

Licht und Schatten beim Vertriebsimage

In der allgemeinen Öffentlichkeit wird das Image des Verkäufers noch immer oft vom Klischee des Klinkenputzers, von Drückerkolonnen, Call Centern oder windigen Finanzberatern bestimmt. Etwas differenzierter und positiver ist das Bild, wenn man Umfragen und das Image des Vertriebs innerhalb von Unternehmen sowie bei den Kunden betrachtet. Aber auch hier gibt es durchaus Handlungsbedarf.

Holger Dannenberg

Mehr als zwei Millionen Arbeitnehmer waren 2016 in Deutschland in verkäuferischen Berufen tätig. Das sind 6,7 Prozent aller Beschäftigten. Dazu kommen noch zahlreiche Selbstständige im Verkauf. Verkäufer sind damit eine der größten Berufsgruppen überhaupt und haben ein sehr vielfältiges Aufgabenprofil.

Das allgemeine Image des Vertriebs in der Bevölkerung

Beim gefühlten Image des Vertriebs in der Bevölkerung verzerren oft Direktvertriebsorganisationen das Bild. Der Versicherungsvertreter belegt seit Jahren den letzten Platz im Ranking der Berufsgruppen bei Umfragen des Meinungsforschungsinstituts Forsa. Ähnlich bei der Dating-Plattform Tinder. Hier rangiert die Attraktivität der Finanzberater aus Sicht der Frauen nur auf Platz 13 und die der Immobilienmaklerin aus Sicht der Männer sogar nur auf Platz 15. In der aktuellen GFK-Studie kommt der Versicherungsvertreter ebenfalls nur auf den vorletzten Platz, knapp vor dem Politiker. Deutlich besser sieht es bei der GFK allerdings für die allgemeine Berufsgruppe Verkäufer/Händler aus. Hier wird immerhin ein mittlerer Platz belegt. Position 17 von 32, knapp vor Beamten und Taxifahrern.

Sicher nimmt der Vertrieb damit keinen Spitzenplatz im Image der Bevölkerung ein. Allerdings ist das Bild differenziert: Der Verkäufer im Direktvertrieb hat mit einem Imageproblem zu kämpfen. Seine „Artgenossen“ werden jedoch deutlich positiver gesehen.

Das Image des Vertriebs in Unternehmen

Rund 50 Prozent aller DAX-Unternehmen haben ein offizielles Vorstandsressort Vertrieb. Berücksichtigt man, dass die Vorstandsebene in zahlreichen Konzernen nach verschiedenen Marktsegmenten und nicht nach Funktionen strukturiert ist, so sieht das Bild noch positiver aus. Dort gibt es in der Regel direkt unter den Bereichsvorständen eine Geschäftsführungsposition Vertrieb. Innerhalb eines Unternehmens gehört der Vertrieb damit – zumindest offiziell – zu den Schlüsselfunktionen. Auch in allen Sales-Excellence-Umfragen von Mercuri International gehört der Faktor „Der Vertrieb hat ein gutes Image in unserem Unternehmen“ zu den Top-10-Faktoren für herausragende Markterfolge.

„Direktvertriebsorganisationen haben ein Imageproblem, aber ansonsten werden Verkäufer deutlich positiver gesehen.“

In den meisten Unternehmen sieht die Realität aber anders aus. Abteilungen wetteifern um die höchste Bedeutung im Unternehmen und sind allen anderen gegenüber eher kritisch eingestellt. Speziell Verkäufer werden dabei noch immer häufig als gut bezahlte Touristen angesehen und weniger



Holger Dannenberg

ist Geschäftsführer von Mercuri International Deutschland, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungsunternehmen in Meerbusch.

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

Kerngedanke 1

Das Image von Verkäufern wird differenziert gesehen. Speziell bei Direktvertriebsorganisationen ist es negativ, aber die B2B-Verkäufer liegen eher im Mittelfeld.

als eine wertvolle Unternehmensfunktion. Die üblichen Vorurteile sind: Sie haben viele Freiräume, arbeiten wenig, reden viel, haben ein hohes Gehalt und einen schönen Firmenwagen.

Auch bei der Berufswahl steht der Verkauf oft nicht an erster Stelle. Es gibt im B2B-Bereich keinen offiziellen Ausbildungsberuf „Verkäufer“, die meisten sind Quereinsteiger und haben ursprünglich eine andere Berufsausbildung. In den Lehrplänen der Universitäten führt das Thema Vertrieb noch immer oft ein Schattendasein. An rund 30 Hochschulen gibt es zwar Wirtschaftsingenieurwesen oder technischen Vertrieb als Studiengang, doch meist in Kombination mit Betriebswirtschaftslehre und weniger mit einem Vertriebsfokus. Reine BWL-Studenten zieht es lieber ins Marketing, in die Strategieabteilungen, zu Start-Ups oder zu Unternehmensberatungen als in den Vertrieb.

Der Vertrieb ist selbst für sein internes Image verantwortlich

Das oft schlechte innerbetriebliche Image der Vertriebskollegen liegt dabei nicht nur an der falschen Wahrnehmung oder Grundeinstellung der anderen Mitarbeiter. Der Vertrieb ist vor allem selbst für sein Image verantwortlich.

Es fängt an mit der Selbstwahrnehmung. Kaum ein Vertriebler will „Verkäufer“ sein. Höchstens „Kundenberater“, das hört sich schon besser an. Aber noch lieber Gebietsleiter, Sales Manager oder Key Account Manager. Kein Wunder, dass andere Abteilungen manchmal den Eindruck haben, im Vertrieb geht es mehr um Selbstdarstellung als um Leistung. Doch was kann der Vertrieb aktiv tun, um sein internes Image zu verbessern?

„Rund 50 Prozent aller DAX-Unternehmen haben ein offizielles Vorstandsressort Vertrieb.“

„Vertrieb“ muss für jeden Mitarbeiter erlebbar werden. Wer nicht mit Verkaufsergebnissen, mit Kundengewinnen und -verlusten konfrontiert ist, wird in aller Regel auch nicht kundenorientiert denken und arbeiten. Deswegen sollten Informationen über Verkaufsergebnisse in Form von Newslettern, Reports oder Abteilungsinformationen auch für verkaufsfremde Mitarbeiter zugänglich sein.

Der Verkauf sollte dabei keinesfalls in die Arroganz-Falle tappen und sich als „Star“ fühlen. Mit einer solchen Grundhaltung wird eher ein Negativimage aufgebaut. Nur weil ohne den Verkauf die besten Produkte oft nicht im Markt bestehen können, ist ein einzelner Verkäufer nicht automatisch der wichtigste Mitarbeiter des Unternehmens. Es kommt auf die gegenseitige Wertschätzung und Zusammenarbeit an. Der pure Einzelkämpfer ist im Vertrieb zudem eine aussterbende Art.

Insofern sollte der Verkäufer von sich aus den Kontakt zu anderen Abteilungen suchen und den Kollegen dort zeigen, dass auch sie eine wichtige Rolle für die Kundenbearbeitung spielen. Verkäufer sollten den Kontakt zu Mitarbeitern in der Produktion, Forschung und Entwicklung, Logistik suchen und ihnen erklären, was die Kunden an den Produkten und der Qualität so schätzen, sich dafür bedanken, dass sie mit so hervorragenden Produkten und Services bei ihrer Verkaufsarbeit unterstützt werden. So werden Verkäufer zu Botschaftern, die die notwendigen Verbindungen nach „draußen“ herstellen, die Ohren am Markt haben und die dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter seine Bedeutung für den Unternehmenserfolg noch stärker erkennt und erlebt.

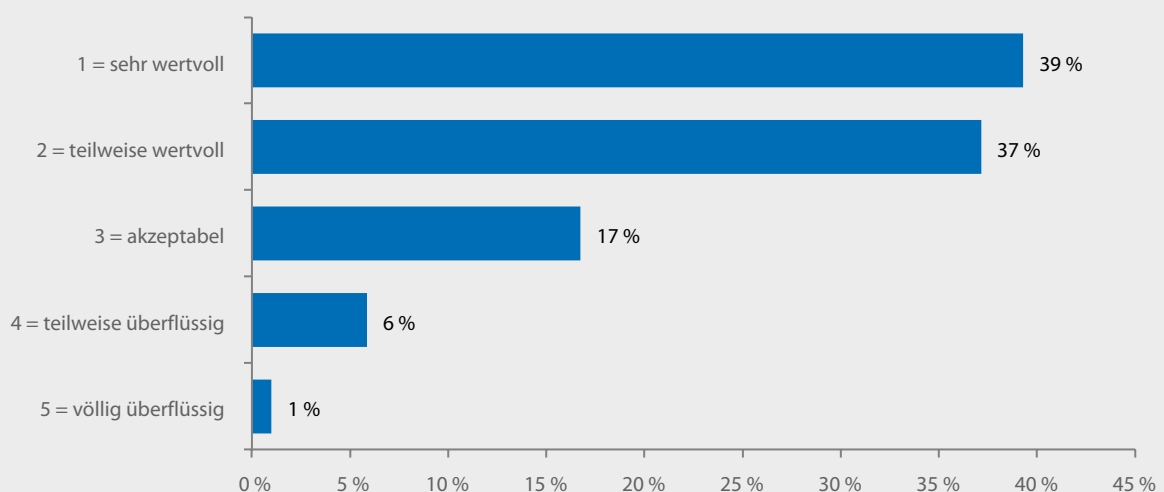
Aber Vertrieb kann sich auch selbst intern besser „verkaufen“. Wenn er Mitarbeiter anderer Abteilungen mit zum Kunden nimmt, können sie erleben, wie er für das Unternehmen kämpft und die Leistungsfähigkeit der Logistik, Software-Entwickler etc. lobend erwähnt. Zudem bekommen sie ein Gespür dafür, unter welchem Druck der Vertrieb in solchen Gesprächen steht, welche Einwände Kunden bringen, wie sie die Preise drücken wollen und den Verkäufer mit besseren Leistungsversprechen des Wettbewerbs konfrontieren. Trotzdem wird der Verkäufer das Unternehmen, seine Mitarbeiter und Lösungen verteidigen und positiv darstellen.

Zusammenfassung

Das Image des Vertriebs ist differenziert zu betrachten, doch letztlich ist der Vertrieb selbst für sein Image nach innen und nach außen verantwortlich. Speziell im B2B-Bereich können Verkäufer ihr Image selbst beeinflussen. B2B-Kunden suchen Verkäufer, die sie erfolgreicher machen. Ein gutes Image bekommen die Verkäufer, die sich als Manager des Projektes „Kunde“ verstehen und nicht nur Produkte verkaufen wollen.

Abb. 1 Generelle Zufriedenheit des Einkaufs mit Lieferanten

Wie bewerten Sie Ihre Kontakte zu Lieferanten?



Anteil der Befragten, n = 700

Quelle: Mercuri International Einkäuferstudie

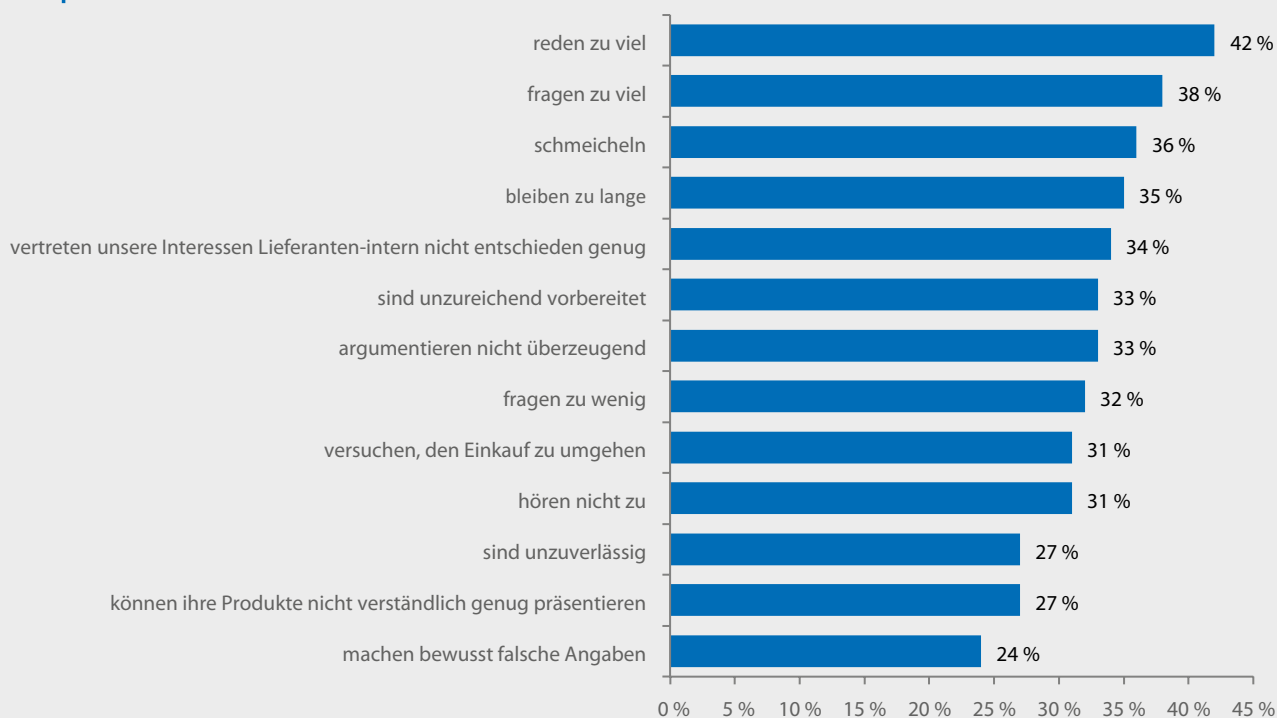
Interne Wertschätzung für den Verkauf als Voraussetzung für Markterfolge

Nur wenn der Verkäufer und die Verkaufsaktivitäten eine hohe Wertschätzung genießen, wird es auch gelingen, das gesamte Unternehmen auf den Kunden und die Marktbearbeitung zu fokussieren. Gerade bei den heutigen Strategien des Consultative, Solution oder Value Sellings und der Suche nach Wertschöpfungspartnerschaften, ist das eine unabdingbare Voraussetzung für Markterfolge. Die damit einhergehende Komplexität sowie die Anforderungen von Kunden (Geschwindigkeit und Tiefe des geforderten Wissens) kann nur im Zusammenspiel mit anderen Abteilungen gemeistert werden. So wird auch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens unter Beweis gestellt und Wettbewerbsvorteile gesichert.

Wird in Unternehmen dagegen vorwiegend interne Nebelschau betrieben, steht der Vorgang oder das Produkt und nicht der Kunde im Vordergrund, dann werden sich kaum nachhaltige Markterfolge erzielen lassen. Idealer-

Abb. 2 Zufriedenheit des Einkaufs mit dem Verkäuferverhalten

Welche der folgenden negativen Verhaltensweisen von Verkäufern erleben Sie?



Anteil der Befragten, die „ich stimme zu“ oder „ich stimme vollständig zu“ angekreuzt haben (top 3 boxes out of five), n = 700

Quelle: Mercuri International Einkäuferstudie

weise sollte sich somit jeder Mitarbeiter eines Unternehmens als „Verkäufer“ fühlen. Denn letztlich dreht sich alles um den Erfolg des Unternehmens im Markt, egal in welcher Abteilung man arbeitet.

Das Image des Vertriebs bei B2B-Kunden

Ein weiterer entscheidender Imagefaktor ist die Wahrnehmung der Verkäufer bei ihren Kunden. Mercuri International hat in den vergangenen Jahren immer wieder B2B-Einkäufer zu ihren Erfahrungen mit Lieferanten und Verkäufern befragt. Dabei ist die generelle Zufriedenheit des Einkaufs mit den Lieferanten, die die Verkäufer repräsentieren, erstaunlich hoch (siehe **Abbildung 1**). Rund drei Viertel der Befragten bewerten ihre Lieferanten im Durchschnitt mit sehr gut oder gut. Auch bei einzelnen Anforderungen an Lieferanten ist die Zufriedenheit relativ hoch. Es gibt keine gravierenden Schwächen, der Erfüllungsgrad der Erwartungen liegt immer über 90 Prozent.

„Betriebswirtschaftsstudenten wollen lieber ins Marketing, in die Strategieabteilungen, zu Start-Ups oder Unternehmensberatungen als in den Vertrieb.“

Typische Image-Schwächen gibt es eher beim Verhalten der Verkäufer, unter dem 24 bis 42 Prozent der Befragten „leiden“ (siehe **Abbildung 2**). Am häufigsten wird kritisiert, dass Verkäufer zu viel reden oder versuchen, mit Schmeicheleien ans Ziel zu kommen. Erstaunlicherweise wird auch kritisiert, dass Verkäufer zu viele Fragen stellen. Der Grund: Es wird eher nach Hinweisen zum Potenzial des Kunden gefragt, statt auf die individuellen Anforderungen der Kunden einzugehen. Hier werden CRM-Trainings offensichtlich zu einseitig und eher schematisch umgesetzt. Die persönliche Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit des Verkäufers wird dagegen deutlich seltener kritisiert.

Wie Verkäufer ihr Image bei B2B-Kunden beeinflussen

Beim Verkaufen geht es schon lange nicht mehr um das Anbieten von Waren und Dienstleistungen. Kunden sind im Zeitalter des Internets weitaus autonomer als früher. 75 Prozent der B2B-Verkäufer geben an, dass sie lieber via E-Commerce bestellen, als mit einem Verkäufer zu sprechen. Offensichtlich fehlt ihnen der Mehrwert eines Verkäufers im reinen Kaufabwicklungsprozess. Doch auch über den gesamten Entscheidungsprozess stellen Kunden das Internet im Wettbewerb zum Verkauf.

Die ersten 60 Prozent der „Buying Journey“ finden häufig ohne den Einfluss eines Verkäufers und online statt. Die meisten Kunden haben sich bereits eine Meinung gebildet, relevante Anbieter analysiert und konkrete Lö-

Kerngedanke 2

Ein gutes innerbetriebliches Image des Vertriebs ist eine der entscheidenden Voraussetzungen für herausragende Markterfolge. Nur so können alle Ressourcen auf den Kunden konzentriert werden.

Handlungsempfehlungen

- Seien Sie stolz darauf, einfach nur ein „Verkäufer“ zu sein, und suchen Sie nicht nach klangvollen Titeln. Das Selbstverständnis als ein Manager des Projektes „Kunde“ zu agieren, das eigene Selbstwertgefühl ist die Basis für ein gutes Image.
- Suchen Sie Kontakt zu anderen Abteilungen im Unternehmen und lassen Sie sie spüren, wie wichtig diese Bereiche für den Markterfolg sind.
- Analysieren Sie kritisch Ihre Vorgehensweisen beim Kunden. Integrieren Sie sich in die „Buying Journey“ Ihrer Kunden und bieten Sie nicht einfach Produkte oder Leistungen an.

Kerngedanke 3

Viele Verkäufer haben noch nicht verstanden, dass Kaufentscheidungen bei Kunden (Stichwort Buying Journey) heute anders getroffen werden als früher. Alte Verkaufsmethoden führen schnell zu Imageverlusten bei professionellen Kunden.

sungen ins Auge gefasst. Ein Verkäufer, der nur nach Bedarfsmengen und Einsatzsituationen fragt und dann das Leistungsportfolio eines Lieferanten „abspult“, bietet vor diesem Hintergrund keinen Mehrwert, stiehlt wertvolle Zeit und ist damit oft ein Imagekiller für seine Berufsgruppe.

Kunden suchen Verkäufer, die sie erfolgreicher machen, Verkäufer, die ihre Marktherausforderungen verstehen, neue „Insights“ bieten und in der Lage sind, alle Ressourcen eines Lieferanten auf den Kunden zu bündeln. So profitieren Kunden von Produkten und Lösungen, die sie selbst nicht besser erstellen können.

„Vertrieb‘ muss für jeden Mitarbeiter erlebbar werden.“

Ein gutes Image bekommen die Verkäufer, die diese Aufgaben erfüllen, die sich als Manager des Projektes „Kunde“ verstehen. Damit wäre vielleicht auch der Drang nach einem besseren Titel gelöst. Das heißt, dass sie zunächst verstehen wollen, wo der Kunde in seinem Entscheidungsprozess steht und wie informiert er ist. Erst dann hat der Verkäufer eine Chance, wirkliche Mehrwerte passend zum Status des Entscheidungsprozesses zu bieten. In frühen Phasen der Kaufentscheidung will der Kunde zunächst über Optionen, Lösungsalternative oder Ähnliches diskutieren. Vom Marketing vorgeschlagene Botschaften zur Differenzierung vom Wettbewerb beziehungsweise umfangreiche Produktvorstellung greifen ins Leere. Statt des Beifalls vom Kunden bekommt der Vertrieb eher den Stempel, dass er die Vorurteile bestätigt.



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Imagefaktoren

Niederhäuser, M., Rosenberger, N.: Von der Identität zu Image und Reputation, in: Niederhäuser, M., Rosenberger, N.: Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/12103898

Riedmann-Streitz, C.: Back to the roots: Marken sind keine Erfindung der Neuzeit, in: Riedmann-Streitz, C.: Gibt es noch Marken in der Zukunft?, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/12229886

S. Jung, P. Krebs

Die Vertragsverhandlung

Taktische, strategische und rechtliche Elemente

2016. XIII, 525 S. 20 Abb. Brosch.

€ (D) 39,99 | € (A) 41,11 | *sFr 41,50

ISBN 978-3-658-11203-5

€ 29,99 | *sFr 33,00

ISBN 978-3-658-11204-2 (eBook)



Erster systematischer Überblick von Verhandlungsstrategien

- Berücksichtigt erstmals umfassend den Stand der internationalen Verhandlungswissenschaft und erläutert erstmals den rechtlichen Rahmen
- Tipps für die erfolgreiche Planung und den Ablauf von Vertragsverhandlungen

Dieses Werk widmet sich der unternehmerischen Vertragsverhandlung. Die hier erörterten Erkenntnisse, Taktiken und Strategien können sowohl in Verhandlungen zwischen Unternehmen als auch bei unternehmensinternen Verhandlungen Anwendung finden. In die Betrachtung fließen daher interdisziplinär psychologische, rechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte sowie Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft ein. Die Taktiken und Strategien sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf Verhandlungen sind zentraler Schwerpunkt des Buches. Darüber hinaus werden auch Gesamtkonzepte, Techniken, Hilfsmittel, tatsächliche Rahmenbedingungen, Mechanismen sowie Grundbegriffe und -probleme erörtert. Die Lektüre ist für Interessierte ohne Vorkenntnisse, insbesondere aber auch für erfahrene Verhandler interessant, da sie hilft, das praktisch Erlebte zu verstehen, die dahinter stehenden Wirkungsmechanismen zu erkennen und darauf aufbauend die eigenen Taktiken und Strategien zu verbessern.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf springer-gabler.de oder in Ihrer Buchhandlung

Part of **SPRINGER NATURE**