

## FACHBEITRAG 2015

---

### Leitartikel: Neuer Vertriebler braucht das Land

Auf kaum einen anderen Funktionsbereich wird in Unternehmen mehr Fokus gelegt als auf den Vertrieb. Dabei gibt es alle Jahre wieder neue Ideen und Ansätze für Vertriebsstrategien, Vertriebsprozesse, Vertriebssysteme und natürlich auch die Auswahl und Weiterentwicklung von Vertriebsmitarbeitern.

Aktuell wird immer häufiger von einem erneuten Paradigma-Wechsel gesprochen. Das Konzept des Challenger Sale (nach CEB, 2012) führt derzeit in vielen Unternehmen weltweit zum Umdenken bezüglich des Idealbildes eines Vertriebsmitarbeiters. Haben der Verkauf von Lösungen und der beliebte Beziehungsmanager ausgedient?



### Aktuelle Trends und Herausforderungen für den Vertrieb

Die moderne Geschichte des Vertriebs begann vor mehr als 100 Jahren in den USA. Damals wurde begonnen, die Vertriebstätigkeit in der Versicherungsbranche zu revolutionieren. Neben der Trennung zwischen Innen- und Außendienst („Farmer“ & „Hunter“), wurden in den 1920er Jahren die ersten verkaufpsychologischen Gedanken und Bestseller (z.B. The Psychology of Selling, Strong 1925) veröffentlicht. In den nachfolgenden Jahrzehnten gab es immer wieder grundlegende Paradigmenwechsel. Vom Marketing-Ansatz (1950er) über das Consultative Selling (1960/70er) und das Strategic Selling (1980er) bis hin zum Partnering-Ansatz (1990er).

Neben diesen grundlegenden Betrachtungen gab und gibt es immer noch und immer wieder operative Herausforderungen im Vertrieb. So herrscht in vielen Verkaufsorganisationen eine ungenügende Teamorientierung vor. Häufig mündet diese auch in eine konfliktreiche Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen insbesondere dem Marketing. Zudem gibt es nicht immer ein leistungsförderndes und langfristig motivierendes Anreiz- bzw. Entlohnungssystem. Der aktuell schwerwiegendste Einflussfaktor ist jedoch die sich derzeit stark verändernde Funktion/Rolle des wichtigsten Counterparts der Vertriebler, dem Einkauf. Der Einkauf bekommt eine immer strategischere Bedeutung in vielen Unternehmen. Prozesse, Tools und Personal werden immer professioneller, der Markt der Anbieter globaler und transparenter. Auch die internen Entscheidungsprozesse werden im Einkauf immer komplexer. Aktuelle Studien kommen zu dem Ergebnis, dass die Anzahl der Beteiligten am Einkaufs- und Entscheidungsprozess zunehmend steigt und 57% der Einkaufsprozesse bereits abgeschlossen sind bevor der Kunde den Vertrieb seiner Lieferanten kontaktiert. Dementsprechend ist es für Vertriebler zukünftig immer wichtiger, den „richtigen“ Entry-Point in den Einkaufsprozess zu erkennen und komplexe Systeme zu verstehen und für sich zu nutzen. Viele Einkäufer bescheinigen dem Vertrieblern zudem ungenügendes Wissen über das Geschäft und Bedürfnisse des Kunden, ungenügendes Wissen über Wertschöpfungspotenziale in der gesamten Supply Chain, mangelhafte Fachkompetenz (insbesondere Marktwissen) und mangelhafte betriebswirtschaftliche Kenntnisse (insb. Hinsichtlich finanzwirtschaftlicher Fragestellungen).

### Handlungsfelder für Vertriebsorganisationen

Um für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gerüstet zu sein, bedarf er einer Neupositionierung des Vertriebs. Kundenorientierung muss als langfristige Investition verstanden werden und das eigene Selbstbild muss vom Lieferanten zum Partner und „Trusted Advisor“ verändert werden. Zudem bedarf es einer Professionalisierung des KeyAccount-Managements und des Methodeneinsatzes (z.B. Buying-Center-Analysen).

Das Silo-Dasein des Vertriebs muss ebenfalls aufgelöst werden. Hierbei sollte die Vertriebsorganisation so angepasst werden, dass cross-funktionale Teams entstehen (Customer-centric Organisation) und die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing optimiert wird.

## FACHBEITRAG 2015

---

Die Arbeit des Vertriebs sollte strukturierter und kennzahlenorientierter werden: Lead-/Opportunitäten-Management, konsequente Umsetzung des Sales Funnel (Effektivität), Festlegen und Messen von Key Performance Indicators (KPI), wertschöpfender Vertriebsressourceneinsatz sowie bessere Kundensegmentierung (potenzial- und wertschöpfungsorientiert). Auch die Unterstützung durch HR kann in diesem Zusammenhang durch mehr Investitionen in Aus- und Weiterbildung, moderne Lernmethoden (Blended Learning) und attraktive Karrieremöglichkeiten weiter verbessert werden.

### Wie sieht der ideale Vertriebsmitarbeiter aus?

In historischer Perspektive standen bis etwa Mitte der 1990er Jahre verschiedene Persönlichkeitsmerkmale oder Charakterzüge wie zum Beispiel Extraversion, Optimismus oder Kontaktfreude im Vordergrund. Besonders einflussreich auf die Auswahl und Qualifizierung von Verkäufern war auch eine Studie von Meyer und Greenberg aus dem Jahr 1964. Die Autoren fanden in einer Langzeitstudie heraus, dass zwei Faktoren für den Verkaufserfolg (gemessen am Deckungsbeitrag) besonders wichtig seien: Empathie und Ego Drive.

Ein Beispiel für ein verhaltensbezogenes Modell der Vertriebskompetenz liefern C. Homburg und M. Müller von der Universität Mannheim. Die Autoren haben in empirischen Studien (z.B. 2009) herausgefunden, dass überdurchschnittlich erfolgreiche Verkäufer (gemessen unter anderem am Deckungsbeitrag) sich dadurch auszeichnen, dass sie sowohl bei kundenorientierten als auch bei abschlussorientierten Verhaltensweisen besonders hohe Werte erzielt haben. Dabei unterscheiden sie Soft-Seller, Hard-Seller und Top-Seller. Viele der beschriebenen Verhaltensweisen lassen sich dabei auch lernen.

### Ein neues Paradigma: Verkauf von Erkenntnissen

Viele Unternehmen sind heute nicht mehr darauf angewiesen, dass ihnen externe Anbieter sagen, wie sie ihre Probleme lösen sollen. Dies wissen bzw. analysieren und recherchieren sie häufig autark. Topverkäufer haben sich auf diesen Wandel längst eingestellt. Zu diesem Ergebnis kommt auch eine umfangreiche und derzeit vielbeachtete Studie von CEB (Dixon & Adamson, 2012). Die Autoren haben dabei fünf unterschiedliche Verkäuferprofile identifiziert: „Hard Worker“, „Challenger“, „Relationship Builder“, „Lone Wolf“ und „Reactive Problem Solver“. Entgegen der Grundvermutung sind die „Challenger“ wesentlich erfolgreicher (sales margins) als die Relationship Builder und dies insbesondere bei komplexeren vertrieblichen Konstellationen (Produkt, Markt, Einkaufsprozesse etc.).

Die Top-Verkäufer („Challenger“) stützen sich dabei auf drei Strategien:

- Sie wählen Kunden anders aus, indem sie Unternehmen ins Visier nehmen die im Wandel sind und keine festgefahrenen Organisationen.
- Sie wenden sich beim Kunden an andere Ansprechpartner. Skeptiker, die Veränderungen vorantreiben wollen, sind ihnen lieber als freundliche Informanten.
- Statt Lösungen für vorgegebene Probleme anzubieten, helfen Sie bei der Definition der Probleme selbst. Sie lassen sich keine internen Prozesse erklären, sondern zeigen dem Kunden auf, wie der Beschaffungsprozess am besten funktioniert.

Der moderne Verkäufer sollte mit Kunden ins Gespräch kommen, bevor diese Veränderungsthemen identifiziert und analysiert haben. Dabei kann es auch sinnvoll sein, bestehende und angefragte Bedarfe zu negieren. Zudem muss er seine Kunden, teilweise auch durch Provokation, zum Nachdenken bringen, neue Ideen entwickeln und Wert generieren, um dem Business der Kunden nachhaltig zu nutzen. Dazu sind, neben persönlichen Kompetenzen, auch sehr gute Markt- und Prozesskenntnisse erforderlich.