

Performance Selling – zukünftige Verkäufer schaffen Mehrwert für Kunden und sind geschickte Mehrkämpfer. Was dies im Klartext bedeutet, zeigt eine internationale Studie, die das Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen und Mercuri International gemeinsam durchgeführt haben.

Verkäufer sind Mehrkämpfer



Prof. Dr. Christian Belz und Wolfgang Bussmann*

■ UNSERE AKTUELLE FORSCHUNG stützt sich auf eine schriftliche Befragung bei Marktverantwortlichen in 342 Unternehmen in 12 Ländern. Sie stützt sich auf den Business-to-Business-Verkauf in verschiedenen Branchen und wurde zwischen Oktober 2000 und Februar 2001 durchgeführt. Gegenwärtig bereiten wir ein Buch (s.a. Buchhinweis) zum Thema vor.

Im Jahr 2000 setzten Anbieter durchschnittlich 46% ihrer Marketingausgaben und 13% des Umsatzes für den Verkauf ein. Diese prägenden Budgets gilt es, noch wirksamer zu nutzen. Die Anteile bleiben auch für 2005 ähnlich hoch. Den zukünftigen Stellenwert des gesamten Vertriebs bewerten 83% der Befragten als steigend. Zukünftig ist für 61% auch der persönliche Verkauf über Mitarbeiter im Aussendienst wichtiger.

Manche Marketingexperten in Praxis und Forschung sind weit mehr von Marketingservices, Markenführung, Sponsoring, Werbung und Internet fasziniert. Sie kümmern sich kaum um den Verkauf; nicht zuletzt, weil dieses «people business» sich mehrheitlich nicht konzeptionell angehen lässt und sich hier nicht leicht neue Themen für Kampagnen einführen lassen. Es lohnt sich aber, die Hausaufgaben im Marketing ernst zu nehmen und den Einsatz dieser grossen Budgets zu optimieren. Der persönliche Verkauf eines Unternehmens kann sich zu einer Kernkompetenz entwickeln, die Wettbewerber kaum mehr einholen können.

Die Trends für die Zukunft sind erstaunlich eindeutig und prägnant. Das Instrument des Verkaufs ist klassisch 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 und -trainer ebenso heraus wie jeden einzelnen Verkäufer. Die Chancen sind enorm, aber Bewahrer bleiben auf der Strecke.

PERFORMANCE SELLING

Die Leistungsbereiche

Performance Selling bezeichnet verschiedene Leistungsbereiche:

- Leistung der Wertschöpfung: Verkaufen selbst ist zunehmend ein wichtiger Teil der Leistung von Unternehmen für ihre Kunden.
- 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 Marketings und Teil des Unternehmens (Technik, Logistik, Management). Wer jedoch Marketingstrategien wirksam implementieren will, tut gut daran, am Verkauf anzusetzen.

Multiple Kunden – Anforderungen

Kunden stellen vielfältige Anforderungen. Sie verändern die Einkaufsprozesse und fordern ihre Lieferanten mit tiefen Preisen und hohen Leistungen. Zielgrössen sind Kosten, Qualität, Schnelligkeit und Flexibilität sowie Verfügbarkeit. Schlagworte in der Beschaffung sind beispielsweise rigorose Lieferantenselektion, local und global sourcing, modular sourcing, single sourcing oder sogar outsourcing. Je nach Situation sind die Anforderungen des Kunden sehr spezifisch. Einmal ist der schlanke und billige Anbieter, ein anderes Mal der professionelle Problemlöser gefragt.

Der Verkäufer ist an der passenden Konfiguration für Kunden stark beteiligt, vorausgesetzt, er stützt sich nicht nur auf Anbieter- und Produktkenntnisse, sondern er ist auch Kundenexperte.

Wichtige Facts zu Kunden sind:

- Für 84% der in der Studie befragten Unternehmen ist Vielfalt der Leistungen, Märkte und Kunden eine bleibende Herausforderung für den Verkauf (stark oder sehr stark betroffen).
- Für 77% steigt gesamthaft beim Kunden der Anteil der strategischen Zusammenarbeit mit Lieferanten.
- Für 68% verlangen Kunden vom Anbieter, sich in dessen Systemen nahtlos zu integrieren oder mit ihm die neuen Lösungen zu entwickeln und sich daran zu beteiligen.
- 38% beobachten, dass sich Kunden zunehmend auf Einkaufsplattformen im Internet stützen.

Verkaufsleistung – gezielter Mehrwert für Kunden

Der Verkauf entwickelt sich vom operativen Vermittler zwischen Kunden und eigenem Unternehmen zum strategischen Partner im Bereich des Marketings. Die Implementierung des Marketings muss am Verkauf ansetzen: In der konkreten Zusammenarbeit mit Kunden äussert sich, welche neuen Marketingkonzepte sich erfolgreich verwirklichen lassen. Hier werden neue Produkte eingeführt, Dienstleistungen vereinbart oder angestrebte Preise erzielt oder eben nicht.

Die Verkaufsleistung wird zukünftig viel anspruchsvoller definiert: Der Verkauf muss konkreten Mehrwert für Kunden schaffen. Damit ist der Verkäufer ein wichtiger Dienstleister für Kunden und innerhalb des eigenen Unternehmens. Sein Know-how und Einsatz sind entscheidend.

Wichtige Facts zur Verkaufsleistung:

- 89% bezeichnen den Verkauf selbst als Teil des Mehrwertes für Kunden und nicht nur als Vermittler zwischen Unternehmen und Kunden.
- 79% planen und organisieren, den Verkauf zukünftig stärker strategisch auszurichten und nicht vorwiegend von Ereignissen treiben zu lassen.
- Für 64% geht der Trend in Richtung von Leistungssystemen und umfassenden Problemlösungen für Kunden (inkl. Outsourcing des Kunden).
- Zwischen den Trends der Standardisierung und Individualisierung besteht nahezu eine Patt-Situation im Urteil der Befragten.

Internationaler Verkauf

In der geschickten Kombination von lokalen, beweglichen Einheiten und globalen Synergien in Marketing und Vertrieb liegen massgebliche Reserven. Länderübergreifende Lösungen nehmen zu. Internationale Aktivitäten für spezifische Leistungen, durch Vertriebskanäle, für Kundensegmente und internationale Kunden führen dazu, dass die Länderorganisation nicht mehr an erster Stelle steht, um Geschäfte zuzuteilen und Provisionen abzurechnen.

Wichtige Facts zum internationalen Verkauf sind:

- 75% der Unternehmen konzentrieren sich auf internationale Schlüsselmärkte.
- 68% erkennen, dass sich längerfristig parallele Vertriebskanäle ohne starre regionale Abgrenzung durchsetzen werden (z.B. direkt, indirekt, e-business), starre Vertriebsbindungen fallen.
- 59% meinen: In Zukunft sind Global Players gefragt, die sich in vielen Sprachen ausdrücken und in multikulturellen Teams effizient bewegen können.

- Pattsituationen bestehen bei den Ergebnissen zwischen länderübergreifenden und regionalen Vertriebslösungen, zwischen international harmonisierten und lokalen Preisen, zwischen internationalen und nationalen Grosskunden.

Verkaufssystem und Internet

Unternehmen bearbeiten ihre Kunden differenziert und kombinieren dazu multiple Distributionskanäle. Kritisch ist es dabei, neue Kanäle aufzunehmen und zu integrieren: Neue Wege konkurrenzieren bestehende Kanäle. Widerstand dominiert oft, obwohl neue Kanäle auch das bestehende Geschäft beleben können. Zudem gelingt es manchen Unternehmen noch ungenügend, die verschiedenen Kanäle für Kunden zu koordinieren. Grundsätzlich sollten Transaktionen mit Telefonmarketing, E-Business, Fachhandel und eigenem Direktverkauf geschickt zusammengefügt werden und der Kunde sollte frei und spontan wählen sowie kombinieren können.

Für 60% ist das E-Business nur zusätzliche Option und nicht zusätzlicher Verkaufskanal; für immerhin 59% entlastet das Internet den Verkauf von Informationsarbeit und standardisierten Prozessen. 57% passen die Grösse der Verkaufsmannschaft regelmässig den Markterfordernissen an und versuchen nicht, bestehende Strukturen besser durch Zusatz- und Ergänzungsprodukte auszuschöpfen. 48% sind bereit, auch Mitbewerber oder Systemanbieter sowie weitere ungewöhnliche Verkaufskanäle im Vertrieb zu integrieren.

INTERNE HERAUSFORDERUNGEN

Ressourcen und Innovationen

Unternehmen kämpfen auch mit internen Herausforderungen. Es gilt, die Kräfte und Ressourcen wirksam zu nutzen. Immerhin 49% der Befragten stellen steigende Verkaufskosten bei fallenden Margen fest. Restrukturierungen in Vertrieb und Verkauf damit (mindestens mittelfristig) nicht zu umgehen. 57% sind in ihren Verkauf durch Fusionen und Kooperationen betroffen.

Wichtige Facts zur Herausforderung von Unternehmen sind:

- 82% sind stark herausgefordert, ihre Neuprodukte professionell im Markt einzuführen (stark oder sehr stark betroffen).
- Für 78% reichen die Ressourcen im Verkauf nicht, um sämtliche Aufgaben zu bewältigen. Die Ressourcen müssen erhöht und/oder selektiver genutzt werden.
- Für 77% bleibt es ein Engpass, gute Verkäufer zu finden und zu binden.

Wichtige Facts zum Verkaufssystem sind:

- Für 86% gewinnt eine feine Segmentierung des Kundenportfolios und eine darauf abgestimmte differenzierte Bearbeitung an Bedeutung.
- 66% ziehen vor, die Schlüsselmärkte mit eigenen Niederlassungen zu bearbeiten.
- Für 63% wird die Zahl der Vertriebsstufen deutlich reduziert.

Fähigkeiten und Funktion des Verkäufers

Verkauf ist integrierte Aufgabe für Top Manager, Techniker, Innendienst, Serviceleute oder Logistiker. Sie ergänzen den spezialisierten Verkäufer. Zudem verfügen Verkäufer über völlig verschiedene Grundausbildungen und Erfahrungen. Verkaufen ist zunehmend ein integrierter Baustein für eine Karriere in das Ma-

nagement und bleibt permanente Teilaufgabe in jeder Führungsposition.

Über 60% Zustimmung erhalten auch Fähigkeiten zum Systemverkauf und Projektleiterfunktionen oder die Fähigkeit und Funktion, persönliche Beziehungsnetze aufzubauen. Verkaufen konzentriert sich nicht mehr vorwiegend darauf, einzelne Transaktionen mit Kunden abzuwickeln. Langfristige Partnerschaften werden aufgebaut und gepflegt, sowohl fachlich kompetent wie persönlich sympathisch. Wohl deshalb ist heute Customer Relationship Management eines der am häufigsten genannten Stichworte in Unternehmen und bei Beratern.

Geschick für Verhandlungen und Abschluss oder der Einsatz als beharrlicher Einzelkämpfer (oder einsamer Wolf) verlieren also an Gewicht, aber der persönliche Besuch des Verkäufers vor Ort ist auch in Zukunft entscheidend für den Verkaufserfolg. Nur 26% meinen, dass digitale Kommunikation oder Internet einen grossen Teil der persönlichen Kundenbesuche ersetzen. Die Prozesse zur Gewinnung von Neukunden werden etwas stärker gewichtet als die Kundenpflege (46% zu 38%).

Wichtige Facts zu Fähigkeiten und Funktionen der Verkäufer sind:

- 84% erkennen, dass alle Mitarbeiter in allen Funktionen gemäss ihren Fähigkeiten anteilig auch Verkaufsaufgaben wahrnehmen. Auch Verkaufsaufgaben im engeren Sinne stehen Personen mit sehr unterschiedlicher Erfahrung und Vorbildung offen.
- 79% erachten in Zukunft nur Teamplayer als erfolgreiche Verkäufer.
- 73% wollen sich auf vorausschauende Mitarbeiterprofile stützen, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu entwickeln.
- 72% der Unternehmen brauchen mehr Generalisten im Verkauf, die flexibel verschiedenste Aufgaben für Kunden übernehmen.
- 68% erkennen, dass Verkäufer in Zukunft vermehrt Projektleiterfunktionen erfüllen.

Verkaufsorganisation und Führung

Verkaufsorganisationen lassen sich nur längerfristig aufbauen und Verkaufspersonen nur langfristig entwickeln. Während

Unternehmen früher die gewachsenen Vertriebsstrukturen akzeptierten, wollen zukünftig 57% der Befragten die Struktur des Verkaufs periodisch und grundsätzlich hinterfragen und falls nötig rascher umgestalten.

Verschiedene Anbieter restrukturieren ihren Verkauf von Produkt- und Länderorganisationen zu Kundenorganisationen. Selling Teams überwinden (als Vorstufe zur Kundenorganisation) die internen Koordinationsprobleme der Anbieter für integrierte Kundenlösungen. Sie berücksichtigen zudem, dass neben Verkaufsmitarbeitern verschiedener Produktbereiche und Länder oft auch weitere Spezialisten mitwirken müssen.

Weil sich die Verkaufleistung nur bedingt an Umsätzen und Margen von einzelnen Vertretern festmachen lässt, nutzen Unternehmen zunehmend differenzierte Ansätze des Management by Objectives, und auch die variablen Lohnanteile richten sich stärker nach der Gesamtleistung.

Wichtige Facts zu Verkaufsorganisation und -führung sind:

- Für 87% orientiert sich der Verkauf zunehmend an gesamten Geschäftsprozessen, die den Mehrwert für Kunden schaffen, und bleiben nicht nur auf eine enge Verkaufsfunktion begrenzt.
- Für 64% muss sich die Bezahlung des Verkaufs stärker an langfristigen Werttreibern für das Unternehmen ausrichten statt an kurzfristigen Ergebnissen.
- 62% begegnen den Buying Centers auf Kundenseite mit Verkaufsteams, die sich aus verschiedenen Spezialisten zusammensetzen.

Prozessmanagement im Verkauf

Prozessorientierung spielte besonders im Bereich des Supply Management und der Produktion und Logistik von Unternehmen eine herausragende Rolle. Im Bereich des Marketings und des Vertriebs gibt es Nachholbedarf. Es gilt auch hier, die Prozesse ganzheitlich zu optimieren und dabei den Kunden und seine Beiträge in der Wertekette zu berücksichtigen.

Hier stehen die Teilprozesse zur Diskussion. Generell sind sämtliche Ansätze wichtig: Neukundengewinnung und Markterschliessung, Cross Selling, Basisbetreuung von Kunden und Auftragsabwicklung, Erhöhung des Lieferanteils bei Kunden, Erhö-

PROFESSIONALISIERUNG

Vom Middle zum High Performer

Wie unterscheiden sich Low, Middle und High Performer im Verkauf? Treffen sie verschiedene Probleme an und bevorzugen sie verschiedene Lösungen?

Um von der Stufe Low zu Middle-Performer im Verkauf aufzusteigen, gilt es, besonders folgende Bereiche stärker zu gewichten: Digitale Kommunikation, Call Center und Telefonmarketing, Database- & Direct Marketing, Expertensysteme, Balanced Scorecard, B2B & E-Commerce & Portale sowie Prozessmanagement in der Neukundengewinnung, dem Cross Selling, bei der Lieferanteil-Erhöhung, bei der Häufigkeit-Erhöhung und bei der Produkteinführung.

Offensichtlich sind recht breite Aktivitäten gefordert. Besonders wichtig für Unternehmen ist es, in Infrastrukturen zu investieren und die Kernprozesse im Vertrieb zu definieren. Um sich vom Middle zum High Performer zu entwickeln, ist es einerseits wichtig, sämtliche Be-

reiche der Verkaufsarbeit zu professionalisieren und Trends umzusetzen. Besonders fällt zudem bei diesem Schritt auf:

- Produkteliminationen werden professionell gehandhabt, Erfolgreiche fokussieren besser und gestalten
- Global Player im Verkauf werden wichtiger.

Der Verkauf wird dynamisch verändert. Nicht nur Kundenprojekte werden wichtiger, ebenso nehmen interne Projekte zu, um den Verkauf zu erneuern. 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 Marketings. Die Infrastrukturen sind professionell. Bei Prozessen konzentriert sich der Hochleistungsverkauf auf Produkteinführungen und eine Steigerung der Verwendungshäufigkeit von Kunden.

hung der Verwendungshäufigkeit bei Kunden und Produkteinführung. Sämtlichen Prozessen wird mindestens von 65% der Befragten eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zugemessen.

Während im Marketing die Pflege bestehender Kunden in den letzten Jahren besonders intensiv gefordert wurde, weil es ertragreicher ist, die Zusammenarbeit mit bestehenden Kunden zu erweitern, statt sich auf immer neue Kunden auszurichten, orientieren sich heute die Anbieter wieder stärker an der Akquisition (vgl. auch Fähigkeiten und Funktionen des Verkäufers). Auch neue Produkteinführungen sprechen oft neue Kunden an. Wo mehr zu holen ist, wird durch den Stand des Unternehmens in Kundenpflege und -akquisition bestimmt. Den optimierten Kundentamm gilt es, geschickt zu erweitern.

Wichtige Facts zu Verkaufsprozessen:

- 83% gewichten die Produkteinführung als bedeutend und sehr bedeutend.
- 80% messen der Neukundengewinnung und Markterschliessung grosse und sehr grosse Bedeutung zu.
- 79% erkennen die wichtigsten Chancen im Verkaufsprozess zur Erhöhung des Lieferanteils.

Informationssysteme und Bench Marking

Verkäufer sind nicht nur Beziehungsmanager, gleichzeitig brauchen sie eine professionelle Infrastruktur und müssen lernen, professionell damit umzugehen. Informationssysteme oder Call Centers sind jedoch erst eine Voraussetzung. Informatikgestützte Systeme des Customer Relations Management wirken beispielsweise erst, wenn diese Systeme durch die Verkäufer auch umfassend, professionell und kreativ eingesetzt werden. Manche Unternehmen führten aufwändige Systeme ein, ihr Einsatz im Alltag ist aber noch unbefriedigend. Informatikprojekte werden in der Regel etappiert und kontrolliert. Unternehmen strukturieren aber den Einführungs- und Nutzungsprozess zu wenig und verlieren viel Zeit, bis die Mehrheit der Mitarbeiter mit Kundenkontakten aktiv mit den Systemen arbeitet.

Es gilt ohne Zweifel, diesen Nutzungsprozess zu gewichten, die Mitarbeiter im Innen- und Aussendienst zu schulen und in der Praxis anzuleiten, verschiedene Professionalisierungsschritte zu definieren und ihre Verwirklichung zu überprüfen.

Folgende Vorschläge werden für die Zukunft als wichtig beurteilt: Messung der Verkaufsleistung integriert in eine Balanced

Buchhinweise

Der Beitrag stützt sich auf folgende Publikationen:

Belz, Ch. und Bussmann, W.: **Vertriebsszenarien 2005 – verkaufen im 21. Jahrhundert**, mit 50 Szenarien von Führungskräften, St.Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 2000 (CHF 91.–)

Belz, Ch. und Bussmann, W.: **Performance Selling**, St.Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter mit rund 60 Szenarien von Führungskräften, St.Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 2001 (in Vorbereitung; CHF 98.–)

Bestellung oder Reservation: Thexis, Bodanstrasse 8, CH-9000 St.Gallen, Fax: 071 224 28 35 und www.thexis.ch.

Scorecard, Marketing und Direct Marketing, B2B-e-commerce und Portale wurden jeweils von mehr als 55% als bedeutend oder sehr bedeutend erachtet. Expertensysteme und Verkaufskonfiguratoren erreichen 45%. Bei Call Centers und Telefonmarketing besteht zwischen Befürwortern und Ablehnern eine Patt-Situation.

Wichtige Facts zur Verkaufsunterstützung sind:

- 85% gewichten professionelle Informationssysteme (Internet, Intranet, Datenbank) stark und sehr stark für die Zukunft.
- 77% messen dem (internen und externen) Benchmarking zur permanenten Leistungssteigerung grosse und sehr grosse Bedeutung zu.
- 64% wollen zukünftig die systematischen Ansätze und Methoden des Supply Management für die Zusammenarbeit mit ihren Kunden gestalten.

Generell zeigt die Forschung eindrücklich: Es gilt viel zu verbessern, um Performance Selling zu verwirklichen. Im persönlichen Verkauf ist das persönliche Verhalten von vielen Beteiligten betroffen. Jede Veränderung ist schwierig, wer aber in diesem Bereich beschleunigt und verbessert, schlägt seine Wettbewerber nachhaltig, weil er klare Vorteile für Kunden schafft. ■

* Prof. Dr. Christian Belz, Professor für Marketing an der Universität St.Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel
Wolfgang Bussmann, CEO von Mercuri International, DE-Meerbusch

Inserat

CRM à la carte

Customer Relationship Management

SalesLogix 2000: Führende CRM-Software für firmenübergreifende Kundenkommunikation. Einfache Bedienung, schnelle Implementierung.

DISG: Weltweit bekannte Methode für kundenorientiertes Denken und Handeln. Einzel- oder Gruppentraining, Coaching bei Veränderungsprozessen.

LISA Reports: Aussagekräftige Management-Reports, einfache Bedienung.

Lassen Sie sich von uns beraten oder verlangen Sie ausführliche Unterlagen.

- Bestehende Kundenbeziehungen pflegen
- Neukunden gewinnen
- Kundenbindungen ausbauen

MiCons

Management Information Consulting

MiCons GmbH
Fluhstrasse 30, CH-8645 Jona
Tel. +41 (0)55 220 72 30
Fax +41 (0)55 220 72 29
E-Mail: info@micons.ch
www.micons.ch
www.kosterengineering.com