



# Verkäufer als Bremser oder Innovatoren?

*Es gibt kaum marktorientierte Innovationen von Unternehmen, die den Vertrieb nicht betreffen. Erst der Verkauf schlägt mit den Innovationen die Brücke zu den Kunden. Gleichzeitig sind sämtliche Themen des Verkaufsmanagements betroffen, weil sich alle Ansätze von Vertriebsführung bis -unterstützung mehr oder weniger erneuern lassen. Der Beitrag zeigt die Besonderheiten der Innovation im Verkauf und einige Felder für Innovationen.*

**R**und 50 Prozent des Marketingbudgets stecken Unternehmen durchschnittlich in den Vertrieb. Zudem steigt die Bedeutung aller Aktivitäten des Marketings, die sich nahe am Kunden bewegen und dezentral erfüllt werden. Dieser Teil wird auch als „Below-the-Line-Marketing“ bezeichnet. Marketing begleitet mehr und mehr Informations- und Entscheidungsprozesse des Kunden vielfältig. Deshalb wird das wirksame Zusammenspiel zwischen Marketing und Außendienst wieder eine brisante Herausforderung. Manche Unternehmen folgern dabei richtig, dass sich in ihrer Konstellation die Aufgabe des Marketings auf die Unterstützung des Vertriebs konzentrieren muss. Allerdings ist die Zusammenarbeit nicht leicht. Marketingleute orientieren sich an Analytik und Konzepten; Verkaufsleute am Gesprochenen.

## Verkäufer verhindern oft Innovationen

Verkäufer haben nicht den Ruf, besonders innovativ zu sein. Manche Manager beklagen eher, dass diese neue Strategien und Initiativen behindern. Typisch sind folgende Hinweise:

- traditionelle und veraltete Strukturen, Fähigkeiten und Vorgehensweisen des Verkaufs; implizite Glaubenssätze und eingespielte Rituale;
- Verkäufer als Lehmschicht zwischen Unternehmensstrategie und Kunden;
- Verkäufer führen das Unternehmen und verhindern Veränderungen;
- Verkäufer bewegen sich in ihrer Komfortzone;
- den Verkäufern gelingt es ungenügend, ein eingefahrenes Verhalten der Kunden zu erneuern.

Kurz: Der Verkauf scheint zu träge. Zwar wird von





PROF. DR. CHRISTIAN BELZ

ist Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen.

ihm das untrügliche Gespür verlangt, die richtigen Unternehmensleistungen mit den Bedürfnissen und Erwartungen des Kunden zu verbinden und die möglichen, attraktiven Geschäfte auch abzuschließen. Gleichzeitig ist die Skepsis groß, ob der Verkäufer den Kundenbedarf richtig einschätzt und den Kunden auch im Sinne des Anbieters beeinflusst.

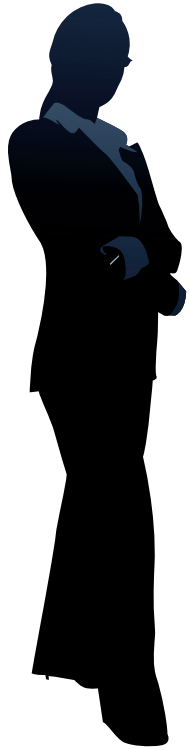
### Konstellation des persönlichen Verkaufs

Die besondere Konstellation des Verkaufs für Neuerungen ist durch folgende Aspekte geprägt:

**Abgeleitete Innovation:** Wichtige Innovationen im Verkauf sind außenbestimmt und von Strategien oder Marketinginnovationen abgeleitet. So gilt es beispielsweise, neue Produkte und Lösungen im Verkauf wirksam einzuführen.

**Dezentrale Realisierung („bottom up“):** Die Verkaufsleistung betrifft Tausende von individuellen Kontakten zwischen einzelnen Verkäufern und Kunden. Veränderungen der persönlichen Interaktionen mit Kunden sind durch die beteiligten Persönlichkeiten und ihr Zusammenspiel geprägt. Der Freiheitsgrad jedes Verkäufers ist recht groß und durch eigene Erfolge und Misserfolge bestimmt. Verkäufer meinen zu wissen, was im Markt funktioniert und was nicht. Im internationalen Geschäft gilt es, die lokalen Besonderheiten zu beachten. Während sich beispielsweise Werbekampagnen zentral entscheiden und konsequent multiplizieren lassen, erfordern die Innovationen im Verkauf eine dezentrale und aufwendige Entwicklungsarbeit.

Foto: ©iStockphoto



**Gewachsene Verkaufsfähigkeiten:** Die Fähigkeiten des Verkaufs eines Unternehmens wachsen deshalb über viele Jahre. Rasche Korrekturen sind bedingt möglich. Zwar lässt sich der Verkaufseinsatz im Vergleich zu weiteren Instrumenten der Marktbearbeitung rasch auf Wettbewerbsaktionen oder Chancen bei Kunden ausrichten, aber nur in eingespielten Bahnen. Manche Unternehmen gehen deshalb davon aus, was im eigenen Verkauf erfahrungsgemäß klappt. Damit steuert der Verkauf das Unternehmen.

**Verkaufskomplexität:** Die Vielschichtigkeit des Verkaufs führt dazu, dass Unternehmen oft weit mehr Aufgaben an den Verkauf delegieren, als dieser bewältigen kann. Die Formel heißt dann: Das macht dann der Verkauf. Beliebigkeit und Zersplitterung sind die Folgen.

Weil die Wettbewerber ähnliche Herausforderungen antreffen, gewinnen jene, welche die schwierigen Aufgaben des Verkaufsmanagements konsequent angehen. Für sie wird ein effektiver und effizienter Vertrieb zum strategischen Wettbewerbsvorteil.

## Verkaufsinnovation

Verkaufsinnovationen sind selten neu für die Welt. Sie passen für spezifische Märkte und Unternehmen und bewirken wichtige und nachhaltige Fortschritte in Umsatz und Ertrag. Am ehesten lässt sich die Innovation in diesem Bereich wie folgt umschreiben: Neukombination bekannter Lösungen im Ver-

kauf, um neue wirtschaftliche Möglichkeiten auszuschöpfen.

In Unternehmen treffen wir sehr verschiedene Ansätze an: Sie spezialisieren beispielsweise den Verkauf neu, um die Kunden im Verkauf besser zu segmentieren, sie selektionieren die Verkäufer besser; sie richten die Qualifikationsprogramme auf die Strategie aus; sie passen ihre Entlohnungssysteme an; sie organisieren die Vertretergebiete neu oder erneuern das Zusammenspiel zwischen Innen- und Außendienst. Die Grundlagen zu diesen Themen sind längst bekannt. Die Abbildung rechts verdeutlicht mit einigen Statements von Unternehmensvertretern die Vielfalt.

## Grundsätzlich unterscheiden wir zwei Innovationsbereiche:

**Was wird verkauft:** Innovationen im Verkauf reichen hier von neuen Sortimenten bis zu neuen Lösungen für weitere Kundengruppen (z. B. „solution selling“).

**Wie wird verkauft:** Innovationen im Verkauf reichen hier von neuen Spezialisierungen für Kunden, Customer-Relationship-Management für mehr Verkaufseffizienz und -qualität bis zu neuen Vorgehensweisen für Kundenpflege und Beratung sowie Akquisition (z. B. „sales funnel“). Typisch sind Vorgaben für mehr Zeit im Kundenkontakt („customer face time“) und Mengengerüste für bestehende und neue Kunden.

Beide Bereiche sind wichtig, obschon Unternehmen dazu neigen, das „Was“ stärker zu gewichten. Damit suchen sie die Innovation außerhalb des Verkaufs!

Innovationen im Verkauf sind spezifisch; Unternehmen müssen wählen. Mögliche Ansätze folgen.

## Verkaufsstrategie: Verkauf für Unternehmenserfolge

Mit diesem Ansatz positionieren Unternehmen ihren Vertrieb wirksam, setzen ihre Strategien für den und mit dem Verkauf um, integrieren die Vertriebsplanung und verbinden übergeordnete Vorgaben mit den Zielen und Incentives für Verkäufer (alignement). Wichtig ist dazu auch das Vertriebscontrolling. Oft sind grobe Vorgaben nützlich, wie nebenstehende Abbildung zeigt. Kern zur Verkaufsstrategie sind Leistungs-

### GROBE VORGABEN

Manche Vertriebsverantwortliche wählen für die Ziele sehr grobe Vorgaben. Beispielsweise wählte Schott 2007 die Vorgabe, dass der Vertrieb mehr als 60% seiner Zeit im Feld sein soll. SICK propagierte 2007: Wir steigern unsere Kundenzahl von 70 000 auf 100 000 in drei Jahren. SFS unimarket will den Anteil der Kundenkontaktpersonen im Unternehmen von 30% auf 50% steigern. Verbreitet sind auch Vorgaben zur maßgeblichen Steigerung der Schlagzahl (etwa der Zahl von Kundenbesuchen). Solche Ziele sind gleichzeitig problematisch, weil einseitig und provokativ. Sie können kontraproduktiv wirken, wenn sie uneingeschränkt verfolgt werden. Aber sie sind kommunizierbar, klar und messbar und können die bestehende Situation besonders in komplexen Organisationen verbessern helfen. Sie bewegen etwas.

Marktstrategien, die im Verkauf auf Vorgaben für Leistungs- und Kundenselektion umgesetzt werden.

Im Bereich der Leistungsstrategie spielen beispielsweise eine Rolle: angestrebtes Leistungsportfolio, Nischen- und/oder Volumengeschäft, Umsatzanteile mit neuen Produkten (z.B. < 3 Jahre im Markt) und Verkaufsvorgaben für Produkteinführungen, „time to volume“, Erweiterung des Sortiments durch Kooperationen und Übernahmen und „cross selling“. Für die Lancierung neuer Leistungen gilt es, die umfassenden Akzeptanz- und Lernprozesse der Verkäufer und Kunden frühzeitig einzuleiten, um die Phase der Markterschließung bis zum Erfolg („time to volume“ und „time to money“) zu verkürzen und generell zu optimieren. Gleichzeitig ist der professionelle und zukunftsfähige Verkauf ein wichtiger Teil der Wertschöpfung für den Kunden und nicht einfach Mittler.

Im Bereich der Kundenstrategien sind das angestrebte Kundenportfolio und Kundensegmentierungen wichtig. Generelle Ansätze reichen vom Management der globalen Key-Accounts bis zu den Kleinkunden.

Flankiert werden diese Entscheidungen durch Restrukturierung, Erweiterung oder Schließung von Absatzkanälen. Es spielt beispielsweise eine wichtige Rolle für den Vertrieb, ob ein Unternehmen das E-Business forciert und ob der Verkäufer von diesen Umsätzen profitiert oder damit intern konkurrenziert wird. In Mehrkanalsystemen fällt es meistens dem Verkauf zu, den Kunden die richtigen Kanäle zu verkaufen. Ziel ist es meistens, den angestrebten Kanalmix bei Kunden umzusetzen und damit den Verkauf auch gleichzeitig von Routineverkäufen und kleinen Geschäften zu entlasten. Besonders die Kanäle mit hohen Fixkosten und niedrigen variablen Kosten (z.B. Internet) sind auf eine höhere Auslastung angewiesen, damit sie wirtschaftlich funktionieren.

## Neue Spezialisierungen des Verkaufs

Reorganisationen im Vertrieb wirken stark und grundsätzlich. Sie sind damit wichtige Option für Topmanagement und Management, um im Verkauf etwas zu bewegen und ihren Strategien zum Durchbruch zu verhelfen.

### STATEMENTS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ZUR VERKAUFSINNOVATION



**Christine Schönfelder:** Wir haben eine innovative Segmentierung nach Kundenbedürfnissen und Interaktion mit den Kunden (Customer Interaction Models) umgesetzt.

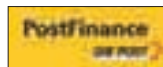
Im Innovationsprozess beschleunigen wir die sog. „time to money“ unter anderem durch eine frühzeitige Integration des Vertriebs zu Beginn der Produktentwicklung. Ziel ist es, die Kunden- und Marktkenntnis des Vertriebs zu nutzen sowie die Diffusion bei Vertrieb und Kunden zu fördern. Der Launchprozess lässt sich systematisieren.



**Martina Jauch:** Vertrieb ist ein laufender und langfristiger Prozess der Professionalisierung und des Ausbaus. Das Kundenfeedback ist wichtige Grundlage für Innovationen.



Mit überlegenen Lösungen und einer verhaltenen, aber effizienten Marktbearbeitung streben wir die klare Marktführerschaft an. Marktmoderation schlägt für uns Marktinvasion.



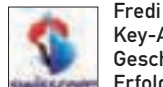
**Renato Gunc:** Kooperationsmanagement ist für die Wettbewerbskraft zentral und ist Führungsaufgabe des Topmanagements. Das Vertragsmanagement gilt es dabei stark zu gewichten und periodisch anzupassen.

**Felix Gemperte:** Unsere Vertriebskraft nutzen wir durch Diversifikationen und Kooperationen. Unsere Geschäftslogik und Fähigkeiten prägen die Selektion, ebenso wie unser Ziel, die Nutzung der neuen Technologien durch Kunden zu fördern. Denkbar sind auch regionale Initiativen.



**Alexander Moser:** Der Vertrieb braucht neue Qualifikationen für ein wirksames Performance-Marketing. Die Konsequenz, das Vorbild sind entscheidend, und die Verbesserung der

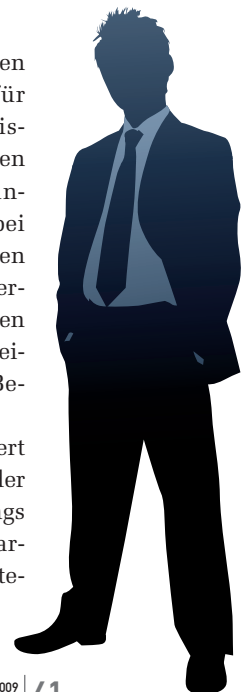
Verkaufsleistung beruht auf einem anspruchsvollen Kommunikationsprozess mit dem Vertrieb. Minimalmarketing erlaubt es, zuerst bei den wichtigsten Dingen anzusetzen und Ressourcen effizient zu nutzen; es gilt, den Aktivitätenkatalog zu etappieren.



**Fredi Portmann:** Systematisches und methodisch gestütztes Key-Account-Management bringt uns mehr Erfolg im komplexen Geschäft. Intern und extern steigt die Qualifikation enorm. Erfolg ist planbar.

So entlasten Spezialeinheiten für kleine Kunden oder das Key-Account-Management den Verkauf für den Einsatz bei mittleren Kunden. Segmentspezialisten können die Erschließung neuer Kundengruppen übernehmen und sie umfassend betreuen. Spezialeinheiten können die Generalisten im Verkauf gezielt bei Zweit- und Drittgesprächen oder Projekten für Kunden unterstützen oder übernehmen. So definieren Unternehmen „Kaskaden“ für den Beizug von technischen Spezialisten. In den untersuchten Unternehmen scheinen neue Verkaufsspezialisierungen ein wichtiger Bereich der Gestaltung zu sein.

Die Aufteilung der Verantwortlichkeit vermindert die Komplexität, und die Aufgaben und Ressourcen der Verkäufer werden realistisch abgestimmt. Allerdings erschwert die aufwendige Koordination zwischen Marketing, Produktmanagement und Verkauf (sowie weite-



ren Stellen) oft die raschen und qualifizierten Aktionen für Kundenprojekte, und zahlreiche Rückfragen und Absicherungen reiben den Verkauf auch auf.

Während manche Unternehmen selbstverständlich für die Markenführung eine zentrale Stelle einrichten, um den Auftritt des Unternehmens nach innen und außen zu koordinieren und wirksam zu verbessern, sind solche zentralen Organisationseinheiten für die Dynamisierung des internationalen Verkaufs selten anzutreffen. Der Glaskonzern Schott (mit acht Business Units und mehr als 200 000 Produkten für 30 000 Kunden weltweit) installierte mit Erfolg die Einheit für Corporate Sales und Market Development. In Zukunft gilt es vermehrt, die Erneuerung des Verkaufs professionell zu führen und Synergien in komplexeren Unternehmen zu nutzen. Die dezentralen Anstrengungen jedes einzelnen Verkäufers genügen nicht.

### Qualifizierungs- und Know-how-Initiativen

Basis für wirksame Kundenkontakte sind Know-how und Verhalten der Verkäufer. Die mitwirkenden Personen sind der Schlüssel für den Erfolg. Deshalb setzten Konzerne wie Heidelberg Druck oder Schott zuerst am Personal an, um den Verkauf zu dynamisieren.

#### Ansätze sind beispielsweise:

- Konsequentes Screening der bestehenden Verkäufer (z. B. 1/3 Topqualifizierte für die Zukunft, 1/3 mit zukunftsorientiertem Entwicklungspotenzial, 1/3 mit klaren Defiziten und der Notwendigkeit für interne und externe Veränderung).
- Selektionsprogramme für neue Verkäufer.
- Leistungsanalysen der Verkäufer (Vergleich von Top- und Low-Performern, Zeitanalysen, kritische Erwartungen des Verkaufs an das Unternehmen usw.).

- Qualifizierungsprogramme für den Außendienst sowie seine Eigeninitiative für Lernprozesse; Bausteine sind Schulungsprogramme, Coaching und Führung durch Zielsetzung, internationale ausgelegte E-Learning-Module, Informationssysteme zu Unternehmen, Leistungen, Märkten und Kunden.

Wichtig ist es dabei, für das Know-how das Zusammenspiel zwischen Kunden und Verkäufern zu beachten. Manche Unternehmen definieren umfassend, welches Know-how die Verkäufer oder Account-Manager über Branchenentwicklung, Wettbewerber, eigenes Unternehmen, Leistungen des Unternehmens und vor allem Kunden haben müssten, um die Gesamtaufgabe zu lösen und Leistungen erfolgreich zu verkaufen. Selten wird das Know-how des Kunden konsequent einbezogen. Die Annahme: Wenn der Kunde nichts wissen sollte, dann kann der Verkäufer alles abdecken. Ich nenne diesen Ansatz ein „Konzept des Übertreffens“; die Anbieter sind offenbar die „Besserwisser“.

Wichtig ist bei der Qualifizierung auch besonders die eigene Initiative der Verkäufer. Sie sind nicht eingebettet in fertige Programme und können damit gleichsam auf ihre Qualifizierung warten. Hohes Interesse für Märkte und Kunden, eigener Lernwille und aktive Suche, Verarbeitung und Nutzung von geeignetem Know-how sind gefragt. Dazu braucht es aber eine entsprechende Kultur und Freiräume.

### Verkaufsproduktivität und kreativer Verkauf

Ziel ist es, die aufwendige Zeit beim Kunden mit qualifizierten Kontakten zu nutzen, also die „customer face time“ zu steigern und den Verkauf von weiteren Aufgaben zu entlasten sowie ihn professionell zu un-



## INSTITUT FÜR MARKETING UND HANDEL DER UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Mit rund 28 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St. Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance ([www.ifm.unisg.ch](http://www.ifm.unisg.ch)).

Im strategischen Marketing befassen wir uns mit den übergreifenden Themen Innovatives Marketing, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Institutes ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die St. Galler „Marketing Review“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Walter Herzog, Dr. Michael Reinhold, Dr. Christian Schmitz, Prof. Dr. Dirk Zupancic.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St. Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



terstützen. Stichworte reichen vom Tandem des Innen- und Außendienstes zur klaren und prozessorientierten Arbeitsteilung von Technik bis Vertrieb, zu präzisen Kommunikationsregeln (inklusive Mails) bis zur Integration und Optimierung der Tools im Verkauf. Nicht selten ist der Wildwuchs von nötigen Berichten, Marktklärungen, Zahlenmeldungen, Kundeneinschätzungen festzustellen, und die vorhandenen Tools sind ungenügend integriert oder funktionieren zu langsam oder ungenügend im internationalen Einsatz. Manche Werkzeuge des Customer-Relationship-Managements erlauben dem Könnler fast alles, überfordern aber gelegentliche Nutzer. In diesem Bereich sind die Optimierungspotenziale und erreichbare Zeitvorteile für Verkäufer oft groß.

Auch gilt es, die Kundenkontakte nicht nur abzuarbeiten, sondern geeignet zu inszenieren. Kreativität im Kundenkontakt kann durchaus ein relevantes Thema für eine Verkaufsmannschaft sein. Es ist davon auszugehen, dass beispielsweise Einkäufer fünf bis zwölf Gespräche mit Lieferanten abwickeln, so dass viele Unterschiede in der Masse versinken. Es gibt nicht nur die Marktsättigung, sondern auch die

Gesprächssättigung. Die Grundfrage lautet deshalb: Wie gestalten wir jedes Treffen (jede Interaktion) mit Kunden einzigartig und wirksam? Es genügt dabei nicht, barfuß zum Verkaufsgespräch zu erscheinen. Kreativität muss passen und besser sein. Ein Schlüssel ist naheliegend, aber anspruchsvoll: dem Kunden aktiv zuhören. Überdachend ist das Ziel, die Beziehung zum Kunden aufzubauen und zu pflegen sowie Vertrauen zu bewirken. Für Erstkontakte, Präsentationen und Offertübergabe, Firmenbesichtigungen und Events gibt es viele Ideen zu einer Inszenierung.

### Rückgewinnung der Verkaufsinitiative

Kunden setzen Verkäufer unter Druck. Laufend erhöhen sie ihre eigene Kompetenz, qualifizieren ihre Lieferanten, stellen gezielte Anforderungen und drücken die Preise.

Weil Kunden durch alle Lieferanten bedrängt werden, beginnen sie sich abzuschirmen. Sie senken die Zahl und Zeiten für Gespräche mit dem Außendienst. In vorgegebenen 30 Minuten mit dem Beschaf-

fungsverantwortlichen lassen sich dann aus Sicht von Ein- und Verkauf nur noch gezielte Geschäfte anbahnen.

Argumentieren die Verkäufer beispielsweise erst mit ihren Argumenten des „Value Selling“, um ihre zu hohen Preise der laufenden Offerten zu rechtfertigen, so empfinden die Kunden diese Gespräche oft als Zeitfresser und der Verkauf wird in die Defensive gedrängt.

Unternehmen setzen Verkäufer unter Druck. Die vielfältigen Vorgaben und Aufgaben sind nicht zu bewältigen. Zudem suchen zahlreiche Sparten, Unternehmenseinheiten und Produktmanager den Verkäufer für ihre Sortimente zu gewinnen.

Anbietern muss es gelingen, die Initiative zurückzuerobern. Dabei genügt es nicht nur, auf den direkten Kontakt zwischen Verkäufer und Einkäufer abzustützen. Es gilt, relevante Themen für Kunden viel früher aufzugreifen, verschiedene Bezugsgruppen in Unternehmen zu interessieren und indirekte Gemeinschaften aufzubauen. Offenheit und Umwege wirken oft direkter als die Jagd nach raschen Umsätzen. Den Druck des Kunden gilt es dabei selektiv aufzunehmen und die Analysen und Lösungen weiter zu führen, als erwartet. Ausgerechnet der Druck ist damit die Grundlage für die aktive Gestaltung einer Beziehung. Daneben können weitere Themen eine Rolle spielen, die der Kunde bisher nicht er-

kennt oder richtig gewichtet. Hier liegt meines Erachtens auch eine Hauptaufgabe jeder Markenführung, der es gelingt, dem Kunden die Kompetenz des Unternehmens zu erklären sowie Beziehungen und Vertrauen vorzubereiten. Nur mit klassischen Kampagnen und Logos lässt sich diese Aufgabe nicht lösen.

#### Mögliche Ansätze sind beispielsweise:

- neue Einstiegsformen bei Kunden und Anregungen für neue Lösungen und Erfolge;
- Agenda-Setting für Kunden mit dominanten Innovationsthemen (Tagungen, Kundenevents und Schulungen); Erörterung relevanter Themen ohne Auftragsdiskussion;
- neue Formen der Kundenintegration (Lead-User-Konzepte, übertragenes „open-source-development“);
- gemeinsam finanzierte Entwicklungsprojekte mit Kunden;
- Vernetzung (z. B. Topmanagement und Techniker bei Kunden);
- strategische Argumentationslinien ergänzend zu Nutzenkatalogen, intelligentes Vorgehen bei Preiserhöhungen.

Verkaufskomplexität ist als Thema auch unmittelbar mit dem Stress von Verkäufern verknüpft. Zwar beeinflusst die objektive Arbeitslast diesen Stress,



*Auf dem Prüfstand  
steht die Substanz des  
Unternehmens und  
Marketings; denn  
schwache Marken,  
Leistungen und Bezie-  
hungen sind immer  
durch Zugeständnisse  
des Vertriebs gegen-  
über den Kunden  
geprägt. Wer gestalten  
will, braucht Kraft.*

viel wichtiger ist aber die empfundene Bestimmung von außen. Verkäufer, die nur noch krampfen und sich zunehmend als Opfer der Kundenansprüche oder von internen Unzulänglichkeiten und Forderungen empfinden, verlieren jede Chance. Neue Spielräume, eigene Gestaltung, Kreativität, Spaß und neue Zugänge zum Kunden öffnen wieder neue Möglichkeiten. Die optimierte Verkaufsmaschine zerstört sich selbst.

### Innovationsprozesse

Nicht nur Inhalte stehen zur Diskussion. Ebenso wichtig ist es, die richtigen Prozesse für Innovationen im Verkauf einzurichten.

#### Dazu folgende Hinweise:

**Screening von Ansätzen:** Viele Innovationen sind möglich, aber sollen sie auch aufgegriffen werden? Unternehmen brauchen Verantwortliche, die eine Longlist möglicher Impulse für den Verkauf erstellen, die Ideen systematisch nach Marktattraktivität und Unternehmensvorteilen bewerten sowie ausgewählte Ansätze konzeptionell auf das Unternehmen anpassen.

**Pilotprojekte:** Auch im Vertrieb brauchen Unternehmen eine Testkultur; es gilt, neue Ansätze in überschaubaren Pilotprojekten zu prüfen, daraus zu lernen.

**Übergang vom Projekt zur Umsetzung:** Für Innovationen werden in der Regel Projektgruppen gebildet, die verschiedene Interessen und Blickwinkel zum Thema im Unternehmen verbinden und die geeigneten Konzepte entwickeln. Jeder Übergang von Projektgruppe zur Umsetzung in die Organisation ist kritisch und muss verfolgt und abgestützt werden.

**Gewichtung:** Innovation ist nicht eine Frage der vorhandenen Themen und Lösungen, sondern der Gewichte. Die meisten Unternehmen verfolgen nahezu alles. Es gilt, die richtigen Akzente zu setzen, auch wenn damit nicht nur Vorteile verbunden sind. Erst

für Akzente lässt sich entwickeln, vertiefen und verbessern. Nachhaltigkeit, Konsequenz und Beharrlichkeit sind die Ansprüche.

**Innovationsportfolio:** In der Regel werden spezifische Projekte inzwischen professionell geführt. Wichtig ist jedoch, ob die Gesamtheit der Verkaufsprojekte das Unternehmen und den Ver-

trieb wirksam auf die Zukunft vorbereiten. Es gilt also auch, das Innovationsportfolio zu führen. Heilsam ist die Gesamtsicht für die Vergangenheit (z. B. 2005–2008 und die Zukunft 2009–2012). Damit lässt sich auch die kritische Evaluation von erfolgreichen, mittelmäßigen und erfolglosen Initiativen verknüpfen.

**Würfe:** Unternehmen neigen im Vertrieb zur schrittweisen Verbesserung. Mit grundsätzlichen Szenarien (z. B. Vertrieb 2015) lässt sich oft besser erfassen, wie der persönliche Verkauf in Zukunft aussehen soll oder kann. Natürlich kann es sinnvoll sein, eine zentrale Organisationseinheit für Verkaufsinnovation aufzubauen, wie bereits erwähnt.

### Fazit – Stellhebel für mehr Erfolg

Wer seine Strategien und Innovationen mit den Fähigkeiten und Ressourcen des Vertriebs abstimmen kann, der gewinnt im Wettbewerb. Zudem liegen in der Effektivität und Effizienz des Vertriebs manche Stellhebel für mehr Erfolg.

Auf dem Prüfstand steht die Substanz des Unternehmens und Marketings; denn schwache Marken, Leistungen und Beziehungen sind immer durch Zugeständnisse des Vertriebs gegenüber den Kunden geprägt. Wer gestalten will, braucht Kraft.

von Prof. Dr. Christian Belz