechtere Konditionen. Für ein professionelles Management von Kleinkunden muss es gelingen, die Bedürfnisse kleiner Kunden zu erfassen und im Rahmen der Budgetrestriktion zufriedenstellend zu erfüllen. Dies stellt höchste Ansprüche an die Professionalität von Management und Mitarbeitern.

Key Account Management

(Prof. Dr. Dirk Zupancic und Dr. Markus Müllner)

Key Account Management bedeutet, aktuell oder potenziell bedeutende Schlüsselkunden des Unternehmens systematisch zu analysieren, auszuwählen und zu bearbeiten, sowie die dazu notwendige Infrastruktur aufzubauen und zu optimieren.

Mit Key Accounts kann ein Unternehmen stärker wachsen, seine Erträge steigern, die Auslastung sichern und die Kräfte im Vertrieb konzentrieren.

KAM bleibt ein anspruchsvoller Prozess und ist nie fertig. Was heute einzigartig ist, wird morgen Standard im Wettbewerb.

Bedeutende Kunden stellen spezifische Anforderungen. Die Gefahr ist gross, dass Key Account Management erstens nur reaktiv auf Kundenansprüche eingeht und defensiv bleibt.

Oft konzentriert sich die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden auf individuelle Verhandlungen und Leistungen. Die spezifischen Lösungen für jeden Kunden zersplittern die Aktivitäten, sie verlagern sich auf eine operative Zusammenarbeit und vernachlässigen die neuen und strategischen Geschäfte.

Die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden ist komplex. Jede Kooperation ist einzigartig und führt den Anbieter laufend an die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit. Es genügt nicht, die Leistungen aus dem Standardsortiment der Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Die Möglichkeiten der Standardisierung begrenzen sich häufig auf den Bereich der Methodik und Systeme und weniger auf inhaltliche Lösungen. Diese müssen individuell für jeden strategischen Kunden definiert werden.

Key Account Management ist nur begrenzt zu steuern. Erstens spielt das Gesetz der grossen Zahl nicht und Schwankungen sind üblich. Zweitens erscheint die Entwicklung beim Kunden oft chaotisch. Kleine Vorkommnisse, Verstärkungen und Kippeffekte führen zu unerwarteten Wirkungen. So ist der Abbruch einer wichtigen Geschäftsbeziehung meistens auf kleine und nicht auf grosse und klare Ursachen zurückzuführen.

Viele Investitionen des Anbieters in den Kunden sind spezifisch. Sie sind weder bei weiteren Kunden noch bei Folgekäufen des gleichen Kunden zu nutzen. Typisch sind die umfangreichen Vorleistungen, um einen neuen Kunden oder ein anspruchsvolles Projekt zu gewinnen. Die Zusammenarbeit erweist sich nur

als rentabel, wenn es gelingt, den Kunden zu halten. Damit sind Investitionen in Schlüsselkunden risikoreich.

Vertriebsunterstützung (Klemens Kappe)

Unternehmen werden vor allem dann vertriebslich erfolgreich sein, wenn sie es schaffen Marketing und Vertrieb ohne Reibungsverluste miteinander zu verzahnen.

Eine gut strukturierte und konsequent zielgruppenorientierte Unternehmenskommunikation bildet einen wesentlichen Teil der Vertriebsunterstützung.

Professionelle Kaufentscheidungen durchlaufen oftmals typische Phasen über längere Zeiträume. Dies bedingt eine kontinuierliche Bearbeitung relevanter Adressen durch abgestimmte Massnahmen.

Zielgruppengerechte, konstruktive Kommunikation ist der generischen Massenkommunikation überlegen.

Die Ausrichtung aller Massnahmen in Marketing und Vertrieb auf Informationsverhalten und Gedankenumfeld der Zielgruppe sichert die Nachhaltigkeit des Verkaufserfolgs.

Personalentwicklung im Verkauf (Michael Herrmann)

Die Umsetzung von Unternehmens- und Vertriebsstrategien steht und fällt mit den im Vertrieb tätigen Mitarbeitern.

Nur motivierte und qualifizierte Mitarbeiter sind in der Lage die Markt- und Wettbewerbsposition entscheidend zu verbessern.

Erfolgreiche Personalentwicklung im Verkauf leitet sich aus den strategischen unternehmerischen und vertriebslichen Zielsetzungen und Anforderungen ab.

Hierzu reichen einzelne und oft nicht zusammenhängende bzw. isolierte Trainings jedoch nicht aus.

Nur systematische und strukturierte Personalentwicklung leistet einen Wertbeitrag zum unternehmerischen Erfolg.

Neukundenakquise (Holger Dannenberg)

Sammeln Sie kontinuierlich Adressen von potenziellen Kunden. Halten Sie Augen und Ohren offen, fragen Sie beiläufig im Gespräch mit bestehenden Kunden, recherchieren Sie im Internet. Lassen Sie sich Referenzen und andere Ansprechpartner von befreundeten Unternehmen geben.

Qualifizieren Sie das Adressmaterial. Wenn Sie das Unternehmen oder Ihren Gesprächspartner noch nicht kennen, tragen Sie möglichst alle verfügbaren Vorinformationen zusammen.

- *Welches Potenzial hat der Kunde für Sie (wie können Sie «von aussen» das Potenzial einschätzen, Anzahl Mitarbeiter, Umsatz, Produktsortiment, ...)?*
- *Wer sind die möglichen Kontaktpersonen (über Internet, Telefonzentrale)?*
- *Welcher Ihrer bereits vorhandenen Kunden kann Ihnen Informationen geben?*

Erarbeiten Sie eine Neukundenstrategie. Warum soll der Kunde bei Ihnen kaufen? Was können Sie besser als andere? Bieten Sie bessere Leistungskriterien (die auch wichtig sind für den Kunden), mehr Sortimentsbreite, mehr Service, Garantien, einen besseren Preis oder sind Sie kundenorientierter (Vorsicht, das kann man meistens erst erleben, wenn man kauft)?

Setzen Sie sich ein konkretes Ziel. Was wollen Sie erreichen? Nur so haben Sie eine Chance, Ihre Kräfte zu konzentrieren die notwendigen Aktivitäten zu bestimmen und sich mit Erfolgserlebnissen selbst zu motivieren.

Planen Sie Ihre Aktivitäten. Wie viel Kunden brauchen Sie für Ihre Zielerreichung? Mit wie vielen müssen Sie Verhandlungen führen? Wie viele müssen Sie kontaktieren, um zu Verhandlungen zu kommen? Setzen nicht nur ein Umsatz/DB-Ziel, sondern auch Aktivitätsziele und denken Sie an den zeitlichen Vorlauf der dafür nötig ist.

Definieren Sie jetzt die Zielkunden. Filtern Sie mit Hilfe eines Anforderungsprofils die Adressen mit der höchsten Attraktivität (= Kaufwahrscheinlichkeit x Potenzial) heraus. Setzen Sie Prioritäten, Neukundengewinnung ist extrem aufwendig.

Bereiten Sie Ihre Erstkontakte sehr gut vor. Legen Sie im Voraus das Ziel (= Meilenstein) des Erstkontaktes fest. Z.B. der Erhalt einer Anfrage oder die Gewinnung nützlicher Informationen kann ein sinnvolles Ziel sein. Wichtig ist, dass Sie herausbekommen, was

der Interessent generell von Lieferanten erwartet, welche Anforderungen er stellt. Versenden Sie im Vorfeld einen Vorschlag zur Agenda, das signalisiert Professionalität.

Das Ziel, aus einem Nicht-Kunden einen zufriedenen Stammkunden zu machen, ist relativ weit entfernt. Zerlegen Sie deshalb dieses Ziel in messbare Etappenziele bzw. Meilensteine. So schaffen sie sich Erfolgserlebnisse.

Erstellen Sie für die definierten Zielkunden eine Kontaktplanung (Mix aus persönlichen, telefonischen, schriftlichen/online Kontakten, Messen, Events). Planen Sie gerade zu Beginn eine höhere Kontakthäufigkeit ein. Mit einem Kontakt kann man keine Beziehung aufbauen. Aber Vorsicht: Kontakte müssen auch einen vernünftigen Kontaktinhalt haben. Verschiessen Sie nicht Ihr Pulver (= Botschaften, Argumente) beim ersten Besuch.

Konzentrieren Sie sich bei der Vorbereitung darauf, was Sie dem potentiellen Kunden zeigen oder anbieten können. Der Kontakt muss für ihn interessant sein. Was können Sie, was andere nicht können? Wenn Ihre Produkte relativ vergleichbar sind, welche neuen Informationen/Erkenntnisse über Marktentwicklungen etc. können Sie dem Interessenten bieten?

Eine wichtige Voraussetzung für Ihren Erfolg ist, dass der Neukunde Sie persönlich akzeptiert. Denken Sie an die Grundregeln zum Sympathieaufbau (sich interessieren, zuhören, Gemeinsamkeiten betonen). Welche sinnvollen Fragen (über die Branche, Produkte, auffallende Besonderheiten am/im Gebäude) können Sie zu Beginn stellen, um sich als leidenschaftlicher Zuhörer zu profilieren?

Mailen Sie dem Neukunden nach einem persönlichen Besuch eine kurze Gesprächszusammenfassung (5-Zeiler), in der Sie noch einmal die wichtigsten Vorteile/Nutzen und/oder Vereinbarungen nennen.

Setzen Sie Referenzen richtig ein! Legen Sie einem Interessenten nur Referenzen von Kunden vor, die einst vor ähnlichen Problemen standen wie der Interessent heute. Bedenken Sie, eine Referenz hat mehr Gewicht, wenn der Interessent den zitierten Kunden kennt. Hüten Sie sich, unmittelbare Konkurrenten des Kunden als Referenz zu verwenden. Trumpfen Sie bei erfahrenen Einkäufern nicht mit Namen auf, sondern erwähnen Sie die Referenzen so nebenbei im Gespräch. Achten Sie darauf, dass Referenzkunden Ihr

Produkt schon länger besitzen. Versichern Sie sich, dass sie auch wirklich noch zufrieden sind.

Behalten Sie den Überblick und «managen Sie Ihre Opportunities». Von der Wiedervorlage bis zu einer Projektstatistik mit Erfolgswahrscheinlichkeiten (Sales Tunnel oder Pipeline genannt).

Messen Sie Aufwand und Ergebnis. Welche Vorgehensweisen brachten Erfolg? Bestimmte Branchen? Kunden von bestimmten Wettbewerbern? Vergleichen Sie das mit Ihrer ursprünglichen Attraktivitätseinschätzung. Ermitteln Sie Erfolgskennziffern (Key Performance Indicators, KPIs) wie z.B. Hit-Rates, Umsatz/Deckungsbeitrag pro Kunde, investierte Verkaufskapazität, etc. So erarbeiten Sie sich sukzessive ihr eigenes Erfolgsmodell.

Verkaufsführung (Dominik Hug)

Verkaufsführung heisst, sich ständig auch bei den Basics um absolute Professionalität zu kümmern, wie intern um die richtigen Tools, um den richtigen Einsatz der Tools, um Vor- wie Nachbearbeitung und extern um die saubere Anwendung in allen Belangen des CoD und CI, Kommunikation.

Vorbildfunktion des Chefs in allen Tätigkeiten und Funktionen ist das zentrale Element in der Verkaufsführung. Das Vertreten von klaren und verbindlichen Werten gegenüber innen wie aussen zu jeder Zeit, Verlässlichkeit und Verbindlichkeit in Aussagen und Handeln des Chef ist eine weitere Säule der Vertriebsführung. Beides ist ein Sockel für motivierte Mitarbeiter und einen mittel- und langfristigen Erfolg bei Kunden.

Sparringpartner und Coaching sind zwei zentrale Begriffe in der Verkaufsführung, Kreativität und Innovation, also Ideen haben und diese auch umsetzen, zwei weitere ständige Begleiter im Führungsalltag des Verkaufs: «Geht nicht gib's nicht – 'nie' und 'immer' auch». Gestaltungsfreiraum und Entscheidungskompetenz in der richtigen Portion gehören zu einem erfolgreichen Verkäufer.

Die Führung des Verkaufs über Distanz ist eine spezielle Herausforderung. Aussendienstmitarbeiter agieren als Individualisten und erbringen dezentral spezifische Leistungen für einzelne Kunden; sie gehen entsprechend selbständig und beweglich vor¹. Dies bedeutet für den Verkaufsleiter noch mehr und engere

Kommunikation, möglichst vor Ort zu Hause, im Restaurant und bei Kunden und per Telefon im Auto. Das echte Lob des Chefs darf eher mehr wie weniger eingesetzt werden, aber auch ein korrektes Kritikgespräch sofort nach dem Ereignis gehört dazu.

Verkaufsführung ist eine unterschätzte Managementaufgabe. Der Verkauf ist das teuerste Instrument im Marketing, doch nicht selten führt er ein Eigenleben. In manchen Unternehmen ist der Verkauf über viele Jahre gewachsen. Manager beginnen das Eigenleben des Verkaufs zu akzeptieren und lernen, was einfach funktioniert. Einige Unternehmen werden damit indirekt vom Vertrieb geführt.²

Führung heisst ganzheitliches Denken und Handeln, von A bis Z denken, in Regelkreisen statt nur in linearen Prozessen, plan-do-check-act als Erfolgslogik, von der Ausgangslage über die Zielsetzung zu dem Massnahmen mit Controlling agieren. Und somit die richtigen Ziele vermitteln und die richtigen Aufgaben wie Aufgaben richtig dem Verkäufer übertragen. Damit nicht folgendes passiert: Manche Unternehmen und Manager delegieren dem Verkauf 150 Aufgaben, wenn dieser 100 erfüllen könnte. Ergebnis ist, dass nur 70 Aufgaben realisiert werden und es damit zu entgangenen Geschäften kommt.³

Und nicht zu letzt: Ein echter Vertriebler ist erfolgshungrig und möchte für Erfolge auch belohnt werden. Mindestens muss aber Erfolg richtig definiert sein, er muss die Unternehmensziele supporten und durch den Betroffenen beeinflussbar sein. Die Belohnung muss Sinn machen, eine akzeptable Relation darstellen und kann insbesondere auch nicht monetär sein, nicht-monetäre Belohnungen motivieren am nachhaltigsten. Und nicht vergessen, es braucht neben Huntern auch Farmer und vielfach muss ein Verkäufer beides sein. Dies, wie auch die individuelle Persönlichkeitsstruktur gilt es zu berücksichtigen, selbst starke Hunters sind nicht zwingend über Geld steuerbar.

^{1 2 3} vgl. Belz, Christian (2008): Verkaufsführung – die unterschätzte Managementaufgabe, in: Marketing Review St.Gallen, 3-2008