Kleiner Kunde, großer Aufwand

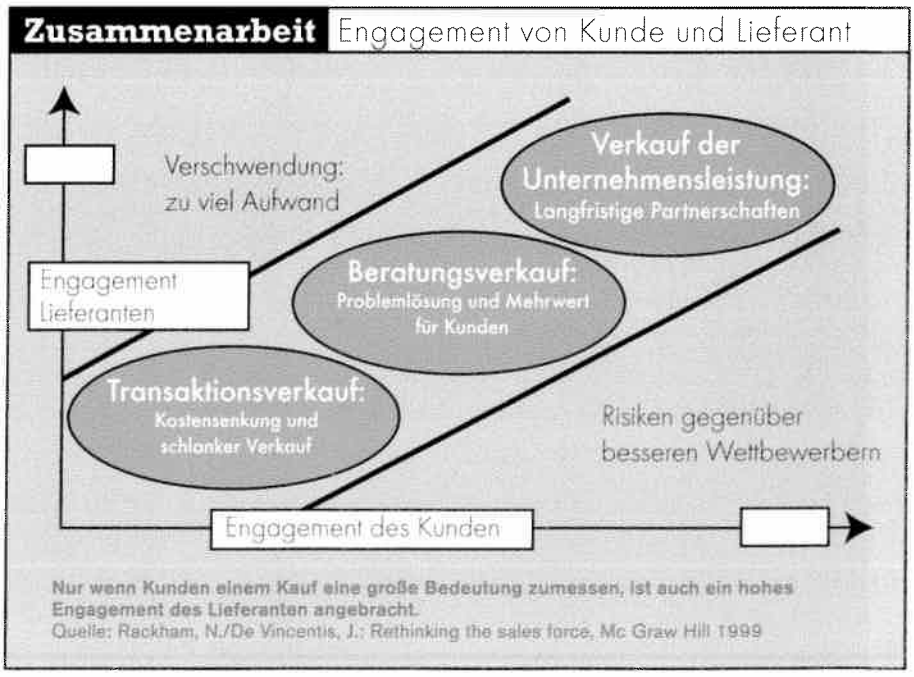
Kleiner Aufwand für kleine Kunden, großer Aufwand für große Kunden? Wer heute noch nach Schema F verkauft, rationalisiert sich selbst weg. Denn der Verkauf wird weiter an das E-Business und die standardisierten Instrumente der Marktbearbeitung verlieren, wenn es ihm nicht gelingt, die spezifischen Bedürfnisse des Kunden genau zu treffen.

Von Christian Belz

Vertriebsmitarbeiter entwickeln ihre Fähigkeiten oft über Jahre hinweg und setzen sie in Tausenden von Kundenkontakten ein. Daraus resultiert eine große Abhängigkeit von Persönlichkeiten und zahlreichen Interaktionen. In dieser Situation ist es besonders schwierig, neue Vertriebsstrategien zu implementieren. Deshalb bauen Unternehmen, die ihren Außendienst dynamisch erneuern, nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf und sind besonders attraktiv für die besten Verkaufstalente.

Der neue Anspruch an den Verkauf heißt Performance Selling. Dieses Konzept umfasst drei Leistungsbereiche:

- Leistung der Wertschöpfung: Verkaufen selbst ist zunehmend ein wichtiger Teil der Leistung von Unternehmen für ihre Kunden. Er schafft wichtige Kundenvorteile und beteiligt sich an den Leistungspaketen für Kunden. Mit Beratung, individueller Anpassung, Projekten, Koordination und Betreuung schöpft der Verkauf selbst Werte. Der Verkauf muss seinen Beitrag in der Wertekette, in der effizienten Arbeitsteilung mit Kunden neu und besser definieren.
- Leistung der Vermittlung: Verkauf hat die klassische Aufgabe, das Angebot für Kunden zu vermitteln. Der Verkauf soll dort eingesetzt werden, wo persönliche Präsenz und Beziehungen den Ausschlag geben und geeignete Leistungen sowie Gegenleistungen des Kunden nur im persönlichen Gespräch geklärt werden können. Es gilt, die bestehenden Aufgaben der Vermittlung zu optimieren. Unternehmen berücksichtigen in Balanced Scorecards (Kennzahlensystemen) die finanzielle Entwicklung, eigene Prozesse und die Perspektiven von Kunden und Mitarbeitern. Auch die Leistung des Verkaufs lässt sich nur verbessern und überprüfen, wenn Aufgaben und Erfolg umfassend definiert



Nur wenn Kunden einem Kauf eine große Bedeutung zumessen, ist auch ein hohes Engagement des Lieferanten angebracht.
Quelle: Rackham, N./De Vincentis, J.: Rethinking the sales force, Mc Graw Hill 1999

werden. Umsätze genügen als Erfolgsgröße längst nicht mehr.

- Leistung der Integration: Der Verkauf hat keine eigene Zukunft, er ist Teil des Marketing. Wer jedoch Marketing-Strategien wirksam implementieren will, tut gut daran, am Verkauf anzusetzen. Gleichzeitig ist es wichtig, den Verkauf wirksam mit allen Instrumenten des Customer Relationship Management zu integrieren. Dazu gehört beispielsweise auch, E-Business, Direct Marketing, Call-Center und Kunden-Events flankierend einzusetzen. Zudem ist Verkaufen längst nicht mehr die alleinige Aufgabe des spezialisierten Außendienstes. Bei den Kunden befassen sich neben dem Einkauf auch Topmanagement, Spartenleiter, Techniker, Verantwortliche für Marketing oder Logistiker mit wichtigen Lieferanten. Ebenso verkaufen im Unternehmen nicht nur die Verkäufer, sondern verschiedene Spezialisten auf unterschiedlichen Hierarchiestufen. Die Aufgabe des Verkaufs wird damit eine Aufgabe von interdisziplinären, oft internationalen Teams. Umso schwieriger wird die Koordination und Integration.

Die Performance des Vertriebs orientiert sich also nicht nur an der internen Effizienz, sondern in erster Linie auch an der passgenauen Zusammenarbeit mit Kunden.

KUNDENBEDÜRFNISSE GENAU TREFFEN

Kunden stellen vielfältige Anforderungen. Sie verändern ihre Einkaufsprozesse und fordern ihre Lieferanten mit tiefen Preisen und hohen Leistungen. Zielgrößen sind Kosten, Qualität, Schnelligkeit, Flexibilität und Verfügbarkeit. Schlagworte in der Beschaffung sind beispielsweise rigorose Lieferantenselektion, Local und Global Sourcing, E-Procurement, Modular Sourcing, Single Sourcing oder auch Outsourcing.

Anbieter müssen lernen, dass Problemlösungen häufig sehr selektiv die Aktivitäten des Kunden ergänzen und nicht so umfassend wie möglich sein müssen. „Problemlösung" ist nicht gleichbedeutend mit „teuer". Das einfache Schema „Kleine Kunden, wenig Aufwand – große Kunden, großer Aufwand" ist meist falsch. Für Kleinkunden sind ebenso umfassende und erfolgreiche Partnersysteme möglich, wie für Key Accounts ein abgespecktes, sehr wirtschaftliches „Streckengeschäft" sinnvoll sein kann. Ungenutzte Überleistungen können sich in Zukunft weder der Kunde noch der Lieferant leisten. Die Bereitschaft der Kunden zu delegieren ist sehr differenziert. Bewusst unterscheiden Supply Manager und Endkunden zwischen strategisch wichtigen Einkäufen mit hohen Volumina und Risiken (Supply Management) und nebensächlichen Standardprodukten mit vielen Anbietern und kleinem Einkaufsumsatz. Diese Zusammenhänge zeigt die Abbildung auf der linken Seite unten.

Die Verkaufsrollen reichen vom Transaktionsverkauf über den Beratungsverkauf bis hin zum Verkauf der Unternehmensleistung. Unternehmen müssen lernen, auf die eigenen Rollen des Kunden mit einem gezielten Prozess der Zusammenarbeit einzugehen. Gemischte Verkaufsrollen, die alles für alle Kunden integrieren, werden in Zukunft verschwinden. Multiple Distributionskanäle unterstützen differenzierte Vorgehensweisen. Wer den Kunden mit dem Bedürfnis nach einer schlanken Transaktion umfassende Problemlösungen oder strategische Partnerschaften anbietet, erscheint lediglich kompliziert und verschwendet sowohl eigene Ressourcen wie auch die Kräfte des Kunden.

Entscheidend ist es also, dass der Lieferant die spezifischen Bedürfnisse des Kunden genau trifft. 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. Dabei muss das Unternehmen aber zuerst festlegen, welche Anforderungen des Kunden den eigenen Fähigkeiten entsprechen. Ein differenziertes Vorgehen ist richtig, darf



Agenda Die wichtigsten Herausforderungen für den Vertrieb

Leistung – Mit der Vielfalt von Produkten und Dienstleistungen im Verkauf umgehen:
- Sortimentsschwerpunkte zur selektiven Ertragssteigerung neu setzen
- Sortimente bereinigen
- Cross Selling intensivieren
- Produkteinführungen fördern
- Servicequalität steigern
- Preismanagement des Verkaufs verbessern
- Leistungssysteme/Problemlösungspakete vermarkten
- neue Leistungsgruppen erschließen

Märkte und Kunden – Kunden im Verkauf fördern und fordern:
- Kundengruppen gezielt/differenziert bearbeiten
- Marktsegmentierung im Verkauf umsetzen (Spezialisierung für Kunden sichern)
- für Key Accounts maßgeschneiderte Hochleistungen erbringen
- Kleinkundenbetreuung rationalisieren
- Markt-/Kundenschwerpunkte neu setzen
- neue Kundenanforderungen aufgreifen und erfolgreicher als die Konkurrenz abdecken (z. B. Supply Management)
- Kundenbereinigung (Abbau von Kunden)
- neue Kundengruppen erschließen
- mit Kunden Partnerschaften und strategische Allianzen eingehen
- Gegenleistung der Kunden intensivieren

Verkaufseffizienz – aufwändige persönliche Kundenkontakte gezielt einsetzen:
- Vertrieb restrukturieren: 1. Vertriebswege kombinieren (direkt/indirekt, persönlich/unpersönlich, individuell/standardisiert), 2. Direct Marketing als Vertriebsschiene aufbauen, 3. Außendienst erweitern oder beschränken, 4. Umstellung von regionaler Orientierung auf eine Spezialisierung nach Kunden/Leistungen, 5. effizientere Arbeitsteilung zwischen Technik/Produktion/Innendienst/Außendienst
- innovatives Schnittstellen-Management und Beschleunigung des Auftragsdurchlaufs
- Instrumente der Marktbearbeitung wie Werbung, Direct Marketing, Internet, Messen, Telefongespräche (Call-Center) und Verkauf optimal kombinieren
- Beziehungsmanagement systematisieren

aber nie zu einer beliebigen Zersplitterung nach den Wünschen jedes Kunden führen.

DER VERKÄUFER ALS DIENSTLEISTER

Welche Fähigkeiten müssen Verkäufer haben, um diesen komplexen Anforderungen gerecht zu werden? Geschick in Verhandlungen, Verkaufstaktik und Abschluss setzen die Unternehmen ohnehin voraus. Doch die Verkaufsleistung wird zukünftig sehr viel anspruchsvoller definiert: Der Verkauf muss konkreten Mehrwert für den Kunden schaffen. Damit ist der Verkäufer ein wichtiger Dienstleister, sowohl für den Kunden als auch innerhalb des eigenen Unternehmens. Sein Know-how und sein Einsatz sind dabei von entscheidender Bedeutung.

Der Verkäufer schafft selbst Kundenwerte, und seine Aufgaben werden vielfältiger. Aspekte sind dabei:
- Unterschiedlichste Ansprüche der Kunden und gezielte Reaktionen.
- Innovative Lösungen für eine Zusammenarbeit mit dem Kunden.
- Arbeit in internen und externen Netzen und Projekten statt in Strukturen.
- Viele einzelne Episoden, Kontaktpunkte und Regelungen mit dem Kunden erfordern die Kunst, aus Vielfalt und Hektik eine wertvolle und langfristige Kundenbeziehung zu schaffen.

Der Verkauf gestaltet damit ein ganzes Portfolio von unterschiedlichen Aufgaben. Er wird unterstützt durch eine professionelle Infrastruktur von der Leistungserstellung über die Logistik bis hin zum Innendienst und Systemen des Customer Relationship Management. Informatik und Internet entlasten ihn. Der persönliche Verkauf ist integriert in multiple Distributionskanäle und wird begleitet durch Call-Center und E-Business.

Die wichtigsten Herausforderungen im Vertrieb bleiben Leistungsvielfalt, Kundenvielfalt und Verkaufseffizienz (siehe nebenstehenden Kasten).

Der Katalog der Aufgaben ist lang, und einzelne Stichwörter prägen Programme für mehrere Jahre. Leicht wird der Außendienst überfordert. „Das macht dann der Verkauf", so die häufig geäußerte Meinung in Führungsetagen. Unternehmen delegieren an den Verkauf 150 Aufgaben, wenn er 100 erledigen kann. Deshalb gelingen ihm dann nur 60. Wenige Anbieter wissen, was der Verkauf wirklich tut (und vielleicht haben sie auch Angst davor). Deshalb ist es entscheidend, die Aufgaben und Neuerungen realistisch mit den Ressourcen abzustimmen.

Der Verkauf braucht einen höheren Stellenwert im Management, denn erstaunlicherweise bewerten weder Forschung noch Praxis die Fortschritte im Vertrieb ausreichend. Überkommene und einseitige Vorurteile gegenüber Umsatzbolzern, unqualifizierten Schwätzern oder cleveren Tricksern müssen endlich über Bord geworfen werden. Auch in Zukunft werden viele Karrieren über einen ersten Schritt im Außendienst zum Top-Management führen.

Christian Belz *ist Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel. Die aktuellen Bücher des führenden Vertriebsexperten sind „Customer Value" (Redline Wirtschaft) und „Performance Selling" (Redline Wirtschaft).*