



## »Geld motiviert Verkäufer nicht«

Auf dem diesjährigen Vertriebs- und Verkaufsleiterkongress (DVVK) in München diskutierten Vertriebsleiter und Unternehmensberater im acquisa-Roundtable, wie Vertriebsmitarbeiter künftig noch mehr Verkaufspower entwickeln können.

Moderation \_ Klaus Dietzel

**acquisa:** Trotz neuer Turbulenzen an den Finanzmärkten scheint es, als hätte die Wirtschaft das Tal der Tränen durchschritten. Was muss der Vertrieb jetzt machen, damit die Firmen gestärkt aus der Krise hervorgehen?

**Wolfgang F. Bussmann:** Unternehmen sollten in einem ersten Schritt eine genaue Standortbestimmung durchführen. Und dies unter Berücksichtigung von drei Parametern. Erstens: Wie ist die finanzielle Situation des eigenen Unter-

nehmens? Zweitens: Wie steht es um die Marktposition im Vergleich zu den Wettbewerbern? Drittens: Wie sieht es in der jeweiligen Branche aus, wie schnell wird diese durch die Krise kommen? Je nachdem, wo sich ein Unternehmen in diesen drei Feldern einordnet, ergeben sich unterschiedliche Handlungsoptionen. Da, wo die finanzielle Situation sowie die Marktposition gut und die Branchenbetroffenheit gering ist, sollten Betriebe wieder ordentlich Gas geben. In umgekehrter Situation sollten sie eher den Fuß vom Gas nehmen. Insgesamt gilt, jetzt die Chancen zu nutzen, die sich am Markt ergeben. Doch dabei sollten Unternehmen genau hinschauen. Die Veränderungen durch die Wirtschaftskrise sind zu grundlegend, als dass man mal schnell neue Potenziale heben könnte.

**Berthold Broghammer:** Wir haben die Zeit genutzt, um unseren Vertrieb fit zu machen. Da vor allem der Innendienst

nicht ausgelastet war, haben wir ihn zusammen mit dem Außendienst rausgeschickt, um das Netzwerk auszubauen für die Zeit nach der Krise. Zudem haben wir die Schulungen der Mitarbeiter im Vertrieb ausgebaut.

**Holger Eickert:** Auch wir sind antizyklisch vorgegangen und haben Anfang des Jahres sogar wieder neue Mitarbeiter eingestellt. Die Indizien für eine Besserung der Wirtschaftslage verdichten sich und wir wollen gestärkt aus der Krise hervorgehen.

**Andreas Buhr:** Unternehmen müssen sich auf ihre Stärken konzentrieren. Es wäre doch verrückt, wenn gerade der Vertrieb in diesen Zeiten in Kurzarbeit gehen würde. Die Betriebe hierzulande sollten die Zeit nutzen und ihre Mitarbeiter weiterbilden. Denn wenn das Licht am Ende des Tunnels wieder heller wird, marschieren diejenigen vorne, die über die besten Mitarbeiter verfügen.



**»DIE WIRTSCHAFT WIRD KÜNFTIG VOLATILER – WELTWEIT. DESHALB MUSS AUCH DER VERTRIEB FLEXIBLER WERDEN.«**

**WOLFGANG F. BUSSMANN** ist Senior-Partner bei Mercuri International, Neuss.

**Peter Eichmüller:** Unternehmen haben den Vertrieb in den Boomzeiten vernachlässigt. Insofern hat die Krise für so manchen Betrieb auch etwas Gutes. Denn professionell aufgestellte Firmen investieren wieder verstärkt in den Vertrieb. Wann, wenn nicht jetzt, können Unternehmen Marktanteile so leicht erobern?

**acquisa:** Apropos. Marktanteile werden in Krisenzeiten neu verteilt – und danach auch nicht mehr so schnell zurückgewonnen. Sollten Unternehmen sich nicht gerade jetzt ins Zeug legen und noch mehr Gas geben?

**Bussmann:** Während der Krise haben viele Unternehmen in der Tat versucht, die Kundenfrequenz drastisch zu erhöhen. Man darf den moralisch-unterstützenden Aspekt nicht unterschätzen – es ist immer noch besser, beim Kunden zu sein als niedergeschlagen im eigenen Büro zu hocken. Doch die Zahl der Kundenbesuche allein macht noch keinen Unterschied. Man benötigt vor allem mehr Nachhaltigkeit in den Kundenbesuchen und sollte den Begriff Routinebesuch eliminieren. Jeder Kundenbesuch kostet Geld. Unternehmen sollten vor allem in eine intelligente und strategische Kundenbetreuung investieren.

**Buhr:** Der Kunde ist die einzige Quelle, über die Geld ins Unternehmen kommt. Insofern kann man ihn nicht oft genug aufsuchen. Doch Vorsicht: Man muss dem Kunden auch einen Mehrwert bieten und kann nicht nur wegen einer gemeinsamen Tasse Kaffee bei ihm vorgehen. Das kann sich heute keiner mehr leisten. Aber die Verkäufer sollten präsent sein, dem Kunden zeigen, dass sie da sind, mit einer Story, einem positiven Beispiel aus der Branche, aktuellen Zahlen oder Berichten, kurz: Mit Nutzen für den Kunden. Zuweilen reicht es schon, dem Kunden mal zuzuhören und sich dessen aktuelle Probleme schildern zu lassen und bei der Lösung zu helfen.

**Broghammer:** Ich kann bei einem Kunden, den ich zuvor im Vierwochenrhythmus besucht habe, nicht plötzlich jede Woche vorgehen. Da fragt der sich doch, was los ist. Zumal heutzutage niemand Zeit zu verschenken hat. Wir haben die Frequenzintervalle beim Kunden daher

nicht erhöht. Aber wir haben ganz neue Kundengruppen erschlossen beziehungsweise vernachlässigte Kundengruppen rekontaktiert. Insofern haben wir nicht nur verloren gegangenes Potenzial ausgeglichen, sondern auch die Kundenbasis verbreitert und somit das Netzwerk diversifiziert.

**Eickert:** Wir haben die Schlagkraft nicht sonderlich erhöht, weil diese schon im Vorfeld bei einer fast hundertprozentigen Auslastung war. Wir wollen keine operative Hektik an den Tag legen. Gleichwohl ist wichtig, dass der Vertrieb am Markt präsent ist. Die Verkäufer müssen sehr aufmerksam sein und ihre Ohren aufsperrten. Denn die Gefahr, jeden



erdenklichen Auftragsverlust mit der Krise zu erklären, ist groß. Doch manchmal steckt viel mehr dahinter. Insofern kann der Vertrieb, wenn schon keine neuen Aufträge, dann wenigstens wichtige Informationen beschaffen.

**Eichmüller:** Für mich gibt es nicht zu viele oder zu wenige Kundenkontakte. Entscheidend ist, dass der Verkäufer zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Angebot beim richtigen Ansprechpartner sitzt. Eine optimierte Kundenbetreuung kann über das Telefon verstärkt werden.

**acquisa:** Auch gut gemanagte CRM-Systeme versprechen eine optimierte Kundenbetreuung ...

**Broghammer:** Man sollte die Infoversorgung für den Außendienst wirklich sehr einfach halten und auf das Wesentliche

beschränken. Für den Außendienstmitarbeiter zählt doch das Verkaufen vor Ort. Komplexe und zeitaufwendige CRM-Systeme sind nicht zielführend. Unterm Strich muss der AD-Mitarbeiter mehr rausbekommen als er einzahlt.

**Eickert:** Das ist in der Tat ein sehr spannendes und vor allem spannungsreiches Thema. Wenn die Zeit für die Pflege von Daten höher ist als diejenige beim Kunden, läuft doch irgendetwas falsch. Meine Vertriebsmitarbeiter sollen sich vor allem persönlich austauschen – mit dem Kunden und auch untereinander. Es ist nicht immer hilfreich, sich auf unpersönliche Daten aus einem CRM-System zu verlassen.

---

### »DIE KUNDEN SIND NICHT MEHR SO LOYAL WIE FRÜHER, GLEICHZEITIG STEIGEN IHRE ERWARTUNGEN.«

**BERTHOLD BROGHAMMER** ist Vertriebsleiter der Sikla GmbH in Villingen-Schwenningen.

---

**Buhr:** Gute Verkäufer haben ein gestörtes Verhältnis zum Papier. Insofern macht sich jemand, der viele Informationen in ein CRM-Tool einpflegt, schon mal verdächtig. Gute Verkäufer sind eigenverantwortlich genug. Die wissen, wie sie vorzugehen haben. Man sollte ihnen da vertrauen und nicht blind auf irgendeine sensationell anmutende Technik vertrauen.

**Bussmann:** Unternehmen sollten sich im Vorfeld einer CRM-Implementierung erst einmal sehr sorgfältig den genauen Verkaufsprozess anschauen. Oft erkennen sie dann, auf welche 30 bis 40 Prozent an Informationen, die in Standard-CRM-Systemen abgefragt werden, verzichtet werden kann. Für mich gewinnt die Professionalisierung des sogenannten Sales-Funnel-Managements enorm an Bedeutung. Und dafür braucht es einfach gute Daten, die dann auch zu validen Prognosen führen. Auf Basis dieser gewonnenen Daten können Unternehmen dann gezielt gegensteuern – nicht nur im direkten Abverkauf, sondern auch in [ ...



der Weiterbildung der Mitarbeiter. Sie erkennen in den Analysen die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation.

**acquisa:** Der Vertrieb ist getrieben von Vorgaben, bestimmte Kennzahlen zu erbringen, die oft nicht weiter reichen als ein Quartal. Sollte man im Verkauf nicht umdenken?

**Buhr:** Das Fixieren auf Zahlen ist in der Tat ein Dilemma. Aber die meisten Familienunternehmen sind da schon viel weiter: Sie denken nicht zuerst an die nächste Bilanz, sondern an die nächste Generation. Diese Mittelständler, die einen Großteil der deutschen Wirtschaft ausmachen, haben das Thema Nachhaltigkeit im Blut.

**Broghammer:** Unterm Strich muss am Ende eine positive Zahl rauskommen. Das bedeutet aber nicht, dass man die Kunden nicht auch nachhaltig betreuen kann. Wir verbinden unsere Umsatzplanung immer mit einer Maßnahmenplanung, in welcher auch externe Faktoren eine Rolle spielen. Wenn, wie in diesem Jahr, ein harter Winter herrscht, berücksichtigen wir das beim Soll-Ist-Abgleich. Und auch in der Vergütungspolitik.

**Eickert:** Vertrieb hat immer auch mit Zahlen zu tun. Dennoch können Unternehmen durch ein gutes Vergütungssystem dazu beitragen, dass Verkäufer nicht nur kurzfristige Ziele verfolgen, sondern mit dem Kunden eine langfristige und nachhaltige Beziehung aufbauen. Denn: Einmal verkaufen kann jeder. Wichtig ist beispielsweise die Kundenzufriedenheit. Auch wenn diese nicht immer leicht zu messen ist und nicht immer konkreten Maßnahmen zugeordnet werden kann, sollte man vielleicht überlegen, sie in die Vergütungsmodelle einzubauen.

**»MEINE BOTSCHAFT FÜR DEN VERKAUF: ES KOMMT NICHT DARAUF AN, WAS DU HAST. ES KOMMT DARAUF AN, WAS DU MACHST, AUS DEM, WAS DU HAST.«**

**ANDREAS BUHR** ist Unternehmensberater und Inhaber der Go-Akademie, Düsseldorf.

**Broghammer:** Die Kundenzufriedenheitsmessung ist ein sehr interessanter Gedanke. Wenn das über einen längeren Zeitraum bei immer den gleichen Kunden analysiert wird, kann man natürlich bestimmte Entwicklungen erkennen und diese gegebenenfalls in ein Entlohnungssystem einfließen lassen.

**Bussmann:** Im Key-Account-Management ist dieser Gedanke bereits verankert. Da werden durchaus Zielvereinbarungsgespräche auch über die Kundenzufriedenheit geführt. Alles hängt auch von der jeweiligen Branche ab.

**Eichmüller:** Schnellschüsse funktionieren heute gar nicht mehr. Unternehmen brauchen bei der Kundenbearbeitung vor allem Strategie und Stringenz.

**acquisa:** Sie haben die Vergütung angesprochen. Wie kann ich meine Verkäufer so motivieren, dass sie künftig noch mehr verkaufen?

**Broghammer:** Da spielt das Vergütungsmodell zweifelsfrei eine wichtige Rol-

le – aber eben nicht die einzige. Meine Außendienstmitarbeiter sollen sich als Unternehmer in ihrem Verkaufsgebiet verstehen – mit allen Kompetenzen und Freiheiten. Zielvereinbarungen, mit denen sich die Verkäufer identifizieren können, und unterstützende Maßnahmen durch den Betrieb sowie das Klima im Unternehmen können motivierender sein als der schnöde Mammon.

**Buhr:** Der monetäre Aspekt ist wichtig, aber vordergründig nicht geeignet, mehr aus den Verkäufern herauszuholen. Für mich zählt Wertschätzung mehr als Wertschöpfung. Geld allein ist kein gutes Motivationsmittel – und vor allem kein nachhaltiges. Anerkennung und Verantwortung sind – das zeigen zahlreiche Studien – wesentlich wichtiger, damit Mitarbeiter sich einbringen – gerade in schwierigen Zeiten.

**Bussmann:** Dem kann ich beipflichten. Verkäuferverhalten allein an geldwerten Vorteilen festzumachen, kann schon allein deswegen nicht funktionieren, weil die Verteilungsspielräume in Zukunft nicht größer werden dürften. Gleichwohl gilt es, über Effizienzsteigerungspotenziale nachzudenken. Und dies geht am besten, indem man die Mitarbeiter der am Verkaufsprozess beteiligten Bereiche, also auch Marketing, Innendienst, technischen Vertrieb, Verkäufer etc., an einen Tisch bringt und analysiert, an welchen Schnittstellen es Probleme gibt. Die gemeinsame Lösung dieser Probleme kann dann einen eigenen Verkaufsweg (»Our way of Selling«) hervorbringen, der – weil alle daran mitgearbeitet haben – einen sinnstiftenden und motivierenden Charakter für das gesamte Team hat.

**Eickert:** Die Grabenkämpfe zwischen Marketing und Vertrieb müssen so gering wie möglich gehalten werden. Beide Bereiche müssen mehr denn je an einem gemeinsamen Konzept arbeiten und an einem Strang ziehen.

**acquisa:** Was wird sich in den kommenden Jahren im Vertrieb ändern?



**»WICHTIG IST, ALS VERKÄUFER MIT DEM EIGENEN GESICHT IM MARKT UND BEIM KUNDEN PRÄSENT ZU SEIN.«**

**HOLGER EICKERT** ist Geschäftsführer B.E.S.T. Fluidsysteme GmbH, Maintal.

---

## »DIE PERSÖNLICHKEIT WIRD IM VERTRIEB AUCH IN ZUKUNFT ENTSCHEIDEN – TROTZ ODER GERADE WEGEN DER NEUEN MÖGLICHKEITEN WIE TWITTER, FACEBOOK & CO.«

**PETER EICHMÜLLER** ist Geschäftsführer der Communicall GmbH in Bayreuth.

---

**Buhr:** Verkäufer müssen lernen zu schweigen und die richtigen Fragen zu stellen. Sie sind oft zu produktversessen und erklären ihren Kunden einen Zigarettenautomaten von innen, wenn dieser nur einen Knopf drücken will, um seine Lieblingsmarke zu ziehen. Meine Botschaft für den Verkauf: Es kommt nicht darauf an, was du hast. Es kommt darauf an, was du machst, aus dem, was du hast.

**Bussmann:** Wir werden nicht mehr zu den guten alten Zeiten zurückkehren. Die Wirtschaft wird künftig volatil – weltweit. Deshalb muss auch der Vertrieb flexibler werden.

**Broghammer:** Die Kunden sind nicht mehr so loyal wie früher, gleichzeitig steigen ihre Erwartungen. Wettbewerbsentscheidend wird deshalb sein, wer die besten Mitarbeiter hat und die besten Serviceleistungen bietet.

**Eickert:** Value Selling als Differenzierung zum Wettbewerb wird an Bedeutung gewinnen. Dazu bedarf es des persönlichen Kundenkontakts und gereifter Persönlichkeiten im Verkauf. Alle technischen Möglichkeiten sollten dabei als ergänzende Tools genutzt werden. Das steigert die Effizienz. Wichtig ist, mit dem eigenen Gesicht am Markt und beim Kunden präsent zu sein.



**Eichmüller:** Das sehe ich ähnlich: Die Persönlichkeit im Vertrieb wird auch in Zukunft entscheiden – trotz oder gerade wegen der neuen Möglichkeiten wie Internet, Twitter, Facebook & Co. Der Kontakt von Mensch zu Mensch bleibt erfolgsentscheidend – insbesondere im B2B-Bereich.

[redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de)

·] ]