

# TRANSFER

DAS STEINBEIS-MAGAZIN 03|20

## SPEISEPLAN DER ZUKUNFT: WENN DIE ALGORITHMEN DAS MENÜ BESTIMMEN



Steinbeis

# VERTRIEB VERTREIBT KUNDEN!?

EIN PROFESSIONELLER VERTRIEB IST DIE GRÖSSTE WERTSCHÄTZUNG FÜR DEN KUNDEN, IST STEINBEISER WINFRIED KÜPPERS ÜBERZEUGT

**Vertrieb vertreibt Kunden – Unsinn, sagen darauf die einen, weil der Vertrieb schließlich die Kunden bringe. Stimmt genau, sagen die anderen und berichten von Beispielen, bei denen der Vertrieb aussichtsreiche Projekte zunichte gemacht hat. Irgendwo zwischen über-  
teuertem Marktschreier und Heilsbringer liegt wohl die Wahrheit, meint Vertriebsexperte und Steinbeis-Unternehmer Winfried Küppers. Im Steinwurf! erläutert er seine Sicht der Dinge.**

Ich kann mich noch genau erinnern, wann ich diesen provokanten Spruch vom Kunden vertreibenden Vertrieb von einem Manager zum ersten Mal gehört habe. Ich war junger Vertriebsanalyst und eiferte für den Verkauf. Ich war theoretischer, in einer sehr professionellen Organisation unterwegs und der felsenfesten Überzeugung, dass diese Aussage in keiner Weise zutrifft. Heute, 20 Jahre später, bemühe ich diese Provokation oft selbst im Gespräch mit Kunden über deren Vertrieb. Die Reaktionen sind inhaltlich sehr unterschiedlich – aber sie sind immer eins: emotional!

## WOHER HAT DER VERTRIEB SEINEN SCHLECHTEN RUF?

Während man in den USA stolz darauf ist ein Verkäufer zu sein, gibt das hierzulande kaum ein Außendienstler bei einer Party zu. Das liegt auch etwas an der deutschen Historie. In den 50er- und 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts wurde nicht verkauft, sondern verteilt.

Die Nachfrage war groß, jeder wollte einen modernen Haushalt. Die Unternehmen produzierten viel, doch als der Markt gesättigt war, versuchten die Verkäufer weiterhin ihre Produkte in den Markt zu pressen. Das ruinierte den Ruf der Verkäufer für Jahrzehnte. Danach kam die Gegenbewegung, die völlige Demut des sich dem Kunden unterwerfenden Verkäufers. Beide Ausschläge stellen einen Verkäufertyp dar, der den Kunden nicht erreicht.

Und auch heute noch kann Vertrieb den Kunden vergraulen. In den letzten 20 Jahren habe ich viele Außendienstler bei Kundenbesuchen begleitet. Professionelle, erfolgreiche Verkäufer – aber eben auch andere. Im Gedächtnis geblieben ist mir ein Verkäufer, der Maschinenbauer betreute. Er interessierte sich so wenig für sein Gebiet, dass er nicht merkte, dass ein Kunde seine monatlichen Bestellungen um 90% gekürzt hatte – und zwar schon seit vier Monaten. Den Kunden befragt, sagte dieser, der Lieferant habe sich nicht wirklich um ihn bemüht – andere waren da aktiver, darum habe man den Lieferanten gewechselt.

Bei einem meiner Kunden konnten wir durch Digitalisierungsmaßnahmen die Anzahl an Außendienstmitarbeitern von 120 auf rund 80 reduzieren. Gleichzeitig stieg der Umsatz. Der Grund: Nur die besten blieben im Team und haben durch einen strukturierten Vertrieb mit einem guten Konzept Potenziale schnell analy-

siert. Daraufhin haben Kunden ihr jahrelang nicht verändertes Bestellvolumen teilweise plötzlich verdoppelt.

Vertrieb vertreibt Kunden. Das ist leider wahr. Aber kein Vertrieb vertreibt die Kunden eben auch! Kunden wünschen sich Verkäufer, Kunden möchten betreut und umworben werden. Kunden erwarten, dass ihnen jemand die Kaufentscheidung erleichtert, sie überzeugt und begeistert. Und wenn ein Unternehmen keinen Vertrieb hat, wird ihm das als Unprofessionalität, Arroganz oder Desinteresse am Kunden ausgelegt.

## DIE LÖSUNG? PROFESSIONALITÄT!

Wenn man es sich genau anschaut, dann ist nicht der Vertrieb per se das Problem, sondern eine unprofessionelle, ja mithin stümperhafte Ausprägung. Gute Verkäufer, die diesen Beruf von der Pike auf gelernt haben, sind immer eine Bereicherung. Leider stellen wir an dieses Berufsbild aber einen anderen Anspruch. Ob Ingenieur, Buchhalter oder Architekt, für alles suchen wir uns Profis, aber beim Vertrieb setzen wir Fachfremde ein, die in Ausbildung oder Studium oft keinerlei Berührungspunkte zum Vertrieb hatten. Das Produkt gut zu kennen scheint in manchen Unternehmen auszureichen, um Kundenbetreuer werden zu können. Das ist zu wenig!

Jedes Unternehmen braucht einen Vertrieb. Er kümmert sich um unsere Kunden, nimmt sie ernst und weiß frühzeitig,

was sie benötigen. Wir brauchen aber vor allem einen Vertrieb, der regelmäßig neue Kunden überzeugt und damit zum Wachstum des Unternehmens und Ausgleich von wegfallenden Kundenbeziehungen sorgt.

Top-Verkäufer arbeiten konzentriert am Erfolg und Wachstum des Unternehmens mit. Sie erreichen Ziele und geben wertvolle Rückinformationen. Je klarer und detaillierter das Vertriebskonzept, desto schneller erreichen wir unsere Unternehmensziele. Die Aufgabe, den Vertrieb zu implementieren, liegt beim Management. Hier werden ein Konzept erstellt und strategische Ziele definiert. Ein guter Vertrieb ist Ihr Steuerinstrument für die Geschäftsentwicklung der nächsten Jahre.

Ein Trend zeigt sich in den letzten zwei bis drei Jahren: Immer mehr Einkäufer werden in Verhandlungsführung geschult. Inzwischen werden bei den Top-Trainern bis zu einem Drittel der Vertriebsstrainings von Einkäufern besucht. Wenn Kunden also ihre Einkäufer vermehrt darin schulen unsere Verkäufer in Verhandlungen unter Druck zu setzen, dann können wir es uns gar nicht leisten auf unserer Seite nicht die besten Verkäufer zu haben.

In Zukunft wird es generell noch stärker auf einen professionellen Vertrieb ankommen, weil mehrere Veränderungen ein „weiter so“ nicht erlauben. Zwei möchte ich an dieser Stelle nennen: Durch die reduzierte Reisetätigkeit, die uns Corona-bedingt noch viele Monate begleiten wird, gewöhnen sich Einkäufer an Videokonferenzen und lernen die Vorteile zu schätzen. Viele Verkäufer arbeiten aber vor allem mit ihrer Präsenz

beim Kunden vor Ort und stoßen nun an ihre Grenzen, die sie aktuell noch mit der Pandemie entschuldigen. Die Distanz zu überbrücken und sie über andere Vertriebsmethoden auszugleichen, ist für die Zukunft aber eine wesentliche Aufgabe des Außendienstes. Daneben führt die Digitalisierung zu veränderten Abläufen im Innendienst wie auch beim Kunden. Der Außendienst als Bindeglied muss beide bedienen und damit den Erfolg steuern. Darüber hinaus führt die Digitalisierung zu komplett neuen Geschäftsmodellen, deren Verkauf nicht mit den bisherigen Methoden funktioniert. Die zukünftige Vertriebsbandbreite unseres Unternehmens wird darüber entscheiden, ob wir zu den Gewinnern oder zu den Verlierern dieses Wandels gehören werden.

### **EIN MISSVERSTÄNDNIS MUSS GEKLÄRT WERDEN**

Wenn Manager sagen, dass sie keinen Vertrieb wollen, dann meinen sie meistens Verkäufer, die ihren Kunden etwas aufdrängen. Und das abzulehnen ist richtig. Darum ist es wichtig, ein klares Vertriebskonzept zu haben. Manches Mal ist ein Vertriebler nur derjenige, der den Kunden über die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit informiert. Wenn er das geschickt und respektvoll macht, kann er damit viele Türen öffnen. Überlegen

Sie einmal: Kennen alle potenziellen Kunden Ihr Angebot und dessen Nutzen?

Gute Verkäufer ermitteln auch den tatsächlichen Bedarf und die Preisspanne, die ihr Kunde bereit ist zu bezahlen. Aus meinen Gesprächen mit Einkaufsleitern weiß ich, wie weit manche Unternehmen bei der Einschätzung dieser Preisspanne daneben liegen. Und wie tief ist das Detailwissen, das wir über unsere potenziellen Kunden haben? Wenn dieses Wissen vorhanden ist, wird Ihr Vertrieb keine Kunden vertreiben – im Gegenteil: Bestehende Kunden fühlen sich ernstgenommen, Projekte und Aufträge werden frühzeitig gefunden und neue Kunden gewonnen.

Über wenig Themen wird in einem Unternehmen so viel gestritten wie über den Vertrieb. Weil an keinem anderen Thema so viele existenzielle Erwartungen hängen: Bestandskundensicherung, Generieren von neuen Aufträgen, organisches Wachstum, Arbeitsplatzsicherung und viele mehr. Und wo viele Hoffnungen sind, da ist entweder große Freude oder herbe Enttäuschung. Das zu beeinflussen liegt beim Management. Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihr Vertrieb Kunden vertreibt, dann stellen Sie ihn um und sauber neu auf. Ein professioneller Vertrieb ist eine Investition – aber eine, die sich dauerhaft rechnet.

#### **WINFRIED KÜPPERS**

winfried.kueppers@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer  
Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik (Hilzingen)

[www.steinbeis.de/su/2159](http://www.steinbeis.de/su/2159)  
[www.steinbeis-vertriebsanalytik.de](http://www.steinbeis-vertriebsanalytik.de)

Winfried Küppers verantwortet als Unternehmer das Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik. Er ist daneben als Politik- und Vorstandsberater ein gefragter Ratgeber und Experte.