

Verkaufsspezialisierung

Wie breit oder wie eng soll die Aufgabe der Verkäufer bestimmt werden, damit sie den Markt erfolgreich ausschöpfen?
Die Antwort prägt massgeblich, wie stark der Verkauf wirkt.

Prof. Dr. Christian Belz

Die optimale Spezialisierung des Verkaufs ist eine wichtige, doch in Praxis und Forschung eher vernachlässigte Aufgabe. Verschiedene Lösungen sind in der Praxis anzutreffen. So ist beispielsweise Vorwerk überzeugt, dass nicht die gleichen Verkäufer Staubsauger und Küchengeräte an private Kunden verkaufen können und nutzt dafür zwei Verkaufsorganisationen. Ein anderer Anbieter, wie beispielsweise Swisscom, vereint den Verkauf seines riesigen Sortiments für Telekom und Informatik. Funktionieren damit Spezialisten und Generalisten im Verkauf? Ist der Grad der Spezialisierung eine Glaubensfrage für Manager? Der vorliegende Beitrag hilft, diese Fragen zu klären. Es gibt aber keine einfachen Antworten.

Ziel ist es, die Aufgabe des Verkäufers so abzugrenzen, dass er eine optimale Wirkung entfaltet. Diese Wirkung umfasst realisierte Vorteile für Kunden sowie erzielte Umsätze und Erträge bezogen auf die Verkaufskosten. Dabei gilt es, die Verkaufsorganisation auch flexibel auf zukünftige Unternehmens- und Marktentwicklungen auszurichten.

Vorerst zeigt der Beitrag wichtige und vielfältige interne Mechanismen, die eine Rolle spielen, um die Verkaufsspezialisierung zu optimieren. Dann wird das Optimum zwischen Spezialisten und Generalisten grundsätzlich behandelt. Bezug für die erfolgreiche Spezialisierung sind dabei stets das Marktpotenzial und die Intensität des Wettbewerbs. Schliesslich wird die Ausrichtung auf Strategie, Produkte, Services und Lösungen, Kunden, Regionen, Kanäle und Funktionen erörtert; in jeder Dimension lässt sich die Aufgabe des Verkaufs enger oder breiter fassen. Der Fachbeitrag ist konzeptionell ausgerichtet und stützt sich auf praktische Fälle.

Interne Mechanismen für die Verkaufsspezialisierung

Zur Spezialisierung gilt es, mehrere grundsätzliche Spannungsfelder oder Mechanismen zu beachten, sie werden strukturiert in Verkaufskomplexität, organisatorische Einbindung, Kompetenz und Ressourcen der Verkäufer, Unterstützung des Verkaufs sowie Wirtschaftlichkeit und Führung (auch Belz/Huckemman/Lee/Weibel 2018, S. 229–244).

Verkaufskomplexität

1. Dynamik:

In Unternehmen besteht oft eine eigene Dynamik – mehr Produkte, mehr Services, mehr Kunden, mehr Kanäle oder mehr Aufgaben im Verkauf sind ein Trend. Deshalb bleibt die Diskussion um die richtige Aufgabe des Verkaufs ein wiederkehrendes Thema. Entscheidend bleibt es, wie viele Aufgaben ein Verkäufer aktiv erfüllen kann.

2. Verkaufsinteraktion:

Leicht lassen sich dem Verkäufer beliebig anspruchsvolle und viele Aufgaben delegieren. Die Verkaufskomplexität steigt oft, während gleichzeitig die Ressourcen vermindert werden (Belz/Schmitz 2011). Ein wichtiger Engpass ist dabei, was sich in einem Gespräch mit den Kunden von 30 bis 60 Minuten einbringen lässt. Legen wir beispielsweise alle Vorgaben an den Verkauf auf ein Kundengespräch um (welches oft nur noch einmal jährlich stattfinden kann), so lässt sich häufig eine unmögliche Verkaufsaufgabe erkennen (Belz 2014; Belz/Dannenberg/Pahl 2018).

Organisatorische Einbindung

3. Teilen und Verbinden:

Mit jeder Spezialisierung und damit Trennung der Verantwortlichkeiten im Verkauf steigt gleichzeitig auch der Ruf nach Verbindung. Typisch die Frage: Wie lässt sich bei einer Spezialisierung nach Sparten das

Christian Belz

Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing
christian.belz@unisg.ch

Cross Selling steigern (umfassend Belz/Lee 2017)?

4. Unterstützung und Konzentration:

Mit jeder Ausweitung der Verkaufsaufgabe steigt der Bedarf nach interner Unterstützung. In jedem Hebel ist dazu eine aufwendige Koordination mit den entsprechenden Spezialisten in Produktmanagement, Kundenservice oder Kanälen erforderlich. So etablierte beispielsweise Heidelberg Druck mehrere Eskalationsstufen der Kundenbetreuung. Die erste Stufe bewältigt der Verkäufer weitgehend selbstständig, bei anspruchsvolleren Kundenprojekten zieht der Verkäufer in der zweiten Stufe spezialisierte Verkaufskollegen bei (die einen anderen Hintergrund zu Produkten und Kunden mitbringen), in der dritten Stufe werden spezialisierte Techniker zur Kundenbearbeitung integriert.

Auch lohnt es sich, die bestehenden Verkaufsaufgaben von Zeit zu Zeit zu prüfen und zu bereinigen. Oft erfüllen teure Verkäufer verschiedene Aufgaben, die günstigere Mitarbeitende gleichzeitig noch besser erledigen können.

Kompetenz und Ressourcen der Verkäufer

5. Generalisierung, Verkäufer-Fähigkeiten und Einsatz:

Jede Generalisierung oder Spezialisierung gilt es, durch die Fähigkeiten und das Engagement der Verkäufer abzustützen. So sollte beispielsweise der Verkäufer das gesamte Sortiment beherrschen, welches er verkauft, und sämtliche Kunden verstehen, die er bearbeitet. Begleitet werden Fähigkeiten und Motivation des Verkäufers durch sein Mengengerüst mit der Kundenzahl, den angestrebten Besuchshäufigkeiten, der erforderlichen Reisezeit usw. Ein Verkäufer kann mit 3000 Kunden nicht gleich zusammenarbei-



Zusammenfassung

Verkaufsressourcen und Markt- oder Kundenpotenziale gilt es, sorgfältig abzustimmen. Dazu ist die Zahl der Verkäufer wichtig, aber besonders auch ihre Spezialisierung.

Die Aufgabe des Verkaufs lässt sich nach Strategie, Produkten, Services und Lösungen, Kunden, Kanälen und Funktionen bestimmen.

ten wie mit 500! Anforderungsprofile für Verkäufer lassen sich leicht bestimmen, aber schwierig in Fähigkeiten und Mengen einlösen.

6. Repertoire des Verkaufs:

Spezialisierung definiert nicht nur die wichtigen Leistungen und Kunden für spezifische Verkäufer. Wichtig ist, welche Wertschöpfung der Verkauf für den Kunden erbringt. Grundsätzlich wird

die Aufgabe des Verkäufers (auch im Trend zur Digitalisierung) dort wichtiger, wo er selbst für Kunden leistet und nicht nur vermittelt. Typische Antworten suchen beispielsweise Mehrwertanbieter auch im Volumengeschäft, um den Multioptionskunden mit schlanker bis intensiver Zusammenarbeit anzugehen. Bei solchen differenzierten Interaktionsmodellen stellt sich die Frage, wie weit der Verkauf ein ganzes Repertoire von Zusammenarbeitsformen erfolgreich verkaufen kann. Die Herausforderung zum Repertoire stellt sich auch bei der technischen Unterstützung des Kunden, dem Anwendungssupport, der Zusammenarbeit nach dem Kauf und dem Projektmanagement.

7. Prioritäten:

Generalisten sind laufend herausgefordert, die richtigen Prioritäten zu setzen. Ihre Vorgesetzten befürchten, dass diese Prioritäten bezogen auf Strategie und Ergebnisse nicht optimal oder gar zufällig sind. Oft weicht der Verkäufer bei mangelnden Ergebnissen in einem Bereich auf weitere aus. Persönliche Disziplin und Gespür des Verkäufers sowie Verkaufsmanagement sind damit gefordert.

Fotos: © iStockphoto

Unterstützung des Verkaufs**8. Delegierfähige Verkaufsaufgabe:**

Unternehmen können verschiedene Voraussetzungen schaffen, damit der Verkauf zusätzliche Leistungen an Kunden verkaufen kann. So erleichtern beispielsweise einfache Servicemodule, dass Verkäufer sie vermarkten können. Datenbanken zu Kundensegmenten helfen dem Verkauf, spezifisch auf angezielte Segmente und einzelne Kunden einzugehen. Einfache und rasche Unterstützung zu Sonderfragen entlasten den Verkauf und lassen ihn nicht in langwierigen, internen Rückfragen ersticken. Auch vorbereitete, qualifizierte Leads für attraktive Kunden entlasten den Verkauf massgeblich oder der Kunde kann sich gleich selbst mit entsprechenden Hilfen auf der Webseite oder auf Landing Pages des Anbieters informieren oder einfache Transaktionen abwickeln.

Wirtschaftlichkeit**9. Gewinnschwelle des Verkäufers:**

Manche Unternehmen können sehr präzise bezeichnen, wieviel Umsatz ein Verkäufer braucht, dass er sich für das Unternehmen lohnt. Dabei ist auch zu berücksichtigen, welche Fluktuation besteht und wie lange ein neuer Verkäufer braucht, um die Gewinnschwelle zu erreichen. Kostendruck ist in Unternehmen omnipräsent. Normalerweise kostet aber eine neue Spezialisierung mehr als ein generelles Vorgehen. Natürlich muss das durch zusätzliche Umsätze und Erträge wettgemacht werden. Nur bleibt es beispielsweise sehr kritisch, kostenneutrale Verkaufsreorganisationen zu propagieren. Besser ist es, die Relation zu bewerten. Die zusätzliche Ausschöpfung durch eine Spezialisierung im Verhältnis zu den zusätzlichen Kosten.

10. Wirkungsschwelle der Spezialisierung:

Eine Spezialisierung kann erst wirken, wenn Ressourcen und Spezialisierungsbereich zusammenpassen. Zu oft installieren Unternehmen auch Spezialisten mit einer viel zu grossen Aufgabe. Gelingt es nicht, eine neue Spezialisierung genügend auszustatten, sind Enttäuschungen programmiert und die zusätzlichen Einheiten (oder manchmal Nebenfunktionen von bestehenden Verkäufern) werden nur zum Sand im Getriebe des Unternehmens. Besonders der Aufwand der Koordination stört die Zusammenarbeit, ohne wirksam zu ergänzen. Kurz: Auf kleine Zusatzspezialisierungen soll verzichtet werden.

Führung**11. Komplexe Führung:**

Verschiedene Verkaufsspezialisten haben andere Voraussetzungen für Umsätze und Erträge und ihre Arbeit ist unterschiedlich. So lassen sich die Verantwortlichen für bestehende Kunden und für neue Kunden kaum vergleichen, ebenso wie Spezialisten für Key Accounts und Flächenvertrieb. Spezialisierung braucht eine differenzierte

Führung. Davon sind auch Systeme für Lohn und Incentives betroffen. Damit steigt die Komplexität der Führung.

12. Zugang:

Wer hat unmittelbaren Zugang zum Verkäufer? Versuchen beispielsweise sechs Produktmanager oder sechs Sparten, den Verkäufer zu beauftragen und zu stossen, so folgt für den einzelnen Verkäufer eine Flut von Anfragen, Anregungen und Anweisungen, die ihn ganzheitlich in eine defensive Rolle drängen. Indiz ist eine wachsende Zahl von „burn outs“ im Verkauf.

13. Relative Verkaufsspezialisierung:

Der Verkauf ist relativ zur Spezialisierung im Unternehmen organisiert. Generalisten im Verkauf stehen beispielsweise verschiedene Spezialisten der Technik gegenüber. Daraus entsteht die Herausforderung, über Schnittstellen die besondere Fachkompetenz von internen Spezialeinheiten zum Kunden zu transportieren. Beispielsweise hat eine Vertriebseinheit mit gesamthaft fünf Mitarbeitenden in einem kleinen Markt die Beiträge von spezialisierten, zentralen Produkt- und Segmentbereichen zum Kunden zu bringen. Dabei

Handlungsempfehlungen

1. Analysiere die ergiebigen Spezialisierungen bezogen auf Kundenvorteile, Kundenpotenziale und Wettbewerb. Nutze Zugänge wie Business Case, Aufgaben, Verkäufergruppen und Kundentransaktion, damit Spezialisierungen auch funktionieren.
2. Stimme die Ressourcen des Verkäufers mit seinen Aufgaben ab.
3. Optimierte die spezialisierte und generalisierte Verkaufsaufgabe nach Strategie, Produkten, Services und Lösungen, Kunden, Kanälen und Funktionen.
4. Erprobe neue Lösungen in Pilotprojekten zur neuen Verkaufsorganisation.
5. Nehme Verkäufer auf die Reise der Aufgabenveränderung mit, damit sie sich nicht durch jede Reorganisation in ihrem Besitzstand bedroht fühlen, sondern neue Chancen nutzen.

kämpfen die zentralen Spezialisten um das begrenzte Engagement der Verkäufer, um ihren Bereich zu fördern. Umgekehrt gibt es Unternehmen, die beispielsweise nur den Verkauf für Segmente spezialisieren, aber die Restorganisation ist nach Produktparten oder Ländern ausgerichtet.

Naturgemäss wirken diese Mechanismen zusammen und der Markt ist der entscheidende Bezug.

Spezialisten oder Generalisten zwischen internen Mechanismen und Markt

Flankiert werden die internen Stellgrößen der Spezialisierung durch den Markt: Erstens ist es bedeutend, welche Vorteile der Verkauf für Kunden realisiert. Zweitens ist es wichtig, wie gross die Poten-

ziale im Markt sind (wenige bis viele Kunden, kleine bis grosse Umsätze, kleine bis grosse Erträge). Je kleiner das Potenzial, desto weniger lässt sich spezialisieren. Das erfahren beispielsweise Unternehmen, die in den Hauptmärkten weit differenzierter vorgehen als in Nebenmärkten. Drittens ist die Intensität des Wettbewerbs entscheidend, denn grosser Wettbewerb steigert den Aufwand und fördert die Spezialisierung.

Auf der Suche nach dem Optimum

Jede spezielle oder generelle Organisation des Verkaufs verfolgt das Ziel, die Märkte effizient und erfolgreich auszuschöpfen. Abbildung 1 beschreibt diese Suche nach dem Optimum.

Spezialisten kosten mehr, weil sie gleiche Kunden parallel bearbeiten. Ge-

neralisten haben nicht den Tiefgang, um wirksam zu verkaufen oder müssen intensiv unterstützt werden. Um die Aufgaben des Verkaufs auszuweiten, sind auch verschiedene Voraussetzungen nötig.

Einige erste Massnahmen zur Optimierung zeigt bereits die Abbildung. Allerdings interessiert, ob sich neue Spezialisierungen bewerten lassen. Vier Ansätze stehen im Vordergrund:

1. Business Case:

Für neue Verkaufsspezialisten lassen sich erforderliche Mehraufwendungen und erreichbare Kundenpotenziale (auch im Zeitablauf) errechnen.

2. Aufgaben-Analyse:

Relevant sind die Aufgaben, die der Verkauf aktuell und zukünftig erfüllen muss. Daraus lässt sich abschätzen, was sich durch die bestehende Mannschaft erreichen lässt und wo neue Spezialisten einzusetzen sind.

3. Fähigkeiten von Verkäufergruppen:

Bereits bei bestehenden Verkäufern sind grosse Unterschiede zu beobachten. Manche Verkäufer gehen gekonnt mit riesigen Sortimenten oder verschiedenen Kunden um, manche Verkäufer realisieren weit mehr Cross Selling als ihre Kollegen. Oft lassen sich daraus Verkäufergruppen bilden, die durchaus unterschiedliche Aufgaben erfüllen können. Einen bestehenden Vertrieb „flächendeckend“ neu orientieren zu wollen, gelingt meistens nicht. Einzelne Gruppen lassen sich aber gezielt nach ihren Stärken einsetzen.

4. Transaktion mit Kunden:

Wichtiger Bezug kann auch sein, was in den möglichen Gesprächen mit Kunden stattfinden soll und kann. Die konkrete Zusammenarbeit mit Kunden zeigt oft eindrücklich, was machbar und was illusionär ist.

Abb. 1: Optimum der Spezialisierung im Verkauf



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ansätze lassen sich kombinieren. Das zeigt, dass sich die optimale Spezialisierung nicht einfach mechanisch optimieren lässt. Diese Überlegungen verdeutlichen, was bei der Wahl der Spezialisierung überdacht werden muss.

Hebel der Spezialisierung

Nach jedem der sechs aufgezeigten Hebel in Abbildung 2 von Strategie bis Funktionen lässt sich der Verkauf inhaltlich mehr spezialisieren oder mehr generalisieren. Die früher aufgezeigten Mechanismen und Entwicklungsoptionen beeinflussen die Wahl.

Der Verkauf für einen grossen Markt lässt sich weit mehr spezialisieren als für einen kleinen. Auch ist die Zentrale eines Unternehmens oft weit mehr spezialisiert als die kleinere Niederlassung eines Unternehmens. Dadurch entstehen Herausforderungen in Führung und Koordination.

Der *Sales Excellence Survey 2017* (Mercuri International 2017, S. 35; n=926) zeigte übrigens, dass 47% der Unternehmen im Verkauf nach Regionen (bei den erfolgreichsten Unternehmen nur 44%), 22% nach Industriesegmenten (oder Kunden) (bei den Besten 21%), 19% nach Produkten (bei den Besten nur 13%) und 12% nach verschiedenen Verkaufsaufträgen (z.B. Akquisition und Wiederverkauf) (bei den Besten stärker mit 22%) organisiert sind.

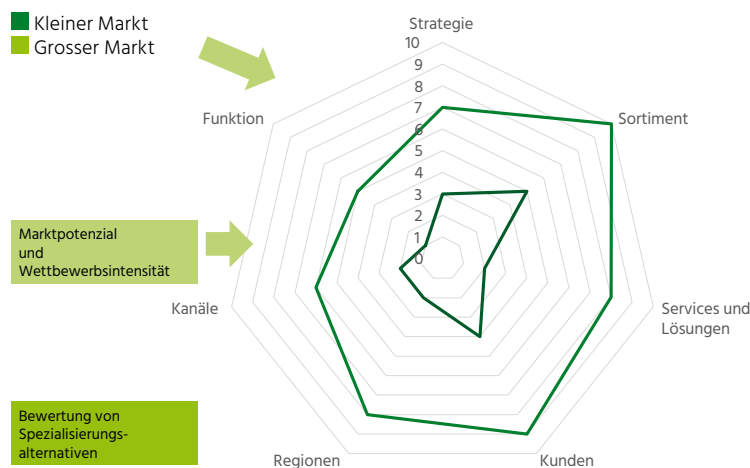
Folgende Aspekte gilt es, für jeden Hebel zu beachten.

Hebel 1: Strategie

Realisieren Verkäufer differenzierte Strategien des Unternehmens oder sind sie nur für Teilstrategien zuständig? Für verschiedene Strategien unterschiedliche Verkaufsmannschaften einzusetzen, ist aufwendig und mindestens zu Beginn risikoreich.

Abb. 2: Hebel zur Verkaufsspezialisierung

Mit typischer Ausprägung für kleine und grosse Märkte



Quelle: Eigene Darstellung.

Generalist: Geberit richtet den Vertrieb strategisch generell aus. Die übernommene Firma Sanitec wurde vollständig im Vertrieb integriert. Damit verkauft der Aussendienst neu das gesamte Sortiment für Sanitärtechnik (hinter der Wand) und für Badkeramik (vor der Wand). Allerdings wurden dafür auch klare Schwerpunkte im Sortiment für den Verkäufer gesetzt.

Spezialist: Ein Beispiel für eine strategische Spezialisierung ist Mettler Toledo (Mess- und Präzisionstechnik). Das Unternehmen verfolgt eine konsequente Mehrwertstrategie für Kunden. Im ebenfalls angestrebten Volumengeschäft wird unter dem Tochterunternehmen Ohaus ein völlig getrennter Vertrieb eingesetzt. Die Vertriebseinheiten stehen auch im Wettbewerb.

Für neu erkannte und attraktive Geschäftsfeldern setzt Bego (Zahntechnik) in den ersten Jahren eine eigene und neue Verkaufsmannschaft ein. Erst bei Erfolg wird entschieden, wie der neue Geschäftsbereich im bestehenden Aussendienst integriert wird. Auch hier handelt es sich also um eine strategische Verkaufsspezialisierung. Unternehmen beschäftigt besonders, wie sie im Verkauf mit Bereichen umgehen, die sie neu aufbauen wollen.

Hebel 2: Sortiment

Verkaufen die Verkäufer breite Sortimente des gesamten Unternehmens oder sind sie nur für Sparten und Teilsortimente zuständig? So stützen sich beispielsweise viele Unternehmen ohne Services zu berücksichtigen bereits auf 30 000 und mehr Produkte, offensichtlich eine grosse Aufgabe für den Verkäufer. Sind die Leistungen für Kunden verbunden, so sollte sie auch der Verkäufer integrieren.

Generalist: Generell wird der Vertrieb von Starrag (Werkzeugmaschinen) auf Kundensegmente ausgerichtet. Die Gruppe umfasst rund zehn internationale Produktionseinheiten mit Traditionsmarken und speziellen Maschinen. Für definierte Segmente, wie beispielsweise Transportation, werden die Potenziale dieser Einheiten im Vertrieb für Kunden verbunden. Unterstützt wird dieses Vorgehen durch eine Einmarkenstrategie ab 2017. Generalist ist auch der internationale Vertrieb von Heidelberg Druck. Gegenwärtig kämpfen 14 Geschäftseinheiten oder Sparten um ein Engagement des internationalen Vertriebs. Beispiel einer solchen Sparte ist Gallus (Maschinen für den Druck von Etiketten). Ziel von Gallus ist es, den bisher eigenen Vertrieb an den weltweiten Vertrieb von Heidelberg zu delegieren, nur Key Accounts werden direkt bearbeitet. Dazu gilt es, gemeinsam realistische Potenziale der Märkte zu evaluieren, gemeinsame Ziele zu bestimmen, die Kompetenz vor Ort zu steigern, die Zusammenarbeit und Prozesse zu klären sowie für den Vertrieb attraktive Konditionen, Preise und Leistungen bereitzustellen.

Spezialist: Spezialisiert ist der Verkauf für A- und B-Kunden von SFS Unimarket je in den Sparten Befestigungstechnik, Beschläge, Werkzeuge, Bausupport und Handelssupport. Damit ist die spezifische Fachkompetenz in jedem Bereich ein Erfolgsmotor im Markt.

Zu breite Sortimente behindern den Verkäufer, die Zeit mit Kunden produktiv zu nutzen. Wer zu viel

anspricht, verkauft weniger oder gar nichts.

Hebel 3: Service und Lösungen

Ist der Verkäufer für Produkt- und Serviceverkauf (bis zu komplexen Lösungen) gesamthaft zuständig oder braucht Service einen eigenen Aussendienst? Manche Unternehmen wollen ein ertragreiches Servicegeschäft verstärken, während ihr Aussendienst sich bisher auf den Produktverkauf konzentrierte.

Generalist: Manche Unternehmen forcieren ihren Verkauf, zusätzlich auch Serviceleistungen zu verkaufen. Als Beispiel für diese verbreitete Lösung nennen wir Ullmann (Verpackungsmaschinen für die Pharma-Industrie). Es ist dabei anspruchsvoll, die neuen Spielregeln des Servicegeschäfts professionell zu erfüllen.

Spezialist: Lienhard Office Group (Büromöbel) baute zu Beginn eine spezialisierte Einheit mit dem Namen Office Consulting Group auf. Sie betreute ausschliesslich anspruchsvolle Lösungen für Kunden, während das Produktgeschäft beim angestammten Vertrieb blieb. Nach dem erfolgreichen Aufbau werden die Bereiche wieder stärker integriert.

Auch bei der erwähnten Starrag wird für den internationalen Kundenservice übergreifend (auch) ein eigener Verkauf eingesetzt.

Hebel 4: Kunden

Werden alle Kunden durch einen einheitlichen Verkauf nach Prioritäten bearbeitet? Oder soll ein spezieller Verkauf je nach Kundengruppe eingesetzt

werden? Entscheiden die gleichen Verantwortlichen bei Kunden über verschiedene Angebote des eigenen Unternehmens, ist es leichter, die Leistungen über den Verkauf zu verbinden.

Generalist: Kundengeneralisten im Verkauf sind die klassische Lösung von Unternehmen. Dazu ist kein Beispiel nötig. Herausforderung ist dabei ein genügendes Know-how zum Kunden. Auch funktioniert ein genereller Ansatz oft für spezifische Kundennischen oder Kunden ungenügend. Produkthanbieter verfolgen diesen Ansatz stärker als kundennahe Problemlöser.

Spezialist: Zahlreich sind Spezialisierungen nach Kundengruppen. So unterscheiden manche Unternehmen besondere Verkäufer für neue und bestehende Kunden. Auch richten manche Anbieter ein spezielles Key-Account-Management mit eigenen Verkäufern ein (umfassend Belz/Müllner/Zupancic 2015). Sie haben die Aufgabe, beispielsweise die Spezialisierung des Unternehmens nach Sparten für grosse Kunden zu überbrücken, um die gesamte Leistungsfähigkeit des Anbieters für Kunden einzubringen. Interessanterweise funktioniert auch ein spezialisiertes Small-Account-Management analog, hier lohnt sich der Aufwand nicht, vorhandene Sparten für kleine Kunden anzuwerfen. Kleinkunden-Center (oft mit Callcenter und einem starken Innendienst) koordinieren die Leistung für kleine Kunden effizient (umfassend Belz et al. 2008). SFS Unimarket lancierte 2017 eine entsprechende Initiative.

Ein Beispiel der Spezialisierung ist auch bei Création Baumann (Vorhänge) anzutreffen: Für den Verkauf an den Fachhandel und den Verkauf für Objekte wird in grossen Märkten der Verkauf getrennt. Dabei sind die Vertriebsgebiete für das Objektgeschäft grösser als jene für das Fachhandelsgeschäft. Spezialisiert ist auch die kleinere Biomed (Medikamente und besondere „Devices“ für Spitäler), das Unternehmen trennt den Aussendienst für Spitäler, Ärzte und Drogerien sowie Apotheken. Bei Apotheken und Drogerien werden zudem die Anstrengungen für Ketten von Verkauf bis Supply Management zusätzlich durch einen Spezialisten koordiniert.



Hebel 5: Regionen

Bearbeiten die Verkäufer ein grosses oder kleines Verkaufsgebiet? Natürlich ist das vom Potenzial in einem Gebiet abhängig. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob ein Verkäufer besser arbeitet, wenn er zu grosse Gebiete oberfläch-

rerer Regionen tätig, so ist eine übergreifende Abstimmung und Integration im Verkauf wichtig. Das ist meistens bei Grosskunden der Fall.

Kritisch ist bei der klaren Zuteilung eines Vertriebsgebietes zu einem Verkäufer allerdings, dass damit die Bearbeitung eines Vertriebsgebiets von diesem spezifischen Verkäufer abhängt. Vernachlässigt er angestrebte Produktverkäufe oder Kundengruppen, wird das Gebiet nicht ausgeschöpft. Neuere Lösungen setzen zwei bis mehrere, sich ergänzende Verkäufer für ein Gebiet parallel ein, um diese Potenziale besser zu heben. Teilweise übernehmen damit Teams die Verantwortung gemeinsam für ein Gebiet und optimieren ihre Zusammenarbeit selbst.

Zoltners/Sinha/Lorimer (2015) belegten, dass sich Umsatzgewinne von zwei bis sieben Prozent erzielen lassen, wenn es gelingt, die Verkaufsgebiete so zu justieren, dass Verkaufsressourcen und Kundenbearbeitung zusammenpassen; ohne dabei den bisherigen Verkaufsansatz zu verändern.

Hebel 6: Kanäle

Mehr und mehr Unternehmen bearbeiten ihre Kunden off- und online über mehrere Kanäle und nutzen vielfältige Instrumente von Internet-Marketing

Man könnte sich den Verkaufsmanager als Ingenieur vorstellen, der gekonnt mit den Variablen der Spezialisierung spielt, um die Märkte erfolgreicher und effizienter auszuschöpfen.

lich oder sehr kleine Gebiete ausgesprochen gründlich bearbeitet. Optimierungskriterien sind auch erforderliche Sprachen und kulturelle Fähigkeiten oder Fahrwege bis zum Wohnort der Verkäufer. Sind Kunden selbst in meh-

Generalist: Grosse Gebiete betreuen Vertreter in Unternehmen mit wenigen Kunden, grossen und schwankenden Aufträgen und hoher Spezialisierung nach den weiteren Hebeln. So sind beispielsweise die Global-Account-Manager von Hilti naturgemäss für alle Produktions- und Absatzgebiete ihrer grossen Kunden zuständig, müssen aber auch vor Ort in jedem Land und Vertriebsgebiet flankiert werden.

Spezialist: Besonders für mittlere und zahlreiche Kunden sind nahezu alle Anbieter nach Vertriebsgebieten ausgerichtet. Vertriebsgebiete sind das dominierende Organisationsprinzip im Verkauf. In der Regel bilden Unternehmen ähnlich ergiebige Vertriebsgebiete, die auch vergleichbare Leistungen der einzelnen Verkäufer erlauben.

bis Kundenevents. Im Leadmanagement, also der Begleitung des Kunden zum Kauf, werden Kanäle und Instrumente abgestimmt. Ist beispielsweise der persönliche Verkauf einfach ein Kanal, der im Wettbewerb zu weiteren Kanälen steht oder übernimmt er auch Verantwortung für weitere Instrumente und Kanäle? Generell nehmen Kundenzentren, Telefonverkauf, Online-Geschäft und Internetberatung zu.

Generalist: Häufig ist der Aussendienst nicht nur für seinen persönlichen Verkauf zuständig, sondern seine Aufgabe ist es, dem Kunden auch die optimalen Kanäle des Unternehmens zu verkaufen. Entsprechend wird beispielsweise bei Würth (Befestigungstechnik und Werkzeuge) der Aussendienst auf den Gesamtumsatz seiner Kunden provisioniert.

Spezialist: Manche Unternehmen trennen Internet- und physischen Verkauf. Beispiel dafür war über viele Jahre Weltbild (Bücher und weitere Sortimente). Die interne Konkurrenz verhinderte gleichzeitig optimale Gesamtlösungen oder führte zu Diskussionen der gegenseitigen Verrechnung von Leistungen und der Provisionierung. Denn der Kunde kombiniert die Kanäle und damit tragen immer mehrere Bereiche zu einem Kauf bei.

Hebel 7: Funktion

Was tut der Verkäufer für den Kunden selbst, wo wird er im Unternehmen unterstützt? Verbunden mit der Aufgabe des Verkaufs sind auch alle Bestrebungen, welche die produktive Kundenzeit des Verkäufers steigern.

Generalist: Breite Verkäufer nutzen verschiedene Verkaufsansätze von Hard Selling bis Value Selling. Sie sind in der Lage, schlanke bis extensive Formen der Zusammenarbeit mit Kunden professionell umzusetzen. Sie managen Kundenprojekte umfassend und übergeben sie nicht anderen Stellen im Unternehmen, selbst nach dem Verkauf betreuen sie die Kunden. Als Alleskönner sind sie „die eine Stimme für den Kunden“ und erfüllen also die meisten Aufgaben gleich selbst. Diese breiten Aufgaben sind oft bei Konsumgüterherstellern oder Anbietern von Standardprodukten anzutreffen.

Spezialist: Typisch der Verkauf der Banken für eine enge Aufgabe. Die Berater betreuen ihre Kunden mit Gesprächen zu Risikoprofilen und Anlagen, sie haben aber bei normalen Kunden das angelegte Geld nicht ganzheitlich im Blick und interagieren kaum proaktiv mit den Kunden. Diese Aufgaben sind an die „Maschinerie“ der Bank delegiert. Deshalb bleibt die Wertschöpfung für den Kunden durch den Verkauf sehr schmal und passiv; verantwortliche Verkäufer betreuen auch oft 2000 und mehr Kunden.

Enge Verkäufer schaffen vor allem qualifizierte Kundenkontakte und übergeben rasch an andere Stellen im Unternehmen. Das ist in Unternehmen mit komplexen, individuellen und teuren Leistungen für Kunden üblich.

So verstärkt beispielsweise Siemens generell den sogenannten Inside Sale, wobei Spartenunterschiede zu berücksichtigen sind. Manche Unter-

nehmen richten „Ausschreibungsfabriken“ ein, also interne Stellen, die sich nur um die Beteiligung des Unternehmens an wichtigen Ausschreibungsverfahren von Kunden kümmern (auch Schmidt/Regier/Krafft 2017).

Die Hebel gilt es, richtig zu kombinieren. Eine schematische Lösung lässt sich dafür nicht vorschlagen. Die Ressourcen des Verkaufs und die Ergiebigkeit der Märkte sind dazu die wichtigen Bezüge.

Verkäufer in Reorganisationen auf die Reise mitnehmen

Weil die Herausforderung komplex ist, entstehen oft zufällige Lösungen der Spezialisierung, geprägt durch Erfahrungen und Überzeugungen der Führungskräfte. Der ganzheitliche Ansatz mit allen Hebeln und den Ansätzen Business Case, Aufgaben, Verkäufergruppen und Kundeninteraktion hilft. Massstab ist dabei, was in der konkreten Interaktion mit Kunden geschieht. Das ist in der Erfolgskontrolle für Spezialisierungen neben den Ergebnissen zu erfassen.

Man könnte sich den Verkaufsmanager als Ingenieur vorstellen, der kommt mit den Variablen der Spezialisierung spielt, um die Märkte erfolgreicher und effizienter auszuschöpfen. Diese Variablen behandelten wir: Produkte, Services, Kunden, Gebiete, Kanäle und Funktionen. Praktische Diskussionen zeigten aber deutlich, dass Verantwortliche ihre steigenden Ansprüche nicht mehr mit der bestehenden Vertriebsorganisation realisieren können (Sales Driven Company 2017). Sie gehen von Begrenzungen aus, weil der Verkauf mit den geforderten Zusatzaufgaben und Leistungssteigerungen nicht Schritt hält. Die Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit wird grösser. Deshalb kompensieren sie die



Lücken im Verkauf mit Spezialisten und nehmen ihnen Aufgaben ab. Typisch sind dabei vorerst neue Lösungen für grosse und kleine Kunden, Inside Sale und E-Business. Auch werden neue Geschäftsfelder teilweise mit einem Spezialverkauf angegangen.

Dabei ist ein Widerstand der Verkäufer wahrscheinlich; sie wehren sich dagegen, potenzielle und aktuelle Kunden abzugeben, die bisher ihrem Portfolio zugeordnet waren. So sperrten sich Verkäufer, beispielsweise die Verkäufer von Sick (Sensoren), gegen ein Kleinkundenmanagement, obschon das Unternehmen sich auf Kunden konzentrierte, die nachweislich seit vier Jahren vom Aussendienst nicht kontaktiert wurden. Ein Praktiker meinte in einem unserer Verkaufswrkshops: „Verantwortliche behandeln den Verkauf als ‚heilige Kuh‘. Sein Besitzstand wird gewahrt, weil eine Revolte der Verkäufer als zu risikoreich und mühsam eingeschätzt wird.“ Das heisst, die Unternehmen honorieren dem Verkauf auch Leistungen, die neue Spezialeinheiten

erbringen; die Umsätze werden den bestehenden Gebieten oder Verkaufsverantwortlichen zugeordnet.

Es ist mir keine weitere Berufsgruppe bekannt, die einen ähnlichen Schutz beansprucht. Aufgaben verändern sich selbstverständlich. Verkaufs-

Lösungen mit vielen Variablen lassen sich nur ganzheitlich entwickeln. Es ist schwierig, die Wirkung auf den Erfolg abzuschätzen.

managern muss es gelingen, ihre Mannschaft auf diese Reise mitzunehmen, sonst ersticken sie im Status quo und realisieren notwendige Anpassungen in der Organisation nie oder zu spät. Dazu gilt es, ein gemeinsames Verständnis von Problemen und Chan-

cen im Verkauf zu erarbeiten. Veränderte und neue Aufgaben im Verkauf könnten auch Teil einer positiven, beruflichen Entwicklung des Verkäufers sein. Sie werden damit ein Teil der vielgeforderten Fachkarriere im Vertrieb, welche die Verkaufsaufgabe längerfristig attraktiv hält.

Neue Spezialisierungen des Verkaufs verändern zudem nicht nur die Aufgaben der Verkäufer, sondern auch der Führung. So kann ein verstärkter Fokus auf Kundensegmente die interne Position der Verantwortlichen für Produktparten und der Ländereinheiten im Verkauf schwächen. Auch die Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten werden neu geschaffen. Damit gewinnen oder verlieren Führungskräfte und Mitarbeitende in den betroffenen Abteilungen. Das bewirkt Kämpfe um mehr Einfluss.

Letztlich zählen aber nur Umsatzzuwachs und Kostensenkung, die sich kurz- und langfristig erzielen lassen, um eine Reorganisation zu bewerten. Ohne Dringlichkeit bei den Betroffe-

nen zu erzeugen und Umstellungsprozesse ernst zu nehmen, scheitern die Reorganisationsen.

Fazit

Wie ist Spezialisierung und wie ist Generalisierung erfolgreich? Um auf die Beispiele am Anfang zurück zu kommen:

- Vorwerk verkauft Staubsauger und Küchenmaschinen begrenzt an die gleichen Endkunden und die beiden Produktsortimente hängen für diese nicht zusammen. Die neueren Küchenmaschinen liessen sich auch getrennt und gezielt mit einem spezifischen Verkauf entwickeln. Die riesige Zahl von Verkäufern lässt sich konzentriert qualifizieren und führen, ihr Erfolg ist eng definiert. Die Zeit bei Kundenbesuchen wird verkaufswirksam genutzt. Beide Produktbereiche lassen sich spezifisch mit Marketing begleiten. Kochen ist beispielsweise durch Genuss und Soziales geprägt und unterscheidet sich vom Reinigungsprozess.
- Bei Swisscom wachsen die Technologien der Telekommunikation und Informatik in zukunftssträchtigen Lösungen für Konsumenten und Geschäftskunden zusammen. Für Unternehmen ist eine ganzheitliche Unterstützung in der Digitalisierung der Anspruch. Projekte werden mehrheitlich mit Fachteams abgewickelt. Die langjährigen Kundenmanager sind breit qualifiziert und ziehen also Fachkräfte der Technik bei. Kundenbeziehungen sollen ganzheitlich und langfristig optimiert werden.

Solche Erklärungen sind plausibel, aber nicht zwingend. Leider ist es häufig so – eine klare Frage, wie jene nach der optimalen Verkaufsspezialisie-

rung, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Immerhin helfen die Mechanismen, die Bewertungsansätze und die Hebel von Strategie bis Funktionen, die wichtigen Aspekte einzubeziehen.

Lösungen mit so vielen Variablen lassen sich nur ganzheitlich entwickeln. Es ist schwierig, die Wirkung auf den Erfolg abzuschätzen. Deshalb ist es sinnvoll, neue Spezialisierungen oder Generalisierungen im Verkauf zu erproben. Pilotprojekte sollten dabei immer begrenzt werden, sonst folgen keine vernünftigen Ergebnisse. Will beispielsweise ein Unternehmen ein spezialisiertes Key-Account-Management beurteilen, so ist es wichtig, einen ersten Key-Account-Manager auf ganz wenige und keinesfalls auf alle Grosskunden anzusetzen. Will ein Unternehmen eine Segmentspezialisierung erproben, so ist es richtig, diese Spezialisierung auf ein begrenztes

Gebiet zu richten. Von Beginn weg überforderte Verkäufer können die Leistungsfähigkeit einer neuen Spezialisierung nie belegen. Indiz für eine Überlastung ist besonders, wenn verschiedene Produktmanager, Key-Account-Verantwortliche oder Verkäufer auch völlig verschiedene Aufgaben wahrnehmen und verschiedene Erfolge ausweisen. So realisieren beispielsweise Segmentspezialisten oft völlig unterschiedliche Umsatzanteile der Produkte, obschon die Markt- und Kundenpotenziale ähnlich wären.

Zudem lassen sich neue Spezialisierungen erst längerfristig aufbauen. Innerhalb eines halben Jahres lassen sie sich kaum bewerten.

Die Komplexität der Aufgabe macht das Glaubensbekenntnis des Managements für ein Vorgehen auf alle Fälle verlockend. Immerhin nützen ja Überzeugungen immer. 

Literatur

Belz, Ch. (2014): Verbreiterung der Verkaufsaufgabe verunsichert die Kunden, in: Sales Management Review, Nr. 1, S. 18–24.

Belz, Ch. (2015). Mehrwertanbieter im Massengeschäft, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 5, S. 12–24.

Belz, Ch./Dannenberger, H./Pahl, M. (2018): Veränderte Kaufprozesse im Business-to-Business-Marketing gestalten – Fakten und Folgerungen, St. Gallen und Meerbusch: Thexis und Mercuri.

Belz, Ch./Huckemann, M./Lee, J.-Ch./Weibel, M. (2018): Sales Excellence Development, Schäffer-Poeschel.

Belz, Ch. et al. (2008): Erfolg mit kleinen Geschäften – Smart Account Management im Business-to-Business Marketing, St. Gallen: Thexis.

Belz, Ch./Lee, Y.Ch. (2017): Cross Selling überwindet Distanz, St. Gallen: Thexis.

Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2015): Spitzenleistungen im Key Account Management, 3. völlig überarbeitete und erneuerte Auflage, München: Vahlen.

Belz, Ch./Schmitz, Ch. (2011): Verkaufskomplexität: Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit den Kunden übertragen, in: Homburg, Ch./Wieseke, J. (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 179–206.

Mercuri International (2017): Sales Excellence Survey 2017, Untersuchung mit n=926 der Mercuri Group, mercuri.net.

Sales Driven Company (2017): Verkaufsorganisation und -spezialisierung, Workshop mit den Unternehmen AXA, Biomed, Gallus (Heidelberg Druck), Depuy Synthes (Johnson & Johnson) und Weidmann (Wicor) am 24. und 25. August 2017. Sales Driven Company ist ein Entwicklungsprogramm der Universität St.Gallen gemeinsam mit namhaften Unternehmen.

Schmidt, J./Regier, K./Krafft, M. (2017): Inside Sales als Vertriebskonzept der digitalen Ära, in: Sales Management Review, Nr. 4, S. 12–21.

Zoltners, A.A./Sinha P.K./Lorimer, S.E. (2015): Why Sales Teams Should Reexamine Territory Design, in: Harvard Business Review, August.