

# JETZT ABER SERIÖS

## MANAGEMENT

Compliance-Regeln revolutionieren den Vertrieb. Der Starverkäufer hat ausgedient, professionelle Teams übernehmen das Geschäft.



FOTOS: (M) TIPS-IMAGES / BILDAGENTUR-ONLINE, GETTY IMAGES, IMAGEBROKER / VARIO IMAGES, (M) BILDAGENTUR ZOOMAR (RE)

**V**ertrieb à la Ergo? Das kennen viele Sales-Leute auch – von früher. Was sei in den 90er Jahren noch gefeiert worden: opulente Abendessen im Sternetempel mit 300-Euro-Flaschen erlesenen Rotweins. Pompöse Wochenendeinladungen ins Luxushotel inklusive VIP-Karten für ein Bayern-Spiel. Montblanc-Füller zu Weihnachten. Und natürlich die Champagnergelage in den speziellen Etablissements. Viele Verkäufer erzählen solche Geschichten. Zitieren lassen aber will sich keiner.

Verständlich. Denn heute halten sich mehr und mehr Firmen strikt an Compliance-Regeln – auch Mittelständler. Bei den Schmiedewerken Gröditz etwa, einer Tochter der Georgsmarienhütte, achtet Andreas Scharf streng auf Moral und Ordnung. Der Vertriebsleiter sagt, auch die meisten seiner Kollegen in anderen Firmen verzichten auf barocke Formen der Absatzförderung: „Die Angstschwelle liegt heute viel niedriger, keiner will für den Job ins Gefängnis.“

Absurd hohe Boni, Bordellbesuche oder andere Formen der Bestechung – vor der Jahrtausendwende noch probate und steuerlich abzugsfähige Umsatzstimulanzien – scheinen tatsächlich zur Ausnahme geworden zu sein. „Höchstens 3 Prozent der Geschäftsbeziehungen beruhen heute noch auf solchen Exzessen“, schätzt Professor Christian Belz, der an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaft lehrt und sich auf Vertrieb spezialisiert hat.

Ob Korruption bei Siemens und MAN, Preisabsprachen bei ThyssenKrupp oder der unappetitliche Ausflug der Ergo-Versicherungsvertreter ins Budapester Gellertbad, die Affären der jüngsten Vergangenheit wirken offenbar beschleunigend für den Sinneswandel. Mussten die beteiligten Unternehmen doch hohe Strafen zahlen – und ihr öffentliches Image blieb nicht selten langfristig ramponiert.

Allerdings arbeiten viele Sales-Experten noch immer hemdsärmelig. Der für den Geschäftserfolg entscheidende Bereich weiß zwar, was nicht mehr erlaubt ist, tut sich aber oft schwer, neue Methoden anzuwenden. „In mehr als der Hälfte aller Unternehmen herrscht bei den Vertriebsmethoden enormer Verbesserungsbedarf“, konstatiert Fachmann Belz. Ein Rückstand, der umso dramatischer wirkt, da die Verkäufer derzeit im-



mensen Herausforderungen gegenüberstehen: Erfahrene Kunden informieren sich und kaufen anonym im Web. Professionelle Beschaffer pressen systematisch jedes Einsparpotenzial beim Einkauf heraus. Objektivierete Ausschreibungen verdrängen gewachsene Kontakte.

„Die Zeiten, in denen die guten persönlichen Beziehungen eines Verkaufstalents – geschmiedet bei opulenten Vergnügen – glänzende Geschäfte garantierten, sind endgültig vorbei“, stellt Christian Artmann fest. Der Dozent, der an der Steinbeis School of Management and Innovation Verkäufer weiterbildet, predigt seinen Studenten deshalb unablässig: „Ihr müsst euch professionalisieren.“

Und das schnell. „Bereits heute sind rund 70 Prozent aller Kunden autonom“, konstatiert Holger Dannenberg. Sprich, sie wissen genau, was sie kaufen wollen, und brauchen keine Beratung durch einen Vertriebsmenschen, erklärt der Geschäftsführer von Mercuri International. Die auf Salestraining fokussierte Unternehmensberatung hat deshalb in einer Studie für manager magazin untersucht, wie ein erfolgreicher Vertriebsprozess unter derart veränderten Bedingungen funktionieren kann (siehe Grafik unten).

Vier Punkte kristallisieren sich nach einer Umfrage unter 1150 Vertriebsleitern in 23 Ländern als besonders wirksam heraus:

- die Entwicklung einer ausformulierten Vertriebsstrategie für das gesamte Unternehmen;

## MEHR BERATEN



FOTO: REINS VAN MERICO, PR

**ERMITTLER:** Den wahren Bedarf ihrer Kunden eruieren die Mitarbeiter von Philips-Medizintechnikmanager Hannes Dahnke. Oft brauchen Röntgenpraxen keinen neuen Kernspin- oder Computertomografen, sondern eine bessere Organisation oder eine neue Software.

- die bereichsübergreifende Konzentration aller Ressourcen auf die Bedürfnisse der Kunden;
- die Einführung von klar strukturierten Prozessen im Vertrieb und
- eine bessere Qualifizierung der Verkäufer.

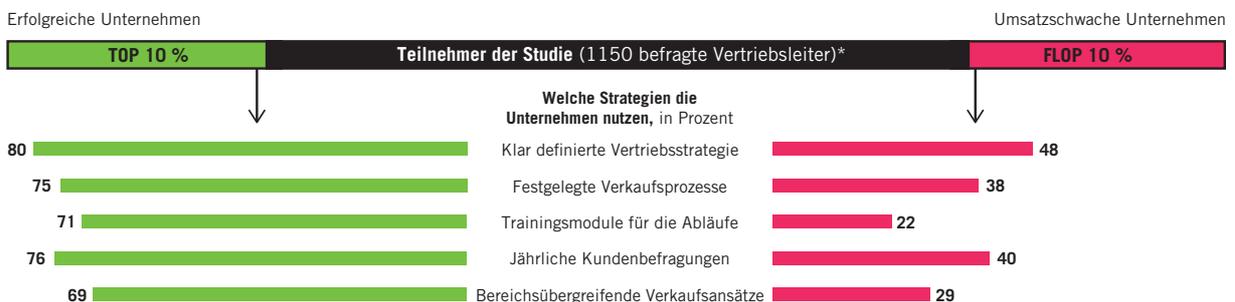
„Weniger Spaß, mehr System in der Vertriebsarbeit“, auf diese knappe Formel bringt Harald Schedl von der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners den Wandel, den bislang erst wenige Vorreiter im Vertrieb vollzogen haben.

Denn auf dem Weg vom aufdringlichen Klinkenputzer, der vor allem an seine Provision denkt, zum kompetenten Partner der Kunden durchläuft nicht nur der Verkäufer einen Lernprozess. Das gesamte Unternehmen muss sich mit seinen Systemen und Prozessen viel stärker nach den Bedürfnissen seiner Klienten ausrichten.

### VERTRIEB MIT STRUKTUR

So wie es die Schmiedewerke in Gröditz getan haben. Die 1779 in der Nähe von

## ERFOLGSFAKTOREN Eine Studie zeigt, worauf es im Vertrieb ankommt



\*Die Unternehmensberatung Mercuri International unterschied bei der Umfrage zwischen den 10 Prozent Unternehmen, die besonders gute Umsätze erzielten, und dem Zehntel mit den schwächsten Zahlen. Quelle: Mercuri International Grafik: manager magazin

Dresden gegründete Stahlschmiede produziert heute statt einfacher Stabstähle nach Kundenvorgaben bearbeitete Kurbelwellen oder spezielle Teile für Energiemaschinen für die Autoindustrie und den Maschinenbau.

Das veränderte Portfolio ist Teil der neuen Vertriebsstrategie, die das Traditionsunternehmen in den vergangenen Jahren entwickelt hat. „Wir wollten unseren Markt strukturierter angehen“, erzählt Mitgeschäftsführer Scharf. „Deshalb konzentrieren wir uns jetzt auf wenige Branchen und spezialisierte Produkte, exportieren dafür aber nicht mehr nur in unsere Heimat Europa, sondern auch nach China, Russland, Brasilien, und in die USA.“ Statt wie früher nur an Stahlhändler zu liefern, kooperiere der 750-Mann-Betrieb jetzt direkt mit seinen Abnehmern, etwa den großen Automobilzulieferern. Mit Erfolg: „Heute werden zum Beispiel die Stoßfänger für das 7er-BMW-Facelifting weltweit in von uns geschmiedeten und bearbeiteten Formen hergestellt.“

Einverständnis unter allen Verkäufern darüber zu erzielen, bei welchen Kunden in welchen Regionen sich das Unternehmen mit welchen Waren und Dienstleistungen am besten hervorheben kann, das klingt eigentlich wie eine Selbstverständlichkeit. Doch Mercuri-Partner Dannenberg hat bei seiner Umfrage erkannt: „Häufig verfolgt noch jeder Vertriebler seine eigene Verkaufsstrategie, Hauptsache, am Jahresende stimmt der Umsatz.“

Solches Einzelkämpfertum funktioniert aber immer weniger. Produkte und Services werden zunehmend komplex und erklärungsbedürftig, häufig sind Komplettlösungen gefragt, an denen viele verschiedene Abteilungen eines Unternehmens beteiligt sind. Aus dem einsamen Verkaufsgenie muss ein Teamspieler werden, der mit Kollegen aus diversen Fachbereichen zusammenarbeitet und deren Engagement für den Kunden koordiniert.

So schult Michael Wolff, Experte für Magnetresonanztomografie, regelmäßig medizinisch-technische Assistentinnen in den physikalischen Grundlagen der MRT-Geräte von Philips. Bei der Gelegenheit kann der anwesende Account-Manager ganz praktisch den Kontakt zum Radiologen und dessen Abteilung intensivieren. „Weil Philips nicht nur ins

Hospital geht, um neue Maschinen zu verkaufen, entsteht ein Vertrauensverhältnis zum Kunden“, erklärt der Praktiker das Erfolgsrezept der Kooperation zwischen Fortbildung und Vertrieb.

Hannes Dahnke, der den Bereich Bildgebende Systeme leitet, freut sich über das Beispiel aus dem Alltag. „Es zeigt, dass wir all unsere Ressourcen nutzen, um die Krankenhäuser bestmöglich zu bedienen.“ So verfolge Philips bei der Betreuung von Röntgenpraxen einen Consultingansatz. Berater sollen herausfinden, welche Lösung zur Situation vor Ort passt. Was häufig etwas völlig anderes sei, als der Kunde sich zunächst vorstelle, sagt Dahnke. Oft brauchten die Radiologen keinen neuen Tomografen, sondern ein technisches Upgrade. Oder sie könnten die Zahl der untersuchten Patienten durch optimierte Abläufe steigern.

Für den Verkäufer heißt das, dass er oft auf den schnellen Abschluss verzichten muss. Dafür „binden wir langfristige Kunden, die mit uns in den verschiedensten Gebieten dauerhaften Umsatz generieren“, umreißt Dahnke die ganzheitliche Verkaufsphilosophie, die Philips seit mehreren Jahren praktiziert.

#### STARVERKÄUFER IN DER SINNKRISE

Die wahren Probleme der Kunden erkennen, das gesamte eigene Unternehmen einbeziehen, unterschiedlichste Interessen koordinieren – die neuen Anforderungen an den Vertrieb stürzen viele Starverkäufer von gestern in eine tiefe

Sinnkrise. Und das nicht nur durch den Paradigmenwechsel vom Drücker zum Manager. Neuerdings müssen sich die Mitarbeiter im Vertrieb an klar definierte Prozesse und strikte Regelungen halten. Und das empfinden Menschen, die sich gern als geniale Künstler sehen, wahrlich als echte Zumutung.

„Da steht den Unternehmen schwieriges Change-Management bevor“, weiß Dozent Artmann durch seinen täglichen Umgang mit Vertriebsmenschen. Noch immer interpretieren viele Verkäufer das gemeinsame Pflegen und Teilen einer Datenbasis oder das Austauschen von Best Practices als die Preisgabe ihres Herrschaftswissens. Und so unterlaufen sie oft die Customer-Relationship-Management-Systeme und machen aus Kundenkontakten Staatsgeheimnisse.

Doch die alten Haudegen kämpfen auf verlorenem Posten – auch weil die Einkaufsabteilungen ihre Prozesse umorganisiert haben. Mit einer Einladung in ein Gourmetrestaurant lässt sich kein Geschäft mehr machen. Das gilt auch für Länder, in denen der gemeine Vertreter meint, mit einem gefüllten Aktenkoffer antreten zu müssen.

Algerien zum Beispiel. Als das Volk Anfang 2011 auch in diesem arabischen Land gegen seine Regierung auf die Straße ging, hoben die Machthaber den seit 19 Jahren herrschenden Ausnahmezustand auf und führten Reformen durch. So bekämpfen sie nun auch die Korruption. Beim Kauf von Solartechnik jedenfalls gebe es keinerlei Anzeichen für

## WÜNSCHE ERFÜLLEN



FOTOS: RALPH BALMER, INA KILY / SWIG

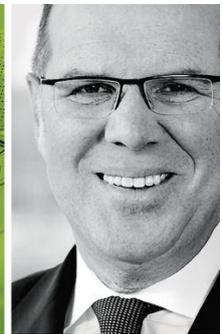
**MASSSCHNEIDER:** Mit Speziallösungen überzeugt Andreas Scharf, Vertriebschef der Schmiedewerke Gröditz, seine Kunden. So offeriert er ihnen individuell bearbeitete Stahlwerkstücke.

Bestechung, sagt Peter Fath. Der Technik- und Marketingvorstand von Centrotherm Photovoltaics muss es wissen, denn die Schwaben haben den Machthabern eine komplette Fabrik für Fotovoltaikmodule verkauft, die zurzeit an der Autobahn neben dem Flughafen von Algier gebaut wird.

„Mauscheleien waren bei unseren Verhandlungen unmöglich, weil uns immer sechs bis acht Personen in unterschiedlichen Besetzungen gegenüber saßen“, berichtet der Manager des Maschinenbauers. Die Gesprächspartner, die teilweise in höchsten Rängen standen, seien gut vorbereitet gewesen und hätten rundum professionell agiert.

Wer da mithalten will, muss seine Vertriebler anders schulen als früher. „Einen charismatischen Trainer engagieren und das ganze Programm als Druckbetankung an einem Wochenende durchziehen funktioniert sicher nicht“, erklärt Mercuri-Berater Dannenberg. Stattdessen müssten sich die Mitarbeiter permanent weiterbilden – in Online-Schulungen, Web-Konferenzen, mit E-Learning,

## KLUG MOTIVIEREN



FOTOS: GETTY IMAGES, MARKUS HAUSCHILD

**UNTERNEHMER:** Plansecur bietet seinen selbstständigen Beratern die Chance, sich als Partner an der Gesellschaft zu beteiligen. Für viele Anlageexperten sei das ein großer Anreiz, sich ganz besonders für die Gesellschaft zu engagieren, sagt Geschäftsführer Johannes Sczepan.

aber auch im persönlichen Austausch mit Kollegen und Kunden.

### KOSTBARES KUNDENWISSEN

Bei Hilti etwa treffen sich regelmäßig die Vertriebsteams einer Region. Die typischen roten Autos der Vertreter belegen dann den ganzen Parkplatz eines gutbürgerlichen Hotels. Im Konferenzraum beraten die Außendienstler, wie sie besser mit den Kunden zusammenarbeiten. Etwa wie sie treffsicherer ermitteln können, welche Produkte und Lösungen die Unternehmen für ihre Aufgaben denn wirklich benötigen – immer nach dem Motto: „Wir verkaufen keine Bohrhämmer, sondern Löcher in der Wand.“

Weil sich alle Mitarbeiter des Werkzeugherstellers so intensiv mit den Anliegen ihrer Klientel beschäftigen, entstand etwa die Idee für den selbstschärfenden Meißel. Hatten doch vielfach Handwerker darüber geklagt, dass sie zu selten dazu kämen, die Bohreinsätze nachzuschleifen. Heute kaufen sie Hilti den auf diese Anregung hin entwickelten Polygonmeißel massenweise ab.

Beraten statt verticken, strukturiert arbeiten statt improvisieren, im Team spielen statt allein kämpfen – der Job des Verkäufers ändert sich in Zeiten von Compliance, Online-Shopping und professionellem Einkauf radikal. Erst einmal zuungunsten des Vertrieblers, weil er weniger Provisionen und auch sonst keine materiellen Belohnungen kassiert.

Wie können die Unternehmen ihre Mitarbeiter motivieren, den Wandel mitzumachen? Mit den alten monetären Mechanismen jedenfalls nicht, ist Jörg Müller überzeugt. Der Personalchef der Berner Group, die Autowerkstätten und Bauunternehmen mit Werkzeugen und Verbrauchsmaterial beliefert, betreut rund 6000 Außendienstler und stellt gerade das Gehaltssystem von weitgehend provisionsbasiert auf hohen Fixanteil und geringe Erfolgsbeteiligung um. Dabei wird die variable Komponente nicht an den individuellen Umsatz, sondern an den Gesamtgewinn gekoppelt. „Wissenschaftlich ist längst bewiesen, dass die vermeintlichen Incentives weitgehend wirkungslos bleiben“, begründet Müller

sein Vorgehen. „Hohe Boni für Einzelleistungen wirken sogar oft kontraproduktiv auf das Unternehmen.“

Stattdessen muss es dem Arbeitgeber gelingen, die Motivation seiner Verkäufer anders zu fördern. Der Finanzdienstleister Plansecur, der seit 27 Jahren skandalfrei Versicherungen, Fonds oder Immobilien vermittelt, sieht sich hier als Beispiel. Feste Umsatzvorgaben für bestimmte Finanzprodukte gibt es nicht, da Plansecur unabhängig von den Anbietern ist und mit ihnen keine festen Abnahmemengen vereinbart. Stattdessen stimmen die Berater mit der Zentrale ab, welche Ziele sie erreichen wollen. Vor allem aber geht es in der Firmenkultur nicht mehr vorwiegend um den schnellen Deal. „75 unserer 200 Berater sind Gesellschafter und damit auch an einem langfristigen Erfolg interessiert“, erläutert Geschäftsführer Johannes Sczepan das Grundprinzip Unternehmertum statt Drückerkolonne.

Ein Ausflug ins Amüsierviertel oder die goldene Rolex als Anerkennung? Passt da wirklich nicht mehr zum Geschäft.

*Eva Müller*