



Foto: ©Vernon Wiley/iStockphoto.com

Mit **Individualität** zur Exzellenz im Vertrieb

HIER LESEN SIE ...

- weshalb es sinnvoll ist, Leistungsprofile für die unterschiedlichen Mitglieder des Vertriebsteams zu erstellen,
- wie auf der Basis einer gezielten Teamanalyse die gezielte Förderung von individuellen Potenzialen erfolgen kann,
- wie durch ein ausgewogenes Miteinander die Leistungsfähigkeit im Team erhöht werden kann.

Egon Krämer

Nur mit der richtigen Vertriebs-Mannschaft erreichen Unternehmen optimale Absatzerfolge. Drei Faktoren sind dabei entscheidend: die richtige Zusammensetzung des Teams, die kontinuierliche, individuelle Entwicklung der einzelnen Team-Mitglieder – und ein eng verzahntes Miteinander von Innen- und Außendienst.



AUTOR

Egon Krämer

Trainer und Coach mit dem Schwerpunkt Optimierung von Vertriebsprozessen insbesondere für die Bauzuliefer-Industrie
www.egon-kraemer.de

Der „Engpass Vertrieb“ ist typisch für den Absatz im B-to-B-Geschäft: Fast überall bewegen wir uns in „Käufermärkten“, viele Produkte sind austauschbar, „just-in-time“ ist oft der Standard und eine Differenzierung über Qualität, Liefargeschwindigkeit oder andere Eigenschaften wird immer schwieriger. Blicke noch der Ansatz, über den Preis verkaufen zu wollen – allerdings ist das langfristig meist auch keine Erfolg versprechende Strategie.

Differenzierung findet also über den Vertrieb statt – hier entscheidet sich der Wettbewerb, hier liegt daher auch der „Engpass“: Erfolg hat derjenige, der die besten Verkäufer hat. Dieses Verkaufen von hochwertigen, technisch komplexen Produkten bedarf heute mehr denn je gut ausgebildeter und motivierter Verkäufer – denn die Käufer selbst sind informiert und qualifiziert und sie erwarten intensive, kompetente Betreuung. Ein Beispiel aus der Bauwirtschaft lässt sich prinzipiell auch auf andere B-to-B-Branchen übertragen: Die Vertriebsmannschaft eines Herstellers muss sich auf den Handel, auf Fachhandwerker und auf Architekten/Planer einstellen. Eine heterogene Gruppe, die dennoch (oder gerade des-halb) individuell angesprochen werden muss.

Oft stammt die Vertriebs-Crew aus der Branche, in der sie verkauft: Der Maschinenbauingenieur aus dem Maschinenbau, der Lebensmitteltechniker aus der Ernährungsindustrie. In unserem Beispiel Bauwirtschaft sind es Bauhandwerker, Ingenieure oder Architekten. Der Vorteil: Diesen „Berater-Verkäufern“ haftet der „Stallgeruch“ der Zielgruppe an. Sie wissen, wie ihr Gegenüber tickt. Aber nicht alle, die in den Vertrieb drängen, sind dafür geeignet: Verkaufen ist mehr als Branchenverständnis und manch technisch versiertem Vertriebler fehlt das „Verkäufer-Gen“. Um festzustellen, ob jemand in den Vertrieb passt, hilft der Blick auf vier Schlüsselqualifikationen (siehe Kasten „Qualifikationen“, rechts).

Am Anfang steht die Analyse

Jede Organisation hat starke Leute und Mitläufer. Ein Vertriebsteam lässt sich in drei Kategorien gliedern: In „Hochleister“ oder „Performer“, Mittelfeld (das es zu entwickeln gilt!) und diejenigen, die schwache Ergebnisse liefern.

Die Erfolgreichen motivieren sich selbst, kommunizieren offen, sind eng und persönlich an Ihren Kunden dran und erkennen neue Produkte als Zukunftssicherung. Sie sind zugleich kritisch und stellen das eigene System infrage, tragen so zur Verbesserung des Unternehmens bei und verkaufen überzeugt und überzeugend.

Das Mittelfeld ist bunter: Hier gibt es die „fleißigen Bienen“, denen der Biss fehlt, hier sind die „Dienst-nach-Vorschrift“-Mitarbeiter, die eher vom Unternehmen fordern als selbst etwas zu entwickeln und die, denen das Verkaufen liegt, denen aber tech-

nische Exzellenz fehlt. Und es gibt zum Dritten die, die nicht in den Vertrieb gehören – aus welchen Gründen auch immer.

QUALIFIKATIONEN

Mehr als Branchen-Know-how

Überfolgende Schlüsselqualifikationen sollten Verkäufer im B-to-B-Bereich verfügen:

- **Technisches Verständnis.** Hat der Vertriebler technisches Know-how, das dem Kunden nutzt? Das ist dann erfüllt, wenn er das eigene Portfolio beherrscht und über das eigene Produkt hinaus beraten kann – also auch die Schnittstellen-Probleme seines Partners löst. Im Bau-sektor heißt das beispielsweise, neben dem Produkt und seinen Details auch die Aufgaben der „benachbarten Gewerke“ zu kennen – dann versteht der Vertrieb des Dachbaustoff-Herstellers auch die Probleme der Zimmerer oder die Verkaufsmannschaft für Dämm-systeme die Lage der Energieberater.

- **Problemlösungs-Kompetenz** Dieser Punkt geht über die Produkt-Ebene hinaus: Kennt der Ver-triebs-Mitarbeiter die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Themen der Zielgruppe? Ist er in der Lage, mit Mehrwert zu beraten, auch über das eigene Kerngeschäft hinaus – beispiels-weise mit Tipps zum Vertrieb des Kunden? Das fällt gut vernetzten Menschen übrigens leichter als hoch qualifizierten Einzelgängern..

- **„Soft Skills“:** Stimmt die Sprache, stimmt das Auftreten? Schafft es der Vertriebler, auch auf der menschlichen Ebene zu überzeugen? „Lieben“ die Verkäufer das Verkaufen – also Dienstleister zu sein? Gute Verkäufer hören zu und erkennen, was der Kunde will. Sie gehen darauf ein und gestalten darauf abgestellte Offerten. Dafür benötigen sie feine Antennen, die sie erkennen lassen, welche Motive (siehe Grafik) den Kunden – den Partner! – in seinen Entscheidungen leiten. Das individuelle Angebot spricht dann genau diese Motive an, ist im Regelfall das Gegenteil von Schema F und auch nicht immer das mit der höchsten Marge. Dafür ist es der beste Weg für eine lang-fristige Kundenbindung.

- **Wirtschaftliche Grundhaltung.** Auch das Bewusstsein für Zeit und Kosten, für Deckungsbeiträge – das kleine 1x1 des Wirtschaftens – ist notwendige Voraussetzung für erfolgreichen Vertrieb.

