

# Die Zukunft des Vertriebs

Analysefähigkeit, permanentes Controlling von Effektivität und Effizienz sowie umfassende Managementkompetenz sind die Erfolgsparameter, die die Vertriebsarbeit nach Meinung vieler Experten in den nächsten Jahren bestimmen werden.

VON ANNETTE MÜHLBERGER\*

**S**ind Vertriebsleiter heute oft noch »die besten Verkäufer ihres Unternehmens«, die motivierenden Coaches und Lenker für ihre Vertriebspezialisten draußen, stehen sie aktuell vor Herausforderungen, die sie vor allem durch betriebswirtschaftliche und marktstrategische Herangehensweisen lösen müssen.

Auch im **Außendienst** trennt sich die Spreu vom Weizen: Das mittlere Segment wird kleiner. Der Verkauf der Zukunft bewegt sich zwischen Top-Accounts mit Top-Leuten und systematisierter, direkter Kundenansprache per Web, Telefon und anderen Direktkanälen (siehe Analyse »Was bringt der persönliche Verkauf?« auf Seite 14). Getrieben wird diese Entwicklung auch durch die aktuelle Krise: Verkaufsorganisationen werden schon heute sehr viel stärker an ihrer Produktivität als allein am Umsatz gemessen. Die Frage, was Unternehmen konkret durch den persönlichen Verkauf gewinnen, steht künftig über allem.

Gleichzeitig entwickelt sich auch im Vertrieb eine neue Wertediskussion. Laufen die Bestrebungen zu mehr Kundenorientierung und Beziehungsmanage-

ment wirklich immer konform mit einer immer stärkeren Umsatz- und Ergebnisorientierung im Verkauf? Eine spannende Frage, der wir im Abschnitt »Weg vom Turbo-Bonus?« (Seite 13) nachgehen. ←

## HIER LESEN SIE ...

- wie die Wertediskussion den Vertrieb beeinflussen wird,
- welche Rolle der persönliche Verkauf in Zukunft spielt,
- ob und wann sich Außendienst auch weiterhin lohnt,
- die zukünftige Bedeutung von kooperativem CRM,
- welche Vertriebszukunft E-Commerce hat,
- welche Ertrags- und Umsatzchancen im Servicebereich liegen.



Foto: iStock/ J.P.Flemming

\*ANNETTE MÜHLBERGER IST freie Journalistin in Gärtringen/Stuttgart, Kontakt: [www.redaktion-muehlberger.de](http://www.redaktion-muehlberger.de)

Die aktuelle Wertediskussion in Deutschland trifft auch den Vertrieb. Die Bonussysteme im Außendienst haben sich in den letzten zehn bis 15 Jahren stark verändert. Belohnten sie Zielerreichungen früher eher proportional, sind die Bonuskurven heute ausgesprochen steil. Nicht alle Vertriebsexperten begrüßen diese Turbofunktion der gängigen Incentivemodelle: »In ihrer heutigen Ausgestaltung fördern Bonussysteme eine extreme Fokussierung auf die Erreichung der Umsatz- beziehungsweise Deckungsbeitragsziele«, kritisiert der Kieler Marketing-Professor Dr. Dr. Sönke Albers die aktuelle Situation. Nicht direkt umsatzwirksame verkäuferische Aktivitäten fänden in den gängigen Bonusprogrammen keinerlei Niederschlag. Gleichzeitig solle der Verkäufer aber als Beziehungsmanager auftreten und Kunden-

denutzen, -zufriedenheit und -bindung im Auge behalten. Diese nachhaltigen Ziele würden durch die aktuellen Bonussysteme allerdings mehr konterkariert als unterstützt, betont Albers und sagt weiter: »Beziehungsmanagement schreiben sich sehr viele Unternehmen auf ihre Fahnen, ob die Beziehung zu den Kunden in den letzten Jahren allerdings wirklich besser geworden ist, muss man eindeutig hinterfragen.« Er plädiert für einen Wertewandel im Vertrieb, der »auch die Grauzonen, in denen eindeutig unethisch gehandelt wird«, als Konsequenz aus einem falsch justierten System versteht. Verkäufer, die rein umsatzgetrieben sind, ändern ihre Motivationsstruktur – und das nicht immer zum Vorteil von Kunde und nachhaltigem Unternehmenserfolg, mahnt der Kieler Wissenschaftler zum Umdenken. ←



## Hebelwirkung des Außendienstes

Außendienst-Hebelwirkung schwarz auf weiß: Erhöht ein Unternehmen seine Außendienstaktivitäten um zehn Prozent, kann es mit einer durchschnittlichen Absatzsteigerung von drei Prozent rechnen (Außendienst-Elastizität 0,3). Im Fall von Werbung bringt ein Plus von zehn Prozent im Durchschnitt nur rund ein Prozent mehr Absatzsteigerung (Elastizität 0,1). Damit hat der persönliche Verkauf eine dreimal so große Hebelwirkung wie die Werbung. Das ist das Ergebnis einer Meta-Analyse von Professor Dr. Dr. Sönke Albers, Professor Murali K. Mantrala und Shrihari Sridhar über 46 empirische Vertriebsstudien. Die größte Elastizität erreicht der Außendienst bei Produktneueinführungen sowie in weniger gesättigten Märkten. Teurer Außendienstesatz lohnt nach Ansicht der Autoren damit vor allem für die Einführung und Etablierung neuer Produkte. In späteren Produktlebenszyklen sollte die Marktkommunikation auf andere Vertriebskanäle verlagert werden. Wichtig für den internationalen Vertrieb: In Europa ist die Hebelwirkung von Außendienstaktivitäten auf den Absatz grundsätzlich größer als in den USA. Komplette Studie unter: [www.msi.org/publications/publication.cfm?pub=1348](http://www.msi.org/publications/publication.cfm?pub=1348).

**Ausblick** Ob die Zukunft im Verkauf eher düster oder sonnig ist, entscheidet die effiziente Nutzung aller Vertriebswege.

i

STUDIE

VERTRIEBSZUKUNFT MULTIKANAL:

## Was bringt der persönliche Verkauf?

**D**as Web ist ein zentraler Point-of-Sales und seine Rolle auch im Business-to-Business-Vertrieb wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Trotzdem wird es, so Managementberater Claus von Kutzschenbach (cvk consulting), auch künftig immer Bereiche geben, »in denen der persönliche Kontakt mehr Umsatz oder Marktanteil verspricht als der Onlineverkauf«. Seine Überzeugung: »Gute Vertriebler haben nach wie vor die besten Karrierechancen.«

Doch werden auch mittelständische Vertriebsorganisationen künftig sehr viel genauer hinschauen, wann sich der Einsatz ihrer Topleute im Verkauf wirklich lohnt und wo andere **Vertriebskanäle** bessere Ergebnisse bringen. Von Kutzschenbach: »Vertriebsmanager müssen permanent prüfen und nachrechnen, welche Funktionen sie sinnvollerweise mit welchen Vertriebs- und/oder Marketingkanälen besetzen. Die meisten wissen, dass sie auf keinen Kanal mehr wirklich verzichten können. Was über welchen Vertriebsweg läuft, muss aber ständig an-

gepasst werden.« Gefragt sei deshalb im Management eine »gewisse Coolness«, die gegebenen Veränderungen dann auch beherzt und schnell umzusetzen. Denn: Das Online-Business erhöht den Effizienz-Druck auf alle Offline-Maßnahmen. E-Commerce-Professor Dr. Bernd Skiera (Uni Frankfurt): »Die Ergebnisse von Onlinemarketing sind sehr gut messbar, diese Transparenz wollen Unternehmen heute für alle Kommunikationskanäle.«

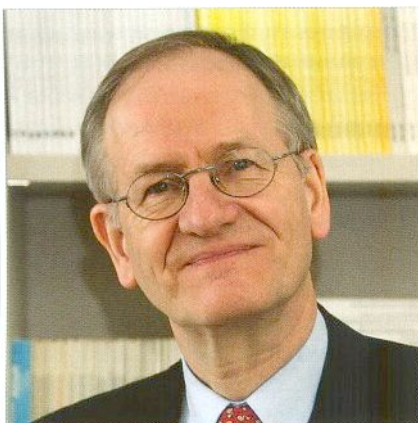
### »DER UNSPEZIFISCHE AUßENDIENST WIRD VERSCHWINDEN.«

Auch der Außendienst bleibt davon nicht verschont. Holger Dannenberg, Partner bei der Mercuri International Deutschland GmbH, betont: »Der unspezifische Außendienst wird verschwinden.« Erfolgreiches Verkaufsmanagement muss den Spagat hinbekommen zwischen einer sehr kundenindividuellen, komplexen Vorgehensweise für Top-Accounts und standardisierten, einfachen, gut vernetzten Kontaktmöglichkeiten

für den Gesamtmarkt. Verkaufsorganisationen werden sehr viel stärker an ihrer Produktivität als nur am Umsatz gemessen. Dannenberg prognostiziert: »Die Frage, was gewinnen wir konkret durch den Verkauf, steht künftig über allem.«

Helmut Seßler, Gründer und Geschäftsführer der INtem Gruppe, ergänzt: »In vielen Firmen ruhen zu viele B-Kunden beim Außendienst. Sie werden turnusmäßig besucht, ohne großes Ergebnis.« Dabei könnten sie systematischer, einfacher und kostengünstiger durch den Innendienst oder ein Callcenter betreut werden – bei erhöhten Kontaktraten und besseren Ergebnissen. Auch Seßlers Gebot heißt: teurer Außendienst nur dort, wo er wirklich mehr erreichen kann als Telefonverkauf oder Onlineshop.

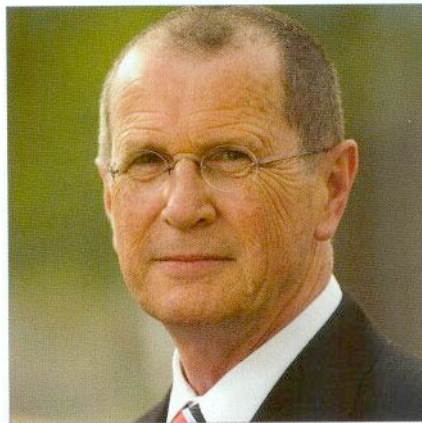
Die erfolgreiche Betreuung von Top-Accounts ist aber nur möglich, wenn Verkäufer in der Lage sind, ihre Kunden selbst im Markt erfolgreicher zu machen und das »auch glaubhaft aufzeigen und vermitteln können« (Dannenberg). Für solche sehr kundenspezifische Lösungen muss der Verkauf nicht nur nach außen



**Professor Dr. Dr. Sönke Albers**

(Christian Albrecht Universität zu Kiel):

»Die extreme Umsatzausrichtung im Vertrieb konterkariert nachhaltige Unternehmensziele wie Kundenbindung und Beziehungsmangement.«



**Claus von Kutzschenbach**

(cvk consulting):

»Was über welchen Vertriebsweg läuft, muss die Vertriebsleitung permanent überprüfen und anpassen.«



**Helmut Seßler**

(INtem Gruppe):

»Verkäufer sind Lotsen und Einkaufshelfer. Alle Verkaufsaktivitäten, bei denen Kunden alleine klar kommen, verschwinden über kurz oder lang ins Web.«

in den Markt, sondern auch nach innen in sein eigenes Unternehmen sehr gut vernetzt sein. »Moderne Vertriebsorganisationen brauchen unternehmensweite Abläufe für kundenorientierte Produkte und Prozesse«, beschreibt Holger Dannenberg die Herausforderung, die der Lösungsverkauf mit sich bringt.

Gute Verkäufer werden für ihre Kunden zum Lotsen und Einkaufshelfer: »Sie versetzen ihre Kunden in einen Zielzustand. Sie hören zu, statt Fragenkataloge abzuarbeiten, sie managen Bedürfnisse statt Nutzen nach Schema zu verkaufen«, erklärt Helmut Seßler. »Alle

### DIE INFODREHSCHIBE WEB BESTIMMT SCHON HEUTE DIE ROLLE DES VERKÄUFERS.

anderen Verkaufsaktivitäten verschwinden über kurz oder lang ins Web.«

So verändert die Infodrehscheibe Web schon heute die Rolle des Verkäufers. Wo Kunden »gegoogelt« in Gespräche gehen, spielen weniger harte Info- und Nutzenargumente, als sehr viel stärker weiche Faktoren wie Vertrauen, Sicherheit, Persönlichkeit für die Kaufentscheidung eine Rolle. »Das Versprechen rund um das Produkt, ist die zentrale Botschaft, die beim Kunden ankommen muss«,

betont Manfred Sieg, Leiter der Fachgruppe Verkauf beim Bundesverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) e.V. Die Gesamtwahrnehmung von Verkäufer- und Unternehmenspersönlichkeit sei oft ausschlaggebend für den Kauf. Sieg: »Beim Autokauf entscheidend ist die Marke mit Faktor 1, der Händler mit Faktor 2,5 und dessen Verkäufer sowie alle anderen Mitarbeiter im Kundenkontakt mit Faktor 6.« Heißt: Der Faktor Mensch spielt für Kaufentscheidungen eine sechsmal größere Rolle als die Marke. »Er ist nach wie vor ausschlaggebend für den Verkaufserfolg«, so Sieg.

Professor Dr. Dr. Sönke Albers, Lehrstuhl für Innovation, Neue Medien und Marketing an der Christian Albrecht Universität zu Kiel, mahnt dennoch vor zu viel Euphorie: »Die ungelöste vertriebliche Frage der Zukunft ist: Wie koordiniere ich das Zusammenspiel von persönlichem Verkauf und der Kundenkommunikation via Internet? Wirklich integrative Lösungen gibt es noch nicht.« Kunden müssten viel stärker in die Informationsplattform des Unternehmens integriert werden, so dass Verkaufgespräche werthaltiger ablaufen können. Albers: »Standardinformationen haben im persönlichen Verkauf nichts mehr verloren.« ←



**Manfred Sieg**

(Bundesverband für Trainer, Berater und Coaches – BDVT e.V., Fachgruppe Verkauf):  
»Das Versprechen rund um das Produkt muss beim Kunden im persönlichen Verkauf ankommen.«



**Holger Dannenberg**

(Mercuri International):  
»Die Frage, was gewinnen Unternehmen durch den persönlichen Verkauf, steht über allem.«

### Vertriebskanal Service

Service ist ein noch eher stiefmütterlich behandelter Vertriebskanal. Dabei bietet er erhebliche Umsatz- und Ertragspotenziale (siehe auch sB Nr. 07-08/09). Aktuell trägt der Servicebereich im Schnitt 20 Prozent zum Unternehmensumsatz und 25 Prozent zum Unternehmensgewinn bei. Das ergab eine Ende 2008 erhobene Studie von Mercuri International in Zusammenarbeit mit dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) zur Kunden- und Verkaufsorientierung in deutschen Unternehmen. Von den 100 befragten Unternehmen verfügen 83 Prozent über Servicemannschaften mit mehr als zehn Servicetechnikern. Weitere Ergebnisse: Servicetechniker haben meist einen weitaus besseren Einblick in den Bedarf eines Kunden als der Verkaufsaußendienst. Auch ihre Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei Kunden ist meist höher als die des klassischen Verkaufs. Die Nutzung dieser verkäuferischen Potenziale kann, so die Studienautoren, je nach Komplexitätsgrad der Produkte und Leistungen, von der eigenständigen Bearbeitung der Bestandskunden bis zu einem strukturierten Informationsaustausch mit dem Verkauf reichen. Allerdings bestünden aufgrund der technischen Ausbildung der Servicetechniker und ihres Selbstverständnisses häufig Mängel in der verkäuferischen Motivation, der Qualifikation und der Kundenorientierung. Das ließe sich aber durch spezifische Trainings und mit maßgeschneiderten Steuerungsinstrumenten ausgleichen. Mittelfristig sollte das Anforderungsprofil von Servicetechnikern stärker verkaufsorientiert ausgerichtet sein und bei Neueinstellungen berücksichtigt werden. Studie: [www.mercuri.de](http://www.mercuri.de).