

Professionalität im Vertrieb

Welche Verbesserungen strebt ein Unternehmen im Verkauf an, um Ansprüche der Kunden besser zu erfüllen und Wettbewerber zu übertreffen? Es lohnt sich, die angestrebte Professionalität im Vertrieb zu spezifizieren.

Christian Belz, Holger Dannenberg

An den Verkäufer und auch weitere Personen mit Kundenkontakt im Unternehmen werden neue und anspruchsvolle Anforderungen gestellt. Vertrieb ist dabei differenziert, wie beispielsweise auch die empirischen Studien von Weibel (2014) deutlich zeigen. So setzen Anbieter von Anlagen, von Systemen, von Produkten und Zulieferer sehr verschiedene Akzente, um im Verkauf erfolgreich vorzugehen. Innerhalb dieser Felder setzen einzelne Unternehmen nochmals eigene Schwerpunkte.

Gestützt auf 15 intensive Expertengespräche mit Verkaufsverantwortlichen von Industrieunternehmen und eine Befragung in der Schweiz, Deutschland und Benelux bei 278 Führungskräften, erfassten wir übergreifend elf wesentliche Veränderungen. Dabei weisen einige dieser Veränderungen in ähnliche Richtung, aber die Akzente unterscheiden sich.

Es ist zweckmäßig, die Entwicklung des Verkaufs auf einzelne oder wenige Themen zu fokussieren: Der Beitrag konzentriert sich auf den Verkauf Business-to-Business.

1. Vom Produkt- zum Lösungsanbieter

Ansatz: Zahlreiche Anbieter in Industrieländern suchen den Weg in Richtung Premium-, Mehrwert- oder Lösungsanbieter. Ziel ist es, die Kundenbedürfnisse umfassender und besser als die Wettbewerber abzudecken und damit die eigene Wertschöpfung und Rentabilität zu steigern (Belz/Bieger et al. 2011). Industrieunternehmen bewegen sich vom Technologieunternehmen zur Markt- und Kundenorientierung.

Lange Zeit stand im Vordergrund, die Leistung für Kunden zu erweitern. Inzwischen gilt es vermehrt, die Leistungen für Kunden zu spezifizieren. Über- oder Blindleistungen schwächen die Anbieter, weil unwirksamer Aufwand betrieben wird. Deshalb ist es wichtig zu klären, welche Leistungen abgebaut, reduziert, gehalten und forciert werden sollen (Kim/Mauborgne 2005). Das betrifft die Ausrichtung des Unternehmens generell, für Kundensegmente und einzelne Kunden.

Stufen: Folgende Stufen der Lösungsorientierung lassen sich erfassen:

- **Produktbegleitende Services:** Solche produktbegleitenden Services reichen von Ersatzteilen, Reparatur und Wartung, Kundens Schulungen bis zu Erleichterungen in der Finanzierung. Sie lassen sich selektiv (je nach ihrem Erfolg) vermarkten oder zu Leistungspaketen für verschiedene Kunden verbinden. Im After-Sales-Bereich realisieren Unternehmen meist weit höhere Margen als im Geschäft mit Komponenten, Baugruppen oder Systemen.
- **Gezielte Begleitung von Kundenprozessen:** Services werden in dieser Stufe konsequent an den Informations-, Entscheidungs- und Nutzungsprozessen des Kunden orientiert. Damit begleiten die Lieferanten ihre Kunden wirksam und steigern ihre Chance, an wichtigen Hebeln zur Fortsetzung des Geschäfts ansetzen zu können.
- **Neue Geschäftsmodelle:** In unterschiedlicher Form beteiligen sich Lieferanten am Erfolg ihrer Kunden. So verkaufen sie beispielsweise den Nutzen statt den Besitz ihrer Geräte und Maschinen. Ein Beispiel ist das Fleet Management von Autos bis zu Geräten. Im Contracting gelingt es, die Zie-

Christian Belz

ist Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing.

Holger Dannenberg

ist Geschäftsführer der Mercuri International Deutschland in Meerbusch.

Christian Belz
Institut für Marketing, St. Gallen, Schweiz
E-Mail: christian.belz@unisg.ch

Holger Dannenberg
Mercuri International, Meerbusch, Deutschland
E-Mail: holger.dannenberg@mercuri.de

le der Kunden und der Lieferanten besser und erweitert abzustimmen (Wünsche 2010). Ebenso lassen sich diesem Ansatz verschiedene Lösungen des Outsourcings von Kunden zuordnen, in welchen Lieferanten in eigener Verantwortlichkeit die Aktivitäten von Kunden übernehmen.

Anforderungen an den Verkauf: Verkäufer und Spezialisten verkaufen nicht nur Produkte, sondern ebenso einzelne Services und Lösungen. Die Ansprüche steigen drastisch: mehr

„Inzwischen gilt es vermehrt, die Leistungen für Kunden zu spezifizieren.“

Know-how über Kunden und Leistungen, mehr Koordination interner Spezialisten und Mitarbeitenden des Kunden, längerfristige Bearbeitungsschritte des Kunden (allenfalls in Projekten), Aufbau und Pflege von Beziehungsnetzen, komplexe Angebote und schwierige Preisverhandlungen (Loss 1996).

Gleichzeitig ist für den Erfolg des Unternehmens die Balance zwischen eigener Leistungsfähigkeit und verkauften Lösungen entscheidend. Sobald Verkäufer individuelle Lösungen verkaufen, welche nicht den definierten Kernleistungen des Unternehmens entsprechen, verselbstständigen sich Kundenlösungen. Unwirtschaftliche Zusätze, Ad-hoc-Leistungen oder gestörte Prozesse sind die Folge. Standardisierung und Multiplikation bleiben verbreitete Erfolgsprinzipien.

Der Kunde wählt bei der Unterzeichnung von Verträgen oft nur Teile der späteren Lösung eines Lieferanten. Nach dem Zuschlag entwickeln sich komplexere Projekte und die Anforderungen der Kunden ändern sich. Nicht selten strebt der Kunde an, weitergehende Leistungen in den ursprünglichen Projektumfang zu integrieren. Die Lieferanten versuchen ihrerseits, entstehende Leistungen zusätzlich in Rechnung zu stellen. Es gilt deshalb, die Leistungspakete als dynamischen Prozess zu gestalten. Begleitet wird die Zusammenarbeit durch laufende Verhandlungen (Belz 2015a).

Die Gesamtstrategie zu Lösungen überschneidet sich naturgemäß auch mit den folgenden Punkten 2.-10., die spezifische Aspekte vertiefen.

2. Vom Einkaufspreis zur Wirtschaftlichkeit

Ansatz: Lieferanten beanspruchen für sich, dass sie besser als andere Anbieter zum Erfolg der Kunden beitragen. Sie übernehmen Leistungen, die bisher der Kunde selbst erbrachte, sie konfigurieren bessere Lösungen, sie senken die Kosten und

steigern die Erträge der Kunden. Dabei besteht die Herausforderung, den klar fassbaren Einkaufspreisen für Produkte die umfassenden Total Cost of Ownership oder Total Cost of Operations gegenüberzustellen und die Einkaufskriterien und das Werterlebnis der Kunden in diese Richtung zu verändern.

Stufen: Folgende Stufen lassen sich unterscheiden:

- **Interne Kostentransparenz nach Kunden:** Erste Voraussetzung zur Kommerzialisierung von Lösungen ist es, die Leistungen des Unternehmens bezogen auf Kundengruppen und Kunden zu erfassen. Ohne diese Basis bleibt es nahezu unmöglich, den Erfolg des Lösungsgeschäftes zu steuern und auch gegenüber dem Kunden zu vertreten.
- **Verrechnung von spezifischen Services:** Es ist einfach, die Services für Kunden zu steigern. Allenfalls lässt sich damit auch ein Preiserfall verlangsamen. Die Verrechnung der Services ist aber nötig, um fallenden Produktmargen und steigenden Serviceaufwendungen zu begegnen. Dabei spielen verschiedene Varianten der Preisverrechnung mit Bündelung oder Trennung für den Kunden eine Rolle, die auch mit seinen Wahlmöglichkeiten zusammenhängen.
- **Quantifizierung des Kundennutzens:** Lösungsbausteine oder Lösungen müssen zum Erfolg des Kunden beitragen. Die Argumente der Lieferanten sind zahlreich, ebenso vielfältig und anspruchsvoll ist es, den Kundennutzen zu belegen. Allenfalls lässt sich mit Kundenfällen arbeiten, wenn die Situation für jeden Kunden sehr spezifisch ist. Für einzelne Beispiele ist ein konkreter Erfolgsausweis möglich. Die Quantifizierung des Kundennutzens beruht immer auf Kosten- und Ertragsinformationen von Kunden und es gilt, die Marktmechanismen in der Kundenbranche zu verstehen. Wirtschaftlichkeit gilt es zu vergleichen; die Bezüge sind Leistungen des Wettbewerbs, bisherige Lösungen des Kunden oder frühere Leistungen eines Lieferanten. Zudem ist der Zeitverlauf einer Beschaffung zu beachten, was etwa zu

Zusammenfassung

Unternehmen verfolgen im Verkauf zumeist zu viele Veränderungen gleichzeitig. Es gilt, die wichtigsten Veränderungen durch die Strategie des Unternehmens und Veränderungen bei Kunden zu bestimmen und darauf die Kraft zu konzentrieren. Bereits ein bis drei Themen fordern die Verkaufsmannschaft heraus.

Pay-Back-Berechnungen für Kunden führt. Nicht selten haben Kunden auch eigene Pay-Back-Ansprüche als Voraussetzung für ihre Investitionen.

Manche Lieferanten richten auf ihrer Internetseite gezielte Evaluations- und Rechnungsmodelle ein. Sie erlauben dem Kunden, mit seinen eigenen Daten seine Einsparungen bei einer Umstellung zu erfassen oder den Break Even einer Investition zu berechnen.

Anforderungen an den Verkauf: Der Verkauf verlagert seine Verkaufsargumentation von Verkaufspreisen für Produkte zur Wirtschaftlichkeit für Kunden. Dazu braucht er die Fähigkeit, mit umfassenden Wirtschaftlichkeitsmodellen umzugehen. Er benötigt umfassendere Informationen und andere Informanten im Kundenunternehmen. Das mündet schließlich auch in eine spezifische Argumentation bei Preisverhandlungen.

Teilweise beanspruchen Kunden aber mehr Wirtschaftlichkeit, konzentrieren sich jedoch weiter auf Einkaufspreise für Produkte. Ihr Ziel ist es, Mehrleistungen ohne höhere Preise zu erhalten. Ihre Fixierung auf Einkaufspreise ist Taktik. Ebenso scheinen viele Kunden auch nicht in der Lage zu sein (oder einzelne Personen sind nicht dafür verantwortlich), eine höhere Wirtschaftlichkeit einzukaufen. In manchen Branchen

beklagen beispielsweise Lieferanten, dass ihre Händler nicht zwischen Marge und absolutem Preis unterscheiden.

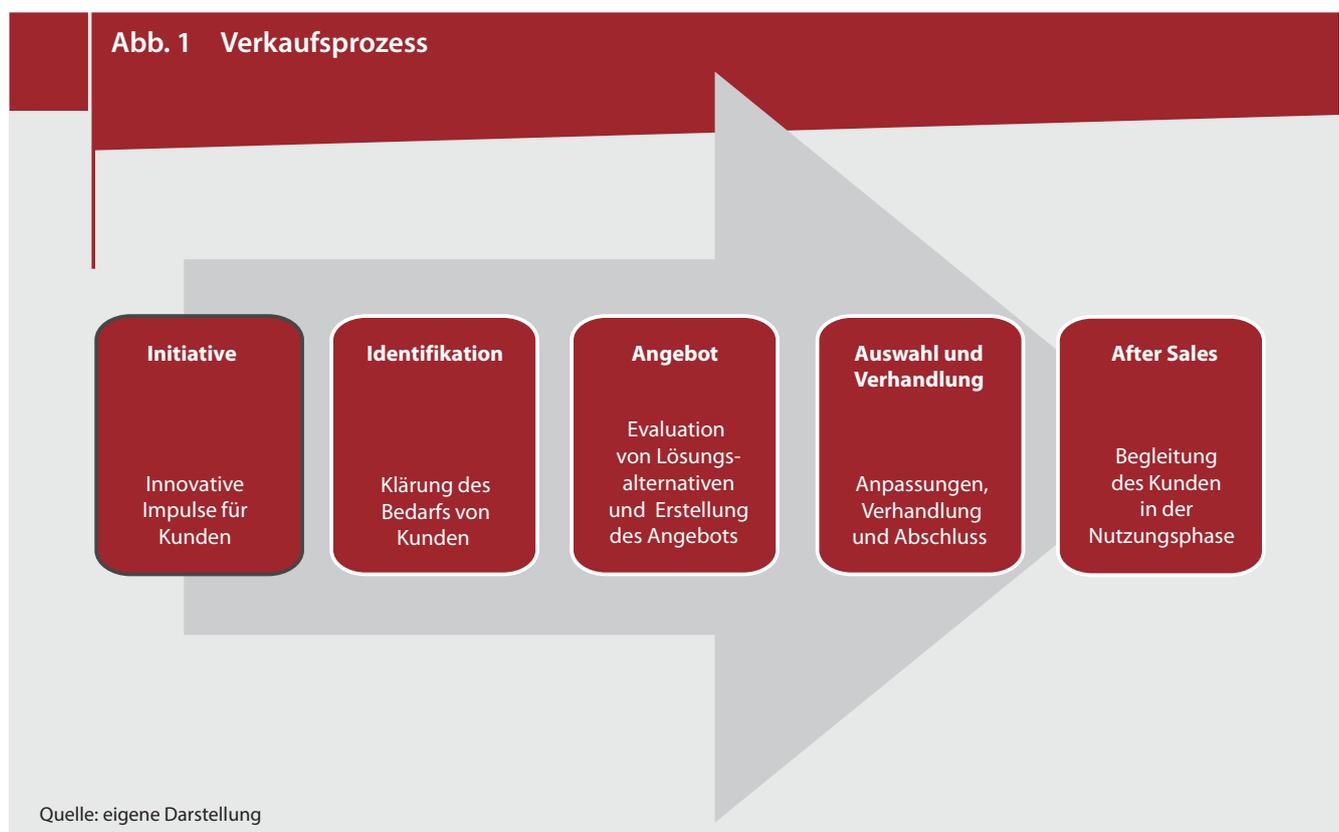
Ob Zwischenhandel oder direkter Kunde: Die Widerstände gilt es, zu überwinden und die Qualifikation zu steigern. Das fordert den Verkauf laufend heraus.

3. Vom Abschluss zum frühen Einstieg im Kundenprozess

Ansatz: Begriffe wie Sales Funnel, Verkaufsprozess oder Customer Journey sind in Unternehmen verbreitet (Artmann 2014). Erheblich ist jedoch dabei, wie die verschiedenen Schritte des Kunden zum Kauf gewichtet werden. Bleiben Anbieter auf den Abschluss fixiert, weil dann offenbar eine „Alles-oder-Nichts“-Entscheidung des Kunden getroffen wird, so verhindern sie in der Regel systematisch ein optimales Vorgehen in früheren Phasen. Ein professionelles Vorgehen wird dann mit einem raschen Abschluss gleichgesetzt.

Abbildung 1 zeigt ein übliches Phasenschema des Verkaufsprozesses.

Natürlich gilt es vorab festzulegen, für welche attraktiven Kunden und Leistungen solche Prozesse eingeleitet werden. Verschiedene Ansätze zur Segmentierung bis zur Priorisierung von Kunden dienen dazu.



Die Spielräume von Anbietern und Kunden sind in frühen Phasen weit größer. Auch nähern sich Lieferanten und Abnehmer zunehmend an. Besonders qualifizierte Anbieter benutzen die Vorphase, um ihren Mehrwert für den Kunden greifbar zu machen und dabei auch den Kunden für diesen Mehrwert zu qualifizieren.

Selbst bei Ausschreibungen scheint es entscheidend, wie ein Anbieter sich positioniert, damit der Kunde das Angebot in seiner angestrebten Marktübersicht braucht. Auch sind Praktiker nahezu einhellig der Auffassung, dass Kundenbeziehungen vor einer Ausschreibung für spätere Zuschläge wichtig sind. Projektbezogen gelingt es teilweise sogar, die Ausschreibungen inhaltlich zu prägen (Belz/Reinhold 2014).

In allen Phasen spielt eine wesentliche Rolle, wie die Aktivitäten des Kunden und des Lieferanten zusammenspielen. Manche Phasen kann beispielsweise der Kunde selbst gestalten und die potenziellen Anbieter ausschließen.

Lässt sich mit dem Kunden ein Prozess gestalten und wirkt er aktiv dabei mit, so ist auch sein Bewusstsein für den Aufwand und damit seine Bereitschaft, dafür zu zahlen, gesteigert. Gemeinsame Prozesse sind gelebte Kundenorientierung und aktive Zusammenarbeit. In manchen Fällen lässt sich auch der positive Zusammenhang zwischen häufigen Kundenkontakten im Projekt und dem erfolgreichen Zuschlag belegen.

Stufen: Wir unterscheiden folgende Stufen:

- Professionalisierung der Angebotserstellung: Es ist bereits anspruchsvoll, Angebote zu erstellen, die den Kundennutzen aufgreifen. Beispielsweise soll eine gute Offerte explizit und konkret mit den Problemen des Kunden verbunden werden.
- Gestaltung des Sales Funnels: In dieser Stufe gelingt es bereits, sämtliche Schritte des Angebotsprozesses zu gewichten und professionell auszugestalten. Dabei spielt auch ein effizientes Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb eine Rolle, um den Kunden zum Kauf zu führen. Sales Funnels sind jedoch in der Regel erst konzeptionell, umfassen nur wenige Phasen und entspringen der Sicht des Anbieters. Besonders im Investitionsgütergeschäft und Geschäften als Original Equipment Manufacturer prägen Projekte mit Kunden die Schritte. Der Bezug zu Kunden lässt sich verbessern, wenn nicht nur eigene Aktivitäten des Lieferanten, sondern ebenso die Aktivitäten des Kunden parallel einbezogen werden.
- Agenda Setting, Initialisierung von Kundenprojekten und reale Kundenprozesse: Diese dritte Stufe ist darauf ausge-

richtet, möglichst früh bei Kunden mitzuwirken. Dabei spielen erneut unterschiedliche Entscheider und Beeinflusser bei Kunden und ihr Gewicht eine Rolle. Ansätze der Entwicklungszusammenarbeit und Integration von Kunden für Innovationen sind ergiebig. Anbieter setzen die Agenda der Kundenbranche im eigenen Bereich und zeigen relevante Innovationen auf, sie initialisieren Kundenprojekte und neue Beschaffungen und sie führen anschließend Kunden zum Kauf. Basis für Letzteres sind reale Kundenprozesse und nicht grobe Schemata (Rutschmann/Belz 2014). Impulsgeber zu sein, und anschließend machen Wettbewerber

„In allen Phasen spielt eine wesentliche Rolle, wie die Aktivitäten des Kunden und des Lieferanten zusammenspielen.“

das Geschäft, kann nicht das Ziel sein.

Anforderungen an den Verkauf: Trotz Segmentierungen und vorgegebenen Kriterien zu Kundenprioritäten bleibt es die wichtige Aufgabe des Verkaufs, im konkreten Fall die Erfolgchancen mit spezifischen Kunden abzuschätzen und darauf ausgerichtet seine Ressourcen optimal einzusetzen. Es bleibt im Verkauf besonders anspruchsvoll, die Kunden mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit zu selektieren.

In jedem Schritt zum Kauf stellen Kunden verschiedene Anforderungen an Lieferanten, die es im Verkauf optimal zu erfüllen gilt. Damit Anbieter mit Kunden wichtige Beschaffung initiieren und klären können, brauchen sie substanzielle Beiträge, die der Verkauf beim Kunden auch einbringen kann. Meistens gilt es, dabei interne Selling Centers mit breiten Buying Centers des Kunden wirksam zu koordinieren.

Der Verkauf von komplexen Maschinen, Anlagen oder anspruchsvollen Dienstleistungen erfordert ein professionelles Management der Kundenprojekte. Dabei können Verkäufer mitwirken oder den Lead übernehmen. Projektfähigkeiten sind dann zentral.

Der gekonnte Verkauf konzentriert sich also stark auf frühe Phasen im Kaufprozess des Kunden und unterscheidet sich vom Verkauf jener Anbieter, welche bewusst erst spät im Prozess dazustoßen und geschickt „abdrücken“ wollen. Ob Unternehmen mit einem frühen Einstieg auch den zukünftigen Zuschlag des Kunden erreichen können, bleibt kritisch.

Schließlich ist auch zu bestimmen, welche Schritte in der Zusammenarbeit mit Kunden ein Verkäufer selbst gestaltet,

führt, begleitet oder delegiert. Oft gilt es, Verkauf, Technik und Kundendienst zu koordinieren und so den Kunden in seinem ganzen Zyklus zu begleiten und damit allenfalls das lukrative Geschäft nach dem Verkauf frühzeitig aufzugreifen.

4. Von der Transaktion zur Kundenbeziehung

Ansatz: Leicht lässt sich fordern, dass nicht nur einzelne Verkaufstransaktionen optimiert, sondern längerfristige Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden. Die Ergebnisse zum Relationship Marketing sind inzwischen umfangreich (Bruhn 2015). Eine Geschäftsbeziehung ist aber vielschichtig und umfasst persönliche Beziehungen, Leistungen sowie Informationen und Geld. Entsprechend vielfältig sind Inhalte des Austausches. Grundsätzlich spielt die Intensität der Zusammenarbeit eine große Rolle (Belz 2015b).

Abbildung 2 zeigt den umfassenden Rahmen von Rackham und De Vincentis (1999). Dabei müssen sich das Engagement von Lieferanten und Kunden entsprechen.

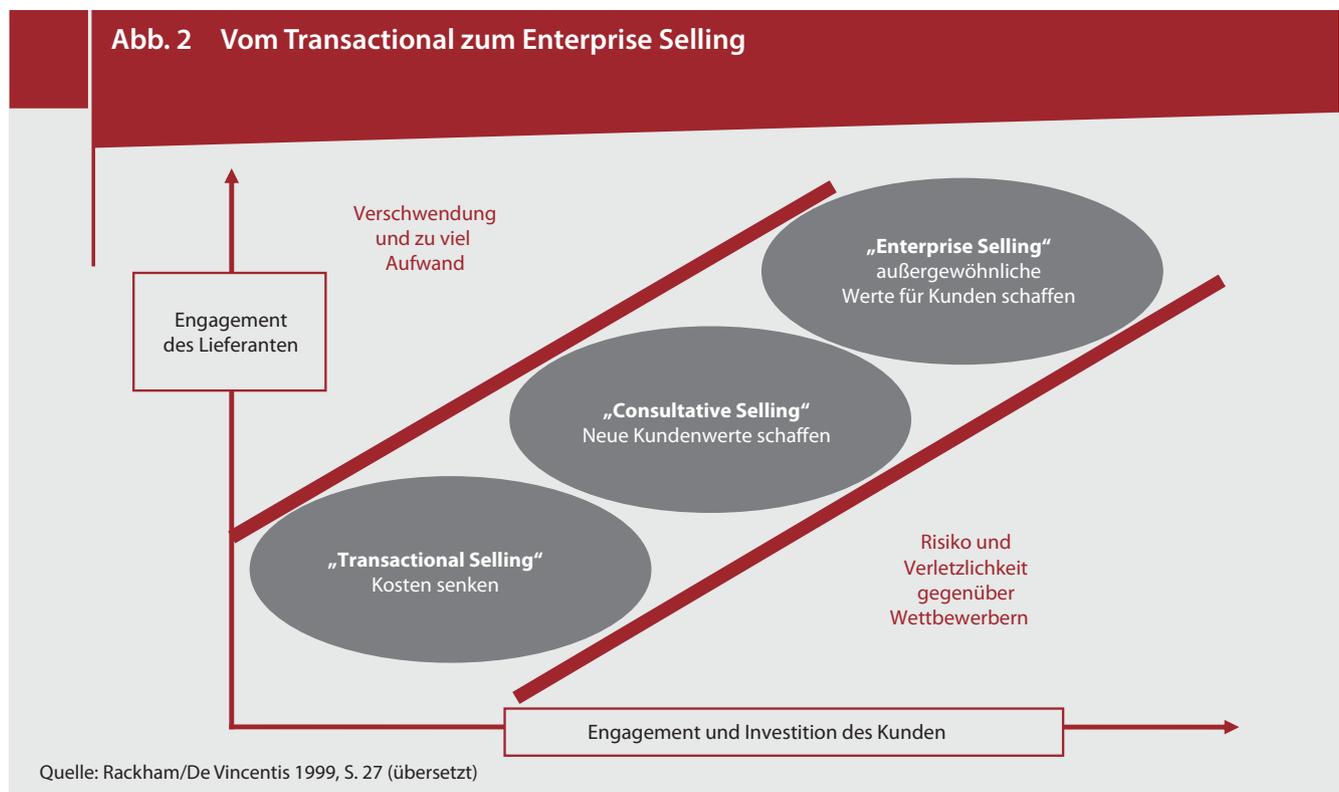
Der Austausch erfolgt über Gespräche, Lieferungen, den Umgang mit Reklamationen, Offerten, Rechnungen, Mahnungen und eine Begleitung des Kunden im Anwendungszyklus der gelieferten Produkte, um den Grundstein für Ersatzteile, Kundendienst und so weiter zu legen und Folgekäufe vorzubereiten. An dieser Stelle konzentrieren wir uns

stärker auf die Beziehung (auch Diller/Haas/Ivens 2005, S. 93 ff.).

Verkaufspersonen sollen für den Kunden wichtig sein. Das sind sie erst durch eine echte Wertschöpfung für den Kunden und ihre Persönlichkeit (Belz 2013, 49 ff.). Zu oft bewegen sich Verkäufer nur an der Oberfläche für Kunden. Sie erbringen in der Beratung und Betreuung der Kunden keine nennenswerte Leistung. Auch sind sie manchmal nicht in der Lage, die abgegebenen Versprechen im eigenen Unternehmen einzufordern. Wertvolle Verkäufer brauchen genügend Spielräume, um sich besonders für Kunden einsetzen zu können. Eine oberflächliche Betreuung wird durch enge Verantwortung und viele betreute Kunden verhindert.

Stufen: Besonders auf die Geschäftsbeziehung bezogen unterscheiden wir folgende Stufen:

- Wertvolle Persönlichkeit des Verkäufers und von Kundenkontaktpersonen: Verkäufer schöpfen Spielräume für eine besondere Leistung für Kunden aus und sind Persönlichkeiten.
- Präsenz bei Kunden: Das Unternehmen, Verkäufer und weitere Mitarbeitende mit Kundenkontakt sind beim Kunden genügend präsent. Das ist die Voraussetzung, um entstehende Probleme zu erkennen und zu bewältigen, den Spontanbedarf zu decken oder früh etwas über entstehende Beschaffungsprojekte zu erfahren.



- **Beziehungsleistungen:** Beziehungsleistungen schaffen Vertrauen und Bindung zwischen Verkauf und relevanten Personen des Kunden. Sie beruhen auf Kompetenz und Sympathie (umfassend Belz et al. 1999). Die Leistungen des Unternehmens prägen eine Beziehung, so ist der Rhythmus für Service oder Verbrauchsmaterialien ein anderer als für den Verkauf von Anlagen, Baugruppen oder C-Teilen.

Anforderungen an den Verkauf: Für den Verkauf stellt sich die Aufgabe, die persönlichen Beziehungen zu wichtigen Kundenpersonen aufzubauen und zu pflegen. Ein Aufbau in kurzer Zeit ist besonders bei Personalwechsel, neuen Verantwortlichen, neuen Märkten und neuen Produkten entscheidend. Weitere Anforderungen betreffen die Persönlichkeitsentwicklung und den souveränen Umgang mit eigenen Stärken ebenso wie die flexible Interaktion mit Typen von Persönlichkeiten, die sich von der eigenen Person stark unterscheiden. Neue Leistungsbereiche mit höherer Bedarfsfrequenz des Kunden verändern oder ergänzen den Verkaufsprozess spezifisch. Neue Geschäftsmodelle können den Verkauf revolutionieren oder sie werden nicht erfolgreich.

5. Vom bestehenden Geschäft zum Aufbau neuer Geschäfte

Ansatz: Es ist verbreitet, zwischen Jägern für die Akquisition von neuen Kunden und Gärtnern für die Kundenpflege zu unterscheiden. Besonders bei bestehenden Kunden besteht aber die Herausforderung weniger darin, laufende Geschäfte weiterzuführen. Eine besondere Herausforderung ist das New Business mit bestehenden Kunden. Bei bestehenden Kunden brauchen wir also mehr Jäger (Belz/Müllner/Zupancic 2015, S. 11 f.). Neue Möglichkeiten mit Kunden zu erkennen und

Handlungsempfehlungen

1. Überprüfen Sie die elf Veränderungen im Verkauf mit der Unternehmensstrategie und Veränderungen in Markt und bei Kunden. Ergänzen Sie relevante zusätzliche Verschiebungen für Ihr Unternehmen und streichen Sie Unwichtiges.
2. Wählen Sie nur ein bis drei Kernthemen zur Professionalisierung Ihres Verkaufs.
3. Entwickeln Sie Change- und Managementprojekt, um Fortschritte in den ausgewählten Themen rasch zu verwirklichen.

auszuschöpfen, ist anspruchsvoll und schließt selbstverständlich auch die langfristige Kundenbegleitung mit ein. Oft wird auch versucht, mit den Ansätzen des Cross Sellings den Share of Wallet des Unternehmens bei Kunden zu steigern (vgl. 10.).

Stufen: Folgende Stufen lassen sich unterscheiden:

- **Rasche und erfolgreiche Produkteinführungen:** Produktinnovation werden schnell und erfolgreich eingeführt (Belz 2013, S. 111 ff.).
- **New Business als Aufgabe des Verkaufs:** Der Verkauf trennt das New Business geschickt von der laufenden Zusammenarbeit mit Kunden. Institutionalisierte Jahresgespräche dienen teilweise dazu, wenn relevante Entscheider des Kunden einbezogen sind.

- **New Business Task Force mit Kunden:** Mit strategischem Fit zwischen Kunden und Lieferanten, Zukunftsszenarien, Kundenworkshops und Initialprojekten wird das zukünftige Geschäft mit wichtigen Kunden systematisch entwickelt.

Anforderungen an den Verkauf: Die rasche Einführung von neuen Produkten (neben dem bestehenden Geschäft) ist eine permanente Herausforderung für den Verkauf. Im Bereich des New Business mit bestehenden Kunden ist es schwierig, aus einer bestehenden Geschäftsbeziehung herauszuwachsen und ein neues Geschäft zu initialisieren. Oft sind auch andere Ansprechpersonen des Kunden oder andere Entscheidungsprozesse zu berücksichtigen (vgl. 6.). Ohne Zweifel brauchen Verkäufer und unterstützende Personen ein unternehmerisches Vorgehen. Gleichzeitig ist ein neues Geschäft risikobehaftet und lässt sich nur langfristig aufbauen. Die Spielregeln für den Erfolg sind im Vergleich zum bestehenden Geschäft stark verändert, was auch Führung und Controlling betrifft. Oft sind die Geschäftsbeziehungen zu Kunden eng, das eigene Unternehmen könnte weit mehr leisten. Es gilt, kreativ zu entwickeln, wie es sich aus „der kleinen Schublade“ bei Kunden ausbreiten lässt (Belz 2015c).

6. Vom Einkäufer zum Buying Center

Ansatz: In manchen Märkten oder einzelnen Unternehmen verlagern sich die Entscheider und Beeinflusser, sodass bisherige Kontaktpersonen weniger (oder nicht mehr) zuständig sind. Typisch die Verlagerung vom Einkauf zu Business Units oder umgekehrt. Bei Herstellern von Büromöbeln und -einrichtungen können Architekten eine größere Rolle spielen. Die neuen Entscheidungskonstellationen abzuschätzen, ist subtil und aufwendig. Die Verschiebungen auf neue Entscheider und Beeinflusser in Unternehmen führen dazu, dass bewährte Argumente nicht mehr greifen.

Parallel ist die Tendenz festzustellen, dass immer weniger einzelne Personen, sondern wachsende Personengruppen entscheiden. Das hängt mit einer wachsenden Mentalität und dem Erfordernis einer Absicherung zusammen. Buying Centers werden wichtiger und größer. Den Mehrwert des eigenen Angebotes gilt es, sehr verschiedenen Einzelpersonen und Gruppen zu erklären.

Aus dem Blickwinkel des Verkaufs ist es für Kundenlösungen oft erforderlich, zum attraktiven Partner des C-Levels zu werden (Oltmanns et al. 2008). Lösungen führen in der Hierarchie nach oben.

„Bereits normale Buying Centers dynamisch zu begleiten, erfordert eine ‚höhere Schule‘ des Verkaufs.“

Manche Unternehmen sind in Marktnetzen tätig. So beeinflussen beispielsweise Hausärzte, Spezialisten, Apotheken, Behörden, Krankenkassen und Patienten das Pharmageschäft. Es gilt, diese Gruppen für ein effizientes Vorgehen zu gewichten und spezifisch anzugehen.

Stufen: Folgende Stufen lassen sich unterscheiden:

- Ergänzung für neue Entscheider: Neue Entscheider und wichtige Beeinflusser des Kunden werden mit flankierenden Marketingmaßnahmen ergänzt. Es spielt nicht nur der persönliche Verkauf eine Rolle, ebenso lassen sich Kundenevents, Road Shows, Messen, neue Dokumentationen, Internetplattformen und so weiter nutzen. Der Shift zu neuen Entscheidern ist aber noch vorsichtig und umfasst erst etwa 20 Prozent der Anstrengungen, um den Kunden zu bearbeiten.
 - Dualer Ansatz für alte und neue Entscheider: Neue und alte Entscheider und Beeinflusser werden gleichgewichtig bearbeitet (50 zu 50 Prozent).
 - Integration dynamischer Buying Centers: Komplexe Buying Centers bei attraktiven Kunden werden sorgfältig erfasst, verfolgt und gepflegt. Selling Centers der Anbieter vernetzen die Organisationen. Neue Entscheider erhalten starkes Gewicht mit 60 bis 80 Prozent der Anstrengung.
- Anforderungen an den Verkauf: Ein Shift der Entscheider bei Kunden verändert die Anforderungen an den Verkauf stark: neue Berufsgruppen, neue Kriterien, neue Prozesse, neue Argumente, neue Beziehungen. Dabei ist der Verkäufer auf die Unterstützung im Unternehmen angewiesen.

Bereits normale Buying Centers dynamisch zu begleiten, erfordert eine „höhere Schule“ des Verkaufs. Dabei wird die Dynamik der Angebotsprozesse und der Buying Centers berücksichtigt, weil statische Bedürfnisanalysen für die Kaufentscheidung der beteiligten Personengruppen wenig ergiebig sind.

7. Vom Produkt zu begleitenden Services

Ansatz: Grundsätzlich sind die Analogien zu Abschnitt 1 stark. Hier ist aber das Servicegeschäft weniger durch Lösungen für Kunden als durch die Vermarktung attraktiver Services geprägt. Unternehmen flankieren den Produktverkauf schrittweise stärker durch zusätzliche Services, die sich positiv auf den Produktverkauf auswirken oder für sich ein attraktives Geschäft sind. In vielen Märkten sind die Margen für Service weit besser als im Geräte- und Maschinengeschäft. Im Mittelpunkt des Geschäftsmodells steht aber doch die Produktion und ihre Auslastung sowie Optimierung.

Stufen: Folgende Stufen unterscheiden wir:

- Selektive Vermarktung von Services: Standardisierte Serviceprodukte werden neben den Produkten verkauft.
 - Leistungspakete: Der Kunde kann aus einem modular aufgebauten Serviceportfolio wählen.
 - Mehrwert für Kunden: Produkte und Services werden für verschiedene und attraktive Kundengruppen differenziert.
- Anforderungen an den Verkauf: Im Einsatz des Verkaufs besteht zwischen Produkten und Services eine Konkurrenz. Zudem unterscheiden sich die Spielregeln, um Produkte und Services zu verkaufen, typisch lässt sich zwischen Produkt- und Dienstleistungsgeschäft unterscheiden. Oft sind beim Kunden verschiedene Personen zuständig. Auch im eigenen Unternehmen werden die Leistungen von verschiedenen Abteilungen erfüllt. Es ergeben sich daraus Anforderungen an den differenzierten Verkauf und an die Koordination. Beispielsweise ist auch die Zusammenarbeit zwischen Serviceabteilung und Verkauf zu regeln.

8. Von Monoleistung zur differenzierten Zusammenarbeit

Ansatz: Viele Unternehmen sind mit ihrem Geschäftsmodell eindeutig positioniert, beispielsweise als Spezialist für Lösungen im Hightech-Bereich und mit umfassendem Know-how sowie zahlreichen Services. Einzelne Kunden nutzen jedoch ein vielfältiges Einkaufsrepertoire; einmal suchen sie die intensive Zusammenarbeit mit den besten Mehrwert-Anbietern, in anderen Fällen wählen sie eine möglichst schlanke und preisgünstige Zusammenarbeit.

Unternehmen mit einer Monoleistung (also zum Beispiel mit dem erwähnten, aufwendigen Mehrwertangebot) werden vom Kunden nur für spezifische Einkaufssituationen beigezogen und in weiteren ausgeschlossen. Das begrenzt die Chancen zum Wachstum, umso mehr als viele Wettbewerber ihr Zusammenarbeitsrepertoire erweitern, also beispielsweise als „Volumenanbieter“ im hochpreisigen Geschäft aktiv werden. Um zu wachsen und Erträge zu steigern, versuchen deshalb Unternehmen mehr und mehr, verschiedene Zusammenarbeitsvarianten von extensiver bis schlanker Zusammenarbeit mit Kunden zu beherrschen (Belz 2015b). Angestrebt sind dabei ähnlich attraktive Margen im schlanken Volumengeschäft wie im extensiven Geschäft.

Stufen: Folgende Stufen spielen eine Rolle:

- Servicelevels: Verbreitet sind Servicelevels, aus denen die Kunden wählen können. Typisch sind unterschiedliche Antwortzeiten für Serviceeinsätze, verschiedene Garantien und verschiedene Services. Höhere Servicelevels kosten für den Kunden mehr.
- Extensive und schlanke Zusammenarbeit mit Kunden: Bewusst unterscheiden Unternehmen zwischen einer schlanken und einer extensiven Zusammenarbeit mit Kunden. Diese Zweiteilung ist für Anbieter und Kunden übersichtlich. Beispielsweise entwickelte Bucher Emhart Glas ein extensives und ein schlankes Konzept für die Zusammenarbeit mit internationalen Großkunden. Manche Unternehmen überdenken, wie weit sie zum bestehenden Mehrwertgeschäft auch im Volumenmarkt aktiv werden können. Dabei lassen sich Marken, Produktion und Produkte, Services, Kanäle und Marktbearbeitung trennen oder verbinden.
- Interaktionsmodelle: Unternehmen definieren drei bis sechs verschiedene Zusammenarbeitsmodelle mit Kunden, um den Bedarf und die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu treffen. Damit definieren sie ein differenziertes Zusammenarbeitsportfolio, aber sie gehen keinesfalls für jeden Kunden individuell vor. Relevant ist das angestrebte Mengengerüst für die Interaktionsmodelle. In jedem Modell spielen „Economies of Scale“ eine Rolle.

Anforderungen an den Verkauf: Es ist bereits schwierig für Verkäufer, umfangreiche Sortimente von komplexen Produkten zu verkaufen. Die Anforderungen werden mit verschiedenen Zusammenarbeitsmodellen für Kunden potenziert. Gleichsam verkaufen Verkäufer dem Kunden geeignete Geschäftsmodelle. Die Komplexität lässt sich teilweise nur mit einer Spezialisierung des Verkaufs lösen. Auch ist es ratsam, möglichst we-

nige Zusammenarbeitsmodelle zu bestimmen, um den Verkauf und das Unternehmen sowie den Kunden nicht zu überfordern. Kunden für die Wahl des geeigneten Zusammenarbeitsmodells zu begleiten, stellt neue Anforderungen.

9. Vom Verkäufer als „einsamer Wolf“ zu koordinierten Leistungen des Unternehmens

Ansatz: Der Mehrwert von Unternehmen wird nicht nur durch Produkte, sondern durch Know-how und Services geschaffen. Ebenso sind nicht nur Verkäufer betroffen, sondern

„Die Herausforderung besteht wie so oft erst in der Realisierung.“

vielfältige Funktionen in Unternehmen tragen bei. Die Koordination der Kraft eines Unternehmens für den Kunden wird zum Schlüssel für den Erfolg.

Stufen: Folgende Stufen der Entwicklung spielen eine Rolle:

- Kundenbezogene Klärung der Schlüsselrollen: Das Zusammenspiel zwischen Marketing und Vertrieb, zwischen Zentrale und Verkaufsniederlassungen wird geklärt. Rollen von Marketing, Produktmanagement, Produktion, Logistik, Kundendienst, Controlling werden definiert. Manche Unternehmen erfassen auch einfach die Marketing- und Vertriebsaufgaben der Nichtmarketing- und Nichtvertriebsleute.
- Flexible Kundenteams: Besonders für größere Kunden oder attraktive Kundengruppen werden verantwortliche Teams gebildet, die bestehende Produkt-, Länderorganisationen und Funktionen überlagern. Allerdings sind Mehrfach-Verantwortlichkeiten die Folge.
- Key Account Management: Key Account Manager sind dafür zuständig, die Leistungen des Unternehmens für große Kunden zu koordinieren. Sie überbrücken die Nachteile, wenn Unternehmen nicht nach dem Bedarf des Kunden organisiert sind, und sind Vorreiter für die Kundenorganisation. Dabei haben sie mehr oder weniger Durchgriff (Belz/Müllner/Zupancic 2015, S. 230 ff.).

Anforderungen an den Verkauf: Wie bereits erwähnt, für Verkäufer ist es oft anspruchsvoller, interne Kräfte für Kunden zu mobilisieren, als gegenüber Kunden zu verkaufen. Mit organisatorischen Regelungen ist dem Problem begrenzt beizukommen, weil beispielsweise jeder einzelne Produktmanager im Unternehmen über spezifische Fähigkeiten verfügt und sie je nach Zeitbudget mehr oder weniger nutzen kann. Verkäu-

fer stehen im Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden für ihre Kunden, sie haben eine intensive Aufgabe der Motivation und Förderung und dafür ist auch ihr Erfolg bei Kunden entscheidend. Es handelt sich um eine flexible Koordination für vielfältige Kunden mit einem recht hohen Ressourcenbedarf. Diese internen Anstrengungen stehen auch in Konkurrenz zur aktiven Zeit bei Kunden (Customer Face Time).

10. Von der Produkt- und Länder- zur Kundenorganisation

Ansatz: Unternehmen optimieren sich nach verschiedenen Kriterien: Produkte und Services, Länder, Kanäle und Kunden. Zwischen diesen Dimensionen besteht ein Spannungsfeld und Kompromisse sind die Folge. In der Regel prägt eine Dimension das Unternehmen und damit die Organisation bis zum Controlling (Belz 2013, S. 9 f.). Viele Unternehmen setzen bisher den Schwerpunkt auf Produkte oder Sparten sowie Länder. Zukünftig gewinnt die Kundendimension an Gewicht.

Stufen: Folgende Stufen sind relevant:

- Cross Selling: Viele Unternehmen sind nicht nach dem Bedarf des Kunden aufgestellt. So können beispielsweise Kunden mit verschiedenen Sparten des Lieferanten zusam-

menarbeiten, die eigenständig an den Markt gehen. Cross Selling sucht den spartenübergreifenden Verkauf des Lieferanten zu fördern (Malms 2012; Belz 2013, S. 156 f.). Typisch die frühere Aussage von Jörg Centermann, vormals CEO von ABB im Jahr 2001: „Mit 200 Kunden realisieren wir 30 Prozent unseres Umsatzes von 23 Milliarden US-Dollar. 180 dieser Kunden kooperieren nur mit einer unserer 28 Einheiten in der ABB Gruppe. Mit diesen Kunden erreicht ABB einen ‚share of wallet‘ von acht Prozent. Wenn unser Unternehmen fähig ist, diesen Anteil mit globalen Kunden von acht auf zwölf Prozent zu steigern, gewinnt es vier Milliarden US-Dollar.“ So sind Verkäufer beispielsweise dazu angehalten, nicht nur die Produkte und Services in ihrer eigenen Verantwortlichkeit anzubieten, sondern auch Querbezüge zu weiteren Unternehmensbereichen bei Kunden herzustellen. Unternehmen versprechen sich dadurch Wachstum, sie nutzen Geschäftsbeziehungen für mehrere Bereiche. Cross Selling wird durch die spartenübergreifende Qualifikation der Verkäufer sowie Spielregeln für das Zusammenspiel von Sparten bis zu Incentives für die Verkaufsleistung außerhalb der direkten Verantwortlichkeit gefördert.

Abb. 3 Veränderungen des Vertriebs in der Praxis



Quelle: eigene Darstellung (Untersuchung 2015, n = 278)

Cross Selling ist nicht ein enger Ansatz, sondern schafft auch die Bezüge zu mehreren weiteren „Deltas“ in Management und Vertrieb:

- **Spartenfokus auf Kundengruppen:** In einer zweiten Stufe lassen sich die Sparten und ihre Leistungen spezifischer auf Kundengruppen ausrichten. Im Idealfall überschneiden sich die Kunden der produktbezogenen Sparten nicht mehr. Allerdings ist dieser Ansatz in der Regel nur eine Annäherung: Der Bedarf der verschiedenen Kunden folgt selten eindeutig einer Produkteinteilung. Die Lösungen werden innerhalb der Sparten gesucht und sind deshalb begrenzt.
- **Kundenorganisation:** In der Kundenorganisation wird der maßgebliche Anteil der Wertschöpfung des Unternehmens nach Kunden(gruppen) spezialisiert. So ist das Unternehmen primär nach Kundensegmenten organisiert. Anspruchsvoll ist die Umstellung.

Anforderungen an den Verkauf: Die Ansprüche an den Ver-

„Für den Verkauf stellt sich die Aufgabe, die persönlichen Beziehungen zu wichtigen Kundenpersonen aufzubauen und zu pflegen.“

kauf steigen durch breitere Sortimente an Produkten und Services, unterschiedliche Konstellationen in Ländern und länderübergreifende Kunden, mehrere Kanäle oder vielfältige Zielvorgaben. Zudem bewegen sich Verkäufer in der vielschichtigen Organisation des eigenen Unternehmens. Wachsende Aufgaben, bei gleichzeitig begrenzten oder vermindernden Verkaufsressourcen, steigern die Verkaufskomplexität und daraus entgehen dem Unternehmen Geschäfte. Es gelingt nicht mehr, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion und Zusammenarbeit mit Kunden umzusetzen (umfassend Belz/Schmitz 2011; Belz 2014). Gefordert sind also „Komplexitätsverkäufer“.

Der Verkauf ist zukünftig weniger nach Produktgruppen oder regional spezialisiert, sondern als Generalist auf Kundengruppen und Kunden ausgerichtet. Damit verschieben sich die Anforderungen zum Know-how über die Kundenbranche (zu Marktentwicklungen, Wettbewerbern, vertikalen Partnern, Kunden und nachgelagerten Märkten des Kunden). Es braucht intensive Informationen zu angestrebten und

bestehenden Kunden (Strategie, Beschaffung, Operations, Organisation, Buying Centers, geplante Projekte und Ausschreibungen usw.) und enge Kontakte. Der Shift vom Produkt- oder Regionen-Spezialist zum Segmentspezialist ist sehr umfassend (neue Regionen, neue Kunden, neue Optimierung, neue Schnittstellen im Unternehmen).

11. Vom dominierenden Verkauf zum orchestrierten Multichannel Management

Ansatz: In vielen Unternehmen des Business-to-Business-Bereichs dominiert eindeutig der persönliche Verkauf, um Kunden zu bearbeiten. Es handelt sich also um Sales Driven Companies. Mehrfach erwähnten wir aber, dass der Verkauf seine Leistungen nur im Verbund mit weiteren Funktionen des Unternehmens erbringen kann. Hinweise zum abgestimmten Lead Management von Marketing und Verkauf finden sich bereits in Abschnitt 3. In diesem Bereich der Veränderung berücksichtigen wir besonders, dass der Kunde mit verschiedenen Kanälen angesprochen wird und auch selbst verschiedene Kanäle sucht und nutzt (umfassend Schögel 2012, S. 391 ff.). Ohne Zweifel spielen dabei auch in der Industrie zunehmend alle Online-Informationen für den Kunden eine wachsende Rolle. Aus dem Blickwinkel des Anbieters gilt es, die effizientesten Zugänge zum Kunden zu fördern, die das Werterlebnis des Kunden steigern. Für verschiedene Aufgaben wird der Einsatz des persönlichen Verkaufs unwirtschaftlich oder schneidet im Vergleich mit anderen Kanälen und Instrumenten schlechter ab.

Neue Kanäle empfindet der Verkauf häufig als Konkurrenz, sogar bei Kunden, die er nicht oder kaum bearbeitet. So scheint beispielsweise die Diskussion um die digitale Transformation der Wirtschaft die eigene Position und Zukunft der Verkäufer zu bedrohen. Im Wettbewerb um Kundenvorteile sind jedoch Veränderungen in den Kommunikations- und Distributionskanälen oft zwingend.

Stufen: Folgende Stufen der Professionalität lassen sich unterscheiden:

- **Persönlicher Verkauf als dominierender Zugang zur Kundenbearbeitung:** Der Verkäufer dominiert den Zugang zum Kunden und schützt sein Monopol zur Kundenbeziehung. Flankierende Maßnahmen im Marketing (Werbung, Internet, Dokumentationen, Messen, Road Shows usw.) werden nur sehr vorsichtig und selektiv eingesetzt. Im Lead Management sollen die Prioritäten des Verkaufs beeinflusst werden, um Vorteile zu den wichtigen bestehenden und potenziellen Kunden zu bringen.

Abb. 4 Standort und angestrebte Veränderungen im Vertrieb

Ansatz und Wichtigkeit		Stufen der Professionalisierung 1-3				
1. Vom Produkt- zum Lösungsanbieter		Produktbegleitende Services		Gezielte Begleitung von Kundenprozessen		Neue Geschäftsmodelle
W4	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5
2. Vom Einkaufspreis zur Wirtschaftlichkeit		Interne Kostentransparenz nach Kunden		Verrechnung von spezifischen Services		Quantifizierung des Kundennutzens
W5	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5
3. Vom Abschluss zur Initialphase		Professionalisierung der Angebotserstellung		Gestaltung des Sales Funnels		Agenda Setting, Initialisierung von Kundenprojekten und realen Kundenprozessen
W2	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5
4. Von der Transaktion zur Kundenbeziehung		Wertvolle Persönlichkeit des Verkäufers und von Kundenkontaktpersonen		Präsenz bei Kunden		Beziehungsleistungen
W2	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5
5. Vom bestehenden Geschäft zum Aufbau neuer Geschäfte		Rasche und erfolgreiche Produkteinführungen		New Business als Aufgabe des Verkaufs		New Business Task Force mit Kunden
W5	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5
6. Vom Einkäufer zum Buying Center		Ergänzung für neue Entscheider		Dualer Ansatz für alte und neue Entscheider		Integration dynamischer Buying Center
W4	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5
7. Vom Produkt zu begleitenden Services		Selektive Vermarktung von Services		Leistungspakete		Mehrwert für Kunden
W3	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5
8. Von Monoleistung zur differenzierten Zusammenarbeit		Servicelevels		Extensive und schlanke Zusammenarbeit mit Kunden		Interaktionsmodelle zur differenzierten Zusammenarbeit mit Kunden (von schlank bis extensiv)
W4	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5
9. Vom Verkäufer als „einsamer Wolf“ zu koordinierten Leistungen des Unternehmens		Kundenbezogene Klärung der Schlüsselrollen		Flexible Kundenteams		Key Account Management
W5	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5
10. Von der Produkt- und Länder- zur Kundenorganisation		Cross Selling		Spartenfokus auf Kundengruppen		Kundenorganisation
W3	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5
11. Vom dominierenden Verkauf zum orchestrierten Multichannel Management		Persönlicher Verkauf als dominierender Zugang zur Kundenbearbeitung		Verkaufsunterstützung zum Value-Ansatz		Orchestriertes Multichannel Management
W4	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4	5

Legende: Bei der Wichtigkeit (W) lässt sich die Bedeutung von 1 (unwichtig) bis 5 (ausschlaggebend) eintragen; Ist-Situation und Soll sind gelb und grün gekennzeichnet; ein hypothetisches Beispiel ist eingetragen.

- **Verkaufsunterstützung:** Schrittweise werden flankierende Kanäle genutzt, um den Kunden flankierend und differenziert zu bearbeiten (Online, professionalisierte Kommunikationsinstrumente und -kanäle). Entscheidend ist dabei, dass der Verkauf die neuen Instrumente und Kanäle akzeptiert und sich damit aktiv von Aufgaben entlastet, um selbst erfolgreicher zu sein.
- **Orchestriertes Multichannel Management:** Um mit Kunden schlank und extensiv zusammenzuarbeiten, die Kunden effizienter zu bearbeiten und zukunftsweisende Kanäle zu forcieren, wird ein orchestriertes Multichannel Management gestaltet und auf die Touch Points und Prozesse der Kunden orientiert. Kanäle können dabei direkter und persönlicher Vertrieb, E-Commerce, Großhandel oder unabhängige Vertretungen sein (Schögel 2012, S. 392). Entscheidend ist es dabei, Verkaufskanäle optimal zu verbinden und zu trennen, Schögel (2012, S. 396) benennt dieses Spannungsfeld mit Unabhängigkeit und Synergie. Die Stellhebel dafür liegen im gesamten Marketing – von Kunden, Marken, Sortimenten, Marktbearbeitung bis zu den Preisen. Nicht selten lassen sich mit verschiedenen Kanälen auch unterschiedliche Zusammenarbeitsmodelle mit Kunden parallel führen (vgl. 8.).

Anforderungen an den Verkauf: Verkäufer müssen sich an den Veränderungen in Kommunikation und Distribution aktiv beteiligen. Beim Shift der Kanäle haben Verkäufer oft die Aufgabe, die Kunden aktiv auf die Nutzung neuer Kanäle hinzuführen und damit diese Kanäle und deren Nutzen für Kunden zu verkaufen. Er macht damit seinen persönlichen Einsatz beim Kunden entbehrlich. Der Verkäufer zieht daraus selbst Vorteile, wenn er sich auf ergiebige Kunden und Aufgaben konzentrieren kann. Er wird entlastet. Zudem können Lohnsysteme mindestens in Übergangsphasen sicherstellen, dass der Verkäufer den Umsatz und Bonus anderer Kanäle mit seinen bisher zugewiesenen Kunden nicht verliert. Ein zunehmender Kosten- und Ertragsdruck bewirkt aber zukünftig, dass Verkäufer nicht mehr von der Leistung anderer Kanäle profitieren können.

Fazit

Abbildung 3 zeigt, wie die befragten Unternehmen die erfassten Veränderungen für den Vertrieb gewichten. Die Firmenlogos zeigen bekannte Unternehmen, die an den spezifischen Veränderungen besonders stark ansetzten.

Die durchschnittlichen Bewertungen streuen wenig. Offensichtlich sind alle Ausrichtungen wichtig. Nur die Hinweise zum Buying Center wurden weniger gewichtet und unseres

Erachtens unterschätzt. Die Herausforderung eines Wandels vom dominierenden Direktverkauf zum Multichannel erwies sich in Einzelgesprächen mit Unternehmen als zentral, steht aber offensichtlich nicht allgemein im Vordergrund.

Abbildung 4 dient als Arbeitsinstrument für Unternehmen, welche die wichtigen Veränderungen bestimmen sowie dazu das Ist und Soll festlegen wollen. Die Stufen der Entwicklung für jede Veränderung zeigen bereits die möglichen Maßnahmen.

Neue Anforderungen an den Verkauf sind konzeptionell oft rasch erfasst. Die Herausforderung besteht aber wie so oft erst in der Realisierung. Dabei sind Gespräche des Verkaufs mit Kunden dezentral durch die Personen der Verkäufer und Kunden, durch die Situation und Gelegenheit zum Gespräch, die verfügbare Zeit und manche weiteren Variablen bestimmt. Das potenziert die Anforderungen, um angestrebte Veränderungen umzusetzen. Bereits die linke Spalte (oder Stufe 1) fordert Unternehmen und Verkäufer oft heraus. Zudem ist es anspruchsvoll für Unternehmen, nur schon ein Feld in dieser Matrix professionell auszufüllen. Allerdings ist es nicht selbstverständlich, dass sich Unternehmen von links nach rechts entwickeln. Professionalisierung ist keine Einbahnstraße. Rückschläge sind möglich, weil sich die Aufmerksamkeit der Verantwortlichen auf andere Schauplätze richtet oder die Führungskräfte wechseln.

Bereits ein oder zwei der aufgezeigten Veränderungen im Verkauf binden die Kraft des Unternehmens, denn der Tiefgang entscheidet über den Erfolg. Es gilt also zu wählen. Folgerungen ergeben sich für das gesamte Verkaufsmanagement von Leistungs- und Kundenschwerpunkten, Selektion der Verkäufer und Coaching, Entlohnungsmodelle und Incentives, Verkaufsorganisation bis zum Verkaufssupport durch interne Stellen und CRM-Systeme.

Literatur

Artmann, Ch. (2014b): Erfolgsfaktoren für den internationalen Roll-out von Value Selling, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 6, S. 66-73.

Belz, Ch. (2015a): Versteckspiele zwischen Lieferanten und Kunden, in: Sales Management Review 2015, Nr. 2, S. 56-62.

Belz, Ch. (2015b): Neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden in der Industrie – Wann lohnt sich eine intensive Zusammenarbeit mit Kunden?, erscheint in: Stoelzle, W. et al. (2015): Business Innovation Universität St. Gallen, Wiesbaden.

Belz, Ch. (2015c): Raus aus der engen Schublade beim Kunden!, in: Sales Management Review 2015, Nr. 5, S. 44-47.

Belz, Ch. (2014): Verbreiterung der Verkaufsaufgabe verunsichert die Kunden, in: Sales Management Review, Nr. 1, S. 18-24.

Belz, Ch. (2013): Stark im Vertrieb, Stuttgart.

Belz, Ch. et al. (1999): Management von Geschäftsbeziehungen, St. Gallen.

Belz, Ch./Bieger, Th. et al. (2011): Customer Value; 3. Auflage, Landsberg am Lech.

Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2015): Spitzenleistungen im Key-Account-Management. Das St. Galler KAM-Konzept, 3. Auflage, München.

Belz, Ch./Reinhold, M. (2014): Ausschreibungen im Vertrieb gewinnen, in: Marke 41, Nr. 4, S. 8-13.

Belz, Ch./Schmitz, Ch. (2011): Verkaufskomplexität: Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit den Kunden übertragen, in: Homburg, Ch./Wieseke, J. (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement, Wiesbaden, S. 179-206.

Bruhn, M. (2015): Relationship Marketing, 4. Auflage, München.

Diller, H./Haas, A./Ivens, B. (2005): Verkauf und Kundenmanagement – eine prozessorientierte Perspektive, Stuttgart.

Kim, W. Ch./Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy, Boston.

Loss, Ch. (1996): Systemverkauf, St. Gallen.

Malms, O. (2012): Realizing Cross Selling Potential in Business-to-Business-Markets, St. Gallen.

Oltmanns, T. et al. (2008): Eliten-Marketing – Wie Sie Entscheider erreichen, Frankfurt.

Rackham, N./De Vincentis, J. (1999): Rethinking the Sales Force, New York.

Rutschmann, M./Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart.

Schögel, Marcus (2012): Distributionsmanagement, München.

Weibel, M. (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbieter-sicht: Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden.

Wünsche, M. (2010): Performance Contracting: Effiziente Kooperations- und Leistungsanreize in der Outsourcing Beziehung, St. Gallen.

Dieser Fachartikel ist Teilergebnis eines umfassenden Forschungsprojektes zu Value Selling „revisited“. Die Ergebnisse der Befragung sind per E-Mail erhältlich bei doris.maurer@unisg.ch. Das umfassende Buch zu Value Selling erscheint im ersten Quartal 2016: Christian Belz/Holger Dannenberg/Marcus Redemann und Michael Weibel: Value Selling, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2016.

