



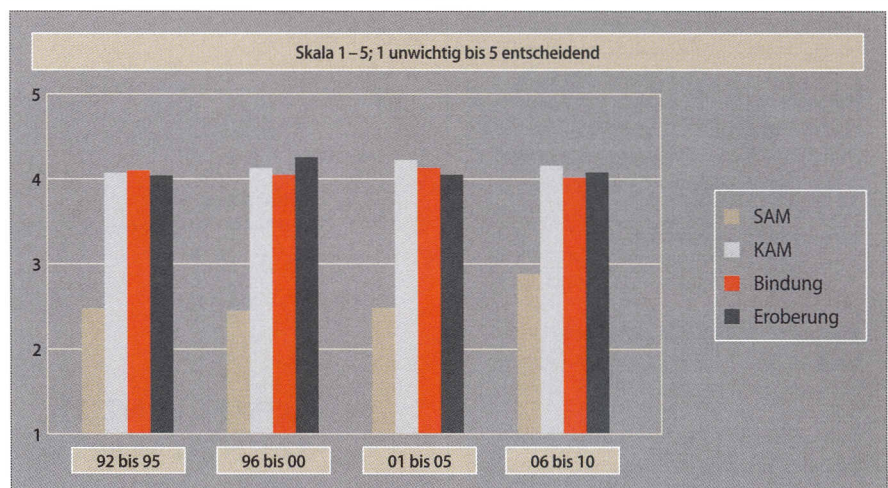
Verkaufsführung – die unterschätzte Managementaufgabe

In der Industrie sind allein 30 bis 40% der Mitarbeiter im Außendienst engagiert (Fischer 2000). Der Verkauf ist das teuerste Instrument des Marketing, doch nicht selten führt er ein Eigenleben. Erklärtes Unternehmensziel muss es deshalb sein, die Verkaufsaufgaben mit den aktuellen Erkenntnissen des Management zu verknüpfen.

Christian Belz

Mehr als für jedes andere Instrument des Marketings ist es bedeutend, die Führung zu gewichten und damit die Verkaufsaufgaben mit den Erkenntnissen des Management zu verknüpfen. Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, die Ansätze der Verkaufsführung zu strukturieren und mit aktuellen Entscheiden in Unternehmen zu verbinden. Damit gelingt es, eine Übersicht der Schauplätze im Vertrieb zu schaffen. Die Begriffe Verkauf, Außendienst und Vertrieb werden gleichwertig verwendet. Die Aussagen beziehen sich auf komplexere Verkäufe des Außendienstes, damit ist beispielsweise der Verkauf von Konsum- und Gebrauchsgütern durch den Einzelhandel nicht erfasst. Grundlage für diesen Beitrag sind mehrere

Abb. 1 Key und Smart Account Management, Kundeneroberung und -bindung



Projekte des Autors mit Unternehmen, manche Hinweise wirken deshalb normativ.

„Verkauf als wirtschaftssozialer Prozess umfasst alle beziehungsgestaltenden Maßnahmen, bei welchen Verkaufspersonen (Verkäufer) durch persönliche Kontakte Absatzpartner (Käufer) direkt oder indirekt zu einem Kaufabschluss bewegen wollen“ (Weinhold 1988, S. 256). Der Vertrieb unterscheidet sich durch die vielen, persönlichen und lebendigen Interaktionen mit den Kunden vom übrigen Marketing. Er vermittelt zwischen Unternehmen und Kunden. Dabei gelingt es ihm, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der konkreten Zusammenarbeit mit den Kunden einzusetzen. Er schafft durch seine Beziehung, die Beratung, die individuelle Lösung und die Koordination im eigenen Unternehmen selbst einen Mehrwert für Kunden. Er wird flankiert von verschiedenen Instrumenten der Marktbearbeitung, wie Public Relations, Sponsoring, Dokumentationen, Werbung, Direktmarketing, Verkaufsförderung, aber auch Schulungen und Kundenveranstaltungen.

Das Verkaufsmanagement gestaltet, führt und entwickelt die Verkaufsorganisationen eines Unternehmens (nach Bleicher 1994). Nach einer Studie von Belz/Busmann (2002, S. 22 f., n=376) werden durchschnittlich 46 % des Marketingaufwands und 13 % des Umsatzes im Verkauf eingesetzt und 84 % der Befragten beurteilen die Bedeutung des Verkaufs generell als steigend. Über alle Branchen hinweg steht der Verkauf innerhalb von 19 Marketing-Budgetpositionen an erster Stelle; das gilt in Zeiten der Hochkonjunktur und auch in der Rezession (Belz 2007, S. 135).

Fusionswelle sorgt für wachsende Bedeutung von Vertriebsintegration

Die Ausrichtungen im Verkauf sind in den letzten Jahren recht konstant. Abbildung 1 zeigt die langfristige Gewichtung von Key Account Management, Smart (oder Small) Account Management, Kundeneroberung und -bindung. Abbildung 2 zeigt die typischen Themen im Verkauf ab 2001.

Das Management der Vertriebskomplexität sowie der professionelle Umgang mit Aus-schreibungsverfahren oder Pitches wurden

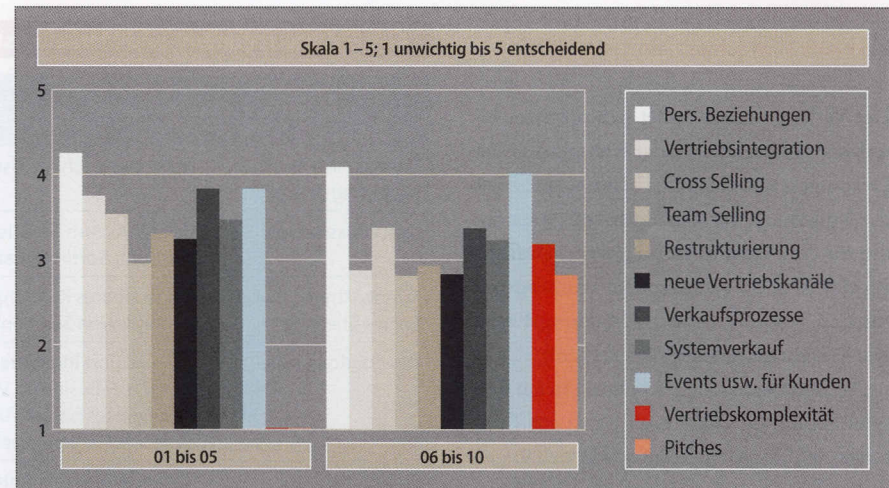
erst in der Untersuchung 2006 einbezogen. Das Thema der Vertriebsintegration dürfte nach der Welle der Übernahmen und Fusionen in der letzten Zeit wieder an Bedeutung gewinnen (Reineke 2001). Die Folgerung daraus ist: Die Herausforderungen bleiben. Der Verkauf lässt sich nicht einfach professionell einrichten. Es gilt in allen Themen für Verbesserungen zu kämpfen und sich laufend zu verbessern.

Abbildung 3 zeigt das Modell der Verkaufsführung. Bedingungen, Strategie des Unternehmens und flankierende Marktbearbeitung prägen den Einsatz. Das Modell wurde mit

bestehenden Strukturen in der Literatur und mit Verkaufsprojekten in Unternehmen verglichen (zum Beispiel Churchill/Ford/Walkers 2006, S. 12, Jobber/Lancaster 2006, S. 77 ff., Zoltners/Prabhakant/Zoltners 2001, S. vii ff. und Belz 1999a, S. 7), sowie in Schulungen mit Führungskräften diskutiert. Die wichtigen Bereiche sind erfasst.

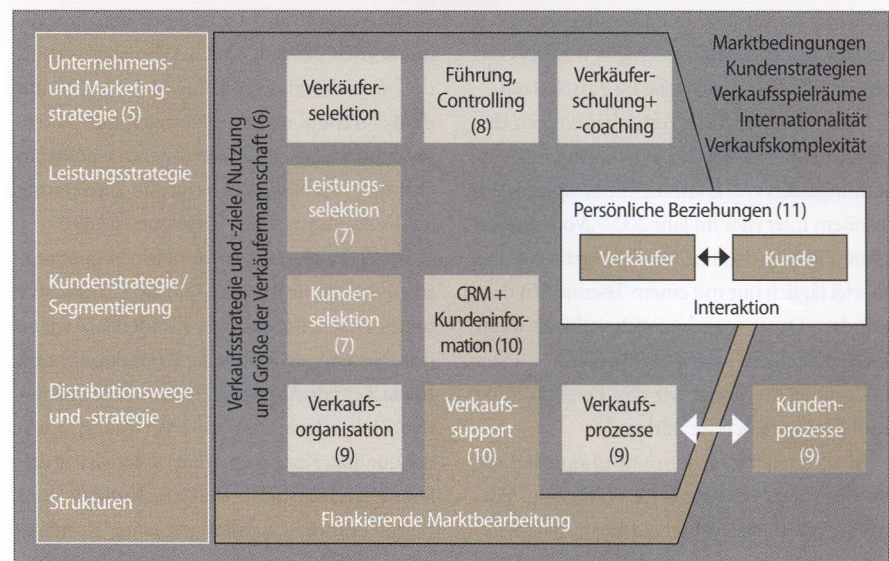
Die Bausteine des Modells werden im Folgenden beschrieben. Die Abbildungen 4 bis 11 zeigen dabei die möglichen Entscheide im Vertrieb zur Struktur des Modells, wie wir sie in Unternehmen antrafen. In der Vielfalt der Hinweise gilt es, die eigenen Prioritäten für

Abb. 2 Professionalisierung des Verkaufs 2001-2010



Quelle: Belz 2007, S. 152 ff.

Abb. 3 Modell der Verkaufsführung



(die Zahlen in Klammern verweisen zu den folgenden Abbildungen)

mehr Verkaufserfolg zu setzen. Die Teile des Modells hängen zusammen und lassen sich nicht einfach getrennt oder schrittweise gestalten. Um Konzepte des Verkaufs zu entwickeln, folgen die Verantwortlichen in der Regel einem Problemlösungsprozess, von Vorgaben über eine Ist-Analyse sowie strategischen, operativen und taktischen Entscheidungen bis zur Erfolgskontrolle. Oft ist es zweckmäßig, besondere Themen herauszugreifen und zu konzipieren. Als Beispiele seien hier Produkteinführungen durch den Verkauf, Erschließung neuer Kundengruppen, Cross Selling, Customer Face Time oder Verkaufsspezialisierung genannt.

Leistungsfähigkeit und Ressourcen des Verkaufs sind schwer einzuschätzen

Der Verkauf unterscheidet sich nach der Intensität der Beziehung, der Komplexität der Leistungen und der Entscheidungsprozesse der Kunden. Naturgemäß sind die Spielräume für den Verkauf kleiner, wenn einfache Produkte in einer kurzen Interaktion mit Kunden verkauft werden. Abbildung 4 zeigt einige Bedingungen für den Verkauf.

Die Komplexität des Verkaufs, um ein Beispiel herauszugreifen, ergibt sich aus Leistungs- und Kundenvielfalt sowie vielfältigen Zielen. Die These dazu lautet: 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. Die Leistungsfähigkeit und die nötigen Ressourcen des Verkaufs lassen sich oft nur unzuverlässig einschätzen.

Dabei dominiert der Vertrieb in einigen Unternehmen. Pius Baschera (Präsident des Verwaltungsrates von Hilti) meinte beispielsweise in einem Interview im Jahr 2007: „Von unseren 19.000 Mitarbeitern ... beschäftigen sich drei Viertel täglich nur mit einem Thema: Mit dem Kunden. Daraus ergeben sich weltweit mehr als 200.000 Kundenkontakte pro Tag. ... Über E-Commerce werden wir den Direktkontakt zum Kunden noch verstärken.“

In solchen Unternehmen prägt also die Vertriebslogik das gesamte Marketing. Vertriebsorientierte Anbieter führen beispielsweise häufig mehrere Marken, um die Kunden breiter zu bearbeiten, obwohl die klas-

Abb. 4 Eine ganze Reihe von Rahmenbedingungen bestimmen den Verkauf

Bedingungen prägen den Verkauf	
Marktbedingungen	Marktsättigung, Wettbewerbsintensität, konkurrierende Geschäftsmodelle im Markt, Ansprüche der Kunden, Zusammenarbeit mit vertikalen Partnern
Kundenstrategien	Global Sourcing, Lieferantenreduktion, Modular Sourcing, Preisdruck usw. und entsprechende Differenzierung des Verkaufs nach Kundenstrategien und -gruppen
Verkaufsspielräume	'One-Minute Selling' bis zur umfassenden Kundenbetreuung, Spielräume für Kontaktquantität und -qualität
Internationalität	Zentrale und dezentrale Unternehmensphilosophie; regionale, nationale, internationale, globale Schwerpunkte; Zusammenarbeit von Niederlassungen und Zentrale und Umsetzung von Strategien über relativ unabhängige, internationale Einheiten; internationale Präsenz von Kunden
Verkaufskomplexität	Ertragsorientierte Abstimmung von Verkaufsaufgaben und Verkaufssourcen

Abb. 5 Unternehmens- und Marketingstrategie als Vorgabe für den Vertrieb

Unternehmens- und Marketingstrategien definieren grob die Aufgabe des Verkaufs (und weiterer Marketingspezialisten)	
Unternehmens- und Marketingstrategie	Volumengeschäft, Nischengeschäft, Innovationsführer
Leistungsstrategie	Strategie zum Solution Provider, Anteil neuer Leistungen, Leistungsportfolio, Sortimentsstrukturen, Services (vgl. Leistungsselektion)
Kundenstrategie und Segmentierung	Angestrebtes Kundenportfolio, Strukturierung der Kunden und Akzente in attraktiven Segmenten (vgl. Kundenselektion)
Distributionswege	Direkte und indirekte Distribution (Großhandel, Einzelhandel, Vertretungen, E-Business), Verkaufssysteme vom klassischen Besuch des Außendienstes bis zur 'Tupperware-Party' und zum Tür-zu-Tür-Verkauf; multipler und integrierter Vertrieb
Strukturen	Veränderung des Anteils der Kundenkontaktpersonen vom gesamten Personalbestand des Unternehmens

sische Markenführung zu einer Konzentration rät (Belz 2006, S. 72 ff.). Allerdings verbindet beispielsweise Hilti eine Monomarkte mit dem Vertrieb, nicht zuletzt weil das Unternehmen mehrheitlich ein inneres Wachstum verfolgte. Abbildung 6 zeigt die Umsetzung auf Verkaufsstrategie, -ziele und -größe.

Im Verkauf setzen Unternehmen quantitative Ziele, zum Beispiel Umsätze (inklusive neues Geschäft), Erträge, Kundenzahl (neue und bestehende Kunden), Kontaktquantität sowie Zeitvorgaben und Spesen, und qualitative Ziele (Beziehung und Vertrauen, Kundenqualität, Kontaktqualität). Diese Ziele differenzieren sie für die Bereiche Kunden, zum Beispiel für die Erschließung neuer Kundengruppen, für Leistungen wie Produkteinführungen, und für Regionen, beispielsweise zur

Abdeckung 'weißer Flecken' mit geringem Unternehmensanteil im Markt.

Einerseits optimieren Unternehmen ihre Kontaktquantität, besonders wenn die Verkäufer zehn oder mehr Kundenbesuche pro Tag durchführen. Typische Ansätze finden sich im Schlagzahlmanagement mit höheren Vorgaben zur Zahl von Kundenbesuchen (Pinczols 1998, S. 19 ff.), prozentualen Vorgaben für die 'Customer Face Time' und der optimierten Tourenplanung. Andererseits konzentrieren sich Anbieter, die komplexere Lösungen für Kunden anbieten oder erschwerten Zugang zum Kunden haben, auf die Kontaktqualität. Weil beispielsweise die Pharmaindustrie die Ärzte mit einem starken Außendienst bedrängt, beschränken sich manche Anbieter auf zwei Besuche à 15 Minuten pro Jahr.

Herausforderung: Neue Leistungen schnell in internationale Märkte einführen

Um die Verkäufer optimal einzusetzen, ist es möglich, von der gesamten Kundenzeit und der möglichen Kontaktzahl der Verkaufsmannschaft auszugehen. Zeit und Kontakte

werden auf die bevorzugten aktuellen und potenziellen Kunden ausgerichtet. Die optimale Verkäuferzahl lässt sich auch anhand der angestrebten Kunden und der Kontakthäufigkeit bestimmen. Sie wird mit dem Zeitbedarf pro Kontakt multipliziert und durch die Kundenzeit pro Verkäufer geteilt. Beide

Sichtweisen, ausgehend vom Verkäuferpotenzial oder von der angestrebten Marktbearbeitung, werden in der Praxis kombiniert. Kleine Anbieter setzen meist sehr begrenzte Verkäuferpotenziale gleichzeitig sehr gezielt ein (selektiver Ressourcenansatz). Marktführer streben eine breite Marktabdeckung an.

Veränderungsprozesse im Vertrieb sind vielschichtig, sie betreffen viele Länder, Menschen und Verkaufsprozesse. Zudem verwässern viele differenzierte Vorgaben auf dem Weg vom Topmanagement bis zur konkreten Arbeit im Feld (Loss 1996). Wie lässt sich die Aufmerksamkeit des Vertriebs für wichtige Initiativen gewinnen?

Manche Vertriebsverantwortliche wählen einfach grobe Vorgaben. Beispiel ist die Schott AG mit der Vorgabe 2007, dass der Vertrieb mehr als 60 % seiner Zeit im Feld sein soll. Die Firma Sick propagierte 2007: Wir steigern unsere Kundenzahl von 70.000 auf 100.000 in drei Jahren. Solche Ziele sind auch problematisch, weil sie einseitig und provokativ sind. Sie können kontraproduktiv wirken, wenn sie uneingeschränkt verfolgt werden. Aber sie sind kommunizierbar, klar und messbar und können die bestehende Situation in komplexen Organisationen verbessern helfen.

Leistungs- und Kundenstrategien werden im Vertrieb letztlich in konkreten Kundenkontakten umgesetzt. Die Marktsegmentierung äußert sich beispielsweise in den Prioritäten der Verkäufer für besuchte Kunden. Abbildung 7 zeigt einige Aspekte zur Leistungs- und Kundenselektion.

Meistens sind die Sortimente und Services der Anbieter sehr breit und tief. Doch 30.000 Produkte und Services, keine Seltenheit für Industrieanbieter, lassen sich kaum aktiv mit Generalisten im Verkauf an vielfältige Kundensegmente verkaufen. Chronisch sind auch die Probleme mancher Anbieter, neue Leistungen rasch in internationalen Märkten einzuführen. Während sie die Zeit zur Marktreife (Time to Market) inzwischen oft beherrschen, bleibt die Zeit zum angestrebten Umsatz (Time to Money) ein Engpass.

Führung und Entwicklung der Verkäufer: Kompetenz wächst nur langfristig

Eine wichtige Herausforderung ist die Führung des Verkaufs über Distanz. Außendienst-

Abb. 6 Vertriebsstrategie, -ziele und Größe der Verkäufermannschaft

Die Vertriebsstrategie und -ziele greifen die Vorgaben des Unternehmens auf und konkretisieren diese für den Verkauf. Sie bestimmen die erforderliche Verkäufermannschaft

Verkaufsstrategie	Balance zwischen Akquisition und Kundenpflege, Systemverkauf (oder Solution Selling/Value Selling), Verkaufsstil (etwa Aggressivität)
Verkaufsziele	Customer Face Time und Verkaufseffektivität, quantitative und qualitative Ziele, etwa Kontaktquantität (Schlagzahl) und -qualität, differenziert nach Kunden, Leistungen und Regionen
Nutzung und Größe der Verkaufsorganisation	Nutzung der bestehenden Verkäufer für Kundenkontakte (selektiver Ressourcenansatz) und erforderliche Verkäufermannschaft für eine angestrebte Kundenbearbeitung (Ansatz der Marktabdeckung); Vorgehen bei kleiner und großer Verkäufermannschaft im Vergleich zu den Wettbewerbern

Abb. 7 Leistungs- und Kundenselektion

Leistungs- und Kundenselektion konzentrieren die Verkaufsressourcen auf kurzfristig und langfristig ergiebige Geschäfte

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

Abb. 8 Auswahl, Führung und Entwicklung der Verkäufer

Verkaufsführung nutzt das personelle Potenzial des Verkaufs

Verkäuferselektion	Anforderungsprofile und Aufgaben (zum Beispiel Branchenkenntnis, Kunden-Know-how, Verkäuferfähigkeiten, Persönlichkeit, Teamorientierung, Projektleitung usw.) sowie Selektionsprozess nach der angestrebten Größe der Verkaufsmannschaft, Differenzierung der Vertriebsprofile
Führung und Controlling	Nutzung intrinsischer und extrinsischer Motivatoren (etwa spannende Verkaufsaufgaben / Eigenverantwortlichkeit / Management by Objectives und Provisionssysteme für einzelne Verkäufer und Teams / Verkaufswettbewerbe / 10er Club und Verkäufer des Jahres / Lob usw.); Umgang mit Topverkäufern und Durchschnitt; Ziele und Kontrolle der Zielerreichung (etwa kurzfristige Vorgaben und Kontrolle, Verkaufsbegleitung, Informationssystem usw.)
Verkäufer-schulung und -coaching	Schulungsprogramme im Verkauf (Einführungsschulung, Entwicklungsschulung, Top Level Selling usw., Workshops und Projektbeteiligung von Verkäufern); Unterstützung des Verkaufs im Management by Objectives-Prozess, Coaching mit gemeinsamen Kundenbesuchen, Best Practices im Verkauf und Multiplikation usw.

mitarbeiter agieren als Individualisten und erbringen dezentral spezifische Leistungen für einzelne Kunden; sie gehen entsprechend selbstständig und beweglich vor. In den letzten ein bis zwei Jahren überprüften manche großen Unternehmen, zum Beispiel T-Systems, ihre Verkäufer systematisch, häufig kombiniert mit einem Personalabbau. Bis zu 30 % der Verkäufer werden an anderer Stelle in Unternehmen eingesetzt oder entlassen. Verkäufermannschaften und Fähigkeiten der Verkäufer lassen sich nur langfristig entwickeln. Deshalb sehen sich Unternehmen mehr und mehr herausgefordert zu definieren, wie Verkäuferprofile in fünf Jahren aussehen müssen, um heute entsprechende Selektions- und Qualifikationsprogramme einleiten zu können. Weder grobe Vorgaben zu Branchenkenntnissen oder Sozialkompetenz noch lange und unerfüllbare Fähigkeitskataloge genügen dabei. Die Bausteine der personellen Führung im Verkauf zeigt Abbildung 8.

Verkaufsorganisation und -prozesse: Über-große Verkaufskomplexität verringern

Abbildung 9 zeigt die wichtigen Aspekte zu Verkaufsorganisation und -prozessen. Im Verkaufsmanagement erweisen sich neue Verkaufsspezialisierungen als besonders wichtiger Bereich für Eingriffe. Kleinere Verkaufsgebiete sowie neue Spezialisten für Kleinkunden, für besondere Marktsegmente oder für Leistungsgruppen entlasten den bestehenden Verkauf und helfen eine überbordende Verkaufskomplexität zu vermindern. Sollen aber Verkäufer besondere Teile von Gebieten, Kunden oder Leistungen abgeben, ist meistens mit einem großen Widerstand zu rechnen, selbst wenn die Betroffenen dadurch finanziell nicht schlechter gestellt werden. Überzeugungsarbeit und Übergangsregelungen sind wichtig (zur Trennung des Kleinkundenmanagements siehe zum Beispiel Belz/Schmitz 2008).

Verkaufsprozesse sollen mit den Informations- sowie Entscheidungsprozessen der Kunden eng verzahnt werden (Rackham/De Vincentis 1999, S. 27). Inzwischen etablierte sich zwar der Ansatz des 'Sales Funnels', der im Verkauf überprüft, wie viele Kunden in jeder Phase des Prozesses vor dem Kauf nötig sind, damit am Schluss der angestrebte Um-

Abb. 9 Verkaufsorganisation und -prozesse

Verkaufsorganisation und -prozesse begründen ein spezialisiertes und differenziertes Vorgehen

Verkaufsorganisation	Integration des Verkaufs im Unternehmen (häufige aber kritische Trennung von Marketing, Produktmanagement und Verkauf); Differenzierung der Verkaufsorganisation (mit Kombinationen) nach (Weg zur Kundenorganisation): ▪ Kunden (Spezialisten für Kundensegmente, Key Account Management, Smart Account Management) ▪ Leistungen (Spartenverkauf, Generalisten im Verkauf, Verantwortliche für neue Produkte) ▪ Ländern (differenzierte Strategien, etwa je nach Marktsituation und Marktanteil; Sales Levels mit Europa, deutschsprachigen Ländern und der Schweiz) ▪ Distributionskanälen (persönlicher Verkauf, Telefonverkauf, E-Business usw.) ▪ Funktionen (Innendienst, Verkaufsaufgaben des Kundendienstes, Verkaufsaufgaben des Topmanagement und der Technik, Zusammenspiel mit Produktmanagement usw.) ▪ Personen (Einsatz von Verkaufsteams für spezifische Kunden) Cross Selling und Schnittstellenmanagement; Anspruchsvolle Verkaufsrestrukturierungen (neue Kundenswerpunkte, neue Gebietseinteilungen usw.; Festlegung der Organigramme, Stellenbeschreibungen, Funktionendiagramme, Prozessflüsse); Verbesserung des Zusammenspiels von globaler und lokaler Kundenbetreuung und der Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Niederlassungen
Verkaufsprozesse	Definition und Optimierung der relevanten Verkaufsprozesse (etwa Sales und Buying Cycle gestalten; 'Sales Funnel' vom Interessenten bis zum treuen Kunden), Erschließung neuer Segmente und Kundenakquisition, Kundenpflege und -ausbau (share of wallet steigern), Cross Selling, Produkteinführung, Auftragsabwicklung (Weg zum prozessorientierten Vertrieb); Mobilisierung interner Abteilungen und Personen für Kunden

satz und Ertrag erzielt wird. Im Verkauf wie im übrigen Marketing setzte sich aber die Prozessorientierung noch zu wenig durch, obwohl sich damit die klassischen Konflikte zwischen Marketing, Produktmanagement und Vertrieb lösen ließen (Diller/Haas/Ivens 2005, S. 43 ff. und Klumpp 2000).

Verkaufssupport: Effizienz steigern, zum Beispiel durch anspruchsvolle CRM-Systeme

Ziel des Verkaufssupports ist es, die Verkaufseffizienz und -effektivität zu steigern. Abbildung 10 zeigt einige Ansätze.

Aktuelle Kundeninformationen hat der Verkäufer laufend einzugeben, der Aufwand ist erheblich. Gute Systeme erlauben es aber dem Verkäufer, ein besseres Gedächtnis zur Kundenbeziehung zu pflegen, als es der Kunde oft selbst hat. Die Fülle der vorhandenen Informationen zu Unternehmen, Markt und Kunden ist jedoch auch kritisch. Verkäufer

bereiten sich für ein nächstes Gespräch mit Kunden vor und versuchen die Schwerpunkte zu bestimmen, die sich beispielsweise in 30 bis 40 Minuten ergebnisorientiert besprechen lassen. Dazu ist es oft bereits anspruchsvoll, die Hinweise aus dem eigenen Gedächtnis zu ordnen. Für jedes Gespräch hätte ein Verkäufer nämlich viermal mehr Themen, als möglich sind. Die zahlreichen Informationen erschweren den Prozess zu den Schwerpunkten oder steigern die Vorbereitungszeit wesentlich. Die konkrete und meist kurze Interaktion zwischen Verkäufer und Kunden wird zum Nadelöhr.

Interaktion zwischen Verkäufer und Kunde: Maßgeblich für den Verkaufserfolg

Die Interaktion zwischen Verkäufer und Kunden prägt den Verkauf als Instrument. Viele Erfolgsbücher für den Verkauf konzentrieren sich deshalb nur auf die Gespräche, Verhandlungen

oder Abschlüsse. Dabei bleiben die Erkenntnisse darüber recht konstant, wie sich Beziehungen knüpfen und aufbauen sowie Menschen überzeugen lassen. Abbildung 11 erfasst die wichtigen Bausteine zur Interaktion.

In Untersuchungen zu den Prioritäten von Unternehmen in ihren Marketinginnovationen (wir unterscheiden inzwischen mehr als 130 innovative Akzente) steht das Management persönlicher Geschäftsbeziehungen seit 1996 an zweiter bis vierter Stelle (Belz 2007,

S. 119). Dabei geht es nicht nur darum, die Beziehungen zwischen Verkäufern und Käufern zu optimieren, sondern die Angebots- und Nachfragerorganisationen zu vernetzen. Alle Mitarbeiter des Unternehmens beteiligen sich am Verkauf, auch Produktmanager, Kundendienst, Techniker, Geschäftsleitung usw. Diesen Trend bestätigten in einer Untersuchung 85 % der Manager und Verkaufsverantwortlichen (Belz/Bussmann 2002, S. 200 f., n=376). Die Qualität der Beziehung stützt

sich dabei auf Kompetenz und Sympathie. Einerseits lässt sich empfehlen, wie einzelne Verkäuferpersönlichkeiten optimal mit ihren Kunden- und Marktbeziehungen umgehen. Andererseits lässt sich für gesamte Unternehmen und Abteilungen ein Beziehungsmanagement gestalten (Belz 1999b).

Der Verkauf ist das wichtigste und teuerste Instrument im Marketing

Das Verkaufsmodell strukturiert die zahlreichen Schauplätze im Vertrieb. Aktuelle Entwicklungen und Entscheide der führenden Anbieter im Vertrieb lassen sich den aufgeführten Bausteinen zuordnen. Die Analytik des Beitrages zeigt viele Ansatzpunkte. Für eine Verbesserung des Vertriebs braucht es jedoch integrierende Gesamtideen. Nur ein bis zwei Stichworte reichen bereits, um anspruchsvolle Vertriebsprogramme zu gestalten.

Der Verkauf prägt durch sein Vorgehen die Einführung neuer Produkte, die Schwerpunkte in Sortiment und Services sowie die erzielten Preise. Er ist das wichtigste und teuerste Instrument im Marketing. Kurz: Die Implementierung des Marketing muss beim Verkauf ansetzen. Die Herausforderung besteht darin, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit den Kunden einzubringen. Leider ist bei Verkaufsbegleitungen nicht selten festzustellen, dass die konkrete Zusammenarbeit mit den Kunden den formulierten Strategien diametral widerspricht (Loss 1999).

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. Tatsächlich sind alle Veränderungen im dezentralen Verkauf anspruchsvoll umzusetzen, tausende von Kundenkontakten lassen sich nicht per Anordnung neu gestalten. Unternehmen, denen es gelingt, ihren Verkauf dynamisch weiterzuentwickeln und auf die Strategie abzustimmen, stützen sich auf eine starke Kraft. Der Vertrieb wird dann zur Kernkompetenz: Er ist wichtig für den Kundennutzen, wurde langfristig entwickelt, unterstützt die Marktposition und das Wachstum und differenziert zum Wettbewerb (Belz/Reinhold 1999,

Abb. 10 Verkaufssupport

Flankierende Maßnahmen fördern den Verkauf	
Verkaufssupport	Herausforderung ist die Nutzung der Verkaufsressourcen beim Kunden (mehr Kundenkontaktzeit bei vielversprechenden Kunden). Einige Ansätze zur Verkaufsflankierung und -entlastung sind: ▪ Team von Innendienst und Außendienst, zum Beispiel 1:1 ▪ Telefonmarketing, Direktmarketing, Internet und Messen für qualifizierte Leads ▪ Events für Kunden und Besuche in Produktion, Technologiezentren und Ausstellungsräumen ▪ unpersönliche Marktbearbeitung für Kleinkunden oder Smart Accounts (Kundenkontakt-Zentren) ▪ Programme zur Entlastung des Verkaufs von Administration ▪ Gewichtung (inklusive Budgets) von persönlichem Verkauf und flankierenden Maßnahmen
Customer Relationship Management und Kundeninformation	Steigerung der Verkaufsqualität: ▪ verfügbare Information zum 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 (mit kundenspezifischen Plattformen für Kunden und Verkäufer) ▪ anspruchsvolle CRM-Systeme (zum Beispiel Siebel) und Nutzung im Verkauf (inklusive Koordination der Kontakte, Zusagen, Leistungen mit und für Kunden)

Abb. 11 Verkaufsinteraktion

Interaktion zwischen Verkäufer und Kunde bestimmt den Verkaufserfolg maßgeblich	
Persönliche Beziehungen	Vertrauensaufbau durch Kompetenz und Sympathie, individuelles und organisatorisches Beziehungsmanagement, aktive Beziehungspflege
Interaktion	Persönlichkeitsentwicklung der Verkäufer, Nutzung von Typologien für Verkäufer und Kunden (zum Beispiel mit den Dimensionen Macht und Anpassung sowie Sach- und Personenorientierung sowie Flexibilität); Verkauf an Gremien, Moderation von Workshops mit Kunden
Verkaufstechniken	Verkaufsphasen, Fragetechniken, Abschlusstechniken, Preisargumentation, Mediation für kritische Situationen mit Kunden
Branchen-, Angebots- und Kunden-Know-how	Fachliches Know-how zur Kundenberatung, Beratungsstandards, Argumentarien; Definition der Wertschöpfung für Kunden und Unternehmen durch den Verkauf

S. 17 f.). Ein professioneller Verkauf verschafft sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile, weil sich die Fortschritte nicht leicht und rasch kopieren lassen.

In der Zentrale von Konzernen sind kaum Abteilungen oder Stellen anzutreffen, die sich mit der Dynamik des internationalen Vertriebs befassen. Vielleicht ist der Schott Konzern mit der zentralen Stelle 'Corporate Market & Development' für diese Aufgabe ein Vorbild, denn es braucht nicht nur Verantwortliche für Marken und Kommunikation.

Literatur:

- Belz, Ch. (2007): Übersicht: Akzente im innovativen Marketing, in: Belz, Ch./Schögel, M./Tomczak, T. (Hrsg.): Innovation driven Marketing, Wiesbaden, S. 109-158.
 Belz, Ch. (2006): Spannung Marke – Markenführung für komplexe Unternehmen, Wiesbaden.

- Belz, Ch. (1999a): Verkaufskompetenz, 2. Aufl., St. Gallen/Wien.
 Belz, Ch. u. a. (1999b): Management von Geschäftsbeziehungen, 2. Aufl., St. Gallen/Wien.
 Belz, Ch./Bussmann, W. (2002): Performance Selling, St. Gallen/Wien.
 Belz, Ch./Schmitz, Ch. (2008): Smart Account Management – Erfolg mit kleinen Geschäften im B2B-Marketing, St. Gallen.
 Bleicher, K. (1994): Normatives Management, Frankfurt/New York.
 Diller, H./Haas, A./Ivens, B. (2005): Verkauf und Kundenmanagement – Eine prozessorientierte Konzeption, Stuttgart.
 Fischer, T. M. (2000): Kosten-Controlling, Stuttgart.
 Jobber, D./Lancaster, G. (2006): Selling and Sales Management, 7. Aufl., Harlow-Essex.
 Klumpp, T. (2000): Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf, Dissertation, St. Gallen.
 Loss, Ch. (1996): Systemverkauf, Dissertation, St. Gallen.
 Pinczols, K. (1998): Der Schlagzahlmanager – Arbeitsleistungen im Vertrieb messen und steigern, Frankfurt.

- Rackham, N. I./De Vincentis, J. (1999): Rethinking the Sales Force, New York.
 Reineke, B. (2001): Vertriebsintegration im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, Dissertation, St. Gallen.
 Weinhold, H. (1988): Marketing in 20 Lektionen, 21. Aufl., Heerbrugg.
 Zoltner, A. A./Prabhakant, S./Zoltner, G. A. (2001): The complete guide to accelerating sales performance, New York.

Autor

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing und Handel
 E-Mail: christian.belz@unisg.ch

