

SCHÄFFER
POESCHEL

Übersicht zur Verkaufsführung: «Longlist»



© Fischer/allvisions

Unternehmen verfolgen in ihrem Approach zum Markt oft eindeutig eine Vertriebslogik. Wir nennen sie Sales Driven Companies.

Übersicht ist eine gute Voraussetzung für eigene Akzente.

Unternehmen beschäftigen viele Verkäufer, beispielsweise sind in der Industrie 30–40 Prozent der Mitarbeiter im Außendienst engagiert. Die Verkaufskontakte sind vielfältig, weil sie durch die Interaktion zwischen Außendienst und Kunden bestimmt werden. Durch die beteiligten Persönlichkeiten in ihren spezifischen Situationen wird jeder Verkauf einzigartig.

Mehr als für jedes andere Instrument des Marketings ist es wesentlich, der Führung Gewicht zu verleihen und damit die Verkaufsaufgaben mit den Erkenntnissen des Managements zu verknüpfen. Dieses Kapitel analysiert die Verkaufsführung und verbindet sie mit aktuellen Entscheidungen im Unternehmen. Damit schaffen wir eine Übersicht über die Schauplätze im Vertrieb, wobei die Begriffe Verkauf, Außendienst und Vertrieb gleichwertig verwendet werden.

Verkauf als Instrument des Marketing

«Verkauf als wirtschaftssozialer Prozess umfasst alle beziehungs-gestaltenden Maßnahmen, bei welchen Verkaufspersonen (Verkäufer) durch persönliche Kontakte Absatzpartner (Käufer) direkt oder indirekt zu einem Kaufabschluss bewegen wollen» (Weinhold 1988, S. 256). Die zahlreichen, persönlichen und lebendigen Interaktionen mit den Kunden unterscheiden den Vertrieb vom übrigen Marketing.

Der Verkauf vermittelt zwischen Unternehmen und Kunden. Es gelingt ihm, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der konkreten Zusammenarbeit mit den Kunden unter Beweis zu stellen. Er schafft durch seine Beziehung, die Beratung und womöglich eine individuelle Lösung einen Mehrwert für Kunden.

Der Verkauf ist Tor oder Nadelöhr zum Markt und Kunden.

Der Vertrieb wird durch die verschiedenen Instrumente der Marktbearbeitung von Public Relations, Sponsoring, Dokumentation, Werbung, Direktmarketing, Social Media, Verkaufsförderung bis zu Schulungen und Events für Kunden flankiert. Auch hat der Verkauf intern Partner, um Kunden zu gewinnen und zu begleiten. Die Lösungsentwicklung und Offerte ist anspruchsvoll, ebenso wie es Professionalität fordert, die angebotene Leistung zu erbringen. Solche internen Partner sind beispielsweise Innendienst, Produktmanagement, Kundendienst, Preismanagement (vgl. Huckemann/Krug 2012), Customer Relationship Management, Control-

ling oder Informatik. Oft sind auch ähnliche Einheiten in der Organisation auf Kundenseite beteiligt.

Verkaufsmanagement gestaltet, führt und entwickelt die Verkaufsorganisationen eines Unternehmens.

Durchschnittlich werden 46 Prozent des Marketingaufwands und 13 Prozent des Umsatzes im Verkauf eingesetzt und 84 Prozent der Befragten beurteilen die Bedeutung des Verkaufs generell als steigend (Belz/Bussmann 2002, S. 22 f., n=376). Quer über alle Branchen hinweg bleibt der Verkauf von 19 Budgetpositionen im Marketing an erster Stelle, sowohl in Zeiten der Hochkonjunktur als auch in Krisen (Belz 2007, S. 135).

Viele Themen im Verkauf bleiben, aber die Professionalisierung ist anspruchsvoll.

Die grundsätzlichen Ausrichtungen im Verkauf sind in den letzten Jahren recht konstant. Themen wie Key Account Management, Smart (oder Small) Account Management, Kundeneroberung und -bindung bleiben aktuell, ebenso das Management des Vertriebs, Restrukturierungen des Vertriebs, Vertriebsintegration nach Übernahmen (vgl. Reineke 2001), Pflege persönlicher Geschäftsbeziehungen, Cross Selling, Team Selling, Value Selling, optimierte Verkaufsprozesse, Integration neuer Vertriebskanäle oder der professionelle Umgang mit Ausschreibungsverfahren.

Daraus lässt sich folgern, dass die Herausforderungen bleiben. Den Verkauf professionell zu gestalten, ist nicht einfach. Es gilt, bei allen Themen für Verbesserungen zu kämpfen und sich laufend zu verbessern.

Modell der Verkaufsführung

Abbildung 1 zeigt das Modell der Verkaufsführung. Bedingungen, Strategie des Unternehmens und flankierende Marktbearbeitung prägen den Einsatz.

Die Interaktion zwischen Kunden und Verkäufer ist nur ein Teil der Verkaufsführung.

Es wurde mit bestehenden Strukturen in der Literatur und mit Verkaufsprojekten in Unternehmen verglichen (z. B. Johnston 2008, S. 12, Jobber/Lancaster 2006, S. 77 ff., Zoltners/Prabhakant/Zoltners 2001, S. vii ff., Homburg et al. 2012 und Belz 1999, S. 7) sowie in Schulungen mit Führungskräften erprobt.

Modell der Verkaufsführung

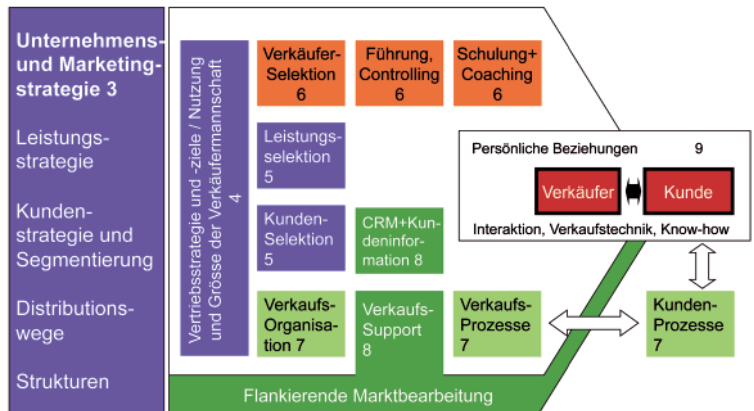


Abbildung 1: Verkaufsbedingungen: Marktbedingungen, Kundenstrategien, Verkaufsspielräume, Internationalität, Verkaufskomplexität (2) (Zahlen in Klammern als Querverweis zu den folgenden Abbildungen)

Trotz Konzept: Akzente statt Vollständigkeit heißt die Devise!

Die Bausteine des Modells werden im Folgenden beschrieben. Die Abbildungen 2–9 zeigen dabei die möglichen Entscheidungen, die im Vertrieb zu jedem einzelnen Baustein zu treffen sind. Dabei ist es entscheidend, die eigenen Prioritäten für mehr Verkaufserfolg zu setzen.

Die Elemente des Modells hängen zusammen und lassen sich nicht getrennt oder schrittweise gestalten. Um Konzepte des Verkaufs zu entwickeln, folgen die Verantwortlichen in der Regel einem Problemlöseprozess von Vorgaben, Ist-Analyse, strategischen, operativen sowie taktischen Entscheidungen bis zur Erfolgskontrolle. Oft ist es zweckmäßig, besondere Themen herauszugreifen und zu konzipieren: beispielsweise Produkteinführungen durch den Verkauf, Erschließung neuer Kundengruppen, Cross Selling, Customer Face Time oder Verkaufsspezialisierung.

Verkaufsbedingungen

Der Verkauf unterscheidet sich in der Intensität der Beziehung, der Komplexität der Leistungen und den Entscheidungsprozessen der Kunden. Naturgemäß sind die Spielräume für den Verkauf kleiner, wenn einfache Produkte in einer kurzen Interaktion mit Kunden verkauft werden. Abbildung 2 zeigt einige Bedingungen für den Verkauf.

Je nach Geschäft und Situation sind die Spielregeln für den Verkauf verschieden.

Bedingungen prägen den Verkauf	
Marktbedingungen	z.B. Marktsättigung, Wettbewerbsintensität, konkurrierende Geschäftsmodelle im Markt, Ansprüche der Kunden, Zusammenarbeit mit vertikalen Partnern, Krisen
Kundenstrategien	z.B. Global Sourcing, Lieferantenreduktion, Modular Sourcing, Preisdruck usw. und entsprechende Differenzierung des Verkaufs nach Kundenstrategien und -gruppen, Kundenkonkurrenzierung
Verkaufsspielräume	z.B. «One Minute Selling» bis zur umfassenden Kundenbetreuung, Spielräume für Kontaktquantität und -qualität
Internationalität	z.B. zentrale und dezentrale Unternehmensphilosophie; regionale, nationale, internationale, globale Schwerpunkte; Zusammenarbeit von Niederlassungen und Zentrale; Umsetzung von Strategien über relativ unabhängige, internationale Einheiten; internationale Präsenz von Kunden
Infrastrukturen und Fixkosten	z.B. kapazitätsorientierter Verkauf (Yield Management)
Verkaufskomplexität	z.B. ertragsorientierte Abstimmung von Verkaufsaufgaben und -ressourcen

Abbildung 2: Bedingungen für den Verkauf

Die Komplexität des Verkaufs ergibt sich aus Leistungs- und Kundenvielfalt sowie den jeweiligen Zielen des Unternehmens.

Unternehmens-, Marketing- und Vertriebsstrategie

Unternehmens- und Marketingstrategie bestimmen sowohl die Vertriebsstrategie und -ziele als auch die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter. Abbildung 3 gibt einen Überblick.

Dabei dominiert der Vertrieb manche Unternehmen (vgl. Top 2). Vertriebsorientierte Anbieter führen beispielsweise häufig mehrere Marken, um die Kunden breiter zu bearbeiten, obschon die klassische Markenführung zu einer Konzentration rät (Belz 2006, S. 72 ff.). Dieses Vorgehen hängt häufig mit der Übernahme lokal starker Unternehmen zusammen.

Was ist die Rolle des Verkaufs im Multi-Channel-Vertrieb?

Unternehmens- und Marketingstrategie als Vorgabe für den Vertrieb	
Unternehmens- und Marketingstrategie	z.B. Volumengeschäft, Nischengeschäft, Innovationsführer
Strukturen	z.B. Veränderung des Anteils der Kundenkontaktpersonen vom gesamten Personalbestand des Unternehmens
Leistungsstrategie	z.B. Strategie zum Solution Provider, Anteil neuer Leistungen, Leistungsportfolio, Sortimentsstrukturen, Services (vgl. Leistungsselektion)
Kundenstrategie und Segmentierung	z.B. angestrebtes Kundenportfolio, Strukturierung der Kunden und Akzente in attraktiven Segmenten (vgl. Kundenselektion)
Distributionswege	z.B. direkte und indirekte Distribution (Großhandel, Einzelhandel, Vertretungen, E-Business), Verkaufssysteme vom klassischen Besuch des Außendienstes bis zur «Tupperware-Party» und Tür-zu-Tür-Verkauf; multipler und integrierter Vertrieb, Vertriebskooperationen

Abbildung 3: Unternehmens- und Marketingstrategien definieren grob die Aufgabe des Verkaufs (und weiterer Marketingspezialisten).

Abbildung 4 zeigt die Umsetzung in Verkaufsstrategie, -zielen und Zahl der Verkäufer.

Es ist nötig, eine Abstimmung zwischen Strategie und Vertrieb zu erzielen.

Vertriebsstrategie, -ziele und Zahl der Verkäufer	
Verkaufsstrategie	z.B. Balance zwischen Akquisition und Kundenpflege, Systemverkauf (oder Solution Selling/Value Selling), Verkaufsstil (etwa Aggressivität)
Verkaufsziele	z.B. Customer Face Time und Verkaufseffektivität, quantitative und qualitative Ziele (etwa Kontaktquantität – Schlagzahl – und -qualität), differenziert nach Kunden, Leistungen und Regionen, Ergebnisverantwortung im Verkauf
Nutzung und Größe der Verkaufsorganisation	z.B. 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

Abbildung 4: Die Vertriebsstrategie und -ziele greifen die Vorgaben des Unternehmens auf und konkretisieren sie für den Verkauf; sie bestimmen die erforderliche Anzahl der Außendienstmitarbeiter.

Im Verkauf setzen Unternehmen quantitative Ziele, z.B. Umsätze (inklusive neuer Geschäfte), Erträge, Zahl neuer und bestehender Kunden, Kontaktquantität sowie Zeitvorgaben und Spesen. Qualitative Ziele sind z.B. Beziehung und Vertrauen, Kundenqualität, Kontaktqualität. Diese Ziele differenzieren sie für Kunden,

z.B. für die Erschließung neuer Kundengruppen, Leistungen (Produkteinführungen) und Regionen, z.B. zur Abdeckung weißer Flecken mit geringem Unternehmensanteil im Markt.

Kontaktzahl und -qualität gilt es, gemeinsam zu optimieren.

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 (Pinczolics 1998, S. 19 ff.), prozentualen Vorgaben für die Customer Face Time und der optimierten Tourenplanung.

Andererseits konzentrieren sich Anbieter auf die Kontaktqualität, um komplexere Lösungen zu verkaufen oder den Zugang zum Kunden zu erleichtern. Weil beispielsweise die Pharmaindustrie Ärzte mit einem starken Außendienst bedrängt, beschränken diese manche Anbieter auf zwei Besuche à 15 Minuten pro Jahr.

Um die Verkäufer optimal einzusetzen, kann man von der gesamten Kundenzeit und der möglichen Kontaktzahl des Vertriebs ausgehen und diese Zeit und Kontakte auf die bevorzugten aktuellen und potenziellen Kunden ausrichten. Die optimale Verkäuferzahl lässt sich auch ausgehend von den 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 meistens sehr begrenzte Verkäuferpotenziale sehr gezielt ein (selektiver Ressourcenansatz), während Marktführer eine breite Marktabdeckung anstreben.

Zielwürfe provozieren die verschiedenartigen Organisationseinheiten und setzen im positiven Fall produktive Kräfte frei.

Veränderungsprozesse im Vertrieb sind vielschichtig, sie betreffen viele Länder, Menschen und Verkaufsprozesse. Zudem verwässern viele differenzierte Vorgaben auf ihrem Weg vom Topmanagement bis zur konkreten Arbeit im Feld (Loss 1996). Wie lässt sich die Aufmerksamkeit des Vertriebs für wichtige Initiativen gewinnen? Grobe Zielwürfe sind ein möglicher Ansatz, weil sich damit die Kommunikation erleichtern lässt (vgl. Top 2).

Leistungs- und Kundenselektion

Leistungs- und Kundenstrategien werden im Vertrieb durch konkrete Kontakte umgesetzt. Die Marktsegmentierung äußert sich beispielsweise in den Prioritäten der Verkäufer für besuchte Kunden.

Abbildung 5 zeigt einige Aspekte zur Leistungs- und Kundenselektion. (Die besonderen Ansätze des differenzierten Kundenmanagement werden in Top 5 analysiert.)

Der Verkauf muss sich auf die richtigen Kunden und Leistungen konzentrieren.

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)
Nutzung und Größe der Verkaufsorganisation	z.B. Nutzung der bestehenden Verkäufer für Kundenkontakte (selektiver Ressourcenansatz) und erforderliche Zahl der Verkäufer für eine angestrebte Kundenbearbeitung (Ansatz der Marktabdeckung); Vorgehen bei kleiner und großer Vertriebsmannschaft im Vergleich zu den Wettbewerbern

Abbildung 5: Leistungs- und Kundenselektion konzentrieren die Verkaufsressourcen auf kurz- und langfristig ergiebige Geschäfte.

Meistens sind die Sortimente und Services der Anbieter breit und tief. 30'000 Produkte und Services – keine Seltenheit für Industrieanbieter – lassen sich kaum aktiv mit Generalisten 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 minimieren, bleibt die Zeit zum angestrebten Umsatz (Time to Money) ein Engpass (vgl. Top 8).

Im Verkauf kommen zuerst die beteiligten Menschen, dann die Menschen und erst dann die Menschen.

Vertriebssteuerung bleibt eine Herausforderung. KPIs heißt das Schlagwort.

Führung und Entwicklung der Verkäufer

Die Bausteine der personellen Führung im Verkauf zeigt Abbildung 6.

Selektion, Führung und Entwicklung der Verkäufer	
Verkäuferselektion	Anforderungsprofile und Aufgaben (z. B. Branchenkenntnis, Kunden-Know-how, Verkaufsfähigkeiten, Persönlichkeit, Teamorientierung, Projektleitung usw.) sowie Selektionsprozess nach der angestrebten Größe des Vertriebs, 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 Top-Verkäufern und Durchschnitt; z. B. auch Umstellung von Entlösungssystemen für den Lösungsverkauf Team Selling Ziele und Kontrolle der Zielerreichung (etwa kurzfristige Vorgaben und Kontrolle, Verkaufsbegleitung, Informationssystem usw.)
Verkäufererschulung und -coaching	Schulungsprogramme im Verkauf (z. B. Einführungs- und Entwicklungsschulung, Top Level Selling, Workshops und Projektbeteiligung von Verkäufern) Unterstützung des Verkaufs im Management-by-Objectives-Prozess, Coaching in gemeinsamen Kundenbesuchen, Best Practices im Verkauf und Multiplikation usw.

Abbildung 6: Verkaufsführung nutzt das personelle Potenzial des Verkaufs.

Eine Herausforderung ist die Führung des Verkaufs über Distanz. Außendienstmitarbeiter agieren als Individualisten und erbringen dezentral spezifische Leistungen für einzelne Kunden; sie gehen entsprechend selbstständig und beweglich vor (vgl. Top 9).

In den letzten Jahren überprüften einige große Unternehmen (wie z. B. T-Systems, Deutsche Telekom) ihre Verkäufer systematisch, häufig kombiniert mit einem Personalabbau. Bis zu 30 Prozent der Verkäufer werden an anderer Stelle in Unternehmen eingesetzt oder entlassen.

Vertriebsteams und Fähigkeiten der Verkäufer lassen sich nur langfristig entwickeln. Deshalb sehen sich Unternehmen mehr und mehr herausgefordert zu definieren, wie Verkäuferprofile und -aufgaben in fünf Jahren aussehen müssen, um heute entsprechende Selektions- und Qualifikationsprogramme einführen zu können. Weder grobe Vorgaben zu Branchenkenntnissen oder Sozialkompetenz noch lange und unerfüllbare Fähigkeitskataloge reichen dazu aus (vgl. Top 10).

Verkaufsorganisation und -prozesse

Jede Spezialisierung schafft neue Schnittstellen.

Jedes Unternehmen muss sich in vielen Dimensionen verbessern. Zukünftig muss aber zunehmend der Kunde den Schwerpunkt bilden.

Zentral ist das Zeitmanagement der Verkäufer.

Im Verkaufsmanagement erweisen sich neue Spezialisierungen als wichtiger Bereich für Änderungen. Kleinere Verkaufsgebiete sowie neue Spezialisten für Kleinkunden, besondere Marktsegmente oder Leistungsgruppen entlasten den bestehenden Verkauf und helfen, die Komplexität zu vermindern. Sollen aber Verkäufer ausgewählte Teile von Gebieten, Kunden oder Leistungen abgeben, ist meistens mit einem großen Widerstand zu rechnen, auch wenn die Betroffenen finanziell nicht schlechter gestellt werden. Überzeugungsarbeit und Übergangsregelungen sind hierbei wichtig (zur Trennung des Kleinkunden-Managements als Beispiel vgl. Belz/Schmitz 2008).

Verkaufsprozesse sollten 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», mit dem im Verkauf überprüft wird, wie viele Kunden in jeder Phase des Prozesses vor dem Kauf nötig sind, damit am Schluss der angestrebte Umsatz erzielt wird. Im Verkauf, wie im übrigen Marketing, setzte sich aber die Prozessorientierung noch zu wenig durch, obschon sich damit die klassischen Konflikte zwischen Marketing, Produktmanagement und Vertrieb lösen ließen (Diller/Haas/Ivens 2005, S. 43 ff.; Klumpp 2000).

Abbildung 7 zeigt die wichtigen Aspekte zu Verkaufsorganisation und -prozessen.

Wird nach Sparten und Produkten differenziert, sind oft mehrere Verkäufer beim gleichen Kunden im Einsatz.

Das Ziel ist Verkaufsentlastung für mehr Verkaufsproduktivität.

Verkaufsorganisation und -prozesse	
Verkaufsorganisation	Integration des Verkaufs im Unternehmen (z.B. häufige aber kritische Trennung von Marketing, Produktmanagement und Verkauf) 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, z.B. mit Europa, deutschsprachigen Ländern und der Schweiz) • Distributionskanälen (z.B. persönlicher Verkauf, Telefonverkauf, E-Business) • Funktionen (z.B. Innendienst, Verkaufsaufgaben des Kundendienstes, Verkaufsaufgaben des Topmanagements und der Technik, Zusammenspiel zum Produktmanagement) • Personen (z.B. Einsatz von Verkaufsteams für spezifische Kunden) Cross Selling und Schnittstellen-Management Anspruchsvolle Verkaufsrestrukturierungen (z.B. neue Kundenschwerpunkte, neue Gebietseinteilungen, Organigramme, Stellenbeschreibungen, Funktionendiagramme, Prozessflüsse) Verbesserung des Zusammenspiels von globaler und lokaler Kundenbetreuung sowie von Zentrale und Niederlassungen
Verkaufsprozesse	z.B. 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), Vorgehen bei Ausschreibungen (vgl. Top 6) Mobilisierung interner Abteilungen und Personen durch den Verkauf

Abbildung 7: Verkaufsorganisation und -prozesse begründen ein spezialisiertes und differenziertes Vorgehen.

Verkaufssupport

Ziel des Verkaufssupports ist es, die Verkaufseffizienz und -effektivität zu steigern. Abbildung 8 zeigt einige Ansätze (vgl. auch Top 7).

Was muss der Verkäufer über Kunden wissen?

Die Interaktion mit Kunden ist ein Engpass.

Wie erleichtern Social Media die Beziehungspflege mit vielen relevanten Kunden und im Markt?

Verkaufssupport und Customer Relationship Management	
Verkaufssupport	Herausforderung ist die Nutzung der Verkaufsressourcen beim Kunden (mehr Kundenkontaktzeit bei attraktiven Kunden). Ansätze zur Verkaufsflankierung und -entlastung: • Team von Innendienst und Außendienst (z.B. 1:1) • Telefon- und 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) • Entlastung des Verkaufs von administrativen Aufgaben Gewichtung (inkl. Budgets) von persönlichem Verkauf und flankierenden Maßnahmen
Customer Relationship Management und Kundeninformation	Steigerung der Verkaufsqualität: • verfügbare Information über den Kunden für wirksame Lösungen und Besuchsvorbereitung (systematische Auswertung der Verkäuferinformationen und Flankierung durch Zusatzinformationen zu Markt, Konkurrenz, Kunden usw.) • Beratung am Bildschirm; Darstellung der Fabrik mittels Tablet oder 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)

Abbildung 8: Flankierende Maßnahmen fördern den Verkauf.

In CRM-Systeme hat der Verkäufer aktuelle Kundeninformationen laufend einzugeben, der Aufwand ist erheblich. Gute Systeme erlauben es ihm aber, ein besseres Gedächtnis als der Kunde selbst zu haben.

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 schon schwierig, die Hinweise aus dem eigenen Gedächtnis zu ordnen. Für jedes Gespräch hätte ein Verkäufer vier Mal mehr Themen, als möglich sind. Die zahlreichen Informationen

erschweren den Prozess oder steigern die Vorbereitungszeit wesentlich. Die konkrete und meist kurze Interaktion zwischen Verkäufer und Kunden wird zum Engpaß.

Interaktion zwischen Verkäufer und Kunde

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 9 erfasst die wichtigen Bausteine zur Interaktion.

Preisstrategien werden in Verhandlungen realisiert.

Verkaufsinteraktionen sind nicht nur zu individualisieren, sondern auch zu typisieren.

Verkaufsinteraktion	
Persönliche Beziehungen	z.B. Vertrauensaufbau durch Kompetenz und Sympathie, individuelles und organisatorisches Beziehungsmanagement, aktive Beziehungspflege in Marktnetzen, Emotional Selling, Nutzung von Social Media
Interaktion	z.B. Persönlichkeitsentwicklung der Verkäufer, Nutzung von Typologien für Verkäufer und Kunden (z.B. mit den Dimensionen Macht und Anpassung, Sach- und Personenorientierung sowie Flexibilität); Verkauf an Gremien, Moderation von Workshops mit Kunden
Verkaufstechniken	z.B. Verkaufsphasen, Frage- und Abschlusstechniken, Preisargumentation, Mediation für kritische Situationen mit Kunden
Branchen-, Angebots- und Kunden-Know-how	z.B. Fachliches Know-how zur Kundenberatung, Beratungsstandards, Argumentarien; Definition der Wertschöpfung für Kunden und Unternehmen durch den Verkauf

Abbildung 9: Interaktion zwischen Verkäufer und Kunde bestimmt den Verkaufserfolg maßgeblich.

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 2. bis 4. Stelle (Belz 2007, S. 119). Dabei geht es nicht nur darum, die Beziehungen zwischen Verkäufern und Käufern zu optimieren, sondern die Angebots- und Nachfrageorganisationen zu vernetzen. Alle Mitarbeiter des Unternehmens beteiligen sich am Verkauf; auch Produktmanager, Kundendienst, Techniker, Geschäftsleitung usw. Diesen Trend bestätigten 85 Prozent 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 et al. 1999).

Fazit

Von der «Longlist» im Management des Verkaufs gilt es zur «Shortlist» zu kommen.

Meist genügen nur ein bis zwei Verbesserungsansätze.

Das Verkaufsmodell strukturiert die zahlreichen Schauplätze im Vertrieb. Aktuelle Entwicklungen und Entscheidungen der führenden Anbieter lassen sich den aufgeführten Bausteinen zuordnen. Für eine Verbesserung des Vertriebs bedarf es integrierender und umfassender Ideen. Nur ein bis zwei Stichworte reichen bereits, um anspruchsvolle Vertriebsprogramme zu prägen.

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

Die «Black Box» Verkauf hat ausgedient, auch wenn sich manche Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung nur unvollständig erfassen lassen.

In manchen Unternehmen ist der Verkauf über viele Jahre gewachsen. Manager beginnen das Eigenleben des Verkaufs zu akzeptieren und lernen, welche Strategien funktionieren. Einige Unternehmen werden damit indirekt vom Vertrieb geführt. Tatsächlich sind alle Veränderungen im dezentralen Verkauf anspruchsvoll umzusetzen, Tausende von Kundenkontakten lassen sich nicht per Dekret neu gestalten. Unternehmen, denen es aber 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 sorgt für die Differenzierung innerhalb des Wettbewerbs (Belz/Reinhold 2012). Ein professioneller Verkauf verschafft sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile, weil sich die Fortschritte nicht leicht und rasch kopieren lassen.