

Performance Selling

Christian Belz · Wolfgang Bussmann

Im folgenden Beitrag stützen wir uns auf eine schriftliche Befragung von Marktverantwortlichen aus 342 Unternehmen in zwölf Ländern. Sie konzentriert sich auf den Business-to-Business-Verkauf in verschiedenen Branchen und wurde zwischen April und Juni 2001 durchgeführt. Im Jahr 2000 setzten Anbieter durchschnittlich 46 Prozent ihrer Marketingausgaben und 13 Prozent des Umsatzes für den Verkauf ein. Diese beachtlichen Budgets gilt es noch wirksamer zu nutzen. Laut Einschätzung der Befragten werden die Anteile 2005 ähnlich hoch bleiben. Den zukünftigen Stellenwert des gesamten Vertriebs bewerten 83 Prozent der Umfrageteilnehmer als steigend. Zudem wird für 61 Prozent auch der persönliche Verkauf über Mitarbeiter im Aussendienst wichtiger.

■ Verkaufsleistung als unternehmerische Kernkompetenz

Manche Marketingexperten in Praxis und Forschung befassen sich zwar intensiv mit Marketingservices, Markenführung, Sponsoring, Werbung und Internet, hingegen kaum mit dem Verkauf; wohl nicht zuletzt, weil sich dieses «People Business» mehrheitlich nicht konzeptionell angehen lässt und sich hier schwieriger neue Themen für Kampagnen einführen lassen. Es lohnt sich aber, die Hausaufgaben im Marketing Ernst zu nehmen und den Einsatz der hier zur Verfügung stehenden grossen Budgets zu optimieren. Der persönliche Verkauf eines Unternehmens kann sich nämlich zu einer Kernkompetenz entwickeln, bei der Wettbewerber kaum mehr aufholen können.

Performance Selling bezeichnet verschiedene Leistungsbereiche:

- *Leistung der Wertschöpfung:* Verkaufen selbst ist ein zunehmend wichtiger Teil der Leistung von Unternehmen für ihre Kunden.

Der Verkauf muss einen relevanten Mehrwert für Kunden schaffen, nur dann hat er eine aussichtsreiche Zukunft und gewinnt. Sollte ihm dies nicht gelingen, wird er laufend an Boden verlieren gegenüber E-Business und standardisierten Instrumenten der Marktbearbeitung. Mit ihnen lassen sich die Märkte weit wirtschaftlicher bearbeiten, falls der Verkauf nicht seine spezifischen Stärken ausspielt, besonders wirkungsvoll mit Kunden zusammenarbeitet und seine eigene Aufgabe mit den neuen Instrumenten kombiniert. Zukünftig erfolgreiche Verkäufer schaffen Mehrwert für Kunden und sind geschickte Mehrkämpfer.



Prof. Dr. Christian Belz
Professor für Marketing an der Universität St.Gallen, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel sowie Mitherausgeber von Thexis, CH-St.Gallen



Dipl.-Kfm. Wolfgang Bussmann
Geschäftsführender Gesellschafter der Mercuri International Deutschland GmbH und CEO der gesamten Mercuri Gruppe, DE-Meerbusch

- *Leistung der Vermittlung:* Verkauf hat die klassische Aufgabe, das Angebot für Kunden zu vermitteln.
- *Leistung der Integration:* Der Verkauf hat keine eigene Zukunft, er ist Teil des Marketing und Teil des Unternehmens (Technik, Logistik, Management). Wer jedoch Marketingstrategien wirksam implementieren will, tut gut daran, am Verkauf anzusetzen.

Verkauf ist ein klassisches Instrument im Marketing. Verkaufen stützt sich auf menschliches Verhalten und Spielregeln für gute Beziehungen. Die Spielregeln bleiben konstant. Trotzdem bahnt sich eine Revolution an. Diese fordert Unternehmen, Marketing- und Verkaufsberater sowie Trainer ebenso heraus wie jeden einzelnen Verkäufer. Die damit verbundenen Chancen sind enorm, aber Bewahrer bleiben auf der Strecke.

■ Facts aus der Forschung

Unsere Forschungsergebnisse vermitteln ein vielfältiges Bild. Die wichtigsten Erkenntnisse sind in Tabelle 1 aufgeführt. Sie umfasst zum einen die Arbeitsbereiche im Vertrieb, in denen wir Chancen sehen. Zum anderen sind darin die Statements zu Trends festgehalten, denen die Befragten am stärksten zustimmten. Die ausgewiesenen Entwicklungen präsentieren sich überraschend deutlich. Erstaunlich ist dabei, dass sich diese Trends international beziehungsweise global abzeichnen. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern sind insgesamt gering.

■ Low-, Middle- und High-Performer im Verkauf

Wie unterscheiden sich Low, Middle und High Performer im Verkauf? Tabelle 2 zeigt die drei Stufen in Bezug auf die genannten Optimierungsprobleme.

Optimierung und Innovation im Vertrieb	Facts aus der Forschung
Herausforderung Kunde – multiple Anforderungen der Kunden erfüllen und Trends im Supply Management aufgreifen	- Für 84 Prozent ist Vielfalt der Leistungen, Märkte und Kunden eine bleibende Herausforderung für den Verkauf. - Für 77 Prozent steigt gesamthaft der Anteil der strategischen Zusammenarbeit mit Lieferanten.
Herausforderung Unternehmen – trotz knapper Ressourcen mit mehr Innovationen bewältigen	82 Prozent sind stark herausgefordert, ihre Neuprodukte professionell im Markt einzuführen. - Für 78 Prozent reichen die Ressourcen im Verkauf nicht, um sämtliche Aufgaben zu erfüllen. Sie müssen erhöht und/oder selektiver genutzt werden. - Für 77 Prozent bleibt es ein Engpass, gute Verkäufer zu finden und zu binden.
Verkaufsleistung – gezielten Mehrwert für Kunden schaffen	89 Prozent bezeichnen den Verkauf selbst als Teil des Mehrwerts für Kunden und nicht nur als Vermittler zwischen Unternehmen und Kunden. 79 Prozent planen, den Verkauf zukünftig stärker strategisch auszurichten und nicht vorwiegend von Ereignissen treiben zu lassen. - Für 64 Prozent geht der Trend in Richtung Leistungssysteme und umfassende Problemlösungen für Kunden (inkl. Outsourcing des Kunden).
Internationaler Verkauf – global auf Schlüsselmärkten verkaufen	75 Prozent der Unternehmen konzentrieren sich auf internationale Schlüsselmärkte. 68 Prozent erkennen, dass sich längerfristig parallele Vertriebskanäle ohne starre regionale Abgrenzung durchsetzen werden (z. B. direkt, indirekt, E-Business); starre Vertriebsbindungen fallen. 59 Prozent meinen: In Zukunft sind Global Player gefragt, die sich in vielen Sprachen ausdrücken und in multikulturellen Teams flexibel und professionell bewegen können.
Verkaufssystem und Internet – multiple Kanäle für selektionierte Kundenportfolios einrichten und führen	- Für 86 Prozent gewinnen eine feine Segmentierung des Kundenportfolios und eine darauf abgestimmte differenzierte Bearbeitung an Bedeutung. 66 Prozent ziehen es vor, die Schlüsselmärkte mit eigenen Niederlassungen zu bearbeiten. - Bei 63 Prozent wird die Zahl der Vertriebsstufen deutlich reduziert.
Fähigkeiten und Funktion des Verkäufers – multiple Anforderungen als Generalist, Projektleiter und Teamplayer erfüllen	84 Prozent erkennen, dass alle Mitarbeiter in allen Funktionen gemäss ihren Fähigkeiten anteilig auch Verkaufsaufgaben wahrnehmen. Gleichzeitig stehen Verkaufsaufgaben im engeren Sinn Personen mit sehr unterschiedlicher Erfahrung und Vorbildung offen. 79 Prozent erachten in Zukunft nur Teamplayer als erfolgreiche Verkäufer. 73 Prozent wollen sich auf vorausschauende Mitarbeiterprofile stützen, um die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu entwickeln. 72 Prozent der Unternehmen brauchen mehr Generalisten im Verkauf, die flexibel verschiedenste Aufgaben für Kunden übernehmen.
Verkaufsorganisation und Führung – Kundenorganisation und differenzierte Verkaufsleistung	- Für 87 Prozent orientiert sich der Verkauf zunehmend an kompletten Geschäftsprozessen, die den Mehrwert für Kunden schaffen, und bleibt nicht auf eine enge Verkaufsfunktion begrenzt. - Für 64 Prozent muss sich die Bezahlung des Verkaufs stärker an langfristigen Werttreibern für das Unternehmen ausrichten statt an kurzfristigen Ergebnissen. 62 Prozent begegnen den Buying Centern auf Kundenseite mit Verkaufsteams, die sich aus verschiedenen Spezialisten zusammensetzen.
Prozessmanagement im Verkauf – Schlüsselprozesse der Neukundengewinnung und Produkteinführung optimieren	83 Prozent gewichten die Produkteinführung als bedeutend oder sehr bedeutend. 80 Prozent messen der Neukundengewinnung und Markterschliessung grosse bis sehr grosse Bedeutung zu. 79 Prozent sehen die wichtigsten Chancen zur Erhöhung des Lieferanteils im Verkaufsprozess.
Instrumente der Verkaufsunterstützung und der Messung des Verkaufserfolgs – professionelle Informationssysteme und Benchmarking der Besten nutzen	85 Prozent gewichten professionelle Informationssysteme (Internet, Intranet, Datenbank) für die Zukunft stark bis sehr stark. 77 Prozent messen dem (internen und externen) Benchmarking zur permanenten Leistungssteigerung grosse bis sehr grosse Bedeutung zu. 64 Prozent wollen zukünftig die systematischen Ansätze und Methoden des Supply Managements für die Zusammenarbeit mit ihren Kunden einsetzen.
Tab. 1: Schlüsselergebnisse zum Performance Selling	

■ Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich der Verkauf dynamisch verändert. Nicht nur Kundenprojekte werden wichtiger, sondern auch interne Projekte, um den Verkauf zu erneuern, nehmen zu. Offensichtlich nutzen High Performer ihre Ressourcen im Verkauf effektiver und

effizienter. Erfolge ziehen zudem die besten Leute an. Der Verkauf orientiert sich zunehmend global. Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist strategisch orientiert, ebenso wie die gesamte Verkaufsarbeit als Teil des Marketing. Die Infrastrukturen sind professionell. Bei Prozessen konzentriert sich der Hochleistungsverkauf auf

Produkteinführungen und auf eine Steigerung der Verwendungshäufigkeit durch Kunden.

Generell zeigt die praxisorientierte Forschung eindrucksvoll: Es gilt viel zu verbessern, um ein Performance Selling zu verwirklichen. Im persönlichen Verkauf ist dabei das individuelle Verhalten von vielen Beteiligten betroffen. Jede

Optimierungsbereich	Low Performer	Middle Performer	High Performer
Kundennähe	Verkauf als Kenner von Produkt und Technik mit durchschnittlicher regionaler Präsenz	Verkauf als Anbieter von Produkt, Know-how und Services für verschiedene Kundensegmente	Experten für eine selektive und erfolgsorientierte Zusammenarbeit mit Kunden
Bewältigung von Unternehmensherausforderungen	Generelle Rationalisierung oder Ausbau im Verkauf; Umsatzorientierung	Prioritäten im Verkauf für wichtige Leistungen, Kunden und Märkte; Kombination von In- und Outsourcing von Vertriebsaufgaben	Ertragsorientierte und professionelle Abstimmung von Strategie, Ressourcen und Verkaufsaufgaben
Verkaufsleistung	Optimierung der Vermittlungsfunktion und der Einzel-transaktionen des Verkaufs; Ad hoc-Individualisierung	Systemverkauf und professionelle Standardisierung von Leistungsbausteinen	Verkäufer als «Wertschöpfer» und «Knowledge-Worker» für spezifische Kundenvorteile und langfristige Kundenbeziehungen
Internationaler Verkauf	Nationale Verkaufsorganisationen mit passiver Anpassung an internationale Märkte	Transnationale Vertriebszentren und länderübergreifende Koordination	Globaler Vertrieb mit lokaler Präsenz; Kunde vor Region
Verkaufssysteme	Mono-Verkaufssysteme (direkt, indirekt, E- Business usw.)	Lancierung von neuen Vertriebskanälen und Vertriebsdifferenzierung für Kundengruppen	Multiplier und integrierter Vertrieb mit Wahlmöglichkeiten des Kunden
Verkaufsfähigkeiten und -funktionen	Verkäufer als Gesprächskünstler und Optimierer einzelner Verkaufs-transaktionen	Verkäufer als Teamplayer, integriert in eine multiple Marktbearbeitung	Verkäufer als Betriebswirt und Projektleiter für langfristige Kundenbeziehungen
Verkaufsorganisation und -führung	Produkt- und Regionenorganisation in Gesamtunternehmen und Vertrieb	Programme des Key Account Managements, des Team- und Cross-Sellings (national und international)	Kundenorientierte Gesamt- und Verkaufsorganisation
Verkaufsprozesse	Funktionsorientierter Verkauf (Innendienst, Kundendienst, Telefonverkauf, persönlicher Verkauf usw.)	Konfliktmanagement zwischen Funktionsbereichen (Technik, Marketing, Verkauf); Projekt- und Teamstrukturen	Prozessorientierter Verkauf
Verkaufssupport und Erfolgsmessung	Dominanter persönlicher Aussendienst mit individuellem Vorgehen	Einführung professioneller Infrastrukturen für Verkaufssupport; operative Verkaufssteuerung	Professioneller Einsatz einer multiplen, elektronisch gestützten Marktbearbeitung; strategische Verkaufssteuerung; Implementierung

Tab. 2: Ansätze für Low-, Middle- und High-Performer im Verkauf

Veränderung ist schwierig; wer aber in diesem Bereich beschleunigt und sich verbessert, schlägt seine Wettbewerber

nachhaltig, weil er klare Vorteile für Kunden schafft.

Literatur

Belz, Ch./Bussmann, W. (2002):
Performance Selling, St.Gallen/München.

T



Performance Selling – Erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile (Deutsch)
St.Gallen/München: Thexis/Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie 2002, 312 Seiten, geb., ISBN 3-908545-68-4 **CHF 87.–/EUR 49.90**

Performance Selling – Successful Salesmen Create Customer Values (Englisch)
St.Gallen: Thexis 2002, 320 Seiten, geb., ISBN 3-908565-02-2 **CHF 91.–/EUR 58.50**

Belz, Christian/Bussmann, Wolfgang

Performance Selling

Performance Selling orientiert sich am Hochleistungsverkauf und an den Leistungen des Verkaufs für einen Mehrwert von Kunden. Eine internationale Untersuchung in sieben Ländern erfasst die Trends im Business-to-Business-Verkauf und ihre Bedeutung in verschiedenen Unternehmen und Märkten. Verkauf ist ein Schlüssel zum Erfolg in den Märkten. Meist dominiert der Verkauf die Marketingbudgets. Zudem muss eine erfolgreiche Implementierung an den Fähigkeiten, dem Einsatz und Beschränkungen im Verkauf ansetzen. Nur so gelingt es, neue Strategien, Leistungen und Formen der Zusammenarbeit mit Kunden auch umzusetzen.

Highlights aus dem Inhalt: Benchmarking des eigenen Verkaufs – Projekte im Verkauf – Statement zur Zukunft des Verkaufs – Stellenwert von Verkauf und Verkäufer – Herausforderung Kunde – Herausforderung Unternehmen – Verkaufsleistung – Prozessmanagement im Verkauf – Internationaler Verkauf – Verkaufssystem und Internet – Fähigkeiten und Funktion des Verkäufers – Verkaufsorganisation und Führung – Instrumente der Verkaufsunterstützung und der Messung des Verkaufserfolgs

Zielgruppen: Verantwortliche im internationalen und nationalen Marketing und Verkauf, Leiter von Vertriebsniederlassungen, Key Account- und Global-Account-Manager, Studierende im Marketing in Praxisseminaren und an Fachhochschulen und Universitäten

Bestellen Sie diese Publikation unter www.thexis.ch, per Telefon +41 (0)71 224 28 45 oder Fax +41 (0)71 224 28 57!