

Gedankensplitter zur Neuausrichtung einer Verkaufsorganisation

Dr. Jörg T. Sorg, Otto Belz

Neun von zehn Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihren Verkauf neu auszurichten. Nachdem die Unternehmensziele und -strategien angepasst worden sind, Entwicklungsbereiche und Produktion auf höhere Leistungsfähigkeit getrimmt wurden und der Einkauf die Ressourcen von externen Partnern immer besser nutzen kann, werden die Vertriebsorganisationen auf den Prüfstand gestellt. Die Prozesse werden vom Kunden her neu aufgebaut, die Aufgaben neu definiert, die Schnittstellen zu anderen Bereichen neu festgelegt. Und eines wird deutlich sichtbar: Nichts bleibt im Verkauf wie es war, die alten Wahrheiten und Spielregeln werden aufgebrochen, verändert und neu ausgerichtet.

Neue Aufgaben verlangen neue Fähigkeiten

Vom Abschluss zur Begleitung

Wer nur neue Kunden aufreißt und Umsatz bolzt, wird bald keine mehr haben. Weit wichtiger wird es, bestehende Kunden, die zum Unternehmen passen, kontinuierlich zu begleiten, um mit ihnen gemeinsam längerfristig erfolgreich sein zu können. Ein erfolgreicher Verkaufsabschluss ist ein guter Anfang. Nur wenn es gelingt, ihn in eine längerfristig geplante Zusammenarbeit zu überführen, wird ein Kunde attraktiv und gewinnbringend.

Vom Produkt zum umfassenden Leistungspaket

Nur noch wenigen Kunden genügt es, ein Produkt zu kaufen. Sie brauchen einen Partner, der sie in ihren Belangen unterstützt, einen Beitrag leisten kann, um eigene Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können, geschäftlich erfolgreich zu sein. Und dazu braucht ein Verkäufer die Fähigkeit, Dienstleistungen zu verkaufen, Mehrwerte sichtbar zu machen, die Stärken und Einzigartigkeiten des Kunden miteinzubeziehen und zu nutzen.

Powerplay und Projektführung

Viele Unternehmen können nur noch verkaufen, wenn ihre Mitarbeiter zusammen mit dem Kunden neue Lösungen entwickeln und diesen am Markt zum Durchbruch verhelfen können. Die Fähigkeiten der Projektführung und eines abgestimmten Powerplays werden ebenso wichtig wie diejenigen, das Know-how von Spezialisten im eigenen und im Kundenunternehmen in Richtung einer gemeinsamen Lösung nutzen zu können.

Die neue Interpretation einer selektiven Kundenbearbeitung

Eine selektive Kundenbearbeitung macht nur Sinn, wenn die Bedürfnisse und die Ausgangslage verschiedener Kunden so unterschiedlich sind, dass diese auch unterschiedlich bearbeitet werden müssen. Die alten A-/B-/C-Klassifikationen, die vorwiegend aus der Sicht des Anbieters aufgebaut wurden und im Wesentlichen auf Umsatzpotentialen beruhen, sind überholt. Genauso wie die standardisierten Regeln, wonach Grosskunden intensiver bearbeitet und Kleinkunden bspw. nur noch über Mailings angesprochen werden, es sind. Neuere Systeme tragen unterschiedlichen Kundenanforderungen Rechnung, beziehen unterschiedliche Sortimente und Dienstleistungen ebenso mit ein, wie angepasste Formen der Kundenbindung, klar definierte Leistungen des Kunden und möglicherweise in der Konsequenz auch unterschiedliche Preisstrukturen.

Die Fähigkeit zu überzeugen

Gerade die Verkaufsmannschaften erfolgreicher Unternehmen haben im Laufe der Jahre oft vergessen, warum Kunden bei ihnen kaufen sollten. Sie sind nicht mehr überzeugt von den eigenen Leistungen, haben kaum mehr das Gefühl, dem Kunden etwas ausserordentlich Gutes zu bringen. Und wer an die eigene Leistung nicht glaubt, wird auch keinen anderen davon überzeugen – eine gute Gesprächsführung, ausgefeilte Offerten und eine starke Abschlusstechnik genügen schon lange nicht mehr.

Organisation und Aufgabenteilung

Aufgaben anstatt Verkaufsgebiete

Das Verkaufsgebiet als oberstes Organisationsprinzip hat ausgedient. Dem Kunden ist es gleichgültig, woher sein Verkäufer kommt – Hauptsache der Verkäufer kennt den Kunden und ist in der Lage, ihn bei der Lösung seiner Probleme wirkungsvoll zu unterstützen.

Die Aufgaben einer Vertriebsorganisation sind zu komplex geworden, um sie allein nach geographischen Kriterien aufteilen zu können. Stärken und Schwächen der Vertriebspartner und Verkäufer, bestehende Beziehungen und besondere Fähigkeiten werden wichtiger.

Stärken und Begabungen besser nutzen

Wer seine Verkäufer alle nach demselben Pflichtenheft führt, reduziert die Fähigkeiten seiner Mannschaft auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Immer wichtiger wird es, besondere Begabungen und Fähigkeiten einzelner Verkaufsmitarbeiter in die Aufgabenbeschreibungen miteinzubeziehen, vielleicht überhaupt mehr Team- als Einzelaufgaben festzulegen. Damit wird nicht nur definiert, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist, sondern auch welche Aufgaben gemeinsam zu lösen sind.

Die Plattformen der Zusammenarbeit

Wichtiger als die Zuweisungen von Einzelaufgaben werden die institutionalisierten Sitzungen und Plattformen der Zusammenarbeit. Komplexe Aufgaben im Verkauf brauchen mehr Koordination und Abstimmung. Ein strukturierter Sitzungs- und Workshop-Plan, in dem zum voraus festgelegt wird, welche Probleme und Fragestellungen in welcher Sitzung von wem angegangen und gelöst werden sollen, bildet eine wesentliche Voraussetzung dazu.

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

Sie können nur in statischen Organisationen, die es eigentlich nicht mehr gibt, für längere Zeit festgelegt werden. In dynamischen Organisationen, die auch Kundenbelange miteinziehen, können vielleicht noch ein paar Aufgabenschwerpunkte festgelegt werden, die periodisch anzupassen sind. Kompetenzbeschreibungen haben gar keinen Platz darin, und die Verantwortung wird neu interpretiert. Die Mitarbeiter der Zukunft arbeiten nicht mehr, weil sie zuständig sind, sondern weil sie nach besten Kräften einen Beitrag leisten wollen, um eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen.

Der internationale Vertrieb – ein Geflecht unterschiedlichster Beziehungen

Dies gilt nicht zuletzt auch für internationale Vertriebsorganisationen, die bis heute meist noch mit einheitlichen Vertretungsverträgen für fremde Unternehmen und eigene Töchter arbeiten. Immer mehr Unternehmen gehen heute dazu über, Vertretungsverträge um die zu erfüllenden Aufgaben herum zu bauen. Dabei wird für jeden Markt einzeln festgelegt, welche Aufgaben die Vertriebsorganisation und welche das Lieferwerk zu erfüllen hat. Abhängig davon, wer die Investitionskosten im Marketing trägt, welche Unterstützung das Mutterhaus bei der Kundenbearbeitung und Offertgestaltung liefert, wer den Ersatzteildienst und wer die Serviceaufgaben übernimmt, werden auch die Provisionssätze gestaltet. Der gemeinsame 3-jahres Plan für den einzelnen Markt wird zum Kernstück, auf den Abmachungen aufgebaut werden.

Führung und Entlohnung der Verkaufsorganisation

Leistungsanreize und Umsatzprovisionen sind meist kontraproduktiv

Wer mit ausgefeilten Lohn- und Bonussystemen arbeitet, muss sich nicht wundern, wenn seine Verkäufer die Kunden mehr nach der Beschaffenheit des Bonusplans als nach den Kundenbedürfnissen beraten. Oft mit verheerenden Folgen, denn nach wie vor liegt eines der stärksten Mittel der Kundenbindung darin, dem Kunden die, und nur die, Leistungen zu verkaufen, die er braucht.

Je länger je mehr werden Provisionssysteme durch jährlich vereinbarte Fixlöhne abgelöst – was nicht ausschliesst, dass nach einem blendenden Geschäftsjahr ein Sonderbonus ausgeschüttet werden kann.

Das Wichtige lässt sich nicht messen

Zahlen als Hilfsmittel der Leistungsbeurteilung haben den Vorteil der klaren Messbarkeit. Immer mehr aber lassen sich die Dinge, die für eine erfolgreiche Verkaufstätigkeit entscheidend sind, nicht mehr messen. Die starke Zahlenorientierung vieler Verkaufsorganisationen hat sich zunehmend als sich selbst verstärkendes System entpuppt, führt zu einer Orientierung auf kurzfristige Erfolge, erschwert die Zusammenarbeit, verschleisst einen Grossteil, der für den Kunden benötigten Energie, fördert ein kleinliches Denken und erschwert die Einführung neuer Produkte und die Zusammenarbeit mit anderen Absatzkanälen. Und sie schwächt das Vertrauensverhältnis zwischen Verkaufsführung und den Mitarbeitern. Viele Verkaufsorganisationen werden diese Entwicklungstendenzen durchbrechen müssen und lernen, mit qualitativen Zielen und Leistungskriterien zu arbeiten.

Führung wird zum Thema ...

Eine Führung nach qualitativen Kriterien, die Motivation über Verkaufssitzungen und das differenzierte Coaching von Mitarbeitern fordert Führungskräfte, die es auch sind. In der Vergangenheit haben vielerorts die Zahlensysteme die Führungsaufgaben dem Verkaufsleiter abgenommen – denn anstreichen wer bei welcher Kundengruppe oder welchen Produkten unter Plan liegt, kann notfalls auch eine Hilfskraft.

... und dazu gehört auch die Führung der eigenen Person

Wer von Führung spricht, meint damit vor allem die anderen. Und vergisst, dass je länger je mehr jede Organisation zum Spiegel der Persönlichkeit desjenigen wird, der sie führt. Grosszügigkeit, visionäres, selbständiges Denken, die Fähigkeit, unterschiedliche Stärken in einer Mannschaft zu akzeptieren und zu fördern, finden ebenso ihren Niederschlag wie Sturheit, Schwarz-/Weiss-Parolen, die bedingungslose Ausrichtung nach dem Vorgesetzten oder Oberflächlichkeit und Gleichgültigkeit.

Schlussbemerkung: Ganzheitliche Entwicklung

In allen Entwicklungsprojekten des Verkaufs zeigt sich eine Erfahrung deutlich: Eine Neuausrichtung und Effektivitätserhöhung im Verkauf lässt sich kaum erzielen durch punktuelle Projekte, die sich einmal auf die Grosskundenbearbeitung, dann wieder auf das Lohnsystem, die Führungsinstrumente oder das Verhalten der Verkäufer selbst konzentrieren. Denn was nützt es, mit Verkäufern über einen langfristigen Marktaufbau zu reden, wenn die Lohnsysteme ein ausschliesslich kurzfristiges Verhalten belohnen und bestrafen. Was hilft es, Leistungsbeurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche zu trainieren, wenn die Beurteilungskriterien offensichtlich falsch sind und die Ziele nichts mit den persönlich als wichtig empfundenen Schwerpunkten des einzelnen Verkäufers zu tun haben.

Die Aufgabe der Neuausrichtung ist ganzheitlich anzupacken, indem konkrete Vorstellungen über die Gesamtorganisation entwickelt werden, die dann mit aufeinander abgestimmten Massnahmen verwirklicht werden können.

Dr. Jörg T. Sorg ist seit 1985 Unternehmensberater im Bereich Unternehmensentwicklung, Marketing und Vertrieb. Als Coach und Begleiter vieler namhafter Firmen hat Dr. Sorg vielfältige Praxiserfahrungen, welche in seine Beratung, Seminare und Workshops einfließen. Nach seinem Studium der Naturwissenschaften an der ETH Zürich war Dr. Sorg zunächst in Europa und USA in der Unternehmensentwicklung tätig. Die jahrelange Zusammenarbeit mit einer renommierten St.Galler Beratungsfirma und die Nähe zur Hochschule St.Gallen haben seine Arbeit wesentlich geprägt Seine Ausführungen zum Thema **Einzigkeit** sind auch aus diversen internationalen Publikationen bekannt.



J.T.Sorg & Partner
Dr.Jörg T. Sorg
Höhenstr. 3
CH-8253 Diessenhofen

Telefon +41 52 6572436
Telefax +41 52 6572435
Mobil +41 79 6003317
E-Mail joerg.sorg@bluewin.ch
Home www.sorg-joerg.ch

Otto Belz ist Geschäftsführer der perSens AG, St. Gallen