

»Vertrieb heißt Verkaufen«

Vertrieb ist komplexer geworden. Und digitaler. Doch am Ende geht es immer noch um eins: das Verkaufen. Sagt Professor Dr. Christian Belz von der Universität St. Gallen und dem Institut für Marketing.

Interview _ Christoph Pause

acquisa: Vertrieb geht heute angeblich ganz anders als früher. Ist das so?

Christian Belz: Die Aufgabe des Vertriebs ist es, den Kunden zum Kauf zu führen. Das bleibt gleich. Allerdings müssen wir in spezifischen Märkten und Unternehmen prüfen, wie sich die Anforderungen verändert haben. Grundsätzlich steigt die Verkaufskomplexität: Mehr Produkte und Services, vielfältigere und neue Kundengruppen, mehr Internationalität, mehr Druck und mehr Vorgaben, anspruchsvolle Einbindung mit CRM-Systemen und stärkere interne Zusammenarbeit mit Spezialisten, stärkere Flankierung der Vertriebsaktivitäten mit Marketing und Touchpoints. Normalerweise befassen sich Unternehmen damit, die Verkaufsgespräche zu optimieren und verlangen Illusionäres vom Verkäufer. Wir sollten uns mehr damit beschäftigen, was den Kunden dazu führt, eine Beziehung mit dem Anbieter abzubrechen. Das entspricht auch vielen persönlichen Erfahrungen. Der Kunde stellt keine sophistizierten Ansprüche an eloquente Verkaufsgespräche und Unterstützung. Er akzeptiert kleinere Probleme, schon weil er den Aufwand für die weitere Suche und zusätzliche Gespräche scheut. Es gibt aber einige grobe Verstöße für ihn. Er empfindet sie als Zumutung und steigt aus. Beispielsweise wenn er dem Verkäufer seine Situation schildert und den Bedarf umreißt, der Verkäufer aber auf ganz anderes eingeht. Auch können mangelhafter Anstand und Druck rasch zum Abbruch führen.

acquisa: Steht auch der Vertrieb vor der digitalen Transformation?

Belz: Im Zusammenhang mit E-Commerce lautet rasch die Frage, ob sich der teure persönliche Verkauf ersetzen lässt. Ohne Zweifel gibt es dazu erfolgreiche Geschäftsmodelle. Für die Mehrheit der Unternehmen, die komplexere Leistungen verkaufen, bleibt aber der Außendienst der wichtigste Zugang zum Kunden. Allerdings wird der Verkäufer digital flankiert. Etwa durch Beratungstools auf seinem Tablet, den Zugriff auf Sortimente und Verfügbarkeit, rasche Kommunikation mit internen

Spezialisten, verkürzte Abläufe für unmittelbare Offerten als Teil der Begegnung mit dem Kunden. Diese Tools und Informationssysteme entwickeln viele Unternehmen rasch weiter und steigern damit die Qualität für Kunden und die Effizienz im Verkauf.

acquisa: Angeblich sind 60 Prozent der Entscheidungsfindung absolviert, bevor es zum ersten Kontakt zwischen Einkauf und Außendienst kommt. Was heißt das für den Vertrieb?



»QUALIFIZIERTE ANBIETER BRAUCHEN AUCH QUALIFIZIERTE KUNDEN. MIT VORBEREITETEN KUNDEN LASSEN SICH VERKAUFGESPRÄCHE BESSER UND SCHNELLER FÜHREN.«

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ, Universität St. Gallen und Institut für Marketing, St. Gallen

Belz: Eigene Recherchen des Kunden sind aufwendig und mindern doch oft seine Unsicherheit zu wenig. In raschen und schlecht überschaubaren Märkten bleibt die Orientierung an Vertrauenspersonen wichtig. Sobald der Kunde, beispielsweise bei der Konfiguration von Leistungen, eigene Verantwortung übernehmen muss, ist er vorsichtig. Qualifizierte Anbieter brauchen auch qualifizierte Kunden. Mit vorbereiteten Kunden lassen sich Verkaufsgespräche besser und schneller führen. Die Anbieter ohne Substanz für Kunden stehen aber vor wachsenden Problemen. In den vergangenen zwei Jahren befassen wir uns am Institut intensiv mit den zunehmenden Ausschreibungsverfahren der Einkäufer mit zahlreichen Spielvarianten bis zu Internet-Auktionen in der Preisver-

handlung. Manche Leistungen des Verkaufs werden damit obsolet. Eine Entlastung bei wachsender Verkaufskomplexität ist aber durchaus auch eine gute Botschaft. Auch treffen Anbieter mit Ausschreibungen auf neue Kunden mit einem klaren Bedarf.

acquisa: Zunehmend ist die Rede davon, dass der Vertrieb nach den Regeln des Projektmanagements gesteuert werden sollte. Ist das sinnvoll?

Belz: Projektmanagement ist geeignet, wenn im eigenen Unternehmen und beim Kunden viele Leute beteiligt sind und eine größere, spezifische Aufgabe ansteht. Beispielsweise sind größere Angebote für Key Accounts oft als Projekt organisiert. Es gelingt nur noch bedingt, die Aufgaben und Rollen der Beteiligten grundsätzlich zu regeln.

Der Key Account Manager A im Projekt 1, erfüllt ganz andere Aufgaben als der Key Account Manager B in Projekt 2. Unternehmen bewegen sich aber im Spannungsfeld von Standardisierung und kundenspezifischen Lösungen. Für jeden Kunden etwas Spezielles zu tun, was kaum der eigenen Leistungsfähigkeit entspricht, wäre ein schlechtes Rezept. Ebenso braucht es zwischen Kundenmanager, Technik, Kundendienst oder Produktmanager eine grobe Rollenteilung. Alles ad hoc zu bestimmen, führt zum unwirksamen Chaos.

redaktion@acquisa.de

•1

→ Lesen Sie das ganze Interview auf www.acquisa.de

Liebe Leserinnen und Leser von Acquisa,

vielen Dank für Ihre Glückwünsche zu unserem 25. Geburtstag. Wir haben uns über jede Anzeige und jeden Gruß sehr gefreut. Und jetzt freuen wir uns auf eine weiterhin spannende Zukunft am Puls des Dialogmarketings.

Ihr Acquisa Team

*liebes Acquisa Team,
bitte entschuldigen Sie, wenn wir Ihnen mit dieser Anzeige vorgehten. Noch dazu als relativem Neuling am Markt. Aber wir stehen nun mal für Premium Service, der immer einen Schritt weiter geht. Sie dürfen diesen Text also gerne für die nächste Ausgabe verwenden.*

Herzlichen Glückwunsch und beste Grüße



Agentur für Dialog