



## Gastkommentar von Prof. Christian Belz Universität St. Gallen

### Verbreiterung von Verkaufsaufgaben

*Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen.*

Manche Unternehmen verbreitern die Aufgabe des Verkaufs für Kunden. Der Verkauf soll beispielsweise:

- innovative Produkte und neue Teile des Sortiments bei bestehenden Kunden einbringen (dazu können auch Ergänzungsprodukte von Partnerunternehmen oder Handelsprodukte der Hersteller gehören)
- verbunden mit den Produkten auch spezifische Services vermarkten
- Lösungen statt nur Produkte verkaufen
- nach Übernahmen die Leistungen der neuen Firmen integrieren

- nicht nur in seinem Bereich der Verantwortung agieren, sondern den Bezug zu weiteren Sparten beim Kunden herstellen (was wir als Cross Selling bezeichnen)
- neue Kundensegmente mit bestehenden und neuen Produkten und Services erschließen
- ...

Die Zusammenhänge zeigt folgende Abbildung 1 (nächste Seite oben). Im positiven Fall sind diese Verbreiterungen mit der Strategie des Unternehmens verknüpft. Ein Sonderfall besteht auch darin, wenn Mitarbeiter im Kundendienst oder Innendienst auch aktiv verkaufen sollen.

Zentral ist dabei, wie weit entfernt die Aufgaben für neue Leistungen oder neue Kunden von der bestehenden Aufgabe sind, auf welche Fähigkeiten sich die Verkäufer stützen und welche Ressourcen oder Spielräume sie für die zusätzlichen Aufgaben haben.

Alle Varianten steigern die Verkaufskomplexität. Die breitere Verkaufsverantwortung erfordert mehr internes Know-how zur eigenen Organisation, zu den Verantwortlichen im Unternehmen und ihren Fähigkeiten, zu den Abläufen in zusätzlichen Einheiten. Zudem ist es anspruchsvoll, zusätzliche Produkte und Services im Verkauf zu beherrschen. Ebenso gilt es, breitere Märkte zu kennen. Teilweise spielen neue Wettbewerber für das breitere Angebot eine Rolle, die Beziehungen zu Personen bei Kunden müssen breiter aufgebaut und abgestützt werden, Anwendungen und Nutzen der Kunden werden verändert.

Kunden werden verunsichert und können sich in der Beschaffung nicht mehr konzentrieren. Falls weitere Personen beim Kunden involviert werden müssen, ist nicht selten ein (impliziter) Widerstand der bisherigen Bezugspersonen zu spüren. Zudem beschränken die Kunden oder Einkäufer die Kontaktzeiten der Verkäufer oft immer mehr, was nur ein sehr gezieltes Vorgehen erlaubt.



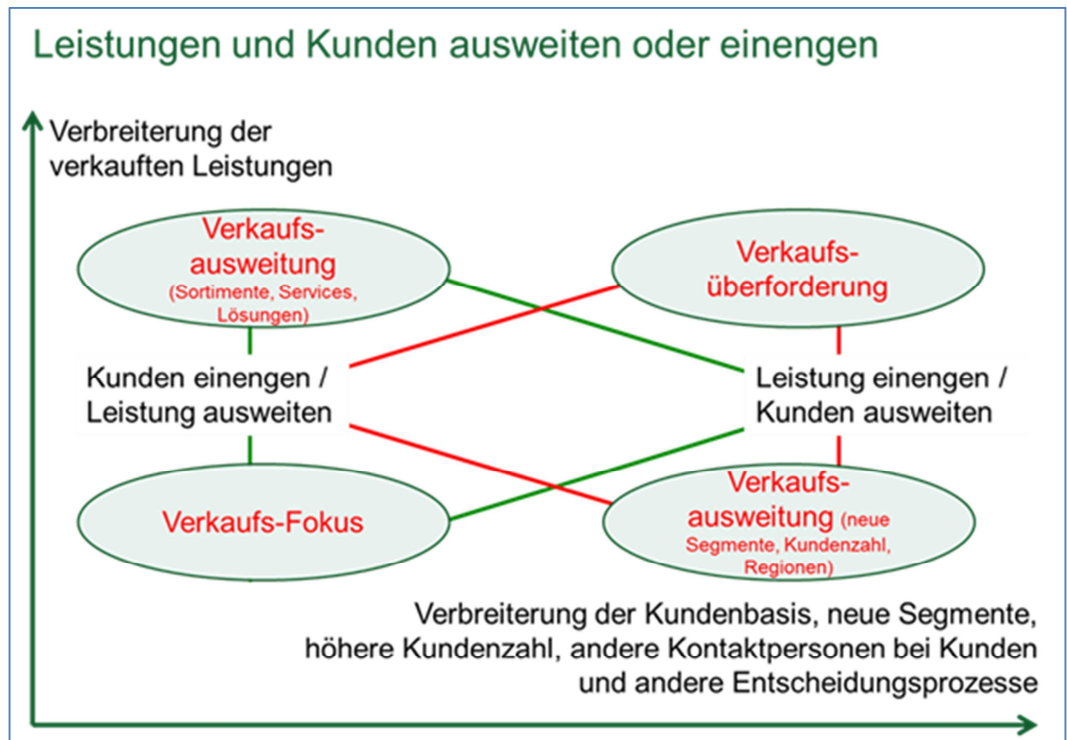
Ist Kundenselektion oder Leistungsselektion erfolgreicher? Das hängt davon ab, ob die neuen Kundenaufgaben oder die neuen Leistungsaufgaben im Vergleich zu den Verkaufsfähigkeiten weiter entfernt sind und welche Umsätze und Erträge ein Anbieter schätzt.

Nicht selten erhöhen aber Unternehmen die Leistungsbreite und die Kundenzahl gleichzeitig, selbst wenn der Verkauf schon vor den Korrekturen stark gefordert war. Die Wirkung ist fatal. Den Unternehmen gelingt es immer weniger, ihre Leistungsfähigkeit wirksam in die Interaktion mit Kunden zu bringen. Die Kundenbeziehung des Verkäufers ist nicht tragfähig genug für breitere Angebote. Die Ressourcen des Verkaufs werden

Verkäufer fokussieren sich nicht mehr auf spezifische Abschlüsse, sondern zeigen dem Kunden viele Möglichkeiten auf. Zudem gehen sie Risiken in der Kundenbeziehung ein, weil sie sich nicht auf die erfahrenen und eingespielten Abläufe im Unternehmen stützen können, sondern je nach Kundenofferte oder -auftrag andere interne Abteilungen und Personen einbeziehen müssen. Dabei sind sie unsicher, ob weitere Organisationseinheiten im Unternehmen sie aktiv unterstützen, um ihre Versprechen gegenüber dem Kunden einzulösen.

Der breiteren Verantwortlichkeit für Leistungen ist in der Regel nur beizukommen, wenn die Verkäufer sich auf engere Kundensegmente konzentrieren können oder weniger Kunden bearbeiten (vgl. Abbildung 2 unten).

Die Wirkung ist fatal. Den Unternehmen gelingt es immer weniger, ihre Leistungsfähigkeit wirksam in die Interaktion mit Kunden zu bringen. Die Kundenbeziehung des Verkäufers ist nicht tragfähig genug für breitere Angebote. Die Ressourcen des Verkaufs werden



auf zu breite Aufgaben verteilt. Die breitere Aufgabe des Verkaufs lässt sich nicht mehr steuern und Verkäufer setzen beliebig ihre eigenen Schwerpunkte.

Es gibt kritische Erfolgsvariablen für eine Verbreiterung der Verkaufsaufgabe: Kundenbezug und -nutzen durch eine Verbreiterung, leistungs- und kundenbezogene Vertriebsqualifikation für die verbreiterte Aufgabe, Abstimmung von Kundenzahl / -segment und Leistungsbreite, Abstimmung von Verkaufsressourcen und Aufgabe, Voraussetzungen in Organisation und Prozessen. Zudem muss der Verkäufer nicht nur größere Aufgaben erhalten, sondern auch mehr Erfolg erzielen. Dieser Erfolg ist geprägt durch Zielerreichung, eingeschätzter Treffsicherheit bei Kunden und auch bessere Entlohnung. Werden diese Voraussetzungen nicht sorgfältig geschaffen, so erweisen sich die Initiativen in diesem Bereich schnell als Rohrkrepierer. Es genügt nicht, breitere Verkaufsaufgaben konzeptionell plausibel begründen zu können. Die konkrete Wirkung auf den Verkäufer und die Kunden ist zentral.

Nur jene Führungskräfte weiten aus, ohne anzupassen, die davon ausgehen, dass Verkäufer ihre heutige Leistung leicht steigern könnten, weil sie sich in der Komfortzone bewegen. Auch solche Einschätzungen beruhen aber selten auf Fakten. In diesem Beitrag werden die Gefahren aufgezeigt. Natürlich sind auch die Chancen attraktiv, wenn Unternehmen die Verkaufsaufgaben verbreitern. Nur gilt es vorerst, die Voraussetzungen im Verkauf und bei Kunden zu klären, um diese Chancen auch erfolgreich ausschöpfen zu können.

## Richtung der Lösungen

