

Womit Verkäufer zu kämpfen haben

Prof. Dr. Christian Belz und Dr. Christian Schmitz

Die Zahl der Verkäufer ist in den meisten Unternehmen recht gross. Die Verkaufskontakte sind zahlreich, höchst heterogen und durch die Interaktion mit dem Kunden geprägt. Der Verkäufer bestimmt als «Gesicht zum Kunden», wie der Kunde das Anbieterunternehmen und seine Leistungen wahrnimmt. Dabei stellen die Individualität des Kunden und die Interaktivität in der Verkaufssituation höchste Ansprüche an den Verkäufer. Von ihm hängt es ab, ob es gelingt, den Kunden von der Vorteilhaftigkeit des Angebots zu überzeugen. Daher ist es im Vertrieb bedeutender als in jedem anderen Bereich, die Führung stark genug zu gewichten.

All zu oft wird daher in den letzten Jahren die Bedeutung des Vertriebs unterstrichen. Als «Tor zum Markt» oder «Botschafter des Unternehmens» sieht man den Verkauf als letztes Glied in der Kette zum Kunden. Verkäufer sind diejenigen, die Marketingstrategien letztlich umsetzen oder eben nicht. Die Realität in den Unternehmen sieht nämlich häufig anders aus. Aus Sicht der Marketingverantwortlichen gelingt es den Mitarbeitern in der Vertriebsorganisation nur unzureichend, die von ersteren entwickelten Marketingkonzepte umzusetzen. Entsprechend belastet ist das interne Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb. In der Realität der Unternehmenspraxis wird der Vertrieb damit zum Nadelöhr der Marketingstrategie.

Doch warum verhält sich der Vertrieb so unberechenbar? Womit verbringt der Verkäufer eigentlich seine Zeit? Wie können Strategen die Vertriebsmannschaft dazu bewegen mitzumachen? Um diese Fragen zu beantworten muss ein Blick auf die aktuelle Situation des Verkaufs geworfen werden. Das von uns vorgestellte Vertriebsmodell hilft Führungskräften dabei, die relevanten Aspekte in ihrem eigenen Unternehmen zu identifizieren, die Verkaufsorganisation zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln.

An dieser Stelle wird bewusst darauf verzichtet, die Lösungsansätze für ein professionelles Vertriebsmanagement aufzuzeigen. Dafür wird auf den Beitrag von Zupancic (siehe Seite 4) verwiesen. Stattdessen zeigen wir eine Checkliste, anhand der Sie die Situation Ihres Verkäufers analysieren können.

9 Stellhebel für die Zukunft Vertrieb

Kundennähe

Kunden-Experten für eine selektive und erfolgsorientierte Zusammenarbeit mit Kunden

Internationalität

Globaler Vertrieb mit lokaler Präsenz; Kunde vor Region

Verkaufsorganisation

Kundenorientierte Gesamt- und Verkaufsorganisation

Unternehmensstärke

Ertragsorientierte und professionelle Abstimmung von Strategie, Ressourcen und Verkaufsaufgaben

Verkaufssystem

Multipler und integrierter Vertrieb mit Wahlmöglichkeiten des Kunden; richtige Gewichte durch Attraktivität

Verkaufsprozesse

Prozessorientierter Verkauf (z.B. Kundenakquisition, Kundenbindung, Cross Selling, Einführung neuer Produkte)

Verkaufsleistung

Verkäufer als "Wertschöpfer" und "Knowledge-Worker" für spezifische Kundenvorteile und langfristige Kundenbeziehungen

Verkaufsfähigkeiten

Verkäufer als Betriebswirtschaftler und Projektleiter für langfristige Kundenbeziehungen

Support&Controlling

Professioneller Einsatz einer multiplen, elektronisch gestützten Marktbearbeitung; strategische Verkaufssteuerung Implementierung

Modell zum Verkaufsmanagement



Eine modellhafte Betrachtung des Verkaufs

Das oben dargestellte Modell zeigt die wichtigen Bausteine im Verkaufsmanagement, die den Verkäufer und dessen Aufgabenerfüllung maßgeblich prägen. Dabei lassen sich die langfristigen organisatorischen Rahmenbedingungen aufzeigen, die sich durch die Distributionsorgane, die Unternehmens- sowie die Leistungs- und Kundenstrategien für den Verkäufer ergeben. Das Unternehmen nimmt hiermit langfristig Einfluss und fokussiert den Handlungsrahmen des Vertriebs, was sich in der Zielsetzung und der Strategie desselben niederschlägt. Folgende strategische und organisatorische Entscheidungen betreffen damit den Vertrieb:

- Personalgewinnung, -entwicklung und -management: Verkäuferselektion, Verkäuferschulung und Coaching, Führung und Controlling des Verkaufs.
- Produkt-Kundenkombinationen: Leistungsselektion, Kundenselektion, CRM und weitere Kundeninformationssysteme, Persönliches Beziehungsmanagement.
- Verkaufsorganisation: Aufbauorganisation, Verkaufssupport und Verkaufsprozesse.

Für den einzelnen Verkäufer besteht unterdessen die Herausforderung, diese ihn umgebenden Faktoren mit den Anforderungen der Märkte zu kombinieren. Dabei sind insbesondere zu nennen:

- Marktspezifische Anforderungen: V. a. die Intensität des Wettbewerbs, die konjunkturelle Situation und die spezifischen staatlichen Regulatorien.
- Internationalität: In verschiedenen Märkten unterscheidet sich der Anteil der Kunden, der international aktiv ist und ggf. ein koordiniertes Vorgehen zwischen seinen Beschaffungsmärkten fordert.
- Verkaufskomplexität und Verkaufsspielräume: Die Vielfalt der unterschiedlichen Anforderungen, die an den Verkäufer herangetragen werden und die von ihm wahrgenommenen Handlungsspielräume bestimmen darüber, ob er sich in der Lage sieht, seine Aufgabe zu erfüllen. Häufig stellt sich im Verkauf der Eindruck ein, nicht alle Anliegen erfüllen zu können. Dies hat nicht selten zur Folge, dass der Verkauf damit beginnt, selbst eine Priorisierung der Aufgaben vorzunehmen, die nicht selten erheblich von den Forderungen des Managements abweicht. Hier gilt es, dem Verkauf die nötigen Vorgaben zu machen, ihn zu entlasten und eine Priorisierung vorzugeben. Ansonsten gerät das Management in Gefahr, die eigene Entscheidungskompetenz zu delegieren und die Koordinationsfähigkeit aus der Hand zu geben.

Checkliste zur Analyse der Vertriebssituation

Zur Vertiefung der vorgestellten Überlegungen dient die unten dargestellte Checkliste. Sie kann dazu verwendet werden, um die Situation in der eigenen Verkaufsorganisation zu analysieren. Die Bausteine hängen zusammen und lassen sich nicht einfach schrittweise abarbeiten. In der Praxis gilt es, die wichtigen Stellgrößen für mehr Verkaufserfolg zu bestimmen.

1. Rahmenbedingungen, die den Verkaufsapproach prägen

Marktbedingungen	Markttrends, Kundenansprüche, Zusammenarbeit mit vertikalen Partnern, Wettbewerbsintensität
Verkaufsspielräume	Von One-Minute-Selling bis zur umfassenden Kundenbetreuung
Internationalität	Zentrale und dezentrale Unternehmensphilosophie; regionale, nationale, internationale, globale Schwerpunkte; Zusammenarbeit von Niederlassungen und Zentrale; Umsetzung von Strategien über relativ unabhängige, internationale Einheiten
Verkaufskomplexität	Verkaufsaufgaben im Spannungsfeld mit den eingesetzten Ressourcen optimieren

2. Unternehmens- und Marketingstrategie als Leitplanken

Unternehmens- und Marketingstrategie	z. B. Volumengeschäft, Nischengeschäft, Innovationsführer
Leistungsstrategie	z. B. Strategie zum Solution Provider, Anteil neuer Leistungen, Leistungsportfolio, Sortimentsstrukturen, Services (vgl. Leistungsselektion)
Kundenstrategie und Segmentierung	z. B. Kundenportfolio, Strukturierung der Kunden und Akzente in attraktiven Segmenten (vgl. Kundenselektion)
Distributionswege	z. B. direkte und indirekte Distribution (Grosshandel, Einzelhandel, Vertretungen), multipler Vertrieb; Verkaufssysteme vom klassischen Besuch des Aussendienstes bis zur 'Tupperware-Party' und zum Tür-zu-Tür-Verkauf
Strukturen	z. B. Anteil der Kundenkontaktpersonen am gesamten Personalbestand

3. Verkaufsstrategie übersetzt Unternehmensstrategie für den Markt

Verkaufsstrategie	z. B. Balance Akquisition und Kundenpflege, Systemverkauf (oder Solution Selling / Value Selling), Verkaufsstil (etwa Aggressivität),
Verkaufsziele	z. B. Customer Facing Time und Verkaufseffektivität, quantitative und qualitative Ziele (etwa Kontaktquantität (Schlagzahl) und -qualität), differenziert nach Kunden, Leistungen und Regionen

4. Verkaufsmanagement nutzt individuelle Potenziale der Verkäufer

Verkäuferselektion	Anforderungsprofile und Selektionsprozess (z. B. Branchenkenntnis, Verkaufsfähigkeiten, Persönlichkeit)
Führung und Controlling	• Führung der Verkäufer über Distanz als Herausforderung • Intrinsische und extrinsische Motivation (etwa spannende Verkaufsaufgaben / Eigenverantwortlichkeit / Management by Objectives und Provisionssysteme für einzelne Verkäufer und Teams / Verkaufswettbewerbe / 10er Club und Verkäufer des Jahres / Lob usw.) • Team Selling • Ziele und Kontrolle der Zielerreichung (etwa kurzfristige Vorgaben und Kontrolle, Verkaufsbegleitung usw.)
Verkäufer Schulung und Coaching	• Schulungsprogramme im Verkauf (z. B. Einführungsschulung, Entwicklungsschulung, Workshops und Projektbeteiligung) • Unterstützung des Verkaufs im MbO-Prozess, Coaching mit gemeinsamen Kundenbesuchen, Best Practices im Verkauf, Multiplikation usw.

5. Konzentration der Verkaufsressourcen durch Leistungs- und Kundenselektion

Leistungsselektion	Sortimentsschwerpunkte im Verkauf, Systemverkauf (auch Value Selling, Solution Selling), Serviceschwerpunkte, Produkteinführungen, Gestaltung von Offerten (und Rechnungen)
Kundenselektion	Kundenkategorisierungen (z.B. A-/B- und C-Kunden) und Verkaufsdifferenzierung, Umsetzung der Segmentierung auf den konkreten Verkaufseinsatz (Adresse)

6. Verkaufsorganisation und -prozesse realisieren Vorgehen

Verkaufsorganisation	Integration des Verkaufs im Unternehmen (z.B. häufige aber kritische Trennung von Marketing und Verkauf) Gewichtung des Verkaufs und der Personen mit Kundenkontakt im Vergleich zur Gesamtorganisation Differenzierung der Verkaufsorganisation (mit Kombinationen) nach: - Kunden (z.B. Spezialisten für Kundensegmente, Key Account Management, Smart Account Management), - Leistungen (z.B. Spartenverkauf, Generalisten im Verkauf, Verantwortliche für neue Produkte), - Ländern (z.B. differenzierte Strategien (etwa je nach Marktsituation und Marktanteil), Sales Levels mit Europa, deutschsprachigen Ländern, Schweiz), - Distributionskanälen (z.B. persönlicher Verkauf, Telefonverkauf, E-Business usw.) - Funktionen (z.B. Innendienst, Verkaufsaufgaben des Kundendienstes, Verkaufsaufgaben des Top Management und der Technik, Zusammenspiel zum Produktmanagement usw.) - Personen (z.B. Einsatz von Verkaufsteams für spezifische Kunden) - Cross Selling und Schnittstellen-Management Anspruchsvolle Verkaufsrestrukturierungen (z.B. neue Kundenschwerpunkte, neue Gebietseinteilungen usw.) Festlegung der Organigramme, Stellenbeschriebe, Funktionendiagramme.
Verkaufsprozesse	Definition und Optimierung der relevanten Verkaufsprozesse (z.B. Sales und Buying Cycle gestalten, Erschließung neuer Segmente und Kundenakquisition, Kundenpflege und -ausbau (Share of Wallet steigern), Cross Selling, Produkteinführung, Auftragsabwicklung)

7. Verkaufsunterstützung durch flankierende Massnahmen

Verkaufssupport	Herausforderung ist die Nutzung der Verkaufsressourcen beim Kunden (mehr Kundenkontaktzeit bei attraktiven Kunden); einige Ansätze sind: - Team von Innendienst und Aussendienst (z.B. 1:1) - Telefonmarketing, Direktmarketing und Messen für qualifizierte Leads - Events für Kunden und Besuche in Technologiezentren und Ausstellungsräumen - unpersönliche Marktbearbeitung für Kleinkunden oder Smart Accounts
Customer Relationship Management und Kundeninformation	- verfügbare Information vom Kunden für wirksame Lösungen und Besuchsvorbereitung (systematische Auswertung der Verkäuferinformationen und Flankierung durch Zusatzinformationen zu Markt, Konkurrenz, Kunden usw.) - Beratungsführung am Screen; Vision der Fabrik beim Kunden durch den Laptop (Verminderung der Zahl nötiger Besuche pro Abschluss und Qualifizierung der Interaktion mit Kunden; Computer Aided Selling) - Intranetlösungen (inkl. kundenspezifischen Plattformen für Kunden und Verkäufer) - anspruchsvolle CRM-Systeme (z.B. Siebel) und Nutzung im Verkauf (inkl. Koordination der Kontakte, Zusagen, Leistungen mit und für Kunden)

8. Interaktion zwischen Verkäufer und Kunde: Der Moment der Wahrheit

Management persönlicher Geschäftsbeziehungen	Vertrauensaufbau durch Kompetenz und Sympathie, individuelles und organisatorisches Beziehungsmanagement, aktive Beziehungspflege
Interaktion	- Persönlichkeitsentwicklung der Verkäufer, Nutzung von Typologien für Verkäufer und Kunden (z.B. mit den Dimensionen Macht und Anpassung sowie Sach- und Personenorientierung); - Verkauf an Gremien

Verkaufstechniken	z. B. Verkaufsphasen, Fragetechniken, Abschlusstechniken, Preisargumentation
Branchen-, Angebots- und Kunden-Know-how	Fachliches Know-how zur Kundenberatung, Beratungsstandards, Argumentarien

Zum Begriff «Vertrieb»

Der Begriff «Vertrieb» setzt bei den Aufgaben an, die im Rahmen der Vertriebsfunktion zu erfüllen sind. Nach Weinhold-Stünzi (1994, S. 2 ff.) beinhaltet der Vertrieb alle Entscheidungen und Aktivitäten, die zur Überwindung der verschiedenartigen Distanzen zwischen Anbietern und Nachfragern getroffen werden. Die zu überwindenden Distanzen sind dabei nicht nur geographischer, sondern u. a. auch zeitlicher, psychologischer, soziologischer, rechtlicher und politischer Natur (Weinhold-Stünzi 1994, S. 2). Allgemeiner formuliert, kann die Aufgabe des Vertriebs folglich darin gesehen werden, alle Aktivitäten, die den Weg der Leistungsübertragung zum Kunden sicherstellen, zu definieren und umzusetzen (Backhaus 2003, S. 376).

Dabei lassen sich eine akquisitorische und eine logistische Dimension des Vertriebs unterscheiden (Backhaus 2003, S. 377; Belz/Reinhold 1999, S. 10). Die akquisitorische Dimension beinhaltet alle Aktivitäten, die zur Gewinnung neuer oder der Festigung und der Ausschöpfung bestehender Kundenbeziehungen beitragen. Dazu gehören zum einen Managementaufgaben auf den verschiedenen Ebenen der Vertriebsorganisation. Zum anderen zählen aber auch operative Aktivitäten z. B. die Verkaufsförderung und Werbung, der persönliche Verkauf und Verhandlungen, die Angebotserstellung sowie der Kundendienst und andere After-Sales-Services zur akquisitorischen Dimension des Vertriebs (s. Backhaus 2003, S. 377; Belz/Reinhold 1999, S. 10). Die logistische Dimension des Vertriebs umfasst hingegen solche Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, Raum und Zeit durch Transport und Lagerung zu überbrücken (Backhaus 2003, S. 377; s. Belz/Reinhold 1999, S. 120 ff.), wie z. B. die Auftragsabwicklung, die Anlieferung und die Installation. Die Vertriebsaufgabe besteht dabei in der Koordination und Sicherstellung von logistischen Anforderungen, die aus Kundensicht häufig ein wichtiges Entscheidungskriterium darstellen (Backhaus 2003, S. 399) und nicht unmittelbar in ihrer Durchführung.

Literatur

- Backhaus, K. (2003):** Industriegütermarketing, 7. Auflage, München: Verlag Vahlen.
- Belz, C./Reinhold, M. (1999):** Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, St.Gallen: Thexis.
- Weinhold-Stünzi, H. (1994):** Vertriebsmanagement – Distributionsmanagement, in: Thexis, 11 (3), S. 2–8.