

Martin Maas

Praxiswissen Vertrieb

Martin Maas

Praxiswissen Vertrieb

Berufseinstieg, Tagesgeschäft
und Erfolgsstrategien

3., erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2001
2. Auflage 2004
- 3., erweiterte Auflage April 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Margit Schlomski / Barbara Möller

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: Satzwerk GbR, Dreieich

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0272-1

ISBN-13 978-3-8349-0272-6

für Charlotte und Murielle
(unverkäuflich)

Vorwort zur dritten Auflage

Der wirtschaftliche Umbruch, die Verlagerung von Märkten sowie die Europäisierung sind in vollem Gange. In Deutschland deuten sich politische Veränderungen an, die Anpassungen von marktwirtschaftlichen Rahmendaten mit sich bringen werden. Die Wirtschaft stockt, und das Tagesgeschäft ist für die betroffenen Vertriebsorganisationen sehr anspruchsvoll geworden. Gute Kunden zu verlieren, kann sich kein Unternehmen leisten. Aus diesem Grund ist Key Account Management wichtiger denn je. Die dritte Auflage von „Praxiswissen Vertrieb“ ist um ein Kapitel zum Thema Key Account Management erweitert worden, um Ihnen hilfreiche Informationen zu diesem spannenden Bereich des Vertriebsalltags an die Hand zu geben. Das Key Account Management bringt spezifische Vorgehensweisen mit sich, die sich auch gut auf das Tagesgeschäft mit Kunden und Interessenten übertragen lassen, die nicht das Prädikat Key Account besitzen, aber ebenso wertvoll und wichtig für ein Unternehmen sind. Ich wünsche Ihnen beim Lesen, dass Sie Anregungen und Ideen bekommen, die Sie für Ihr eigenes Tagesgeschäft nutzbringend umsetzen können. Mein besonderer Dank gilt Murielle und Charlotte, die wieder einmal Rücksicht genommen haben, damit ich die Ergänzungen fertig stellen konnte.

Bielefeld, im Frühjahr 2006

Martin Maas

Vorwort zur zweiten Auflage

Der persönliche Verkauf hat eine große Bedeutung – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird dies umso klarer. Im Vertrieb kommt es darauf an, immer wieder das Erreichte zu überprüfen und nach Möglichkeiten der Verbesserung zu suchen. Das gilt gleichermaßen für die vertriebsnahen Bereiche wie dem kaufmännischen Innendienst und dem Marketing. Diese zweite Auflage ist gründlich durchgesehen und um zentrale Aspekte zum Thema Verkaufsförderung – mit vielen Beispielen – ergänzt worden. Ich hoffe, dass es Ihnen weitere Anregungen für Ihre Vertriebspraxis gibt und Ihnen hilft, Ihren Verkaufserfolg positiv zu beeinflussen. Ich wünsche es Ihnen.

Bei Charlotte und Murielle bedanke ich mich dafür, dass sie ein weiteres Mal Rücksicht genommen haben, damit ich Zeit für die Ergänzungen finden konnte.

Bielefeld, im Frühjahr 2004

Martin Maas

Vorwort zur ersten Auflage

Die Rahmenbedingungen der Wirtschaft verändern sich ständig – mit ihnen steigt die Komplexität im Verkauf erklärungsbedürftiger Investitionsgüter. Seit einiger Zeit setzt sich die Erkenntnis durch: Kunden wünschen Lösungen, keine Produkte. Dies wird durch den gegenwärtigen Wandel von der „analogen“ hin zur „digitalen“ Welt zusätzlich verstärkt. In vielen Unternehmen gewinnt der Vertriebsbereich zunehmend an Bedeutung. In gleichem Maße wachsen die Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter und -ingenieure. Insgesamt bestehen mehr als je zuvor gute Voraussetzungen für interessante, anspruchsvolle und vielfältige Tätigkeiten im Vertriebsbereich – von Unternehmen werden attraktive Positionen und günstige Karrieremöglichkeiten angeboten. Persönliche Qualitäten wie Durchsetzungsvermögen, Anpassungsfähigkeit, Erfolgswillen, Einfühlungsvermögen, die einen erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter ausmachen, sind auch im Top-Management gefragt. Und: immer mehr Top-Manager verfügen heutzutage über einschlägige Vertriebserfahrungen. Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend sich weiter verstärken wird.

Eine moderne Vertriebsorganisation muss sich ständig neuen Herausforderungen stellen und anpassen können, damit auch in Zukunft der Erfolg sichergestellt werden kann. Obwohl neue Vertriebsformen wie E-Commerce auch in Bereiche des Gebrauchs- und Investitionsgütervertriebs vorstoßen und zum Teil etablierte Vertriebsformen ersetzen, hat zweifelsfrei der persönliche Vertrieb auch in Zukunft eine große Bedeutung. Diesen gilt es jedoch zu optimieren und dort einzusetzen wo seine Wertschöpfung am größten ist.

Dieses Buch wendet sich in erster Linie an Berufseinsteiger im Vertrieb. Es bietet einen Einblick in die aktuelle Situation des Investitionsgütervertriebs und bereitet in wesentlichen Grundzügen auf eine zukünftige Tätigkeit im Vertrieb vor. Aus der Praxis heraus wird die aktuelle Vertriebssituation beleuchtet, werden Fragen nach den mitzubringenden Voraussetzungen und Qualifikationen beantwortet, die Prinzipien des Vertriebs im Gesamtzu-

sammenhang erörtert, Problemfelder im konkreten Tagesgeschäft vorgestellt und Lösungsansätze aufgezeigt. Für „Quereinsteiger“ ohne kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Ausbildung sind im Glossar am Ende des Buches die wichtigsten Begriffe und Definitionen aufgeführt.

Kaum ein anderes Berufsbild verschafft Berufseinsteigern derartige Handlungsspielräume und persönliche Autonomie wie die Vertriebsaufgabe. Wer wünscht sich nicht, dass seine unternehmerische Einstellung gefördert und honoriert wird? Neben den vielen Vorzügen, die eine Vertriebsaufgabe reizvoll machen, sei erwähnt, dass es schlichtweg Spaß macht, im Vertrieb zu arbeiten. Diese Tätigkeit fördert das Selbstvertrauen jedes Einzelnen. Persönliche und teambezogene Erfolge werden angemessen gewürdigt und anerkannt.

Im Vertrieb kann man alt werden – heißt es. Im Laufe der Berufsjahre steigen Erfahrung, Können und Einkommen. Wer sich wohlfühlt, bleibt in der Funktion. Wer sich auf der Karriereleiter weiterentwickeln möchte, hat dafür eine sehr gute Ausgangsbasis.

Ich wünsche Ihnen, dass dieses Buch Orientierung und Anregungen für Ihre berufliche Zukunft gibt, Ihnen den möglichen Einstieg erleichtert und Perspektiven aufzeigt. Den „alten Hasen“ sei die Lektüre zur gelegentlichen Auffrischung des Vertriebs-Know-hows empfohlen.

Bielefeld, im Sommer 2001

Martin Maas

Inhalt

Vorwort	7
Der Vertrieb gewinnt an Bedeutung	17
Die Aufgabe des Vertriebs im Unternehmen	18
Die Abgrenzung des Vertriebs zu anderen Funktionsbereichen	20
Warum im Vertrieb arbeiten?	23
Motive für den Vertriebseinsteiger	23
Die Veränderung des Vertriebsimage	24
Das Selbstverständnis des Vertriebsmitarbeiters	25
Die Unsicherheit des Berufseinsteigers	26
Was spricht für den Vertrieb, was macht seine Härte aus?	26
<i>Kurzcheck</i>	28
Persönliche Eignungsmerkmale	28
Durchsetzungsvermögen – kann ich jemanden überzeugen?	30
Anpassungsfähigkeit – kann ich mich in die Lage des anderen versetzen?	30
Sensibilität – verstehe ich meinen Gesprächspartner?	31
Leistungsbereitschaft – arbeite ich hart für ein Ziel?	31
Einsatzfreude – habe ich Spaß am Erfolg?	32
Zielorientierung – weiß ich, worauf es ankommt?	32
<i>Kurzcheck</i>	33
Vorqualifikationen – wodurch werden sie bestimmt?	33
Das Produkt- und Leistungsangebot des Unternehmens	34
Die Vertriebsstruktur des Unternehmens	35
Komplexität des Verkaufszyklus	36
Das aktuelle Marktumfeld	37
<i>Kurzcheck</i>	38

Wege in den Vertrieb – der Einstellungsprozess _____	39
Formen der Personaleinstellung _____	39
Hauptzielsetzungen im Vorstellungsgespräch _____	44
Das Verkaufsrollenspiel als Bestandteil des Vorstellungsgesprächs _____	45
Was ich beim Einstellungsprozess beachten sollte _____	50
<i>Kurzcheck</i> _____	54
Prinzipien des Vertriebs im Gesamtzusammenhang _____	55
Die Marktsituation _____	55
Die Marktteilnehmerzahl bestimmt die Marktsituation _____	56
Die Marktdynamik beeinflusst die Marktsituation _____	59
Konsequenzen für die Vertriebsorganisation ... _____	61
... im Monopolumfeld mit Stagnation oder Wachstum _____	61
... im Monopolumfeld mit sinkendem Marktvolumen _____	62
... im Oligopolumfeld mit Preisstabilität und Wachstum _____	63
... im Oligopolumfeld mit Preiskampf (ruinöser Wettbewerb) _____	64
<i>Kurzcheck</i> _____	70
Der Verkaufszyklus _____	71
Phasen des Verkaufszyklus _____	72
Akquisitions- oder Einstiegsphase _____	73
Vorvertragsphase _____	75
Entscheidungs- oder Abschlussphase _____	77
Nachvertragsabschlussphase _____	79
Betreuungsphase nach Auftragsabwicklung _____	81
Wiedereinstiegsphase (Anschlussakquisition) _____	82
Generelle Zielsetzungen im Prozess des Verkaufszyklus _____	83
<i>Kurzcheck</i> _____	84
Führung und Steuerung des Vertriebsprozesses _____	85
Vertriebssteuerung als Teil des Vertriebsführungs- prozesses _____	85
Der Zielfindungsprozess – vom Gesamtvertriebsziel zu Einzelzielen _____	87
Motivation der Vertriebsmitarbeiter _____	93
<i>Kurzcheck</i> _____	95
Bestandteile des Vertriebssteuerungssystems _____	96
Bestimmung der Schlüsselerfolgsfaktoren _____	99
Vorvertragliche Erfolgsfaktoren _____	100

Die kurzfristige Vertragsabschlussplanung _____	103
Die Ergebnisfortschreibung _____	110
Erkenntnisgewinn – ein Beispiel _____	112
<i>Kurzcheck</i> _____	114
Das Tagesgeschäft des Vertriebsmitarbeiters _____	115
Die Zeit ist knapp bemessen _____	115
Gesamtziele herunterbrechen – kleine Schritte sind leichter _	116
Wie setze ich Zielvorgaben um? _____	116
Mein persönliches Controlling _____	117
Die Klippen des Tagesgeschäfts erfolgreich umschiffen _____	118
Konstruktiver Umgang mit Hindernissen – die halbe Miete	118
Konfliktpotenziale im Vertriebsprozess _____	124
Konflikte zwischen Vertriebsaußendienst und -innendienst _	130
Konflikte zwischen Vertriebs- und Serviceaußendienst _____	135
Konflikt zwischen Vertrieb und Marketing _____	138
<i>Kurzcheck</i> _____	140
Erfolgsstrategien für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter _____	141
Die persönliche Differenzierung als Basiserfolgsfaktor _____	142
Differenzierung kann sehr einfach sein – drei Beispiele _____	145
Differenzierung durch Fachkompetenz _____	147
Differenzierung im Prozess der Produktpräsentation _____	149
Differenzierung durch kontinuierliche Akquisitionstätigkeit	152
Differenzierung im Prozess der Zielmarktbearbeitung _____	155
Differenzierung im Beziehungsmanagement _____	158
Weitere Erfolgsstrategien _____	160
Die Erfolgsplanung _____	160
Strukturiertes Kundenmanagement _____	162
Der frühe Verhandlungseintritt _____	165
Die Vertragsabschlussmessung _____	167
Von den Besten lernen _____	168
Die persönliche Einstellung _____	172
<i>Kurzcheck</i> _____	173
Verkaufsförderung – Trümpfe im Tagesgeschäft _____	174
Formen der Verkaufsförderungsmaßnahmen _____	175
Kompetenzen – wer entscheidet über den Einsatz? _____	177

Verkaufsförderung – der Vertriebsmitarbeiter bestimmt den Einsatz _____	178
Imagebroschüre des Unternehmens _____	182
Unternehmenspräsentation _____	183
Nutzenorientiertes Prospektmaterial _____	185
Hauseigene Kundenzeitschrift _____	186
Sonderdrucke über Referenzanwendungen _____	187
Pressespiegel _____	188
Leistungskatalog _____	189
Muster und Exponate _____	190
Give-Aways _____	191
Verkaufsförderung – im Team sind Sie stark _____	192
Open-House-Veranstaltung _____	193
Kundenwertschätzungsprogramme _____	194
Anwenderbezogene Tagungen _____	195
Leistungspräsentationen vor Ort _____	197
Verkaufsförderung – nutzen Sie die Power der Zentrale _____	198
Messeteilnahme _____	199
VIP-Trips _____	201
Anwendertagungen _____	202
Fabrikbesichtigungen _____	203
Internetkommunikation _____	204
Zeitlich befristete Verkaufsaktionen _____	205
Das Notebook als Präsentationsmedium _____	206
<i>Kurzcheck</i> _____	207
Der Entlohnungsprozess im Vertrieb _____	208
Vor- und Nachteile der fixen Entlohnung im Vertrieb _____	209
Vor- und Nachteile der variablen Entlohnung im Vertrieb _____	209
Die Kombination des fixen und variablen Entlohnungssystems _____	210
Grundzüge und Aufbau eines Provisions-/ Prämiensystems _____	213
Verkaufswettbewerbe und ihre Zielsetzungen _____	217
Incentives _____	219
<i>Kurzcheck</i> _____	222

Key Account Management – die Königsdisziplin im Vertrieb	223
Was ist ein Key Account? – Nicht einfach zu fassen	224
Auswahl und Eignungsmerkmale von	
Key Account Managern	229
Key Account Management als eigenständiger	
Vertriebsbereich	231
Die Königsdisziplin in der Praxis	235
Zielsetzungen und Entlohnungsformen im	
Key Account Management	243
<i>Kurzcheck</i>	245
Glossar	247
Literatur	255
Der Autor	256

Der Vertrieb gewinnt an Bedeutung

Jede Phase des Wirtschaftens bringt spezielle Anforderungen mit sich, denen das Management mit modernen Methoden und Maßnahmen begegnet. Unternehmen folgen in ihren Unternehmensstrategien häufig auch allgemeinen Trends. Ging es in den 70er-Jahren darum, Wachstum durch Unternehmensaufkäufe zu realisieren und Mischkonzerne entstehen zu lassen, um Synergien zu nutzen, sind die 90er-Jahre dadurch gekennzeichnet, dass eben diese Mischkonzerne alle nicht zum Kerngeschäft zählende Unternehmensbereiche wieder veräußern mit dem Argument, sich auf die Kernkompetenzen konzentrieren zu wollen.

In vielen Investitionsgütermärkten sind die aktuellen Veränderungen unter anderem durch steigende Preistransparenz, Verdrängungscharakter und Preiskämpfe geprägt. Die strukturellen Marktveränderungen, wie die Schaffung internationaler Binnenmärkte durch länderseitige Abstimmung, die Vereinfachung des Zahlungsverkehrs durch die Einführung des Euro sowie die länderübergreifende Entwicklung einheitlicher Wirtschaftsrichtlinien fördern die Zunahme der Marktdynamik. Auf der Anbieterseite tragen die mittlerweile zur täglichen Normalität zählenden Unternehmensübernahmen, Fusionen und Zerschlagungen von Organisationen, die zunehmende Verkürzung technologischer Innovationszeiträume, die schnelleren Markteintrittszeitpunkte sowie das modern gewordene Shareholder-Value-Konzept ihren Anteil zu den genannten Entwicklungen bei.

Immer auf der Suche nach der besten Strategie im Interesse der Unternehmensziele bewegen sich Unternehmen in sich permanent verändernden Marktsituationen. Als Bestandteil des Marktes repräsentieren die Unternehmen selbst die Entwicklungen gleichermaßen. Internationale Verflechtungen, die strukturelle Förderung der Unternehmensdynamik durch Aufgliederung von Unternehmen in schlagkräftige Einheiten – weg von der AG hin zur GmbH – sind einige Merkmale dieser Entwicklungen.

Die Vertriebsorganisation als Ganzes oder einzelne Vertriebsbereiche sind diesen Entwicklungen in besonderem Maße ausgesetzt. Der persönliche Vertrieb hat im Gegensatz zu anderen Funktionen in Unternehmen eher Handwerkscharakter, dessen Grundprinzipien einerseits unabhängig von der Marktentwicklung fortbestehen, andererseits aber in der Gewichtung und Handhabung der jeweiligen aktuellen Marktsituation angepasst werden müssen.

Die folgenden Abschnitte befassen sich mit den Grundprinzipien des Vertriebs, liefern einen Einblick in die aktuelle Vertriebssituation und zeigen aus der Gesamtsituation resultierende Problemfelder sowie Lösungsansätze auf.

Je schwieriger die Bearbeitung eines Zielmarktes ist oder wird, desto professioneller und umfassender muss der Vertrieb sich auf neue und sich verändernde Situationen einstellen, um nachhaltige Erfolge herbeiführen zu können. Die Anzahl der Verdrängungsmärkte nimmt zu, sie bilden den zentralen Ausgangspunkt für die folgenden Ausführungen. Gleichzeitig erhalten Sie als Leser einen Einblick in eines der abwechslungsreichsten und spannendsten Berufsbilder der Wirtschaft – das des Vertriebsmitarbeiters im Investitionsgütervertrieb.

Die Aufgabe des Vertriebs im Unternehmen

Die Bedeutung der Vertriebsorganisation im Unternehmen ist erheblich – Tendenz steigend. Prof. J. Witt bezeichnet den Verkauf – in unserem Sinne den Vertrieb – als „die Speerspitze des Marketing“ (vgl. Witt 1983) und macht dadurch die Stellung des Vertriebs im Unternehmen und den operativen Charakter deutlich.

Der Vertrieb und die Vertriebsmitarbeiter repräsentieren und übermitteln die Leistung des Anbieters dem potenziellen Kunden. Über den Akquiseprozess sucht der Vertriebsmitarbeiter den persönlichen Kontakt zum Kunden: Er vereinbart persönliche Besprechungstermine, nimmt diese wahr, analysiert im Gespräch die Kundensituation sowie den Bedarf und entwickelt gemeinsam mit dem potenziellen Kunden Lösungskonzeptionen. Der Vertriebsmitarbeiter präsentiert seine Leistung und verteidigt sein Angebot gegenüber dem Mitbewerber mit dem Ziel, dass der Kunde eine Entscheidung zu seinen Gunsten trifft.

Während dieser Interaktion mit dem Kunden transportiert der Vertriebsmitarbeiter auch andere Merkmale des Anbieters. Er vermittelt das Image, die Marktstellung, die Unternehmenskultur sowie das allgemeine Geschäftsgebahren. Andere Kommunikationsmittel wie Messen, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Prospekte, usw. flankieren und unterstützen ihn bei seiner Aufgabe, für das Unternehmen Verträge mit potenziellen Kunden zu schließen, die sich im Umsatz oder anderen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Deckungsbeitrag, Gewinn oder Stückzahlen ausdrücken.

Aufgrund der hohen Komplexität der Vertriebsaufgabe, verbunden mit der Tatsache, dass die Anbieterleistung durch den Vertriebsmitarbeiter repräsentiert wird und dieser letztlich für den Vertragsabschluss verantwortlich ist, kommt dem Vertrieb eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu.

Abbildung 1 zeigt schematisch die Marktbeziehung zwischen dem Vertriebsbereich eines Unternehmens und dem Zielmarkt.

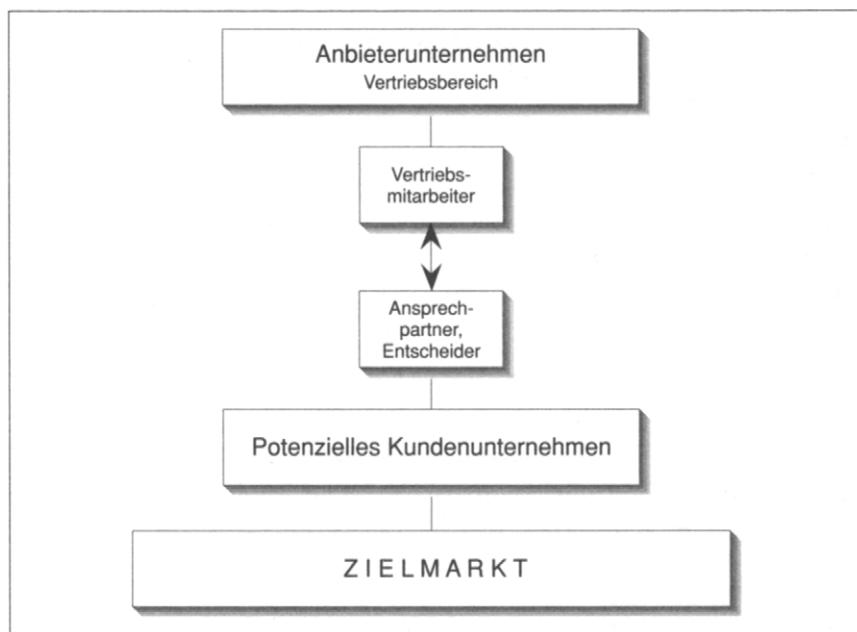


Abbildung 1: Schematischer Aufbau der Marktbeziehung bis zur Vertriebsstufe

Der persönliche Vertrieb von Investitionsgütern zählt zu den teuersten Vermarktungsformen. Die Anforderungen an den Vertrieb sind in diesen Märkten noch größer.

Die Hauptaufgaben des Direktvertriebs bestehen darin, mit neuen Kunden Geschäfte anzubahnen, Verträge zu schließen, und gleichzeitig den schon bestehenden Kundenstamm zu pflegen und weiter auszubauen.

Nur so kann langfristig das Wachstum oder die Erhaltung eines Unternehmens sichergestellt werden. Beide Hauptaufgaben erfordern ein hohes Maß an Geschick und Können der Vertriebsmitarbeiter und der Vertriebsorganisation.

Die Abgrenzung des Vertriebs zu anderen Funktionsbereichen

Grundsätzlich grenzt sich der Vertrieb von anderen Unternehmensbereichen dadurch ab, dass er den direkten Interessenten- bzw. Kundenkontakt mit dem Ziel aufbaut, einen konkreten umsatzwirksamen Vertrag abzuschließen. Die mit dieser Kernaufgabe verbundenen Tätigkeiten wie das Repräsentieren der Unternehmung oder die Vermittlung des Image des Unternehmens sind wichtig aber sekundär.

Durch die klare Zielsetzung in der Vertriebsorganisation, bestimmte Umsatz-, Deckungsbeitrags- oder Stückzahlziele zu erreichen, und die Tatsache, dass die Vertriebsorganisation und somit der Vertriebsmitarbeiter die Verantwortung für die Erreichung der Zielsetzung übertragen bekommt, wird der Vertrieb direkt messbar und in der Leistungserreichung bewertbar. Dieser Grad der Messbarkeit von Zielen ist fast nur im Vertriebsbereich vorhanden. Häufig können in anderen Funktionsbereichen nur qualitative Zielsetzungen erfolgen. Unternehmen sind dabei bemüht, diese Zielsetzungen zu quantifizieren, um messbare Ergebnisse zu erhalten. Dies ist jedoch in vielen Fällen ein schwieriges Unterfangen. Durch die Möglichkeit, im Vertrieb Ziele (Umsatz, Deckungsbeitrag, Stückzahlen) zu quantifizieren, werden die Zielfindung und die Erfolgsmessung einfacher.

Vertriebsmitarbeiter arbeiten also in starkem Maße ergebnisorientiert. Am Ende zählen immer die erzielten Vertragsabschlüsse. Bei der Ausgestaltung der Maßnahmen und Strategien zur Zielerreichung hat der

Vertriebsmitarbeiter jedoch weit reichende Handlungsspielräume. Dadurch soll die unternehmerische Einstellung unterstützt und gefördert werden. Er wird zum Manager seines ihm zugeordneten Verkaufsbezirks. Das heißt nicht, dass jeder machen kann, was er will. Graduell sind jedoch seine individuellen Gestaltungsmöglichkeiten erheblich weiter gefasst als in anderen Funktionsbereichen.

In vielen anderen Funktionen eines Unternehmens kann der erzielte Erfolg nur selten dem Einzelnen direkt zugeordnet werden. Im Vertrieb hingegen wird der Verkaufserfolg direkt dem Vertriebsmitarbeiter zugeordnet, da er die Verantwortung für die Zielerreichung vollständig und alleine trägt. Er kann sich sagen: „Dieses Ziel habe ich erreicht, das ist mein Verdienst.“

Die allgemein verbreitete Praxis der Veröffentlichung erreichter Ergebnisse durch Ranglisten zeigt die Leistung des einzelnen Vertriebsmitarbeiters oder seines Teams. Sie sind für die gesamte Organisation sichtbar und transparent. Dadurch wird die hohe Bedeutung der Vertriebsleistung für das Unternehmen ein weiteres Mal unterstrichen.

Warum im Vertrieb arbeiten?

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit dem Vertriebsmitarbeiter selbst, mit seinen Motiven und Eignungsmerkmalen sowie mit dem Einstellungsprozess – welche Wege führen in den Vertrieb? Die Antworten auf grundsätzliche Fragen wie: Was macht eine Vertriebsaufgabe reizvoll? Welche persönlichen und fachlichen Voraussetzungen sollte ich mitbringen? Wie komme ich an eine Vertriebsaufgabe? Was sollte ich dabei beachten? werden helfen, um die Vertriebsaufgabe als solche besser einschätzen zu können. Die Ausführungen sollen der besseren Orientierung beim persönlichen Entscheidungsprozess, eine Vertriebsaufgabe anzunehmen oder auch nicht, dienen.

Motive für den Vertriebseinsteiger

Die Motive, eine Vertriebsaufgabe zu übernehmen, sind sehr vielfältig. Einige der häufig genannten Motive sind:

- Im Vergleich zu anderen Funktionen mit erreichter Qualifikation, kann im Vertrieb ein deutlich höheres Einkommen erzielt werden.
- Bei entsprechender Vergütung mittels Provisionen hat der/die Vertriebsmitarbeiter/in die Möglichkeit, die Höhe des Einkommens selbst zu beeinflussen.
- Die Tagesarbeit, die unternehmerische Merkmale aufweist, verschafft Vertriebsmitarbeitern große Freiheitsgrade in der täglichen Ausgestaltung der Aufgabe.
- Die Tatsache, nicht jeden Tag ins Büro zu gehen und in einem Gebäude seine Arbeit zu verrichten, sondern Kunden zu besuchen – kurz: der Umgang mit Menschen – stellt ebenfalls ein reizvolles Motiv dar.
- Berufseinsteiger (z. B. nach dem Hochschulabschluss) versuchen häufig eine Aufgabe zu finden, in der sie Erfahrungen sammeln können,

um sich eine Basis für weitere Karriereschritte erarbeiten zu können. Der Direktvertrieb bietet dafür günstige Möglichkeiten.

- ☉ Der Direktvertrieb als Funktion hat handwerklichen Charakter und ist im Vergleich zu einigen anderen Funktionen beständiger.
- ☉ Ein weiteres bedeutsames Motiv ist, persönliche Erfolge zu erzielen, die im Wesentlichen auf die Fähigkeiten und Persönlichkeit des Vertriebsmitarbeiters zurückzuführen sind. Der Erfolg, der sich in einem mit dem Kunden geschlossenen Vertrag ausdrückt, ist für jedermann sichtbar.

Die Veränderung des Vertriebsimage

Neben den dargestellten Motiven, die es reizvoll machen, eine Vertriebsaufgabe zu übernehmen, gibt es weitere erkennbare Tendenzen die zur Steigerung der Attraktivität des Vertriebs beitragen.

Das Image der Vertriebsaufgabe, also die Meinungen und Einstellungen zu diesem Berufsbild, hat sich in den letzten Jahren deutlich zum Positiven entwickelt. Galt vor Jahren für den Vertriebsmitarbeiter die Vorstellung, ein „Klinkenputzer-Dasein“ fristen zu müssen, von Kunden abfällig behandelt zu werden – im schlimmsten Fall sogar „rauszufiegen“ –, so haben sich die Einstellungen und Meinungen zu diesem Berufsbild grundlegend verändert.

Mittlerweile hat sich auch hierzulande die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Vertrieb fundierte Grundlagen für berufliche Weiterentwicklungen bietet und somit ein sehr gutes Sprungbrett für die persönliche Karriere sein kann. Die erlernten Fertigkeiten können auch in anderen betrieblichen Funktion nutzbringend eingesetzt werden. Die Möglichkeit, von Anfang an ein überdurchschnittlich hohes Einkommen erzielen zu können, macht die Aufgabe zusätzlich interessant.

Ferner ist festzustellen, dass Einkäufer und Entscheider den Vertriebsmitarbeiter nicht mehr als lästiges Übel empfinden, sondern überwiegend erkannt haben, dass die persönliche Beratung bei Investitions-güterentscheidungen durch den Anstieg der technischen Komplexität notwendig ist. Das einkaufende Unternehmen ist darauf angewiesen, durch Vertriebsmitarbeiter kompetent beraten zu werden, um eine für

das Unternehmen optimale Entscheidung vorbereiten und treffen zu können. Diese Beraterleistung wird zunehmend stärker honoriert und wirkt sich gleichzeitig positiv auf das Image aus.

Neueinsteiger, die vor Jahren noch mit dem häufig negativ besetzten bzw. mit Zweifeln behafteten Vertriebsimage Probleme hatten, vor allem damit, ihrem Bekanntenkreis erklären zu müssen, dass eigentlich „nichts Schlimmes“ dabei ist, Kunden zu akquirieren und persönlich aufzusuchen, haben es heute einfacher. Die Funktion des Vertriebsmitarbeiters ist „hoffähig“ geworden.

Das Selbstverständnis des Vertriebsmitarbeiters

Die Veränderung des Vertriebsimage wirkt sich auf das Selbstverständnis des Vertriebsmitarbeiters gleichermaßen positiv aus. An die Stelle des Bittstellers, der versucht „Ware an den Mann zu bringen“, tritt die Rolle des Beraters, auf den der Einkäufer angewiesen ist, um eine für sein Unternehmen optimale Investitionsentscheidung treffen zu können.

Der Vertriebsmitarbeiter von heute sieht sich in der Rolle des „Unternehmers“ in dem ihm zugewiesenen Verkaufsbezirk. Durch die Veränderung des Führungsstils von Vertriebsleitern – weg vom autoritären hin zum kooperativen Führungsstil – ist der Vertriebsmitarbeiter in seinen Handlungsspielräumen zunehmend autonomer. Die Übertragung von Entscheidungskompetenzen hinsichtlich Art der Zielmarktbearbeitung sowie der Preisspielräume und die Rolle der Führungskraft als Coach fördern die unternehmerische Einstellung des Vertriebsmitarbeiters.

Für den Vertriebsmitarbeiter bedeutet die Übertragung von Entscheidungskompetenz und das Zugestehen eines breiter gefassten Handlungsspielraums auch, Verantwortung anzunehmen. Die Aufgabe wird komplexer und anspruchsvoller. Die Herausforderung: Der Vertriebsmitarbeiter wird zum Manager seines eigenen Verantwortungsbereiches.

Ein überdurchschnittlich erzielbares Einkommen ermöglicht dem Vertriebsmitarbeiter einen hohen Lebensstandard und hohes soziales Ansehen.

Die Unsicherheit des Berufseinsteigers

Berufseinsteiger oder Menschen, die sich für den Vertrieb entscheiden möchten, stehen zwangsläufig vor dem klassischen Neueinstiegs-Dilemma: Auf der einen Seite gibt es eine Reihe von Gründen und Motiven, die es reizvoll erscheinen lassen, in den Vertrieb zu gehen. Auf der anderen Seite wird die Kernfrage für den Kandidaten, ob er sich für den Vertrieb eignet, ob die Aufgabe wirklich Freude bereitet, ob sich der Verkaufserfolg einstellt, nicht hinreichend beantwortet werden können. Für den Kandidaten bleibt das Risiko, sich für den Vertrieb zu entscheiden und vielleicht erst später zu erkennen, den hohen Anforderungen nicht gewachsen zu sein.

Tatsache ist, dass die vertriebliche Eignung eines Menschen hauptsächlich in persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten liegt, die häufig erst in der Praxis sichtbar werden. Diese persönlichen Eigenschaften werden auch als Grundkompetenzen bezeichnet. Sind die für die Vertriebsaufgabe notwendigen Grundkompetenzen nicht ausreichend vorhanden oder ausgeprägt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Aufgabe nicht erfolgreich gemeistert wird und in der Folge persönliche Unzufriedenheit entsteht. Glücklicherweise aber zeigt die Praxis, dass es selten vorkommt, Vertriebsmitarbeiter mangels vertrieblicher Eignung wieder aus der Aufgabe herausnehmen zu müssen. Auf die konkreten im Vertrieb geforderten Eignungsmerkmale kommen wir gleich wieder zurück.

Was spricht für den Vertrieb, was macht seine Härte aus?

Im Zuge der erfreulichen Entwicklungen im Vertrieb hinsichtlich Attraktivität, Image und Selbstverständnis des Vertriebsmitarbeiters, gibt es andere Umstände, die sich nicht geändert haben und sich – in der Aufgabe begründet – auch nicht ändern werden. Es bleibt bei der Tatsache, dass im Vergleich zu anderen Funktionen, die Vertriebsleistung im Ergebnis auf die vom Vertriebsmitarbeiter unter Vertrag gebrachten Abschlüsse reduziert werden kann und häufig auch wird. Der Fakt bleibt: Der Kern der Vertriebsaufgabe besteht darin, Verträge abzuschließen.

Damit wird die Leistung des Vertriebs sichtbar, messbar und für jedermann transparent. Diese Tatsache wird häufig als Härte im Vertrieb empfunden. Die Leistung der Vertriebsmitarbeiter und somit auch der gesamten Vertriebsorganisation ist konkret messbar und nachvollziehbar. Es besteht die Möglichkeit, Vergleiche anzustellen, zu messen, ob und zu welchem Prozentsatz Ziele erreicht worden sind oder nicht und somit Leistungsbewertungen durchzuführen. Wenn der einzelne Vertriebsmitarbeiter seine Verkaufsziele nachhaltig nicht erreicht, können schnell arbeitsrechtliche Konsequenzen folgen; im schlimmsten Fall wird dieser Vertriebsmitarbeiter aus der Aufgabe genommen.

In Gesprächen mit Arbeitnehmern oder Stellensuchenden wird immer wieder deutlich, dass diese empfundene Härte, die vollständige Transparenz der Leistung, sie unter anderem davon abhält sich für eine Tätigkeit im Vertrieb zu entscheiden.

Nicht alle Menschen wollen sich messen lassen. Viele empfinden das zielorientierte Arbeiten und Nachvollziehen der Leistung mittels Zahlen als Druck, dem sie sich nicht aussetzen wollen. Das ist durchaus verständlich. Es ist ratsam, sich in diesen Fällen eher nicht für den Vertrieb zu entscheiden, denn es bleibt eine Tatsache, dass die Leistung messbar ist und auch gemessen wird. Auf der anderen Seite ist es so, dass es eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt, diesem „Druck“ zu begegnen. Im Abschnitt „Erfolgsstrategien für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter“, S. 141ff., beschäftigen wir uns ausführlich mit diesen Möglichkeiten. Ferner befindet sich der Vertriebsmitarbeiter gemeinsam mit anderen in diesem leistungsorientierten Umfeld. Er ist also mit seiner Aufgabe und dem Druck nicht alleine.

Da Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsführungskräfte hinsichtlich der Zielerreichung im „gleichen Boot“ sitzen, entsteht ein leistungsorientiertes Klima und eine teamorientierte Arbeitsweise. Erzielte Verkaufserfolge, persönliche Anerkennung und das damit verbundene bzw. erreichbare hohe Einkommen mildern die Härte des Vertriebs erheblich.

KURZCHECK

- Der Vertrieb (persönliche Verkauf) hat handwerklichen Charakter.
- Je schwieriger der Zielmarkt ist, desto professioneller muss die Vertriebsorganisation vorgehen.
- Der Vertriebsmitarbeiter repräsentiert durch Auftreten, Ansprache etc. sein Unternehmen.
- Die Kernaufgabe der Vertriebsorganisation liegt im Abschließen von umsatzwirksamen Verträgen.
- Die Motivlage für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter, eine Vertriebsaufgabe anzunehmen, kann sehr unterschiedlich sein. Prüfen Sie für sich: Welches sind Ihre Motive?
- Das Image des Vertriebs hat sich in den letzten Jahren verbessert, der Vertrieb ist attraktiv und „hoffähig“ geworden.
- Der Vertriebsmitarbeiter versteht sich als Manager seines Verkaufsbezirks.
- Die Unsicherheit am Anfang einer Vertriebskarriere betrifft jeden Neueinsteiger.
- Im Vertrieb wird zwar gemessen und die Leistung transparent gemacht, aber es gibt viele Möglichkeiten dem Druck zu begegnen.
- Das leistungsorientierte Umfeld lässt den einzelnen Vertriebsmitarbeiter mit seiner Aufgabe nicht alleine.

Persönliche Eignungsmerkmale

Die Voraussetzungen, die ausschlaggebend dafür sind, ob sich ein Mensch für eine Vertriebsaufgabe eignet oder nicht, sind in erster Linie in seiner Persönlichkeit verankert. Hinzu kommen die persönlichen Motive und Wünsche.

Die Frage, was eine erfolgreiche Vertriebsperson ausmacht, ist so alt wie der Vertrieb selbst. Im Laufe der Zeit entstanden jedoch auch extreme Erklärungsmodelle, so genannte falsche Mythen, wie z. B., dass ein Vertriebsmitarbeiter immer verschuldet sein sollte, um gute Geschäfte zu tätigen. Der materielle Druck würde ihn dazu veranlassen, überdurchschnittlich leistungsbereit zu sein und hoch motiviert zu ver-

kaufen, damit Zinsen und Tilgung bestritten werden können. Folgte man diesem Modell, dann würde dies im Umkehrschluss bedeuten, dass Kandidaten, die aus gut situiertem Elternhaus stammen oder selbst über ausreichend materiellen Wohlstand verfügen, für eine Vertriebsaufgabe nicht geeignet wären. Aufgrund des nicht vorhandenen materiellen Drucks wären diese Vertriebsmitarbeiter weniger leistungsbereit und schwerer zu motivieren.

Die Praxis hingegen zeigt, dass sich Vertriebsmitarbeiter, die unter persönlichem finanziellen Druck stehen, nicht gleich verhalten. Ein Teil kann dem Druck standhalten, ein anderer Teil fühlt sich aufgrund der Situation so stark unter Druck gesetzt, dass er sich selbst blockiert. Erfolglosigkeit und Frustration sind die Folge. In der Gruppe der Vertriebsmitarbeiter aus materiell gut situierten Verhältnissen ist das berufliche Verhalten ebenfalls unterschiedlich. Anzunehmen, dass für diese Vertriebsmitarbeiter – neben dem Einkommen – keine anderen motivatorischen Effekte gelten, ist zu einseitig. Wie steht es mit dem Erfolgswillen, der Suche nach Anerkennung, dem Wunsch beruflich sich selbst oder gegenüber der Familie zu beweisen?

Dass zum Teil auf solche extreme Erklärungsmodelle zurückgegriffen wird, zeigt, wie schwierig es ist, den geeigneten Vertriebsmitarbeiter zu charakterisieren. Modelle helfen zwar, Zusammenhänge zu verdeutlichen, sie bilden aber die Realität nicht vollständig ab. Wenn sich Unternehmen in ihrem Einstellungsverhalten zu stark von solchen Modellen leiten lassen, werden wertvolle Chancen vergeben und von vornherein bestimmte Gruppen ausgeschlossen. Im Vertrieb kommt es vor allem darauf an, sich gezielt mit dem einzelnen und konkreten Menschen, seinen persönlichen Eigenschaften, Wünschen und Motiven zu befassen.

Die für eine Vertriebstätigkeit notwendigen persönlichen Eigenschaften können auch als Grundkompetenzen bezeichnet werden. Das Ziel in Einstellungsgesprächen sollte sein, festzustellen, ob diese Grundkompetenzen vorhanden sind oder nicht.

Entscheidend dabei ist, dass diese Grundkompetenzen identifiziert werden. Ihr Grad der Ausprägung ist erst einmal nicht ganz so wichtig, denn vorhandene Grundkompetenzen werden im beruflichen Alltag durch Training, Coaching und letztlich durch persönliche Erfahrungen größtenteils weiterentwickelt. Darüber entscheidet auch die Motivlage

des Vertriebsmitarbeiters und seine Bereitschaft bestehende Grundkompetenzen weiterzuentwickeln.

Im Folgenden werden die wichtigsten Grundkompetenzen beschrieben. Sind diese Grundkompetenzen bei Vertriebseinsteigern erkennbar, ist es sehr wahrscheinlich, dass die Vertriebsaufgabe erfolgreich gemeistert werden kann.

Durchsetzungsvermögen – kann ich jemanden überzeugen?

Diese Eigenschaft zeigt sich durch die Fähigkeit, dass der Vertriebsmitarbeiter Initiative ergreift, den Wunsch entwickelt, Kundenlösungen zu gestalten, verbunden mit dem aktiven Streben, den Verkaufsprozess voranzutreiben und im Hinblick auf den Geschäftsabschluss zügig weiter zu kommen.

Das Bedarfsumfeld des Kunden wird vom Vertriebsmitarbeiter genutzt, um selbständig oder mit dem Kunden gemeinsam ein Lösungs-Angebots-Konzept zu entwickeln. Der Vertriebsmitarbeiter ist in der Lage, dieses Konzept beim Kunden überzeugend zu vertreten und gegen Mitbewerber zu verteidigen. In dieser Eigenschaft kommt der Wille des Vertriebsmitarbeiters zum Ausdruck, persönlichen Erfolg durch den Vertragsabschluss herbeizuführen. Er richtet sein Verhalten zielorientiert aus und kann die vorhandenen Chancen und Risiken erkennen.

Anpassungsfähigkeit – kann ich mich in die Lage des anderen versetzen?

Diese Grundkompetenz kommt dadurch zum Ausdruck, dass es dem Vertriebsmitarbeiter gelingt, sich in jeder Situation dem Verhalten des Gesprächspartners anzupassen. Er ist fähig, schnell das Verhalten des Gesprächspartners analysieren zu können, auch jenes Verhalten des Kunden, das aus Einstellungen und Meinungen resultiert. Der Vertriebsmitarbeiter kann sich darauf einstellen und die dahinter – offen oder versteckt – liegenden Motive erkennen. Er kann die Sprache des Kunden sprechen. Dieses Verhalten des Vertriebsmitarbeiters erfordert ein hohes Maß an persönlicher Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Ist diese Eigenschaft nur gering ausgeprägt, wirkt der Vertriebsmitarbeiter bei dem Versuch, sich selbst dem Gesprächspartner anzupassen, nicht mehr authentisch, sondern sein Verhalten wirkt künstlich, er stellt sich. Dies bleibt dem Gesprächspartner nicht verborgen und es kann in einem solchen atmosphärischen Umfeld nur schwerlich ein konstruktives Verkaufsklima hergestellt werden.

Sensibilität – verstehe ich meinen Gesprächspartner?

Dem Vertriebsmitarbeiter gelingt es schnell, zum Kunden ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Neben seiner fachlichen Kompetenz, die hierbei sehr hilfreich ist, kommt es im Wesentlichen darauf an, dass der Vertriebsmitarbeiter Verständnis für die Verhaltenssituation des Gesprächspartners aufbringen und äußern kann. Dies erfordert ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen. Der Vertriebsmitarbeiter ist in der Lage, die persönliche Situation seines Gesprächspartners richtig einzuschätzen und angemessen darauf zu reagieren.

Diese Grundkompetenz meint ferner, mit den Gedanken bei der Sache zu bleiben und dabei aktiv zu versuchen, Kommunikationsfehler zu vermeiden. Das heißt, Kunden ausreden lassen können und selbst versuchen zu verstehen, um was es wirklich geht. Außerdem: nicht frühzeitig das Gesprochene mit seinen eigenen Erfahrungen zu interpretieren, den Kunden nicht zu unterbrechen und eine vermeintliche Lösung zu präsentieren. Es setzt die Fähigkeit des aktiven Zuhörens voraus.

Leistungsbereitschaft – arbeite ich hart für ein Ziel?

Der Vertriebsmitarbeiter ist in der Lage, auf einem hohem persönlichen Arbeitsniveau (Anstrengungsgrad) zu agieren. Um dies durchhalten zu können, bildet der „innere Antrieb“ die Voraussetzung. Es ist die Fähigkeit, seinen „inneren Schweinehund“ besiegen zu können. Der Abgrund zwischen Worten (was ich mir vornehme) und Taten (was ich letztlich tue) kann selbstkritisch vom Vertriebsmitarbeiter erfasst werden. Er entwickelt die Absicht und persönliche Zielsetzung, den Abgrund zwischen Worten und Taten so gering wie möglich zu halten.