

Gabi Böttcher *Hrsg.*

# Weichen stellen im Vertrieb

Interviews über Trends  
und Herausforderungen



Springer Gabler

---

## **Weichen stellen im Vertrieb**

---

Gabi Böttcher (Hrsg.)

# Weichen stellen im Vertrieb

Interviews über Trends  
und Herausforderungen

*Herausgeber*  
Gabi Böttcher  
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-00628-0  
DOI 10.1007/978-3-658-00629-7

ISBN 978-3-658-00629-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Lektorat:* Angela Pfeiffer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Vorwort

Der Vertrieb ist seit jeher der Lebensnerv, die entscheidende Schnittstelle in jedem Unternehmen: In keiner anderen Abteilung zeigt sich anhand der erzielten Umsätze der Erfolg (oder der Misserfolg) so unmittelbar und direkt. Viele Unternehmer sehen in ihrer Vertriebsabteilung auch eine Art „Frühwarnsystem“ – hier zeichnet es sich zuerst ab, wenn die Unternehmensstrategie nicht greift, wenn die Ziele zu hoch (oder zu niedrig) gesteckt wurden, wenn Gewinneinbrüche drohen, neue Produkte nicht greifen, Kunden unzufrieden sind und abwandern – und hier werden zudem die Weichen gestellt für die unternehmerische Ausrichtung von morgen. Der Vertrieb ist ein bedeutender, wenn nicht gar der wichtigste strategische Akteur in der Unternehmenspolitik. Niemand sonst hat diesen direkten Draht zum Kunden, niemand erfährt früher, was der Kunde wünscht oder was ihn stört, als der Kundenberater, der Verkäufer vor Ort. Nichts ist deshalb für das Unternehmen so wertvoll wie ein erfolgreich arbeitender Vertrieb.



Doch der Vertrieb ist einer Reihe von Veränderungen ausgesetzt, die seine klar strukturierte Welt, bestehend aus Verkäufen, Umsatzzahlen und Vergütung, ins Wanken bringen könnten. Die persönliche Präsenz des Verkäufers im Außendienst, lange Zeit ein unumstößliches Gesetz für einen funktionierenden Vertrieb, wird zunehmend in Frage gestellt von den verlockenden Möglichkeiten der digitalen Revolution. Kundengewinnung und Kundenbindung finden mehr und mehr über Webshops und Social-Media-Kanäle oder per E-Mail statt. Und dabei stehen die technischen Innovationen, die den Vertrieb der Zukunft nachhaltig verändern könnten, erst am Anfang.

Doch in diesem Spannungsfeld zwischen dem traditionellen Verkaufsgeschäft und der rasant fortschreitenden digitalen Revolution mit ihren vielfältigen Möglichkeiten für Absatz und Kundenbeziehungsmanagement gibt es auch noch Spielraum für Verkäufer aus Leidenschaft, für Führungskräfte mit innovativen Ideen und fundierten Konzepten, für Vertriebler, die in Veränderungen vor allem die Chancen sehen und in neuen Medien die großartigen Möglichkeiten, die es zu nutzen gilt.

Das Fachmagazin salesbusiness hat Führungskräfte aus dem Vertrieb und Vertriebs-Experten aus Beratung und Wissenschaft in ausführlichen Interviews zu brisanten, spannenden und aktuellen Themen befragt, die das Geschäft mit dem Umsatz und dem Absatz bewegen. Diese Interviews, die wir in diesem Buch zusammengefasst haben, zeichnen ein Bild von den Trends und Herausforderungen, die die Diskussionen im Vertrieb derzeit prägen.

Vor allem wird in diesen Gesprächen deutlich, dass der Vertrieb nach wie vor ein unglaublich spannendes Arbeitsfeld ist. Spannend auch deshalb, weil hier nach wie vor Weichen für die Zukunft eines Unternehmens, sogar für die Zukunft der Gesamtwirtschaft gestellt werden. Auf viele Fragen müssen viele Antworten gefunden werden. Einige davon möchten wir in diesem Buch geben.

*Gabi Böttcher*

# Inhalt

Vorwort .....	V
<b>Kapitel 1 – Trends, Herausforderungen, Chancen .....</b>	<b>1</b>
„Intelligente Vergütung ist nicht nur variabel“ .....	3
<i>Dr. Alexander von Preen, Geschäftsführer Kienbaum Management Consultants</i>	
„Meistens sind wir mittel- und langfristig die Gewinner“ .....	7
<i>Werner Schröder, Vertriebsleiter Ardex</i>	
„Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit sind unverzichtbar“ .....	11
<i>Armin Heß, Geschäftsführer für Vertrieb und Marketing, U.I. Lapp</i>	
„Vertrieb als Schnittstellenmanager“ .....	16
<i>Oliver Knapp und Thomas Rinn, Roland Berger Strategy Consultants</i>	
„Training-on-the-Job ist das Maß der Dinge“ .....	20
<i>Frank Janz, Geschäftsführer Vertrieb Piepenbrock Dienstleistungsgruppe</i>	
„Operation am offenen Herzen“ .....	24
<i>Stefan Punkte, Geschäftsführer, und Dr. René Jerusalem, Leiter Personalentwicklung Lekkerland</i>	
Blick auf den eigenen Benchmark .....	29
<i>Gudrun Heim, Direktorin Enterprise Services Hewlett Packard</i>	
„Noch besser, noch toller, noch schneller ...“ .....	32
<i>Prof. Dr. Heiner Keupp, Sozialpsychologe, Ludwig-Maximilians-Universität München</i>	
„Innovation treibt das Geschäft“ .....	37
<i>Thomas Kretzer, Vertriebs- und Marketingleiter Trilux</i>	
„Compliance ist immer auch ein Balanceakt“ .....	40
<i>Stefan Stichel, Compliance Officer Sanofi-Aventis Deutschland</i>	
„Recruiting ist längst keine Einbahnstraße mehr“ .....	44
<i>Simone Reif, Vertriebsleiterin StepStone</i>	

<b>Kapitel 2 – Branchen und Unternehmen zwischen Tradition und Wandel .....</b>	<b>49</b>
„Nachhaltige Lösungen und intensive Partnerschaften werden wichtiger“ .....	51
<i>Karsten Sachsenröder, Member of the Management Board Sales Management, DB Schenker Rail</i>	
„Menschen brauchen Ansprache, Ansporn und den Wettbewerb“ .....	56
<i>Prof. Dr. Reinfried Pohl, Vorsitzender des Vorstands Deutsche Vermögensberatung AG</i>	
„Die Kernkompetenzen im Haus behalten“ .....	61
<i>Hartmut Jenner, Alfred Kärcher GmbH &amp; Co. KG, Winnenden</i>	
„Kreative Lösungen, die Kunden überraschen“ .....	65
<i>Martin Sträß, Chief Marketing Officer (CMO) KUKA AG</i>	
Strikt am Kunden ausgerichtet.....	69
<i>Dr. Bodo Eickhoff, Leiter Verkauf und Marketing Applied Science &amp; Molekular Diagnostics, und Henning von Eicke, Leiter Konzept-Marketing Labor Diagnostika, Roche Diagnostics Deutschland</i>	
„Vertrieb funktioniert nur miteinander“ .....	74
<i>Joachim Stumpf, Geschäftsführer BBE Handelsberatung</i>	
„Die Automobilindustrie hat die Chancen erkannt“ .....	78
<i>Matthias Wissmann, Präsident des Verbandes der Automobilindustrie, VDA</i>	
<b>Kapitel 3 – Vertrieb 2.0: Die Zukunft im Blick.....</b>	<b>83</b>
„Schwächen abstellen, Potenziale erkennen“ .....	85
<i>Stephan Sieber, Mitglied der Geschäftsleitung SAP Deutschland</i>	
„Hochwertige Kontakte in einem vertrauenswürdigen Business-Umfeld knüpfen“ .....	89
<i>Dr. Helmut Becker, Chief Commercial Officer Xing AG</i>	
„Die Digital Natives sind die Kunden von morgen“ .....	94
<i>Thomas Steck, Direktor Vertrieb Otto</i>	
„Das Unternehmen 2.0 ist bereits Realität“ .....	99
<i>Alastair Bruce, Director Retail Google Deutschland</i>	
„Internet und persönliche Beratung sind keine Gegensätze“ .....	104
<i>Andree Moschner, Vorstandsvorsitzender der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG</i>	

# Kapitel 1

## Trends, Herausforderungen, Chancen



# „Intelligente Vergütung ist nicht nur variabel“

Dr. Alexander von Preen, Geschäftsführer Kienbaum Management Consultants

salesbusiness 04/2010

Vergütung ist ein zentrales Steuerungsinstrument für einen erfolgreichen Vertrieb. salesbusiness sprach mit Dr. Alexander von Preen, Geschäftsführer bei Kienbaum Management Consultants, über die Zukunftsaussichten vertrieblicher Vergütungsmodelle.

**salesbusiness: Herr Dr. von Preen, der Vertrieb hat jetzt viele Baustellen, die gerade in Krisenzeiten effizient gemanagt und optimiert werden müssen. Eine davon ist die Vergütung: Laut Ergebnissen einer aktuellen internationalen Vergütungsstudie<sup>1</sup> halten 41 Prozent der Unternehmen in Europa die derzeitigen Vergütungsmodelle im Vertrieb nicht mehr für ausreichend. Und nur 53 Prozent der Mitarbeiter im Vertrieb werden von ihren Führungskräften für Leistungsträger gehalten. Das bedeutet: Die anderen tragen nicht zum Vertriebs Erfolg bei. Verdienen deutsche Vertriebsführungskräfte zu wenig als Anreiz?**

*v. Preen:* Dass der Vertrieb hierzulande im internationalen Vergleich hinterherhinkt, würde ich glatt verneinen. Die Frage ist nur, wie stark die Vergütung mit dem Erfolg korreliert und welchen Anteil davon Spitzenleistungsträger bekommen.

**salesbusiness: Sind dann die Vergütungsmodelle insgesamt nicht attraktiv genug?**

*v. Preen:* Vertrieb ist nicht gleich Vertrieb. Wenn wir uns die Finanzdienstleistungsbranche anschauen, haben wir natürlich durch die Finanzkrise in den letzten Jahren erheblich gelernt – dort zeigte sich eine Tendenz hin zum Abverkauf bestimmter Finanz- und Versicherungsprodukte – was gezeigt hat, dass man nur über Provisionen sicherlich keine Kundenzufriedenheit realisieren kann. Der nachhaltige Erfolg der Beratung sowie die Kundenzufriedenheit sind stärker in den Fokus gerückt. Beratung wird zukünftig sicherlich deutlich stärker in den Vordergrund treten als reine Provisionen. Je einfacher Produkte sind, desto eher wird sich die Provision als Steuerungsinstrument halten. Aber je beratungsintensiver und komplexer die Gesamtvertriebsleistung wird, desto stärker wird nicht der Abschluss in den Vordergrund rücken, sondern die Qualität und der Erfolg der Beratung.

**salesbusiness: Mit welchen Faktoren ...**

*v. Preen:* Mit dem, was man dem Kunden wirklich als Zusatzasset und Know-how vermittelt hat. Viele haben es sich hier in der Vergangenheit sehr einfach gemacht. Neuen Vertriebsmitarbeitern wurde gesagt: „Du bekommst Provision, sieh' zu, was Du daraus machst.“ Das geht heute nicht mehr. Man muss beispielsweise zwischen Produktvertrieb und Systemvertrieb unterscheiden. Nehmen Sie als Beispiel Siemens: Das Unternehmen

---

<sup>1</sup> Quelle: Hewitt-Vergütungsstudie

verkauft Förderbänder, aber auch ganze Airports. Die Qualität der Beratung spielt eine große Rolle, gerade bei einem zufriedenen Altkunden. Er ist der wahre Schatz, auf den man sich verlassen kann. Kostensenkungsprogramme und Vertrieb sind in Krisenzeiten ein Riesenproblem, wenn ich nicht gleichzeitig Prozesse und Vertriebsabläufe optimiere.

**salesbusiness: Nochmal ein Blick auf die Zahlen vom Beginn: Mehr als die Hälfte der Unternehmen meinen, ihre Führungskräfte seien keine Leistungsträger – worauf führen Sie das zurück?**

*v. Preen:* Wenn die Hälfte der Mitarbeiter im Vertrieb als Nichtleistungsträger angesprochen werden, zeigt sich, dass Optimierungsmöglichkeiten vorhanden sind. Und bei der Auswahl der Mitarbeiter wurde nicht genug Wert auf Qualität gelegt. Wir empfehlen grundsätzlich, Incentives an den Leistungen der besten Mitarbeiter auszurichten, damit ein attraktiver Anreiz entsteht. Abgesehen davon sind Vergütungsmodelle ja nur ein Motivationsinstrument. Daneben gibt es das Thema Karriere, Wertschätzung, Benefits, Funktionslevel etc. Wenn ich mit meiner Vertriebsmannschaft 50 Prozent unter meiner Zielerreichung liege, habe ich in meiner Mitarbeiterauswahl ein Problem.

**salesbusiness: Wie schädlich ist es aus Ihrer Sicht im Markt, wenn diese „Stellschraube“ nicht funktioniert?**

*v. Preen:* Nun, ein Mitarbeiter im direkten Vertriebskontakt ist die Visitenkarte des Unternehmens und der „first point of contact“. Er verkörpert Kultur und Brand des Unternehmens nach außen. Wenn man da nicht die richtigen Leute an Bord hat, kann das natürlich kritisch für ein Unternehmen werden.

**salesbusiness: Wie kann sich das auf die Vertriebsperformance auswirken?**

*v. Preen:* Das Risiko dabei ist, dass es gar nicht direkt, sondern erst mittelfristig im Unternehmen sichtbar wird. Der weniger gute Vertriebsmitarbeiter wird kurzfristig weniger verdienen, die Vergütungshöhe atmet sozusagen. Damit hat man auf der Kostenseite einen Hygienefaktor – in Boomzeiten. In kritischen Zeiten wie jetzt wirkt sich das wesentlich stärker aus. Es gibt Studien, die sagen: Schwächere Vertriebsmitarbeiter sacken in der Leistung deutlich stärker ab als Top-Vertriebskräfte. Wenn man die Incentivierungsmodelle so gestaltet, dass verschiedene Elemente einer Leistung mit aufgenommen werden, beispielsweise Anzahl und Größenordnung der Aufträge, Gewinnung neuer Kunden und Kundentreue, und sie monats- und quartalsweise nachsteuert, dann kann ein Incentivierungssystem eine Ampelfunktion haben. Es wäre dann eine Verknüpfung zwischen Provisions- und Zielbonussystem.

**salesbusiness: Thema Kundenzufriedenheit: Sie ist ja stark im Trend, aber die Frage vieler Vertriebler an ihr Unternehmen ist – wie messt ihr die bei mir und bin ich fair behandelt? Gerade in Krisenzeiten läuft ja viel über das persönliche Verkaufen – insofern ist es ein entscheidender Faktor für das Gesamtergebnis einer Vertriebsorganisation.**

*v. Preen:* Natürlich ist Kundenzufriedenheit messbar und rückt neben den harten Zielen immer stärker in den Vordergrund. Im angelsächsischen Raum macht man das schon auf Konzernebene. Interessant ist auch der Faktor Kundentreue: Beispielsweise kann der Um-

satz mit Bestandskunden eine Messgröße für Zufriedenheit sein. Dann hat der Kunde eine hohe Bindung und der Mitarbeiter gute Arbeit geleistet. Daneben kommen aber auch weiche Faktoren wie Verkaufsmethoden und Produktkenntnisse immer stärker zum Tragen. Außerdem das Thema Zuverlässigkeit: Wie häufig besuche ich einen Kunden, stimmen die Intervalle? Unterstütze ich meine Kollegen im Vertrieb, gebe ich ihnen Hinweise? Auf Führungsebene sind Mitarbeiterführung und Teamsteuerung sicher auch ein Faktor.

**salesbusiness: Interessant ist, dass nur ein minimaler Anteil von Mitarbeitern die wichtigsten Ergebnisziele des eigenen Unternehmens kennt und dann auch entsprechend wenig motiviert ist. Haben Sie einen Tipp für Vertriebschefs, wie sie das ändern können?**

*v. Preen:* Wenn ich topline schaue, ist natürlich ein Vertriebschef immer gut beraten, die Mannschaft klar auszurichten und klar zu kommunizieren, was man erreichen möchte. Es ist ein gewaltiger Unterschied, wenn ein Unternehmen sagt: „Reizt alles aus, was ihr könnt, wir brauchen Marktanteile“ oder wenn jemand sagt: „Wir sind gut im Markt positioniert, wir wollen ergebniswirksam arbeiten.“ Da muss Transparenz her, damit der Vertrieb erfolgreich ist. Auch das Thema Key-Account muss klar sein, also: Welche Zielsegmente und Unternehmensgrößen gehe ich an?“ Ansonsten verschenkt man Potenziale im Vertrieb.

**salesbusiness: Was gehört für den modernen Vertrieb dazu, um ihn in die richtige Richtung zu lenken?**

*v. Preen:* Beispielsweise, sich durch eine verlässliche und nachhaltige Kundenbeziehung am Markt zu positionieren. Ich glaube, gerade in Krisenzeiten können sich Unternehmen ein Stück weit differenzieren, die einen hohen Servicegrad liefern, beispielsweise bei den Investitionsgütern. Hier macht gerade Kundenserviceorientierung sehr viel aus, denn es wird eine extreme Kundenbindung für den Vertrieb erzielt. Diese Unternehmen werden am schnellsten aus der Krise wieder herauskommen und dann Vorteile im Markt haben. Ein absolut wichtiger Faktor, der in Incentivemodellen einfließen sollte.

**salesbusiness: Womit kann ich Leistungsträger im Vertrieb in Zukunft am besten motivieren?**

*v. Preen:* Die Punkte Umsatz mit Kunden und mit Produkten sind sicherlich sehr entscheidend. Aber immer stärker kommen Qualität der Beratung, Kundenbindung, Neukundengewinnung über Serviceunterstützung und erzielte Konditionen zum Tragen – wenn der Vertrieb in der Verhandlung eigenverantwortlich agiert.

**salesbusiness: Gibt es derzeit einen spannenden Auslandsmarkt, der innovative Vergütungsmodelle bietet?**

*v. Preen:* Natürlich ist das immer abhängig von den Kulturen, in denen ich Vertrieb mache. Nehmen sie den US-amerikanischen Markt – dort wird mit ganz anderen Assets geworben. Im angelsächsischen Raum ist die Dienstleistungsmentalität deutlich stärker vertreten. Dementsprechend sind auch die Investitionen im Vertrieb deutlich höher.