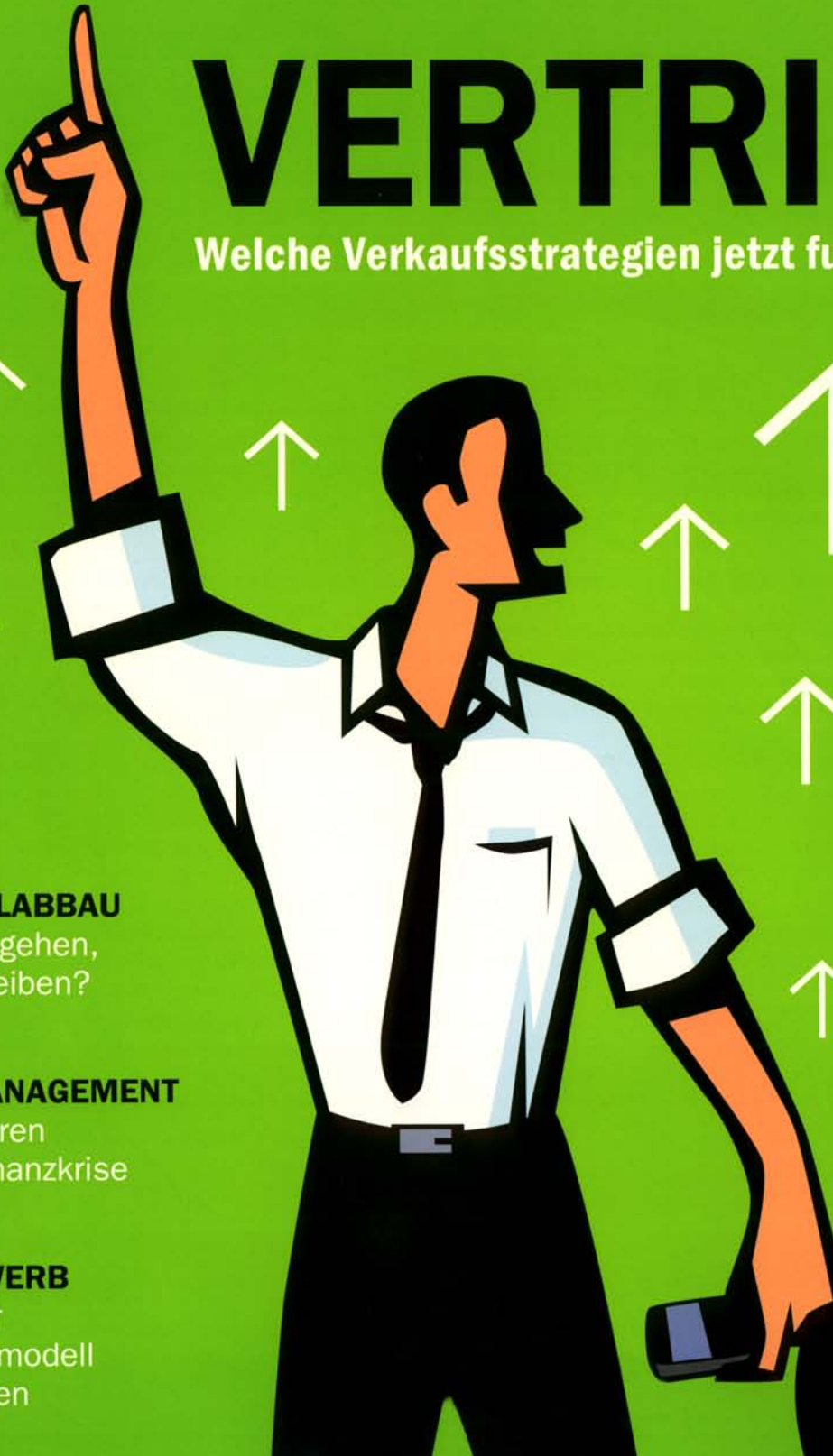


Harvard Business manager

DAS WISSEN DER BESTEN – ERWEITERTE DEUTSCHE AUSGABE DER HARVARD BUSINESS REVIEW

VERTRIEB

Welche Verkaufsstrategien jetzt funktionieren



■ PERSONALABBAU

Wer muss gehen,
wer soll bleiben?

■ RISIKOMANAGEMENT

Sechs Lehren
aus der Finanzkrise

■ WETTBEWERB

Wie Sie Ihr
Geschäftsmodell
neu erfinden

VORDENKER GARY HAMEL

25 Thesen für eine
bessere
Unternehmensführung



BESSER VERKAUFEN IN SCHWIERIGEN ZEITEN

VERTRIEB II: Viele Verkäufer werden den Anforderungen ihrer Geschäftskunden nicht gerecht, wie eine aktuelle Studie belegt. Wer das ändern will, sollte sechs Kompetenzen seiner Vertriebsleute fördern.

Von Philip Kreindler,
Gopal RajGuru und Annika Dröge

Unternehmen müssen in harten Zeiten wie diesen auch im Vertrieb sparen. Doch einfach nur die Budgets zu kürzen und ansonsten an den scheinbar bewährten Verkaufsstrategien festzuhalten wird nicht genügen, um sich von den Wettbewerbern abzuheben und gar Marktanteile zu erhöhen. Stattdessen ist jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen, den gesamten Verkaufsprozess zu überdenken und sich auf das zu konzentrieren, was den Kunden wirklich wichtig ist.

Doch was genau ist das? Schlüssige Antworten scheinen viele Manager nicht zu kennen, wie eine aktuelle von uns durchgeführte Untersuchung zeigt. So glauben 74 Prozent der befragten Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für Geschäftskunden, dass sich ihre Verkaufsprozesse deutlich oder sogar sehr deutlich von denen der Konkurrenz unterscheiden. Ihre Kunden sehen das aber ganz anders: Gerade einmal 33 Prozent stimmen dieser Einschätzung zu. Dagegen konnten 55 Prozent keine oder nur sehr geringe Unterschiede bei den betrieblichen Prozessen ihrer Lie-

Illustration: Marcus Langer für Harvard Businessmanager

Was Kunden erwarten – und Vertriebler nicht bieten

Rekrutieren Führungskräfte aus dem Vertrieb neue Mitarbeiter, haben sie genaue Vorstellungen, welche Fähigkeiten die neuen Kollegen besitzen sollen (linke Spalte). Doch ihre Kunden stellen ganz andere Anforderungen an die Verkäufer (rechte Spalte). Insbesondere erwarten sie Professionalität (gute Gesprächsvorbereitung, Flexibilität, Integrität und Verlässlichkeit im Umgang); diese Eigenschaft taucht bei den Vertriebschefs überhaupt nicht auf. Kein Wunder, dass die Kunden erheblichen Verbesserungsbedarf bei den Vertriebsleuten sehen und sich ihre Zufriedenheit in den vergangenen Jahren größtenteils negativ entwickelt hat.

Was Vertriebschefs von neuen Mitarbeitern erwarten	Was Kunden von Vertrieblern erwarten	Anteil der Kunden, die Verbesserungsbedarf sehen (in Prozent)	
		2008	2004
1. Fachkompetenz	1. Fachkompetenz	39	19
2. Kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz	2. Professionalität	52	18
3. Ehrgeiz, Beharrlichkeit und Motivation	3. Kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz	29	4
4. Verständnis für das Geschäft des Kunden	4. Beratungskompetenz	25	3
5. Beratungskompetenz	5. Verständnis für das Geschäft des Kunden	18	39
6. Teamfähigkeit und Konfliktlösungskompetenz	6. Entscheidungskompetenz und Fähigkeit zur Mobilisierung von Ressourcen	9	6

feranten erkennen – hielten sie also letztlich in diesem Bereich für austauschbar.

Ziel unserer Studie war es, herauszufinden, wo die Kunden den größten Verbesserungsbedarf bei ihren Anbietern sehen, und was Vertriebsleute tun müssen, um den Erwartungen ihrer Abnehmer gerecht zu werden. Dazu haben wir im Herbst 2008 181 für den Vertrieb zuständige Führungskräfte aus Branchen wie Maschinenbau, Informationstechnik und Finanzdienstleistung befragt; die Unternehmen – Mittelständler und Großkonzerne – stammen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Damit haben wir uns aber nicht begnügt, sondern zusätzlich noch 302 der Geschäftskunden

PHILIP KREINDLER und GOPAL RAJGURU

sind Partner der auf Vertriebsfragen spezialisierten Beratung Infoteam Sales Process Consulting in Zürich.

ANNIKA DRÖGE

ist Koautorin der Studie und Redakteurin beim FAZ-Institut.

dieser Firmen interviewt. Auf diese Weise konnten wir sehr gut die Selbsteinschätzung der Vertriebler mit dem Urteil ihrer Kunden vergleichen.

Die Ergebnisse sind ernüchternd. So haben die Kunden eine klare Rangliste der sechs wichtigsten Fähigkeiten, die sie von ihrem Anbieter erwarten: Fachkompetenz, Professionalität, kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz, Beratungskompetenz, Verständnis für das Geschäft des Kunden und schließlich Entscheidungskompetenz. Diese Eigenschaften unterscheiden sich in einigen wichtigen Punkten von den Kriterien, nach denen die Verkaufschefs neue Mitarbeiter rekrutieren. Besonders deutlich wird diese Diskrepanz beim Punkt Professionalität; dieser Begriff steht bei den Kunden für gute Gesprächsvorbereitung, Flexibilität, Integrität und Verlässlichkeit im Umgang. Hier sehen 52 Prozent der Kunden Verbesserungsbedarf. Doch diese Fähigkeit taucht in der Liste der sechs wichtigsten Rekrutierungskriterien der Vertriebler überhaupt nicht auf (siehe Tabelle oben). Noch erschreckender: Im Vergleich zu einer Umfrage, die

wir 2004 durchgeführt haben, hat die Zufriedenheit der Kunden mit ihren Zulieferern in fast allen Bereichen deutlich abgenommen.

Kein Wunder, dass es den Vertriebsleuten schwer fällt, mit ihren Bestandskunden mehr Umsatz zu machen als bisher. Nur 45 Prozent der befragten Kunden können überhaupt einen solchen Versuch der Lieferanten erkennen. Allerdings behaupten 77 Prozent der Anbieter, sich aktiv um mehr Umsatz mit Bestandskunden zu bemühen. Obwohl die Verkäufer glauben, dass sie alles Erdenkliche versuchen, lassen sie jedenfalls aus Kundensicht Chancen ungenutzt verstreichen, mehr Erlöse zu erzielen – gerade in der derzeitigen Wirtschaftslage eine erschreckende Diagnose.

Den Prozess analysieren

Ein wichtiger Grund, warum die Anbieter den Erwartungen der Kunden so wenig gerecht werden, ist sicherlich die zu geringe Bereitschaft der Vertriebler, aus Fehlern wie aus Erfolgen zu lernen. Scheitert ein Geschäft, analysieren gerade einmal 23 Prozent der Vertriebsverantwortlichen systematisch ihren Verkaufsprozess und beziehen dabei ihre Kunden mit ein; nach einem erfolgreichen Geschäftsabschluss tun dies sogar nur 16 Prozent. Die überwiegende Mehrheit der verantwortlichen Manager versäumt es so, den Vertriebsprozess laufend zu verbessern und die eigenen Ressourcen effizienter zu nutzen. Es fällt ihnen dadurch schwer, zu entscheiden, welche Verkaufsprojekte aussichtsreich sind und daher zusätzliche Kapazitäten erhalten sollten. Umgekehrt werden Energie und Aufmerksamkeit für wenig erfolgversprechende Projekte verschwendet, was gerade in schwierigen Zeiten schnell zum Problem werden kann.

Um dem vorzubeugen, sollten die Vertriebler ihre Kunden regelmäßig zu deren Zufriedenheit mit dem Vertriebsprozess befragen. Die Ergebnisse dieser Interviews und die Kundenorientierung insgesamt sollten Teil der Leistungsbeurteilung der Manager und Mitarbeiter werden – und Einfluss auf deren Vergütung haben. Sind bei Einzelnen Defizite und Kompetenzlücken erkennbar, sollte das Management Trainings und Entwicklungsmaßnahmen anbieten. Schließlich sollten die Vertriebschefs auch ihre Anforderungen an die Kompetenzen neuer Mitarbeiter besser als bisher auf die Erwartungen der Kunden abstimmen.

Das Beispiel Alcatel-Lucent

Eine Reihe dieser Empfehlungen hat die Schweizer Tochter des Telekommunikationsausrüsters Alcatel-Lucent bereits umgesetzt. Um der Forderung der Kunden nach hoher Fachkompetenz der Ver-

triebler – Punkt eins auf ihrer Anforderungsliste – gerecht zu werden, achtet die Geschäftsführung bereits bei der Auswahl der Mitarbeiter darauf, dass diese über umfassende Branchenkenntnisse verfügen und fundiertes Fachwissen mitbringen. Beteiligt sich das Unternehmen an einer Auftragsausschreibung, kann das Management ein auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittenes Team zusammenstellen. Besser als ein Einzelkämpfer kann solch eine Gruppe die fachlichen, betrieblichen und wirtschaftlichen Anforderungen eines Abnehmers erfüllen. Sie ist eher in der Lage, durch ein individuelles, passgenaues und nutzenorientiertes Angebot Aufmerksamkeit zu erregen. Gerade wenn ein Kunde einen Anbieter nicht kennt, ist die Professionalität im Verkaufsprozess ein wichtiger Hinweis auf die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.

Die Verantwortlichen der Schweizer Alcatel-Lucent konnten das Management eines Telekommunikationskonzerns überzeugen, ihnen den Betrieb des gesamten Netzwerks (Mobilfunk, Festnetz und Daten) zu übertragen – obwohl zuvor noch keine Geschäftsbeziehung bestanden hatte. Das Vertriebsteam von Alcatel-Lucent wandte sich aus eigener Initiative an Topentscheider des Telekomkonzerns, ohne dass diese einen Auftrag ausgeschrieben hatten. Aufgrund der Branchenkenntnisse und Erfahrungen mit ähnlichen Projekten konnte das Team ein Konzept zur Auslagerung des Netzbetriebs entwerfen, das sowohl wirtschaftlich attraktiv war als auch einen optimalen Kundenservice versprach. Der Vorstoß hatte Erfolg. Der Telekomkonzern startete eine Ausschreibung, zu der er auch die bisherigen Netzwerkausrüster einlud. Die Ideen des erfahrenen Teams von Alcatel-Lucent halfen in dieser Phase, die Glaubwürdigkeit beim Kunden zu verbessern. Von der geplanten Ausgliederung des Netzbetriebs waren knapp 300 Mitarbeiter betroffen. Alcatel-Lucent musste daher den potenziellen Kunden auch davon überzeugen, diesen Mitarbeitern eine sichere Zukunft bieten zu können. Das Team baute daher intensive Beziehungen zu allen Entscheidern der relevanten Abteilungen (Netzwerk, Finanzen, Personal, Recht und CEO) beim Kunden auf. Dies war besonders wichtig, um den Vertrauensvorsprung der bisherigen Lieferanten aufzuholen.

Das Management des Telekomkonzerns bewertete alle Angebote und wählte dann zwei Bewerber mit ähnlichen Vorschlägen für die Endrunde aus. In nur 30 Minuten sollten diese der Unternehmensleitung den Mehrwert ihrer Lösungen präsentieren. Das Alcatel-Lucent-Team setzte sich auch dank seiner Kommunikationsstärke durch und er-

hielt den Zuschlag für den Auftrag in Höhe von 340 Millionen Euro. Entscheidender Grund für diesen Erfolg war seine Professionalität während der gesamten Ausschreibung, was ihm Anerkennung und Vertrauen des Kunden verschaffte. Wichtig war auch, das eigene Topmanagement in das Verkaufsteam mit einzubeziehen. Es konnte den Führungskräften des Kunden die wichtigen Botschaften in der richtigen Sprache und auf Augenhöhe vermitteln; zudem konnte das Team so schnell auf kurzem Wege entscheiden.

Nach der Vertragsunterzeichnung analysierte das Team von Alcatel-Lucent den Verkaufsprozess systematisch. Um die eigenen Einschätzungen zu überprüfen, befragte das Team auch die Verhandlungspartner auf Kundenseite. Die so gewonnenen Erkenntnisse nutzt die Verkaufsmannschaft auch in anderen Projekten.

Fazit

Um die Anforderungen ihrer Kunden besser zu erfüllen, sollten sich Vertriebsleute selbstkritisch fragen, ob sie auf die richtigen Fähigkeiten und Kompetenzen setzen. Wer die Eigenschaften unter Beweis stellt, die den Kunden unserer Studie zufolge besonders wichtig sind, und zudem systematisch

aus Verkaufsprozessen lernt, wird sich vom Wettbewerb abheben und auch in schwierigen Zeiten gut verkaufen können. ■

SERVICE

LITERATUR

KREINDLER, PH.; RAJGURU, G.: *What B2B Customers Really Expect*, in: *Harvard Business Review*, April 2006, Seite 22.

INFOTEAM SALES PROCESS CONSULTING;
FAZ-INSTITUT: *Erfolgsfaktoren im B2B-Selling. Was Kunden von ihren Anbietern erwarten*, Zürich und Frankfurt a. M. 2008
(zu beziehen über die Autoren).

KONTAKT

kreindler@infoteam-consulting.com
rajguru@infoteam-consulting.com
a.droege@faz-institut.de