

Wie können Unternehmen die Führung ihres Vertriebs verbessern? Und welche Aspekte sind für eine effektive Vertriebsführung erfolgskritisch? Diesen Fragen wird im Folgenden auf Basis aktueller Studien nachgegangen. Dabei werden acht Bereiche thematisiert, deren Kenntnis für das erfolgreiche Vertriebsmanagement von besonderer Bedeutung ist (vgl. Abb. 2.1).

Erstens benötigt effektive Vertriebsführung die richtigen Managementkompetenzen im Hinblick auf die zentralen Aufgabengebiete der Vertriebsführung. Zweitens stellt sich die Frage, wie der Vertrieb – als „Brücke“ zwischen Kunden und dem eigenen Unternehmen – die Entwicklung erfolgreicher Innovationen unterstützen kann. Drittens können die Vertriebsprozesse selbst mehr oder weniger effektiv ablaufen. Viertens können Vertriebsmanager geeignete Maßnahmen zur Verbesserung von Verkaufsgesprächen durchführen. Fünftens müssen Führungskräfte im Vertrieb wissen, von welchen Erfolgsfaktoren es abhängt, ob ihre Führungsmaßnahmen zu den gewünschten Ergebnissen führen. Dabei kann sechstens der richtige Führungsstil seitens der Manager für Spitzenleistungen im Vertrieb sorgen. Siebtens gilt es, durch geeignete Maßnahmen eine Sichtweise der Vertriebsmitarbeiter als Markenbotschafter zu etablieren. Schließlich kann der Vertrieb durch den direkten Kundenkontakt in besonderer Weise zum Aufbau von Kundenloyalität beitragen. Wer diese acht Erfolgsfaktoren versteht, kann nicht nur die damit verbundenen Herausforderungen meistern, sondern auch hohe, häufig brach liegende Potenziale des Vertriebs erschließen – und so die Wettbewerber dauerhaft auf die Plätze verweisen.



Abb. 2.1 Acht erfolgskritische Aspekte der Vertriebsführung.

2.1 Das richtige Kompetenzprofil

Dass die richtigen Managementkompetenzen für einen produktiven Vertrieb sorgen können, ist wohl für keinen Manager wirklich überraschend. Schwieriger ist dann schon die Frage, welches „die richtigen“ Kompetenzen sind. Die Antwort auf diese Frage muss an den Aufgabengebieten des Vertriebs anknüpfen. Denn Kompetenzen sind erst dann „richtig“, wenn sie die erfolgskritischen Vertriebsaufgaben zu meistern helfen.

Was also sind die zentralen Aufgabengebiete des Vertriebs? Die Antwort lässt sich knapp halten: Innovation, Kundenorientierung und Vertriebsprozess. Die übertragende Bedeutung dieser Aufgabenbereiche wird in Unternehmen regelmäßig geäußert und ist auch in zwei jüngeren Studien deutlich zu erkennen (vgl. Abb. 2.2).

Aus diesen Studien geht hervor, dass für Manager Innovation und Kundenorientierung die beiden mit Abstand wichtigsten Instrumente für das im Vertrieb besonders bedeutsame Wachstumsziel sind. Darüber hinaus streben Vertriebsmanager aktuell insbesondere eine Verbesserung des Vertriebsprozesses an. Der starke Managementfokus auf den Vertriebsprozess wird dadurch offensichtlich, dass außer dem Wachstumsziel ausschließlich Ziele mit Bezug zum Vertriebsprozess ganz oben in der Prioritätenliste der Vertriebsmanager rangieren. Demnach soll externe und interne Vertriebsexzellenz über eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und zu immer niedrigeren Kosten sichergestellt werden.

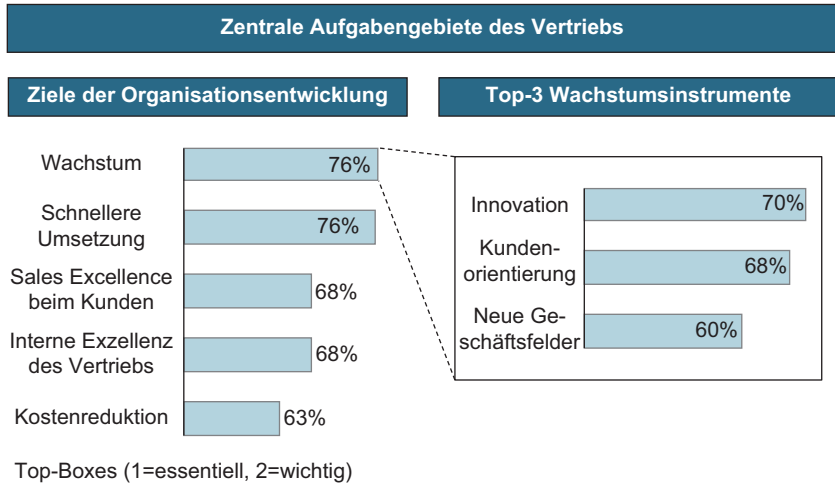


Abb. 2.2 Zentrale Aufgabengebiete des Vertriebs. (Quelle: Droege & Comp., Handelsblatt Business Monitor (2010), Markenverband und Roland Berger (2010))

Die hohe Platzierung der drei Aufgabenbereiche Innovation, Kundenorientierung und Vertriebsprozess lässt die Grundlogik effektiver Vertriebsführung sichtbar werden. Denn ohne das Meistern dieser Aufgaben kann der Vertrieb seine eigentliche Aufgabe, das Verkaufen, nicht auf Dauer erfolgreich bewerkstelligen: Ohne Innovationen fehlen die Produkte, Dienstleistungen oder einfach nur Ideen, die den Kunden in besonderer Weise beim Lösen ihrer Probleme helfen, ihnen dadurch Wettbewerbsvorteile verschaffen und so den Kunden überzeugende Gründe für ihre Kaufentscheidung liefern. Fehlt es an der Kundenorientierung, besteht die Gefahr, dass der Vertrieb die Kundenprobleme nicht hinreichend versteht und als Folge erfolgsträchtige Gelegenheiten – von interessanten Verkaufsabschlüssen bis hin zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder – ungenutzt verstreichen lässt. Und falls die Vertriebsprozesse nicht reibungslos ablaufen, können lange Dauer, geringe Flexibilität und hohe Kosten selbst ansonsten überzeugte Kunden zur Konkurrenz treiben.

Betrachtet man vor dem Hintergrund dieser erfolgskritischen Aufgaben die Kompetenzen der Manager, kommt man zu dem Ergebnis, dass zahlreiche Vertriebsmanager heutzutage ein ungenügendes Kompetenzprofil für Führungsaufgaben im Vertrieb besitzen. Abbildung 2.3 stellt dar, worin Manager ihrer eigenen Meinung nach die größten Schwächen aufweisen.

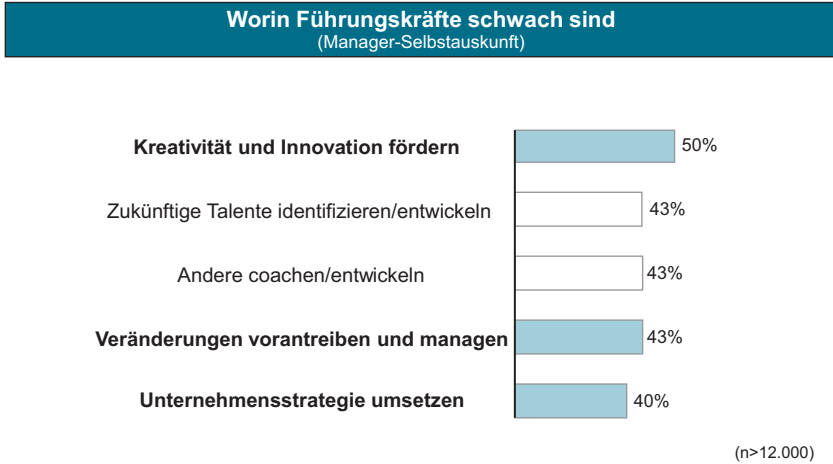


Abb. 2.3 Worin Führungskräfte schwach sind. (Quelle: DDI (2011))

Als größte Schwachstelle zeigt sich das Fördern von Kreativität und Innovation – also ausgerechnet der Bereich, der von übergeordneter Bedeutung für das Wachstum der Unternehmen ist. Sage und schreibe jeder zweite Manager sieht hier deutliches eigenes Entwicklungspotenzial. Aber auch beim Management der Vertriebsprozesse weisen Manager erhebliche Defizite auf. Denn Schwächen beim Vorantreiben und Managen von Veränderungen führen unweigerlich zu Schwierigkeiten, wenn unternehmenseigene Strukturen und Prozesse an Kundenbedürfnisse angepasst oder marktorientierter gestaltet werden müssten. Dabei ist gerade der Vertrieb im Kontakt mit den Kunden und angesichts des dynamischen Umfelds mehr und mehr darauf angewiesen, innovative Lösungen für Kundenprobleme zu entdecken und in Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern umzusetzen. Und für das erfolgreiche Finden und Verkaufen solcher Lösungen wird Veränderung im Sinne einer auch kurzfristigen Einführung von für das eigene Unternehmen innovativen Strukturen und Prozessen zusehends zur Norm. Dies zeigen nicht zuletzt die Unternehmen sehr deutlich, die ihr Produktangebot mit Dienstleistungen ergänzen oder sich vom Produktanbieter zum Lösungsanbieter wandeln (vgl. Ulaga und Reinartz 2011).

Auch bei den Kompetenzen zur Bearbeitung von (internationalen) Kunden gibt es erheblichen Verbesserungsbedarf. Eine Studie zum Kernkompetenz-Profil von Vertriebsführungskräften der ersten und zweiten Ebene kommt zu dem Ergebnis, dass Kundenfokus die am stärksten ausgeprägte Kompetenz ist (vgl. Abb. 2.4).

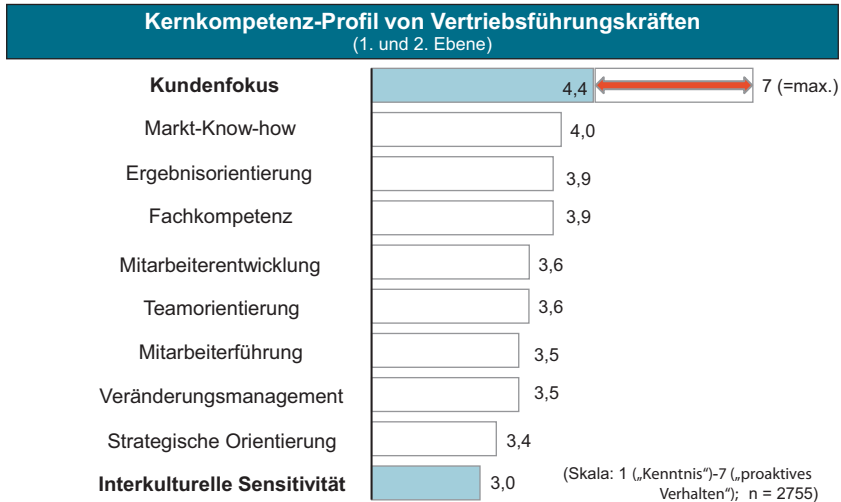


Abb. 2.4 Kompetenzprofil von Führungskräften im Vertrieb. (Quelle: Egon Zehnder International (2005))

Dieses Ergebnis verwundert nicht sonderlich. Was allerdings verwundert, ist die Tatsache, dass es selbst diese Kompetenz nur auf einen Wert von 4,4 schafft – bei einem Maximalwert von 7. Somit ist der Kundenfokus bei den Führungskräften im Vertrieb häufig nur Mittelmaß und insgesamt deutlich von einem proaktiven Ansatz entfernt. Dies gilt insbesondere für die Zusammenarbeit mit internationalen Kunden. Denn interkulturelle Sensitivität landet in der besagten Studie auf dem Schlussplatz der Kompetenzliste. Damit geht das Risiko einher, dass Aufträge nicht am Leistungsangebot scheitern, sondern auf der zwischenmenschlichen Ebene. Angesichts der häufig großen Umsatzbedeutung von Auslandsmärkten und der rasch fortschreitenden Internationalisierung vieler Märkte ist der Handlungsbedarf offensichtlich.

Insgesamt haben Unternehmen trotz vielfacher Bemühungen in der Vergangenheit weiterhin die Möglichkeit, das Kompetenzprofil ihrer Vertriebsmanager zu verbessern. Rekrutierung und Entwicklung von Führungskräften in den Kompetenzfeldern Innovationsmanagement, Kundenorientierung und Prozessmanagement erscheinen dabei besonders viel versprechend. Während sich leistungsstarke Produkte „von alleine“ verkaufen und es insofern schwierig machen, vorhandene Kompetenzschwächen im Vertrieb zu erkennen, schlummert dort ein großes Potenzial. Dieses gilt es zu heben.

2.2 Unterstützung von Innovationen

Richtet man nun den Fokus auf die Führung der Vertriebsorganisation an sich, stellt sich die Frage, wie der Vertrieb, je nach strategischer Ausrichtung und den damit verbundenen Unternehmenszielen des eigenen Unternehmens, die Innovationskraft unterstützen und damit Kundenprobleme lösen und zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

Durch interne Kooperationen kann der Vertrieb direkt zum finanziellen Erfolg von innovativen Neuprodukten beitragen. Eine Studie zum Einfluss interner Kooperationen des Vertriebs auf die Profitabilität von Neuprodukten kommt zu dem Ergebnis, dass der Vertrieb speziell in frühen Phasen von Neuproduktprojekten mit anderen internen Abteilungen kooperieren sollte – und zwar insbesondere mit der Forschung und Entwicklung (vgl. Abb. 2.5).

Dieses Ergebnis verdeutlicht nicht nur, dass interne Kooperationen des Vertriebs die Profitabilität eines Neuproduktentwicklungsprojekts erhöhen. Es zeigt auch, wie sehr Unternehmen darauf angewiesen sind, dass der Vertrieb im Kontakt mit den Kunden identifizierte innovative Lösungen für Probleme des Kunden gemeinsam mit internen Partnern umsetzt. Vor allem in der Zusammenarbeit mit Forschung und Entwicklung agiert der Vertrieb als Repräsentant des Kunden und kennt dessen Problemstellung, sodass für den Innovationserfolg, insbesondere in

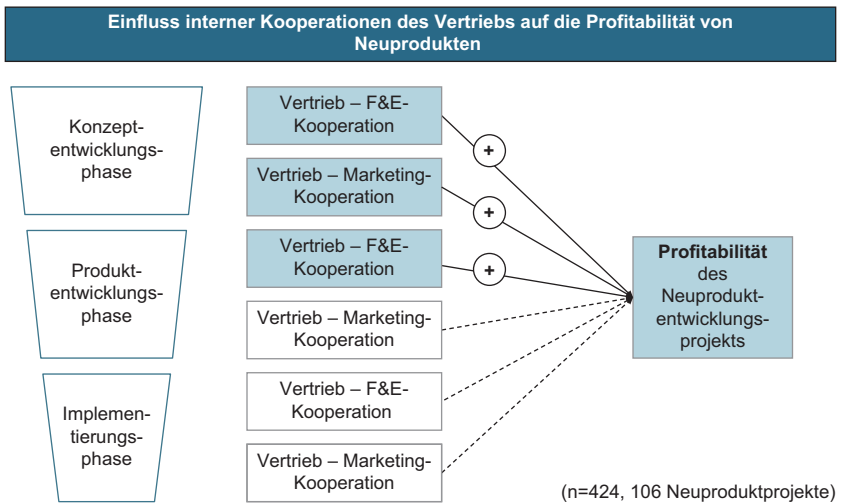


Abb. 2.5 Einfluss interner Kooperationen des Vertriebs auf die Profitabilität. (Quelle: Ernst et al. (2010))

der Konzept- und Produktentwicklungsphase, der Input des Vertriebs von hoher Bedeutung ist. Findet eine interne Zusammenarbeit nicht statt, fehlt der Forschungs- und Entwicklungsabteilung die kundenspezifische Innensicht des Vertriebs, was letztlich dazu führen kann, dass Kundenprobleme nicht hinreichend verstanden und Möglichkeiten nicht rechtzeitig erkannt werden. Zudem verpasst die Forschungs- und Entwicklungsabteilung möglicherweise die Gelegenheit, durch den Vertrieb indirektes Kundenfeedback zu intern entwickelten Produktideen zu erhalten. Schlimmstenfalls kann dies bedeuten, dass Produkte an den Bedürfnissen der Kunden „vorbei“ entwickelt werden. Die Konsequenz ist dann, dass Produkte, das Problem eines Kunden nicht lösen und letztlich getätigte Investitionen nicht zu den erwarteten Ergebnissen führen.

Aus strategischer Sicht bedeutet dies, dass für Unternehmen, die nach höheren finanziellen Gewinnen aus ihren Neuproduktentwicklungen streben, eine enge Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Forschung und Entwicklung unabdingbar ist. Effektive Vertriebsführung fördert deshalb insbesondere in den frühen Phasen von Neuproduktentwicklungsprojekten eine Zusammenarbeit, da diese maßgeblich zum finanziellen Erfolg von Neuprodukten beiträgt.

Legt man andere Kennzahlen, wie den Marktanteil von Neuprodukten zugrunde, wird auch hier die Bedeutung interner Kooperationen für den Neuprodukterfolg offensichtlich – allerdings wird bei Marktanteilszielen die Kooperation des Vertriebs mit dem Marketing wichtiger (vgl. Abb. 2.6).

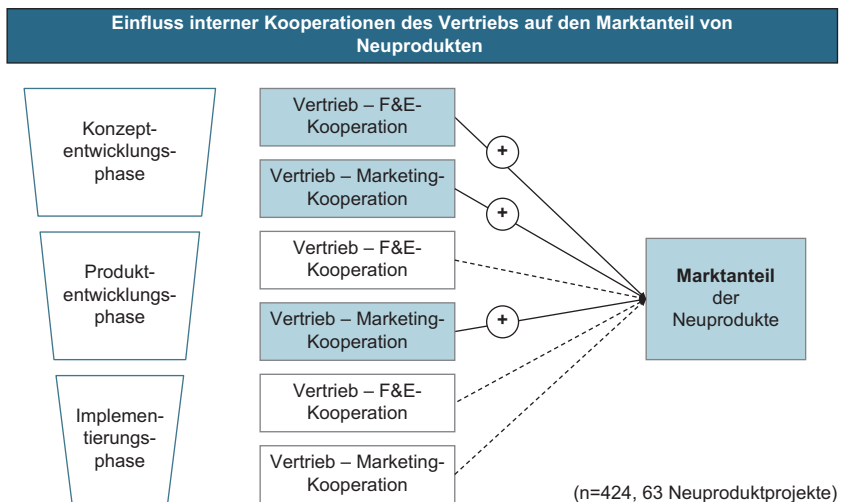


Abb. 2.6 Einfluss interner Kooperationen des Vertriebs auf den Marktanteil. (Quelle: Ernst et al. (2010))

Die Konzeptentwicklungsphase erfordert eine Kooperation zwischen Vertrieb und Marketing, um Ideen für Neuprodukte zu generieren, die sowohl an Kundenbedürfnissen ausgerichtet sind als auch Marktpotential haben. In der Produktentwicklungsphase ist eine Abstimmung zwischen dem Vertrieb und Marketing in Richtung Marktanalysen sowie Planung und Vorbereitung der Produkteinführung erforderlich. Demnach stellt das Marketing strategische Marktinformationen zur Verfügung, während der Vertrieb über kundenspezifisches Marktwissen verfügt. Da das Marketing eher auf das Produkt fokussiert ist, während der Vertrieb sich eher auf den Kunden konzentriert, stellen beide Abteilungen komplementäre Informationen zur Verfügung. In der internen Kooperation werden dadurch einerseits Nischenlösungen verhindert und andererseits die Attraktivität für die anvisierten Marktsegmente sichergestellt.

Überraschend ist das Ergebnis der Studie, dass in der Implementierungsphase die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing weder einen Einfluss auf die Profitabilität von Neuproduktprojekten noch auf den Marktanteil der Neuprodukte hat. Während der Realisierung der Produkteinführung scheint die Zusammenarbeit zwischen der Vertriebsorganisation und der Marketingabteilung aus Profitabilitäts- oder Marktanteilsüberlegungen damit nicht erforderlich.

Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass die Vertriebsführung bereits in den frühen Phasen von Neuproduktentwicklungsprojekten die interne Kooperation zwischen Vertrieb und Marketing fördern sollte, sonst kann es dazu kommen, dass Produkte entwickelt werden, die nicht im Einklang mit den Marktgegebenheiten bzw. den strategischen Marketingzielen sind, oder im ungünstigsten Fall gar kein Marktpotenzial haben.

Doch inwiefern werden neue Produkte überhaupt von Verkäufern akzeptiert? Wird alles was ein Unternehmen produziert von Verkäufern bereitwillig verkauft? Abbildung 2.7 zeigt, dass die von den Verkäufern erwartete Kundennachfrage die verkäuferseitige Bereitschaft zum Verkauf eines neuen Produkts bestimmt. Demnach ist es bei der Neueinführung eines Produkts nicht nur wichtig, die Kundenakzeptanz zu evaluieren, sondern ebenso unternehmensintern die Akzeptanz der Verkäufer zu schaffen.

Verkäufer schließen auf die zu erwartende Kundennachfrage, indem sie die Neuprodukte aus Kundensicht beurteilen. Auf Basis der Produkteigenschaften, wie der Qualität oder dem Preis-Leistungsverhältnis, schätzen sie den potentiellen Erfolg des Neuprodukts bei Ihren Kunden ab. Die positive Produktbeurteilung der Verkäufer erhöht deren Bereitschaft zum Verkauf des Neuprodukts. Somit sind Verkäufer, welche eine hohe Kundennachfrage erwarten, eher dazu bereit, das Neuprodukt zu verkaufen. Dabei können Vergütungsanreize sowohl die aus Sicht der Verkäufer zu erwartende Kundennachfrage als auch deren Neuproduktakzeptanz steigern.

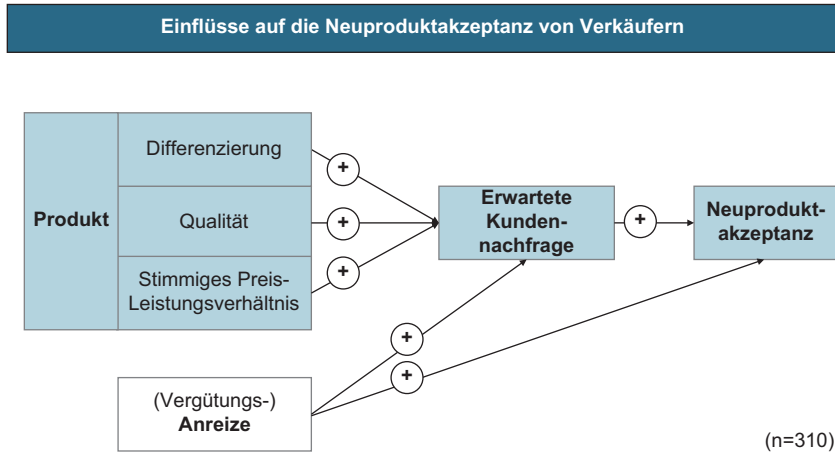


Abb. 2.7 Produktbeurteilungen des Kunden beeinflussen die Neuproduktakzeptanz von Verkäufern. (Quelle: Wieseke et al. (2008))

Effektive Vertriebsführung sollte demnach insbesondere dort Vergütungsanreize setzen, wo Produkte in der Einführungsphase nicht unmittelbar erfolgreich sind, aber wo das Management langfristig finanzielle Erfolge erwartet. Derartige Anreize führen dazu, dass ein neues Produkt von Verkäufern schneller akzeptiert wird und somit den Kunden früher angeboten wird – mit positiven Effekten auf die Erlösgenerierung und den Return on Investment.

Im Vergleich zu den Verkäufern resultiert die Neuproduktakzeptanz der Vertriebsmanager aus dem Markenauftritt und dem Image des Neuprodukts. Dabei beurteilen Vertriebsmanager Neuprodukte anhand des Markenauftritts (d. h. der Qualität der Werbung und der Stimmigkeit des Preis-Leistungsverhältnisses) und des Produktimages und schließen dadurch auf die aus ihrer Sicht zu erwartende Kundennachfrage (vgl. Abb. 2.8). Demnach führt eine positive Beurteilung der erwarteten Kundennachfrage von Seiten der Vertriebsführung dazu, dass Neuprodukte eher akzeptiert werden. Dadurch sind sie eher dazu bereit, den Verkauf des Neuprodukts gegenüber Ihrer Verkaufsmannschaft zu vertreten.

Im Weiteren wird die Neuproduktakzeptanz der Vertriebsmanager positiv durch geeignete Vergütungsanreize beeinflusst. Vor allem wenn Vertriebsleiter einen starken Wettbewerbsdruck wahrnehmen, sind sie dazu bereit, Produktinnovationen eine Chance zu geben, um sich so von Konkurrenzangeboten differenzieren zu können.

Einflüsse auf die Neuproduktakzeptanz von Vertriebsmanagern

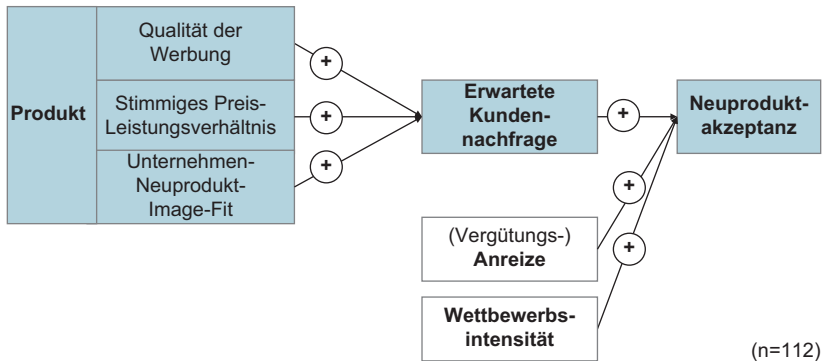


Abb. 2.8 Markenauftritt und Image beeinflussen die Neuproduktakzeptanz von Vertriebsmanagern. (Quelle: Wieseke et al. (2008))

Indem Vertriebsmanager ihre Wertschätzung für das Neuprodukt gegenüber ihrer Vertriebsmannschaft demonstrieren, können sie die Bereitschaft ihrer Verkäufer zum Verkauf des Neuprodukts erhöhen. Abbildung 2.9 veranschaulicht den Managereinfluss auf die Neuproduktakzeptanz von Verkäufern.

Verkäufer nehmen wahr, wie ihre Führungskraft neue Produkte beurteilt und lassen sich von deren Urteil leiten. Wie man sieht, ist dieser Einfluss bei Verkäufern mit niedriger Nachfragerwartung deutlich höher (vgl. Abb. 2.9, rechte Spalte) als bei Verkäufern mit hoher Nachfragerwartung. Insofern können Vertriebsmanager insbesondere solche Verkäufer zum Verkauf eines neuen Produkts anregen, welche die Kundennachfrage eher pessimistisch einschätzten. Da gerade diese Verkäufer unsicher bezüglich des tatsächlichen Nutzens eines Produkts für Ihre Kunden sind, lassen sie sich besonders stark von der Meinung ihres Vorgesetzten beeinflussen. Insgesamt ist es damit Aufgabe der Unternehmensführung, die Einschätzung der Vertriebsmanager bezüglich des Werts von Neuprodukten durch Vergütungsanreize zu verbessern, damit dadurch ihre Vertriebsmitarbeiter zum Verkauf des Neuprodukts motiviert werden.

Erfolgreiche Vertriebsführung
Potenziale und Herausforderungen
Haas, A.; Stübiger, N.
2014, VII, 36 S. 28 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-06285-9