

WIRTSCHAFT AUS ERSTER HAND

manager magazin

Nachdruck aus dem September-Heft 2013

GEKAUFT!

VERTRETER Internet, scharfe Compliance und kritische Kunden revolutionieren den Vertrieb. Der Tod des Handlungsreisenden steht nicht bevor. Aber er muss sich radikal wandeln.

VON KLAUS WERLE

GEKAUFT!

VERTRETER Internet, scharfe Compliance und kritische Kunden revolutionieren den Vertrieb. Der Tod des Handlungsreisenden steht nicht bevor. Aber er muss sich radikal wandeln.

VON KLAUS WERLE

Rechte Hand: Musterkoffer, linke Hand: Tragegestell mit Reinigungsmitteln, unter die Arme geklemmt: iPad und Katalog im Doppel-Ziegelsteinformat. „Ach ja, die Sonnencreme“, sagt Boris Entenmann (36) und steckt das Mitbringsel in die Hosentasche. Lichtschutzfaktor 30, perfekt für Tage wie diesen, wo um 11 Uhr schon die Sonne an der 30-Grad-Marke leckt. Schwachheiten sind im Vertrieb trotzdem nicht drin, deshalb: schwarzer Anzug, akkurate Krautwatte; Kurzarmhemd und Ray-Ban-Brille als Zugeständnis.

In seiner Werkstatt, zwischen Bädewannen, Waschbecken und Kloschüsseln, steht Sanitärtechniker Elmar Friz in kurzen Hosen und Poloshirt und hat

keine Zeit. Die Kunden rufen, der Urlaub naht. „Da hab ich was für Sie“, zieht Entenmann die Sonnencreme hervor wie ein Zauberer das Kaninchen, „wo soll's denn hingehen?“ „Island“.

Das fängt ja gut an.

Auf dem Fax, mit dem der Verkäufer seinen Besuch ankündigte, hat Friz eingetragene, was er von der Firma Würth, Anbieter von Befestigungs- und Montagetechnik und in diesem Augenblick vertreten durch den akkuraten Herrn Entenmann, Verkäufersnummer 4686, heute braucht: Diamantbohrkronen, Schaum und Fingerpflaster.

Der Bestellwert liegt bei knapp 200 Euro, und da zückt Entenmann jetzt doch sein iPad, sagt: „Lass uns mal runter ins Lager gehen“, und ist schon auf der

Treppe. Was Kleinigkeiten rund um den Bäderbau angeht, Schrauben, Silikon-schäume und andere C-Teile, ist das Lager fest in Würth-Hand, aber einige Kartons sind demnächst leer. Fünf Minuten Umherwieseln zwischen den Regalen später hat Entenmann ein halbes Dutzend weitere Artikel ins iPad getippt und die Bestellung abgeschickt. Wert jetzt: gut 600 Euro.

Alles ohne gutes Zureden, Rabattorgien und ausgedehnten Small Talk. Stattdessen beharrliches Durchgehen der Bestände, Fragen nach aktuellen Projekten und kurze Hinweise auf passende Produkte aus dem Würth-Universum. Nach dem Preis hat der Handwerksmeister nicht einmal gefragt. „Des isch das Thema Vertrauen“, sagt Entenmann, zurück im Kühlschrankschrank seines schwarzen Audi A6. „Mit Drückermethoden brauchsch heut keinem mehr kommen.“

250 bis 300 kleinere und mittlere Handwerksbetriebe betreut ein Mitarbeiter von Bezirksleiter Entenmann jeweils, acht bis zehn Besuche täglich, und längst nicht jeder Kunde ist ein Selbstläufer. Manche empfangen gar nicht erst, andere feilschen viertelstundenlang über Schrauben zu 19 Cent das Stück. Vertrieb ist Frust, das ist gleich geblieben, mindestens seit Arthur Miller seinen Willy Loman mit dem Musterköfferchen los-schickte. Sonst aber, sagt Entenmann, der vor 13 Jahren nach Hauptschulabschluss und kaufmännischer Ausbildung bei Würth einstieg und sich dort zum Industriefachwirt weiterbilden ließ, habe sich vieles verändert.

Das dürfte untertrieben sein. Über weite Strecken des 20. Jahrhunderts war Verkaufen kaum mehr als das gleichmäßige Verteilen begehrter Güter. Wachsender Wohlstand, wachsende Kaufkraft, wachsende Märkte. Dann aber: Globalisierung, Wettbewerb, das Web. „Seit rund zehn Jahren befindet sich der Vertrieb mitten in einem Paradigmenwechsel“, sagt Lars Luck von der Unternehmensberatung Roland Berger. „Und nicht mal jedes zweite Unternehmen ist darauf vorbereitet.“

Dabei sind die Kräfte, die auf die Verkäufer wirken, immens:

■ Das Internet macht Kunden klüger und kritischer als je zuvor; gleichzeitig verändert es mit iPads und Big Data die Vertriebsorganisation.

■ Die Einkäufer sind knauseriger und professioneller; Compliance-Regeln verbannen Methoden à la Ergo.

■ Das Profil ändert sich: Statt einsamer Verkaufsgenie sind vernetzte Teamspieler gefragt, die beraten statt überreden.

Den Dimensionen des Wandels zum Trotz gilt Vertrieb vielen noch immer als der hässliche kleine Bruder des glamourösen Marketings. Eine Fehleinschätzung, die teuer werden kann, denn im Schnitt geben Unternehmen dreimal so viel Geld für Sales aus wie für Werbung. „Anders als oft prophezeit, wird Vertrieb in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen, weil die Differenzierung allein über die Produkte nicht mehr funktioniert“, sagt WHU-Professor Ove Jensen.

Der Tod des Handlungsreisenden steht also nicht bevor, doch seine Verwandlung ist in vollem Gange. Der dröhnende Verkäuferstar ist ebenso Vergangenheit wie der Abschluss im Morgengrauen zwischen Champagnerflaschen. Die Frage ist, was einen guten Verkäufer heute auszeichnet. Und wie die Sales-Organisation der Zukunft aussieht.

Entenmann und seine rund 3000 Vertriebskollegen in Deutschland gehören für viele Handwerksbetriebe fast zur Familie, werden zu Familien- und Firmenfeiern eingeladen. Denn mindestens so stark wie von Produkten lebt das System Würth von Betreuung: „Wir nehmen unseren Kunden die lästige Organisation der Kleinteile ab.“ Mal checkt Entenmann die Bestände, mal stellt er ein paar der berühmt-berüchtigten „Orsy“-Regale auf („Ordnung mit System“), mal organisiert er, wie für den letzten Kunden auf seiner Tour heute, die Massivhausfirma Fermo, ein komplettes Lager für gut 800 C-Teile. Zahllose Nachtschichten vor Excel-Tabellen und immer neue Preiskalkulationen hat ihn das gekostet – doch das Geschäftsvolumen mit Fermo schnellte dadurch von einigen Hundert auf rund 60 000 Euro jährlich nach oben.

Der einzelne Verkäufer kann immer noch punkten, doch der Wandel ist schon da. Vor 15 Jahren kamen noch 85 Prozent des Würth-Umsatzes über die Verkäufer – heute ist es noch knapp die Hälfte, der Rest läuft über die rund 400 deutschen Niederlassungen und das Internet. Heute macht E-Commerce 12 Prozent des Verkaufs aus – in zehn Jahren sollen es 30 Prozent sein.

Bei den drei Umbauten der Vertriebsorganisation in den vergangenen zwölf Jahren ging es für Würth so stets um eins: regionaler, genauer segmentieren, spezifischer auf den einzelnen Kunden zuschneiden. Deshalb auch die iPads mit eigener Würth-App, die in einigen Regionen getestet und 2014 in der Fläche eingeführt werden: Sie präsentieren Themenwelten und Informationen über den Kunden, passgenau und in Echtzeit: Customer Relationship Management 2.0. „Mit den neuen CRM-Systemen werden Märkte auf Einzelkundenebene beherrschbar“, sagt Berger-Berater Luck. Boris Entenmann formuliert noch prägnanter: „Jedem Betrieb seinen Würth.“

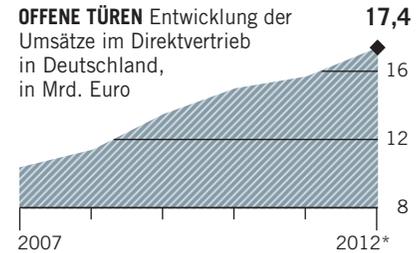
Vom Verkäufer werden die Sales-Leute zum Projektmanager Kunde. Und, wie Entenmann mit seinem Lager für Fermo, zum Berater. „Ein guter Vertreter verkauft heute keine Produkte mehr“, sagt Würth-Vertriebschef Martin Schäfer, „sondern er fragt den Kunden ‚Was schaffsch’n grad so?‘“

MEHR FARMER, WENIGER JÄGER

Was Schäfer schwäbisch-schnoddrig verpackt, ist als „consultative selling“ der Vertriebsschrei der Stunde. Statt Lösungen (alte Schule) oder gar Waren (ganz alte Schule) präsentieren sie Erkenntnisse – die dann, Abrakadabra, zufällig den Kauf von Dingen nach sich ziehen, die der Vertriebler im Angebot hat. „Die Unternehmen suchen strategische Kernlieferanten, die auch mit ihren Verkäufern als eine Art ausgelagerte F&E-Abteilung die Markttrends spiegeln“, sagt Holger Dannenberg, Geschäftsführer der auf Salestraining spezialisierten Unternehmensberatung Mercuri International.

Nicht allen gefällt das. Früher war mehr Freiheit. Motto: „Die Firma bestimmt dein Gehalt, aber du bestimmst deinen Stundenlohn.“ Heute dagegen: CRM-Datenflut, wöchentliche statt jährlicher Planungsgespräche, Transparenz. „In manchen Unternehmen sind bis zu 30 Prozent der Vertriebsmitarbeiter gegangen, nachdem engere Steuerungsprozesse eingeführt wurden“, weiß WHU-Professor Jensen.

Das Berufsbild wandelt sich radikal: Aus dem einsamen Wolf wird ein Dirigent und Moderator, der in seinem Unternehmen Forschung, Logistik, IT und Service koordiniert. „Die erfolgreichsten Vertriebler sind die, die intern am besten vernetzt



*Hochrechnung, ohne Finanzdienstleistungen.
Quelle: Universität Mannheim, Bundesverband Direktvertrieb Deutschland
Grafik: manager magazin

sind“, sagt der Freiburger BWL-Professor Olaf Rank, der Netzwerkstrukturen in Vertriebsorganisationen untersucht hat.

Nach innen koordinieren, nach außen Kontaktpunkt für den Kunden: One face to the customer. Ein Key-Account-Manager (KAM) also mit strategischem Weitblick, der auch mal auf den schnellen Abschluss verzichtet. Ein Farmer statt eines Jägers.

Draußen werden hektisch Patienten durch die Gänge geschoben und Ärzte ausgerufen, während Stephan Bockers (41) in einem Besprechungszimmer im Münchener Klinikum rechts der Isar sitzt und auf die sehr bunten Bilder eines Körpers schaut, die einer „seiner“ Computertomografen gezaubert hat.

Der studierte Medizintechnikgenieur Bockers arbeitet als Key-Account-Manager für Philips Healthcare und ist ein ziemlich lupenreiner Farmer, der nur sehr selten erntet. Bockers verkauft unter anderem Computer- und Magnetresonanztomografen (MRT), wuchtige, sensible Maschinen, die bis zu zehn Tonnen wiegen und gern gut siebenstellig kosten. Wartung für ein paar Hunderttausend Euro jährlich selbstverständlich exklusive. Mehrere Jahre können bis zum Verkauf verstreichen, und bis dahin ist Bockers Ansprechpartner für die komplette Planung: Stromversorgung, Kühlung, Statik und alle medizinisch-technischen Aspekte. „Mein Job ist es, zu verstehen, was der Kunde braucht, und dann alle Beteiligten zusammenzubringen.“

Der Radiologin, die Bockers gleich noch besuchen wird, hat er vor einigen Jahren einen Hochfeld-MRT verkauft. Für das divenhafte Monstrum musste die Praxis umgebaut, ein Klimatechnikraum eingerichtet und analysiert werden, welches Gerät sich überhaupt rechnet. Der

Philips-Mann war die ganze Zeit dabei, hat den Architekten für den Umbau besorgt und Dutzende Kalkulationen angestellt. Bis schließlich das Trumm mit dem Gabelstapler über die Tiefgarage hereingerollt kam.

Inzwischen ist der Computertomograf der Praxis veraltet, die Ärztin braucht

raterin bei Management Partner. Die Einkaufsabteilungen sind kritischer und knauseriger geworden. Natürlich gilt das für alle B2B-Geschäfte, zeigt sich aber verschärft im medizinisch-technischen Sektor, wo es nicht mehr darum geht, den Chefarzt von der tollsten Maschine zu überzeugen, sondern ein Gremium

meinsam forscht, sagt Bockers, „würde ich nicht mal einen Kaffee ausgeben“. Hätte ein Geschmäcke und würde nichts bringen. Die Entscheidung treffen eh kostenbewusste Einkaufsgemeinschaften und Krankenhausmanager: „Das 1-to-1-Selling ist vorbei. Der Vertriebler muss immer mehrere Stakeholder im Blick haben“, sagt Joachim Keller von der Consultingfirma ZS Associates.

Wohl kaum eine andere Branche haben verschärfte Compliance-Regeln derart durchgerüttelt wie Medizin und Pharma. Zu Beginn des Jahrtausends erlegte sich Big Pharma meist eigene Vorschriften auf, die über die Gesetze hinausgingen. Seither müssen Ärzte ihre Montblanc-Kulis selbst bezahlen, der Las-Vegas-Trip darf nicht mehr unter der Forschungskolloquiums-Flagge segeln, Werbegeschenke sollten die Marke von fünf Euro tunlichst nicht überschreiten und Hotels nicht die von vier Sternen.

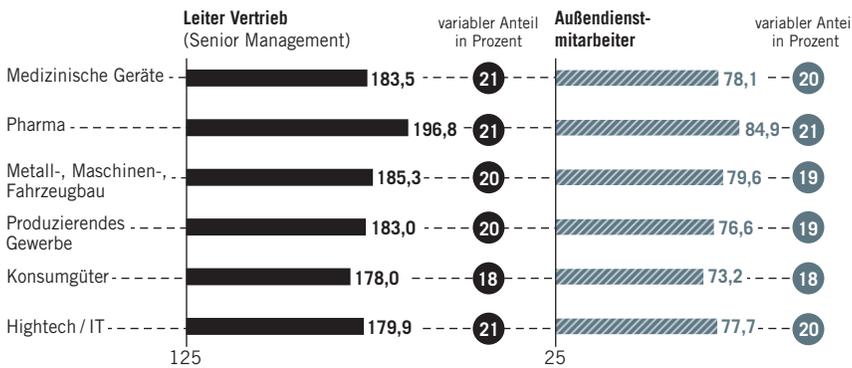
Klar, ein bisschen was geht noch. „Aufwandsentschädigungen“ für nicht immer sinnreiche Studien, die Doktoren durchführen, sind durchaus üblich. „Aber die Ärzte sind kritischer geworden und fragen detailliert nach Nutzen und Kosten eines Medikaments“, sagt Bruno Wohl-schlegel, Leiter der Geschäftseinheit Neurologie bei Merck in Deutschland.

Egal, ob B2B oder B2C – diese kritischen und bestinformierten Kunden aller Zeiten sind der Dampfer, der über sämtliche Vertriebsmeere schippert. Den Brennstoff im Kessel liefert das Internet, und die Intuition sagt, dass die Transparenz des Webs gerade dem Direktvertrieb mächtig zusetzt. Doch selbst die Intuition kann sich täuschen, weshalb eine Branche, die ähnlich wie Pharma nicht immer für die blütenweißesten aller Methoden bekannt ist, vom Netz längst nicht so stark gerupft wurde wie gedacht: der Finanzvertrieb.

TOUCH AND FEEL GEGEN KÜHLE KLICKS

„Viele Menschen fühlen sich überinformiert und suchen jemanden, der ihnen lästige finanzielle Details abnimmt“, sagt Patrick Klein (45). Klein ist Direktionsleiter des Allfinanzanbieters DVAG, er hat 50 Mitarbeiter und betreut tausend Kunden. Sein Büro in Bad Nauheim ist mit antiken englischen Möbeln eingerichtet, auf dem dunklen Holz glänzt ein iPad, und das ist selbstverständlich ein Symbol: „Wir bieten alte Werte, gepaart mit modernster Technik.“

VERKAUFSTALENTE Was im Vertrieb verdient wird, in Tausend Euro*



*Jahresbruttogehälter; Unternehmen über 500 Mitarbeiter. Quelle: Kienbaum, Kienbaum Compensation Portal 2013

Grafik: manager magazin

einen neuen, und Bockers Farming-Prozess geht von vorn los: Der Raum ist zu klein, vielleicht hilft ein Anbau, und die Fliesen müssten auch neu gemacht werden. Allein der Umbau aber würde 600 000 Euro verschlingen. „Nur eine gute persönliche Beziehung und 3 Prozent Skonto helfen in diesen Dimensionen nichts. Es geht um das Verständnis von Geschäftsmodellen und seriöse Einschätzungen“, sagt Bockers.

Auf die bunten Körperbilder im Klinikum rechts der Isar schaut er jetzt, weil er mit einem Oberarzt der Radiologie an einem Forschungsprojekt tüftelt. Das Ziel: die Strahlenbelastung beim Röntgen stärker zu reduzieren. Die Ergebnisse – wie auch die ähnlicher Forschungen am Kernspin des Klinikums – sollen in die Entwicklung künftiger Gerätegenerationen von Philips einfließen. Maßgeschneidert.

KEINE GEFÄLLIGKEITEN, BITTE!

„Der Kunde ist nicht mehr bereit, sich mit Produkten von der Stange abspesen zu lassen“, sagt Svetlana Schönhals, Be-

von Kaufleuten und Controllern in einer komplexen Ausschreibung von der günstigsten. „Qualität und Nutzen in Euro übersetzen“, nennt das Mathias Weigel, Deutschland-Chef von Philips Healthcare.

Auch er hat den Vertrieb kundenzentrierter ausgerichtet; zu seinen Entscheidungen zählt mittlerweile auch, welche der Ausschreibungen sich für Philips überhaupt lohnen. Allein die Teilnahme schlägt gern mal mit 1, 2 Prozent des Auftragsvolumens zu Buche. Weigel: „Der Preisdruck ist enorm gestiegen in den letzten zehn Jahren.“

So sehr, dass trotz Bockers hingebungsvollem Farming mal eine Ernte verkommt. Kürzlich kaufte die Radiologie des Uniklinikums einen Computertomografen – bei der billigeren Konkurrenz. „Natürlich hat mich das geärgert“, sagt Bockers, „doch die Krankenhäuser sind per Gesetz verpflichtet, auf die Kosten zu achten.“

Kungeln, Gefälligkeiten, Rabatte unter der Hand verbieten sich, wo öffentliche Gelder verwendet werden. Dem Oberarzt aus der Radiologie, mit dem er ge-

In der Tat hat sich am DVAG-Konzept, vor Jahrzehnten entworfen von Gründer und Übervater Reinfried Pohl, wenig geändert, weder nach innen noch nach außen: Das Provisionssystem ist exakt das gleiche wie vor 38 Jahren; die rund 37 000 Vertriebler werden, ähnlich wie bei Würth, mit Rennlisten oder Trophäen angestachelt und mit Incentives wie Reisen, Kreuzfahrten oder Klubmitgliedschaften belohnt. Die Kunden bekommen Beratung von Hypothek bis Lebensversicherung, schlichte Produkte, oft von der Aachen Münchner oder der DWS, kein Chichi, konservative Werte.

Alte Rezepte, aktuelle Erfolge: Dem immer noch eher durchwachsenen Image der Allfinanz-Branche zum Trotz präsentierte die DVAG für 2012 einen Umsatz von fast 1,2 Milliarden Euro sowie einen Rekordgewinn von 185 Millionen Euro.

Vielleicht, meint Klein, sei die DVAG mal den ein oder anderen Euro teurer – als ob es darauf ankäme. Denn wenn die nächste Rentennovelle verabschiedet wird, „wer erklärt dem Azubi und Omma Pusemuckel, was das für sie bedeutet?“ Ganz recht: Das macht der Herr Klein, gelernter Groß- und Außenhandelskaufmann, der mit jedem Kunden mindestens einmal im Jahr spricht, gern grillt, „mal ein Bierchen trinkt“, und so normal ist, dass sich andere Normale lieber von ihm beraten lassen als von einem gelackten Banker, der ihren Namen nicht kennt.

Großer Apparat gegen persönlichen Kontakt, Mensch gegen Maschine – der Direktvertrieb boomt. Ob Plastik von Tupperware oder Kosmetika von Mary Kay – Touch and Feel triumphiert überraschend oft über kühlen Mausclick. 2012 protzten im klassischen Haustür- und Partygeschäft tätige Firmen mit einem Umsatz von 17,4 Milliarden Euro, ein jährliches Wachstum von 11 Prozent seit 2007. „Gerade weil das Netz an Bedeutung gewinnt, suchen viele wieder Authentizität, Orientierung und Beratung durch echte Menschen“, sagt Jochen Clausnitzer, Geschäftsführer des Bundesverbands Direktvertrieb Deutschland (BDD).

Vorwerk, ein Klassiker unter den Klempnerputzern und seit mehr als 80 Jahren mit dem Kobold-Staubsauger von Tür zu Tür unterwegs, erzielte 2012 mit knapp 2,5 Milliarden Euro gar den höchsten Umsatz seiner 130-jährigen Firmen-

geschichte – ein Plus von 100 Prozent gegenüber 2002. Kobold selbst konnte seinen Umsatz um gut 11 Prozent auf 810 Millionen Euro steigern.

Es ist auch der Erfolg der 2500 freien Kobold-Vertreter, von Frauen wie Claudia Burghans (49), im Schnitt drei Termine am Tag, davon oft zwei mit Abschluss. Eben noch stand die studierte Betriebswirtin, die im Marketing der Telekom arbeitete und 2009 nach längerer Familienpause bei Vorwerk einstieg, in einem Möbelhaus im niederrheinischen Straelen und ließ den Saugroboter VR 100 seine Runden surren. „In der Regel arbeiten wir heute mit Terminen“, sagt Burghans. „Deshalb knüpfe ich an Promotion-Ständen wie hier Kontakte.“ Manchmal wird so viel geknüpft, dass sie fünf Stunden ohne Pause erklärt: Social Media 1.0.

Jetzt steht die Kobold-Verkäuferin in einer umgebauten Scheune und holt erst mal ihr Equipment raus. Offene Küche, Designerstühle, antikes Holz und der BMW Z4 vor der Tür signalisieren: Hier wohnen Menschen, die auf Qualität achten, statt jeden Cent dreimal umzudrehen. Der Boden besteht aus massiven Eichenbohlen, die durch Wasserflecken nicht schöner werden, weshalb die potenzielle Kundin zerknirscht einräumt, in sechs Jahren nur einmal feucht gewischt zu haben. Gaaanz vorsichtig.

Die Ausgangslage ist also gut und die Aufgabenstellung klar. Wie die Bergwacht das rettende Seil präsentiert Burghans die aktuelle Vorwerk-Innovation: den „Saugwischer“: „Ein Staubsauger, der gleichzeitig feucht wischt, aber mit sehr wenig Wasser, eine Art Nebelfeuchte“, erläutert sie und drückt den Startknopf. Nach 30 Sekunden ist ein Quadratmeter Eiche sauber, und eine weitere halbe Minute später wieder trocken. „Phänomenal“, sagt die Kundin. Später bestellt sie den Hand-Kobold mit Saugwischer, Elektrobürste und diversem Zubehör für rund 1000 Euro. „Freut mich, wenn ich helfen konnte“, sagt Burghans.

VOM ZAUBER VERNETZTER KANÄLE

„Ein erfolgreicher Vertrieb braucht vor allem eine klar definierte Strategie und festgelegte Verkaufsprozesse“, sagt Mercuri-Experte Dannenberg. An beidem mangelte es bei Kobold vor einigen Jahren: Theoretisch durfte jeder der 2500

Vertriebler klingeln, wo er wollte; die Internetfrage war unbeantwortet; es fiel schwer, gute Verkäufer zu finden, die bereit sind, nur von Provisionen zu leben.

Inzwischen hat Vorwerks Kobold-Sparte den Umbau fast vollendet. Jeder Verkäufer hat jetzt ein festes Gebiet, die Ausbildung der Vertriebler wurde reformiert, wie bei Würth ergänzen Internet und neu eröffnete Shops die Absatzkanäle. Zwanzig sind es derzeit, bis zu hundert sollen es in den nächsten vier Jahren werden. „Die Maßnahmen greifen“, sagt Andreas Straub, Chef der deutschen Kobold-Sparte. „Die richtige Vernetzung der Kanäle ist der Zauberschlüssel dazu.“

Multi-Channeling also, dazu Consultative Selling und die Datenflut aus dem Customer Relationship Management: Vielleicht als einer der letzten Unternehmensbereiche ist Vertrieb jetzt auch mehr Managementprojekt als Bauchgefühl und Verkaufsgenie. „Obwohl natürlich die Beratung vor Ort unverzichtbar bleibt“, versichert Straub stellvertretend für nahezu jeden Vertriebsmanager.

Was er damit meint, hat Claudia Burghans gerade vorgeführt. Zu jedem Kunden nimmt sie kleine, weiße Demotücher mit, die sie in den Staubsauger legt. Schon nach wenigen Sekunden Saugen starren sie meist vor Schmutz. Worte erübrigen sich damit: Der Dreck spricht sozusagen für sich. „Tja“, sagt Burghans, „versuchen Sie das mal im Internet.“ ♦