



Gastkommentar von Prof. Christian Belz Universität St. Gallen

Restgröße Vertrieb?

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (christian.belz@unisg.ch).

Wird der Vertrieb zur Restgrösse, übrig geblieben aus der alten Geschäftswelt?

Tatsache ist, dass sich fünf Dinge im Markt und bei Unternehmen verschieben:

1. Internet: Kunden informieren sich im Internet und konfigurieren ihre Lösungen selbst. Allenfalls hilft der Verkäufer noch bei jenen Kunden, die den Sprung in das Zeitalter des Internet nicht geschafft haben.

Aber: Um Anbietern zu vertrauen, braucht der Kunde oft mehr als elektronische Informationen. Auch scheut sich der Kunde, mit den Konfigurationen im Internet grössere Verantwortung zu übernehmen. Allerdings muss das Verkaufsgespräch auf der vorhandenen Transparenz des Kunden aufsetzen. Alle Anbieter haben inzwischen gelernt, dass Kunden verschiedene Quellen und Kanäle kombinieren. Definitiv ist der persönliche Verkauf im Orchester der Marktbearbeitung ein wichtiger Ansatz.

2. Selbständige Kunden: Kunden sind in mehr und mehr Konsum- und Beschaffungsbereichen erfahren. Sie selektionieren rigoros, was ihnen wichtig ist. Sie stützen sich auf das Know-how als Anwender. Sie sind selbständig und informieren sich auch selbst (vgl. 1).

Aber: Kunden sind überlastet, sie befassen sich mit vielen Dingen parallel. Die Kaufprozesse werden länger, unter- oder abgebrochen. Oft vernachlässigt der Kunde auch Dinge, die in seinem Interesse liegen würden. Der Verkauf ist präsent und führt den Kunden zum Kauf. Er gestaltet die Beziehung zum Kunden proaktiv. Er entlastet den Kunden. Er hilft die Anforderungen des Kunden zu klären und verbindet die Situation und Bedürfnisse des Kunden mit dem Angebot, was oft besonders anspruchsvoll bleibt. Erfahrene Kunden wissen nämlich auch, dass jeder Fehlkauf weit teurer ist, als ein richtiger

**JUNG? ATTRAKTIV...
UND ÜBRIG!**

– selbst wenn der Preis günstig war. Qualifizierte Verkäufer dringen positiv zum Kunden, während zahlreiche weitere Marketinginstrumente kaum mehr etwas bewirken. Zudem haben gute Verkäufer Substanz, sie schöpfen Werte für Kunden und sind nicht nur Vermittler. Weiter sind Beziehungen in einer dynamischen und komplexen Geschäftswelt bedeutender. Sie werden deshalb wichtiger, weil sie schwieriger aufzubauen sind. Bei einem rascheren Wechsel des Personals bei BtB-Kunden verankert sich der Verkäufer bei mehreren Personen und frische Verantwortliche des Kunden sind oft Anfänger, die Unterstützung der Lieferanten brauchen.

3. Ausschreibungen: Quer über alle Branchen steigt für wichtigere Beschaffungen der Anteil von Ausschreibungen und Pitches. Ausschreibungen sind formalisiert und schriftlich, sie schliessen gerade die persönlichen Beziehungen zwischen Verkäufer und Kunde aus. In Unternehmen befassen sich kaum mehr Verkäufer, sondern interne Spezialisten mit den entsprechenden Beteiligungen und Offerten bis zur Preisverhandlung (beispielsweise an einer Auktion). Kunden verfolgen eine Misstrauensstrategie. Periodisch stellen sie ihre Lieferanten auf den

Prüfstand, spielen sie gegenseitig aus und versprechen sich mehr vom Wechsel als von der Kontinuität.

Aber: Wer nur auf Ausschreibungen wartet, wird gar nicht im Lieferantenportfolio für Ausschreibungen der Kunden berücksichtigt. Zudem verändert ein früher aufgebautes Vertrauen die Wirkung von Informationen, selbst in einem streng formalisierten Vorgehen. Nicht selten beeinflussen auch gute Verkäufer die Spezifikationen - zum Vorteil des Kunden und des eigenen Unternehmens.

4. Rationalisierung: Kostensenkung im Vertrieb beschäftigt das Management oft stärker als die Vertriebsqualität und die Vertriebsergebnisse. Manche Führungskräfte haben zu viele Perioden erlebt, bei welchen die Umsatzbudgets des optimistischen Verkaufs nie erreicht wurden. Folglich werden Vertriebsmitarbeiter abgebaut und jedem Verkäufer mehr Kunden zugeteilt. Dass Verkäufer dann die Betreuungsqualität bei der doppelten Kundenzahl nicht mehr annähernd erreichen, schmälert den Einfluss des Vertriebs erneut.

Aber: Die Vorgaben an den Vertrieb sind oft illusorisch. Oft delegieren Führungskräfte dem Vertrieb 150 Aufgaben, wenn dieser 100 erfüllen kann. Dieser erreicht durch die Zersplitterung dann nur 60. Vielen Unternehmen gelingt es nicht mehr, ihre Leistungsfähigkeit in die Interaktion mit Kunden zu bringen. Sie holen nur 20, wenn sie auch 100 holen könnten. Der Verkauf ist das Nadelöhr oder das Tor zum Markt und Erfolg. Die Unternehmen, die das erkennen und professionell angehen, können loslegen.

5. Spezialisierung: Die Sortimente der Anbieter sind immer grösser, viele Angebote sind spezialisiert. Der Kunde gibt sich nicht mit dem Dünnschichtwissen der Verkäufer zufrieden und will gleich mit den besten technischen Spezialisten des Unternehmens zusammen arbeiten. Damit verlagert sich der Einfluss vom Vertrieb auf Produktmanagement, Logistik oder Produktion. Ohnehin verkaufen das zweite Produkt ja meistens der Innen- und der Kundendienst.

Aber: Der Kunden verlangt gleichzeitig nach einer verantwortlichen Bezugsperson. Das ist meistens der Verkäufer. Zudem sind gute Verkäufer zunehmend virtuose Manager der Schnittstellen – im eigenen Unternehmen und bei Kunden. Auch wenn Verkäufer Cross Selling betreiben und für mehrere Sparten verkaufen, so haben sie doch meistens eine Herkunft mit Tiefgang in einem der Bereiche.

Zusätzlich sinken manche Spielräume des Vertriebs. Corporate Governance heißt das Stichwort. Es sollen damit die Eskapaden in Kundenbeziehungen von Bestechung bis Kundenunterhaltung wegfallen. Allerdings fehlt damit etwas Unwichtiges, denn im eigentlichen Job des Vertriebs lässt sich überall noch viel verbessern. Als schlimmer dürfte sich die wachsende interne Administration erweisen – es gibt immer mehr interne Zeitfresser. Fallen Nebenschauplätze weg, welche ohnehin keine vertrauensvollen und langfristigen Beziehungen zum Kunden schaffen, so können sich Verkäufer wieder auf den Kern ihrer Aufgabe konzentrieren.

Schwindet damit die Bedeutung des Vertriebs? Gewiss verschiebt sich seine Rolle innerhalb des Unternehmens und für Kunden. Einige Aufgaben fallen weg und machen Platz für den Kern des persönlichen Verkaufs: Wertschöpfung für Kunden, Verantwortung für Kunden, Management von Schnittstellen. Solche Zusatzqualifikationen ergeben sich aber nicht von selbst, deshalb polarisieren sich wohl die Anbieter – bei einigen sinkt der Verkauf in die Bedeutungslosigkeit, bei anderen wird der Verkauf zum Schlüssel für ihren Erfolg. Besonders im BtB-Marketing und bei komplexen Leistungen für anspruchsvolle Kunden, gilt die vorliegende Argumentation umso stärker.

