

Fragt man Menschen, was ihnen zum Begriff Vertrieb einfällt, stehen zwei Antworten ganz weit oben: „Drückerkolonnen“ und „Klinkenputzer“. In Umfragen geben Unternehmen regelmäßig an, dass sie im Außendienst die größten Schwierigkeiten hätten, Führungspersonal zu finden. Auch auf den Ebenen darunter sieht es nicht besser aus.

(Julia Löhr, „Gestatten, Verkäufer“, Frankfurter Allgemeine Zeitung, www.faz.net, 2010)

2.1 Bedeutung von Vertrieb

Die Verkaufsabteilung ist nicht die ganze Firma, aber die ganze Firma sollte eine Verkaufsabteilung sein.

Peter Jessen

Einhergehend mit dem teilweise schlechten Image von Vertrieb und Vertriebsmitarbeitern wird von manchen Menschen auch nicht realisiert, dass ein Unternehmen nicht von den Produkten (oder Dienstleistungen) lebt, die es herstellt und anbietet, sondern nur von denen, die es auch verkauft. Dass in praktisch jedem Unternehmen daher der Vertrieb eine der zentralen Rollen einnimmt oder einnehmen muss, ist für viele selbstverständlich, aber längst nicht für alle.

2.2 Begriffsklärung Verkauf – Vertrieb

Auch in den Bereichen Vertrieb und Personal herrscht eine Vielfalt an Interpretationen von Begrifflichkeiten. Selbst Fachleute auf ihrem Gebiet geben völlig unterschiedliche Definitionen zum gleichen Begriff ab. Um sicherzustellen, dass wir inhaltlich von den gleichen Dingen sprechen, definiere ich an einigen Kapitelanfängen Begriffe, damit wir wirklich

eine saubere inhaltliche Übereinstimmung erzielen. Starten wir mit der Abgrenzung von Verkauf und Vertrieb:

- **Vertrieb:** In diesem Buch wird Vertrieb als die dem Marketingmix eingegliederte Aufgabe (personell oder strukturell beziehungsweise organisatorisch) verstanden, die sich mit dem Absatz von Waren oder Dienstleistungen an Kunden beschäftigt.
 - **Verkauf:** Der persönliche Verkauf ist eine Sonderform des Vertriebs (sowie Bestandteil des Kommunikationsmixes und der Distributionspolitik). Definieren wir Verkauf als Situation, in der ein potenzieller Kunde mit zumindest latent vorhandenem Interesse an Produkt oder Dienstleistung zu einem Verkäufer kommt. Dieser eigene Antrieb des besuchenden Kunden erleichtert dem Verkäufer das Leben sehr, da er nicht die gesamte Phase der Kundenkaltakquise oder Neukundengewinnung durchlaufen muss.
-
- ▶ Im normalen Vertrieb muss eine Selektion von Interessenten zu Nichtinteressenten bei der anvisierten Zielgruppe durchgeführt werden. Der klassische Vertriebsmitarbeiter greift zum Telefon, besucht gegebenenfalls kalt potenzielle Kunden oder nutzt die Methoden des Direktmarketing. Direktmarketing ist übrigens keine weitere Form der Werbung, sondern ersetzt die ersten Schritte im Dialog zwischen Vertreter/Vertriebsmitarbeiter und potenziellen Kunden.
 - ▶ Kurz zusammengefasst: der Vertriebsmitarbeiter muss auch die Selektion, Qualifizierung und Gewinnung von Neukunden durchführen, zum Verkäufer kommen dagegen interessierte potenzielle Kunden, die er "nur" noch ggf. beraten muss und denen er das passende Produkt oder die passende Dienstleistung verkauft. Anders formuliert: Ein Verkäufer kennt eventuell wichtige Bereiche des Vertriebs nicht.

2.3 Die Bandbreite von Vertriebsaufgaben

Betrachten wir den Bereich Vertrieb etwas genauer. Beim Wort „Vertriebler“ oder Vertriebsmitarbeiter haben viele Menschen sofort ein Bild im Kopf – schlimmstenfalls den extrovertierten Versicherungsvertreter, der auch 80-Jährigen noch eine Ausbildungsver-sicherung verkaufen würde, den leicht schmierigen Handlungsreisenden an der Hotelbar, der jeden Rock angräbt, oder einen penetranten Staubsaugervertreter, den man nicht mehr aus dem Haus bekommt. Jeder denkt erstmal an die ihm bekannteste Variante und hat damit nur wenige Mosaiksteine des gesamten bunten Bildes vor Augen. Ich möchte Sie etwas sensibilisieren dafür, dass es „den Vertrieb“ und damit auch „den Vertriebsmitarbeiter“ nicht gibt. Gliedern wir das Thema nach einzelnen Aspekten auf:

2.3.1 Neukundengewinnung oder Bestandspflege

Die Hauptaufgabe von Vertriebsmitarbeiter Hans Dampf besteht in der Gewinnung von neuen Kunden. Er macht sich Gedanken über neue Zieladressen in seinem Bereich, telefoniert wie ein Weltmeister und schafft massenhafte Termine. Sogar bei Adressen, die weder das Produkt noch die Marke noch das Unternehmen kennen, schafft er in kurzer Zeit mit Fleiß, Geschick, Glück und Überredungskunst beeindruckende Terminquoten. Auch in den Terminen selbst überzeugt er in kurzer Zeit, so dass die Neukunden zumindest (kleine) Erstaufträge erteilen. Doch nach der Jagd – diese Art von Vertriebsmitarbeiter nennt man daher auch „Hunter“ – mangelt es ihm an der Ausdauer, eine langfristig vertrauensvolle Beziehung zu den Kunden aufzubauen. Für viele Aufgaben ist eher der Hunter, der Jäger gefragt, der „Aufreißer“, kontaktfreudig, manchmal jovial, aktiv, oftmals eher redselig (zumindest wirkt der Prototyp auf viele Menschen so), der schnell eine Verbindung zum potenziellen Kunden schafft. Doch hat er auch die Ausdauer, die Projekte dauerhaft mit allen Detailproblemen zu lösen?

Vertriebsmitarbeiter B. Ständig hat gerade im Auf- und Ausbau von Beziehungen seine Stärken. Er setzt sich für seine Kunden ein, ist auch am Samstagabend noch erreichbar, wenn es im Projekt brennt, besucht seine Kunden regelmäßig und kennt sie ganz genau bis hin zum Golf-Handicap ihres Hundes. Er ist der Farmer, der seine Kunden hegt und pflegt, dem die lang anhaltende Beziehungspflege wirklich wichtig ist. Aber am Telefon wildfremde Menschen anrufen, um ihnen etwas zu verkaufen – das möchte er nicht. Eine Absage frustriert ihn, zwei ärgerliche Menschen am Telefon, die er gestört hat, verderben ihm den Tag – zum dritten Telefonanruf kommt es heute nicht mehr. Er tut sich schwer, offen auf völlig unbekannte Menschen zuzugehen, um ihnen „etwas zu verkaufen“ – er sieht sich auch eher als Berater oder Problemlöser denn als „Vertriebsmitarbeiter“.

2.3.2 Unternehmensgröße

Vertriebsmitarbeiter K. Onzern arbeitet in einem internationalen Großkonzern. Seine Kollegen im Marketing erarbeiten exakte Zielgruppenanalysen, erstellen umfangreiche Marktforschungen sowie aussagekräftige Werbematerialien und unterschiedliche Präsentationsunterlagen für den Vertrieb, die Ingenieure stehen bereits im Vorfeld dem Vertrieb zur Seite. Zum Kontaktaufbau werden von der Marketingabteilung Messen und Roadshows organisiert, professionelle Callcenter-Mitarbeiter (oder der Vertriebsinnendienst) telefonieren Kaltkontakte und planen Besuchstermine. Die Aufgaben von K. Onzern sind anspruchsvoll, exakt definiert, genau abgegrenzt zu anderen Aufgaben, und verlangen – oder erlauben – wenig Improvisation, Eigeninitiative und teils auch nur begrenztes Eingehen auf individuelle Kundenwünsche. Teilweise wurden ihm sogar Routenplanungen vorgegeben, wann und in welcher Reihenfolge er welche Kunden und Interessenten besuchen soll. Seine Ziele sind differenziert nach Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag sowie weiteren Kennzahlen aus dem Vertriebscontrolling.

M. Ittelstand vertreibt die Produkte eines kleineren Unternehmens. Seine Aufgaben kann er mit großen Freiräumen selbst organisieren, sein Vertriebsleiter überlässt ihm die Einteilung seiner Aufgaben, ist eigentlich nur an den monatlichen Ergebnissen interessiert. Herrn Ittelstands Ergebnisse werden vor allem an der Zielgröße Umsatz gemessen, Deckungsbeitrag, Stornoquoten und Kundenzufriedenheit, Kundenentwicklung, Marktforschung fallen meist unter den Tisch. Er ist einbezogen in die Marketingaufgaben, die in seinem Unternehmen sehr vertriebsunterstützend mehr von einer Werbe- als einer Marketingabteilung durchgeführt werden, bis hin zur Definition von neuen Zielgruppen.

Es macht einen großen Unterschied, ob man in einem Großkonzern oder in einem KMU (Klein- und Mittelständisches Unternehmen) arbeitet – sowohl was die Aufgabenverteilung als auch die Persönlichkeit betrifft. Ein etwas übertriebenes Beispiel: wird beim Konzern die IT-Abteilung angefordert, um eine leere Druckerpatrone auszutauschen, wird das im KMU selbstverständlich selbst erledigt.

Je größer das Unternehmen (wobei man auch auf die konkreten Organisationsgrößen achten muss, in denen jemand arbeitet – auch in Konzernen existieren kleine, überschaubare selbstständig agierende Einheiten), desto mehr spezialisiert und zergliedert ist meist die Aufgabenstellung. Die Entscheidungsbereiche sind kleiner, die Vorgaben für die Aufgabenerledigung sowie der Umfang der Bürokratie umfangreicher.

Kleinere Unternehmen bieten meist eine größere Palette an Aufgaben an, fordern mehr Entscheidungen, größere Selbstständigkeit bis hin zu Improvisationsvermögen. Hier ist man eher an Bord eines Schnellbootes denn eines Containerschiffes.

Ob jemand besser auf einem gut organisierten Dampfer aufgehoben ist oder lieber auf einem kleinen wendigen Schnellboot arbeiten will, ist großteils auch eine Frage der Persönlichkeit.

2.3.3 Dienstleistungen oder Produkt

Vertriebsmitarbeiterin T. Upperware kann blendend Produkte vertreiben, die sie präsentiert und vorführt. Sie preist die Qualität, kann sie vielleicht sogar vorführen oder anhand von Unterlagen, Tests etc. belegen. Wettbewerbsprodukte lassen sich „objektiv“ anhand wirklicher Unterschiede differenzieren. Sie lässt ihre Kunden die Produkte anfassen und testen, erklärt die Funktionsweisen am Gerät etc.

Produktvorteile, eventuell sogar echter Kundennutzen, können durch Testberichte belegt werden, Vorteile werden ansonsten durch Marketingphrasen („das Gerät hat auch DMCPSDV“, „die einzigen Futterperlen mit Jod-S 11“) ersetzt. Diese Vertriebsmitarbeiterin erzielt hervorragende Erfolge mit ihren Produkten – und scheitert beim Versuch, Dienstleistungen zu vertreiben. Vorteile zu argumentieren, die bei Dienstleistungen nicht greifbar sind (zumindest nicht in der Vertriebsphase), nicht demonstriert werden können, liegt ihr nicht. Produkte, die abgesehen von Worten im ersten Moment häufig austauschbar zum Wettbewerb sind, bringen sie bei der Vorteilsargumentation an den Rand der Verzweiflung.

Dem Vertriebsexperten Alli Anz geht es umgekehrt – er besticht im Vertrieb von Dienstleistungen und tut sich schwerer mit dem Vertrieb von physischen Produkten. Ihn werden wir später noch genauer kennen lernen.

2.3.4 Investitionsgüter oder Konsumgüter

Herr Sie-Mens, promovierter Maschinenbauer bei einem internationalen Konzern, ist weltweit zuständig für den Vertrieb und Verkauf von Gaskraftwerken. Er ist mit seinem Team für den gesamten Prozess von Aufspüren von potenziellen Interessenten über Beratung, Erstellen von Gutachten und Angeboten bis zum Verkauf, Mitarbeit bei der Vertragsgestaltung bis zu Garantiefragen verantwortlich. Ein derartiger Verkaufszyklus dauert etliche Jahre, eine permanente gute Kundenbeziehung ist deshalb sehr wichtig. Dazu gehört unter anderem auch interkulturelle Sensibilität und verhandlungssichere Mehrsprachigkeit. Mehrwöchige Auslandsaufenthalte sind regelmäßiger Bestandteil seiner Aufgaben.

Frau A. P. Ple verkauft in einem unternehmenseigenen Shop die neuesten Mobiltelefone und Tabletcomputer einer sehr angesagten Marke – wobei meist eher Ware an die Jünger verteilt wird denn verkauft werden muss, da die werbe- und trendgläubigen Konsumenten ihr die Ware aus der Hand reißen. Längere Lieferzeiten kommen immer wieder vor und bei Neuerscheinungen warten Käufer schon stundenlang vor der geschlossenen Ladentür.

Hat jemand die Geduld und Ausdauer sowie die nötige Tiefe im Detailwissen, um langfristige Investitionsentscheidungen zu begleiten, oder ist er eher für den „schnellen Deal“? Will sich jemand auch mit Ausschreibungen herumschlagen oder lieber potenzielle Kunden so begeistern, dass sie kurzfristig kaufen? Ist ein Vertriebsmitarbeiter seriös genug zum Verkauf von Großanlagen, so kann er zu wenig „hip“ sein zum Vertrieb von Snowboards. Der Dreadlocks tragende Surfshop-Inhaber mit Spitzenumsätzen kann in der Medizintechnikbranche kläglich scheitern, da die Charaktere und Erwartungen zu unterschiedlich sind. Wobei es dazu auch interessante Untersuchungen gibt: selbst junge und flippige Kunden erwarten einen konservativen Bankberater und keinen ebenso trendig gestylten Menschen, wie sie es sind.

2.3.5 Sales-Methoden und Ziele: Hardselling, Softselling und „Das neue Hardselling“

K.O., ein namentlich bekannter Ex-Profi-Boxer, ist seit Jahren für einen Telekommunikationsdienstleister tätig. Dort verkaufte er früher selbst mit sehr guten Erfolgen Mobilfunkverträge, Handys, Festnetzverträge, Internet. Er stand mit seinem mobilen Verkaufsstand in Fußgängerzonen, Einkaufszentren und Elektronikmärkten, um potenzielle Kunden direkt anzusprechen. Sein Motto lautet: „Anhauen – umhauen – abhauen“. Er setzte die Kunden auch mal unter Druck, damit sie einen Vertrag unterschrieben. Auch sein Vorge-

setzter achtete deutlich mehr auf Abschlüsse als auf die Stornoquote. Einmal den Kunden gewonnen, das reicht. Unzufriedene Kunden sind ja auch eher wechselwillig, so dass hier sehr geschickt am Marktvolumen geschraubt wird. Mittlerweile ist Herr O. aufgrund seiner Umsatzzahlen, die er durch seine recht direkte Art erreichte, zum Landesvertriebsleiter aufgestiegen. Raten Sie mal, nach welchen Prinzipien seine Mitarbeiter arbeiten? Und wie weit wird der Bogen sein, den seine Kunden das nächste Mal um ihn machen?

Das andere Extrem betreibt Frau B. Raten, die sich ausschließlich auf die Wünsche ihrer Kunden einstellt, koste es das Unternehmen, was es wolle. Ein Abschluss muss ihr schon fast aufgedrängt werden, da sie nie und nimmer ihre geliebten und wertvollen Kunden mittels vermeintlich manipulativer Fragestellung zu einem Vertragsabschluss nötigen würde. Ihre Kunden mögen Frau Raten, doch leider sind sie nicht wirklich zufrieden, denn ihre Probleme und Wünsche wurden zwar ausgiebig besprochen und nach Lösungen gesucht, aber eine klare Entscheidungshilfe oder Lösung haben sie häufig nicht erhalten.

Ein klügeres Vorgehen praktiziert R. Folg, der den Vertrieb bei einem Versicherungskonzern leitet. Er legt Wert auf Kundenbeziehung durch Problemlösung, aber gleichzeitig hat er klar den Verkauf der Produkte im Fokus. Kundenzufriedenheit ja, aber die Wunsch-erfüllung muss in Relation stehen zu den Kosten. Eine Zusage zu einem Firmendarlehen binnen einer Stunde? Der Kunde würde sich vielleicht freuen. Ist dieser vermutlich nicht „kaufentscheidende“ Vorteil aber den internen Aufwand wert, die Prüfungen derart zu beschleunigen? Klares Nein. Also bleibt das Angebot für die Kunden in einem vernünftigen Verhältnis von Aufwand (Kosten) und Nutzen. Herr R. Folg legt bei seinen Mitarbeitern Wert darauf, dass tatsächlich das Verkaufen als Ziel am Ende des Tages steht, über den Weg der Kundenzufriedenheit.

Ist der Vertrieb kurzfristig gesteuert, auf raschen Erfolg hin, wird eventuell sogar Umsatz auf Kosten von Deckungsbeitrag erzielt, damit die Quartalszahlen stimmen? Ist das alte Hardselling die Methode des Unternehmens oder eher die langfristige Kundenbeziehung?

Diese unterschiedlichen Methoden und Ziele liegen meist nicht in der freien Wahl des Vertriebsmitarbeiters, sondern werden in der Firmenkultur gelebt, sind von der Vertriebsleitung vorgegeben oder implizit in den Vorgaben und Zielvereinbarungen festgeschrieben. Dies wirkt sich dann auch auf die Arbeitsweise von Vertriebsmitarbeitern aus, im Positiven wie im Negativen. Ein langjähriger Vertriebsleiter eines Konzerns brachte es folgendermaßen auf den Punkt: „Zeige mir dein Provisionssystem und ich sage dir, wie dein Vertrieb manipuliert.“ (Vielleicht benutzte er auch statt „manipuliert“ ein schärferes, nicht druckreifes Wort ...)

D. Rücker, einer der netten Menschen, die an Haustüren und über Gartenzäune Abos für Zeitschriften verkaufen, erzählt seinen „Opfern“ gerne, wie sehr doch der Abschluss dieses Abos ihm als Ex-Knacki helfen wird, wieder ein guter Mensch zu werden. Der Kunde wird also zum Wohltäter und bekommt obendrein auch noch eine tolle Zeitschrift. Außer seinem schauspielerischen Talent, der „dehnbaren“ Wahrheitsliebe sowie den auswendig gelernten Phrasen braucht Herr Rücker kaum Ausbildung oder Fachwissen.

Der Vollständigkeit halber noch ein kurzer Ausflug in das Direkt- oder Dialogmarketing. Diese Variante des Vertriebes ist kein völlig unabhängiger neuer Vertriebsweg, sondern eine Variante des Verkaufens mittels Vertreter. Teile oder auch der gesamte Dialog zwischen Interessent/Kunde und Verkäufer/Vertreter werden nicht mehr persönlich im direkten Kontakt durchgeführt, sondern (zumindest teilweise) in Schriftform. Häufig werden z. B. zuerst Mailings verschickt, dann telefonisch ein Termin für den Vertreterbesuch vereinbart. Die schriftliche Kommunikation orientiert sich am Dialog und funktioniert dabei genauso wie bei einem persönlichen Gespräch, es werden die (unausgesprochenen) Fragen der potenziellen Kunden beantwortet (Wer sind Sie? Was wollen Sie? Welchen Vorteil habe ich davon? Was kostet das? etc.), der Gesprächspartner wird immer mal wieder mit dem Namen angesprochen, Vorteile und Nutzen werden aufgezeigt und ggf. bewiesen. Dialogmarketing ist also ein sinnvoller (Teil-) Schritt im Verkauf, bei dem bestimmte „Gespräche“ schriftlich abgewickelt werden, um Zeit und Ressourcen (Vertreter) in vernünftigen Rahmen zu halten. Beim Vertrieb nur per Brief und Telefon ist dieses Verfahren auf die Spitze getrieben.

2.3.6 Verkauf oder Beratung

General I. arbeitet für und im Namen von einem großen Versicherungskonzern – er ist als Leiter einer Agentur aber selbstständiger Unternehmer. Er baut sein eigenes Unternehmen mit Hilfe des Konzerns auf und aus, handelt lieber aus eigenem Antrieb als auf äußere Veranlassung hin. Er hat viel Gestaltungsspielraum und ist für seinen Erfolg letztlich alleine verantwortlich – was sich auch in seiner Provision niederschlägt. Ausruhen auf dem Bestand ist nicht möglich, Neukunden-Akquise ist heutzutage auch für ihn ein Muss. Die Zentrale stellt ihm vereinzelt Leads zur Verfügung, das weitere Vorgehen liegt in seiner Hand. Neben den relativ großen Freiräumen trägt er aber auch die Verantwortung für seine Mitarbeiter.

Seine Kollegin R. Aiffeisen vertreibt ebenfalls Finanzprodukte und Versicherungen – allerdings kommen ihre Kunden meist aktiv auf sie zu, meist sogar zu ihr in die Bank. Sie ist eingebunden in einen ausgearbeiteten Arbeitsprozess, der ihr sowohl Leitfaden und Richtlinien an die Hand gibt, auf der anderen Seite aber wenig Gestaltungsspielräume bietet. Sie kann aufgrund ihrer großen Kommunikationsfähigkeit und ihrer individueller Beratung in kurzer Zeit eine hervorragende Vertrauensbasis herstellen. Dies schafft sie aber nur bei Kunden, die ihren Rat wollen – sie würde sich nie als „Verkäuferin“ sehen, sondern als „Beraterin“, zu der Kunden mit einem Problem kommen.

2.3.7 Unterschiedliche Vertriebsmethoden und -organisationen

Frau K. Raft arbeitet im Vertrieb eines bekannten Lebensmittelherstellers. Sie reist viel zum Lebensmitteleinzelhandel durch ihr Gebiet. Sie hat keinen Kontakt zu Endkunden

oder Konsumenten, ihre Ansprechpartner sind Filialleiter und Disponenten. Sie argumentiert beim Verkauf nicht mit den Produktvorteilen für den Verbraucher, sondern kehrt die Vorteile für den Handel hervor, argumentiert mit Umschlaggeschwindigkeit, Stellflächenproduktivität und Vorverkauf durch den Hersteller mittels TV-Werbung. Der mehrstufige Handel kann auch noch mehr Stufen enthalten, wenn Großhandel, Einkaufsverbünde, Distributoren oder sonstige Marktteilnehmer mitspielen.

Frau C. Allcenter wiederum hat viel Kundenkontakt – ruft sie doch potenzielle Kunden aufgrund von Gewinnspieladressen privat an und versucht, im Direktvertrieb ihre Ware an den Endkunden zu verkaufen. Hier sind natürlich wieder andere Argumentationsstile notwendig als bei persönlichem Kundenkontakt – und vermutlich ein dickes Fell und eine hohe Frustrationstoleranz.

Ihr Kollege X.Y. (er möchte gerne anonym bleiben), genannt „Strucki“, vertreibt auch seit vielen Jahren Haushaltswaren – direkt an den Endkunden. Zuerst nannte sich seine Vertriebsmethode Strukturvertrieb, dann MLM (Multi-Level-Marketing), mittlerweile meistens Network-Marketing oder Empfehlungsmarketing. Diese Organisationsform ist nicht per se abzulehnen, doch leider agieren in diesem Bereich anscheinend nur eine Handvoll seriöse Unternehmen. Strucki ist es völlig egal, was er verkauft, er ist einzig getrieben von der Provision und würde morgen mit seinen Mitarbeitern zur Konkurrenz wechseln, wenn dort höhere Provisionen gezahlt werden.

2.3.8 Unterschiedliche Unternehmenskultur

Alli Anz arbeitet bei einem der Big Player im Bereich Versicherungen und Vermögensverwaltungen. Obwohl dieses Unternehmen weltweit zu den erfolgreichsten Akteuren im Markt gehört, findet man durchgängig, vom Vorstand bis zu den Mitarbeitern auf unteren Ebenen, eine Ablehnung von Arroganz und Überheblichkeit. Hier prägen eine gewisse Zurückhaltung und Bescheidenheit die Unternehmenskultur.

O. Racle ist regionaler Vertriebsleiter einer großen Softwareschmiede. Wie im Unternehmen üblich, tritt er sehr selbstbewusst auf, ein bisschen „Hoppla-hier-komm-ich“ und im Vertrieb auch durchaus mal aggressiv gegenüber dem Wettbewerb. Hier wird von der Zentrale ein Schwarz-Weiß-Denken, ein Freund-Feind-Bild vorgelebt. Ideal wäre es, nicht nur eine Ausschreibung zu gewinnen, sondern den „Gegner“ (Wettbewerber) am Boden zu zermalmen.

Würden die beiden in ihren Bereichen erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter im jeweils anderen Unternehmen ebenfalls erfolgreich sein, oder besteht die große Gefahr, dass die nicht kompatible Unternehmenskultur einen längerfristigen Erfolg verhindert?

2.3.9 Marktsegmente und Zielgruppen

Herr I. Veco hat sich als LKW-Verkäufer einen treuen Stammkundenkreis aufgebaut, der seine Fachkompetenz als ehemaliger Mechaniker schätzt, ebenso die „hemdsärmelige“ Art seines kumpelhaften Auftretens. In seinem Bereich LKW-Vertrieb an kleine und mittelständische Unternehmen ist er gut aufgehoben – würde er aber das Flottengeschäft bei Konzernen versuchen, würde er sich aufgrund der anderen Zielgruppe (akademisch ausgebildete Einkäufer) deutlich schwerer tun. Können Sie ihn sich im Automobilhandel vorstellen als Vertriebsmitarbeiter für die Edelmarke Maybach? Dort wäre er trotz aller Fachkenntnis eine glatte Fehlbesetzung, er würde von den Kunden als Verkäufer nicht anerkannt – hier sind ein ganz anderes Auftreten und Verhalten notwendig.

Auch in folgenden Aspekten können sich unterschiedliche Unternehmensausrichtungen auf die Anforderungen und Persönlichkeiten von Vertriebsmitarbeitern auswirken:

2.3.10 Qualitätsführer versus Preisführer

L. Ada und sein Kollege P. Orsche verkaufen beide erfolgreich PKWs. Ist deshalb ihr Job der Gleiche und beide könnten ohne Risiko den Arbeitgeber tauschen? Eventuell, wenn sie sich sehr gut auf unterschiedliche Menschen und Bedürfnisse sowie Kommunikationslevel einstellen können – ansonsten wäre das Experiment „Jobtausch“ eher gefährlich. Im gleichen Markt können auch hochpreisige Qualitätsführer andere Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter haben als der Preisführer für das Massengeschäft – ein Bang & Olufsen-Shop verkauft anders als Media-Markt (ob die Qualitäts- wie auch die Preisführerschaft in diesen Beispielen wirklich den Tatsachen entspricht oder dies nur die breite Bevölkerung Glauben gemacht wird, müssen wir hier nicht diskutieren).

2.3.11 Massenware für Hobby-User versus Profi-Equipment

Herr Hil-Ti vertreibt ebenso wie sein Kollege B.Aumarkt vor allem Bohrhämmer sowie Schraub- und Trennwerkzeuge. Während die Waren des einen in den Regalen von Obi und Co. liegen, bietet Herr Hil-Ti seine sehr hochwertigen Artikel den Professionals an, nämlich Handwerk und Industrie. Die unverwüstliche Qualität der Werkzeuge in Kombination mit einem umfassenden Serviceangebot bringt seit Jahrzehnten auch in diesen konjunkturabhängigen Bereichen permanentes Wachstum. Das Vertriebsprinzip lautet: „Verkaufe die Werkzeuge dort, wo sie gebraucht werden“ – zum Beispiel auf der Baustelle. Herr Hil-Ti ist täglich draußen bei seinen Kunden, führt Geräte vor und berät in kniffligen Anwendungssituationen. Gleichzeitig hört er auch seinen Kunden zu – was Herr B. Aumarkt nicht leisten kann. So erfährt man schnell, was vom Kunden benötigt wird, welche Probleme es mit Werkzeug oder Anwendungen gibt, was Kunden nervt – und so kann Herr Hil-Ti Lösungen anbieten. Seine Firma stellt ihm mit Hilfe eines ausgeklügel-

ten Flottenmanagements einen für die Bedürfnisse seines aktuell zu besuchenden Kunden perfekt abgestimmten Gerätepark zusammen. Bei Bedarf werden den Kunden umgehend Ersatzgeräte bereitgestellt. Dies schafft mittels der Vertriebsmitarbeiter eine enge Kundenbeziehung, die zwar kostenintensiv ist, aber die Basis für den großen wirtschaftlichen Erfolg darstellt.

2.3.12 Kurzfristige Ziele versus langfristige Orientierung

Herr Klein-Weich arbeitet für eine US-Firma, Marktführer im Bereich Betriebssystem-Software, und denkt in Quartalen. Es wird sogar wichtig, wann ein Kunde seinen Auftrag platziert – manchmal versucht Herr Klein-Weich, eine Auftragserteilung um einige Wochen zu verschieben. Klingt seltsam, ist aber so. Denn es ist der US-Börsenorientierung geschuldet (dem sogenannten Shareholder Value, einem oft falsch angewendeten Prinzip der Managementlehre), dass viele Manager nur bis zum nächsten Quartalsende denken, wenn wieder die Ergebnisse berichtet werden und diese kurzfristigen Ergebnisse direkt den Börsenkurs beeinflussen. Dementsprechend versuchen Vertriebsmitarbeiter unter Umständen, einen lukrativen Auftrag in das nächste Quartal zu verschieben, wenn das aktuelle Quartal bereits recht zufriedenstellend lief.

Frau M. Ittelstand ist als Vertriebsrepräsentantin für ein alteingesessenes Familienunternehmen unterwegs. Sie käme nicht auf die Idee, einem Kunden für den Kauf in diesem Quartal statt im nächsten etwas mehr Rabatt anzubieten, denn ihr Vertriebsleiter ist nicht von kurzfristigen Erfolgen getrieben – das Jahresergebnis zählt, aber auch das ist nur ein Meilenstein in der langfristigen Ausrichtung des gesamten Unternehmens. Der Vertriebsleiter denkt nicht in Umsatz, sondern in Deckungsbeiträgen, die Unternehmensleitung in Gewinn statt in Umsatz, in Kundenzufriedenheit und Sicherung des Unternehmens statt in Aktienkursen.

In einem amerikanischen Konzern, der zentral getrieben ist durch kurzfristiges Denken mit Quartalszahlen und falsch verstandenem Shareholder-Value, wird der Vertriebsleiter seine Vertriebsmitarbeiter oftmals drängen, kurz vor Abschluss stehende Geschäfte noch unbedingt im aktuellen Quartal zum Abschluss zu bringen, statt sich auch auf die Kundenbedürfnisse einzustellen – lieber das schnelle Geschäft dieses Quartal als das ertragreichere in einigen Monaten. Die kurzfristige Denke wird eher eine Hire-and-Fire-Mentalität in der Personalplanung begünstigen als eine langfristig ausgerichtete HR-Strategie. Im Vergleich dazu kann ein inhabergeführtes mittelständisches Unternehmen durchaus in langen Zeiträumen planen und agieren. Ein schönes Beispiel dafür war die Aussage eines mittelständischen Unternehmers zur Wirtschaftskrise: „Krise? Welche Krise? Wir denken in Generationen.“

Personalauswahl im Vertrieb

Wie Sie die passenden Top-Performer finden und gewinnen

Strzygowski, S.

2014, XIII, 232 S. 52 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3344-7