Handelsblatt

KARRIERE & MANAGEMENT

er nichts
enschaftler werden
Wirtschaft SEITE 3

Neu und anders
An den MBA-Schulen
wechseln die Chefs SEITE 5

Jeder gegen jeden
Wenn die Firma zum
Haifischbecken wird SEITE 6

QUIZ: Sind Sie fit
Manager-Chinesi
www.handelsblatt.c

R 2006 | NR. 223

WWW.HANDELSBLATT.COM

Spitzenvertriebler sind ehrlich

Was macht den Top-Verkäufer aus? Seine langfristige Orientierung statt Gier nach schnellem Geld.

CHRISTOPH LIXENFELD

„Die Chemie muss einfach stimmen!" Dieser Satz gehört seit Jahren zum Standardrepertoire sämtlicher Vertriebsseminare: Gute Verkäufer haben einen engen Draht zum Kunden, gehen mal mit ihm Essen, erkundigen sich nach der Gattin. Theoretisch ist die Sache also ganz einfach. Fragt sich nur, warum es einigen Vertrieblern hervorragend gelingt, die Kundschaft für sich einzunehmen, während andere keinen Fuß in die Tür kriegen. Sind die Erfolgreichen besonders charmant? Oder endlos devot? Oder haben sie einfach im entscheidenden Moment den größeren Killerinstinkt?

Die European School of Business (ESB) an der Hochschule Reutlingen untersuchte solche Erfolgsfaktoren im Vertrieb. Allerdings: Keiner dieser Punkte ist entscheidend, so das überraschende Ergebnis dieser Studie. Stattdessen unterscheiden sich erfolgreiche Verkäufer vom Rest der Zunft vor allem durch eins: Sie sind besonders ehrlich. Marco Schmäh, Professor für Marketing und E-Commerce an der ESB, und seine Mitarbeiter hatten 328 Verkäufer aus verschiedenen Branchen befragt, um den Variablen des Erfolgs auf die Spur zu kommen. „Spitzenleute sind gar nicht darauf angewiesen, im Gespräch irgendwelchen Schmus über ihr Produkt zu erzählen. Denn sie wollen nicht sofort und um jeden Preis Umsatz machen, sondern sie sorgen vor allem dafür, dass ihre Kunden sie weiterempfehlen."

Herr Kaiser, der Mann von der Hamburg-Mannheimer: Vertriebsleute müssen zwischenmenschlich große Fähigkeiten haben – das Fachliche lässt sich lernen.

Foto: PR, Andi Gorai (o.)

André Bubolz bestätigt dieses Fazit. Seit sechs Jahren arbeitet der Maschinenbauingenieur als Vertriebsleiter für Deutschland und Nordeuropa bei Flender, einem über 100 Jahre alten Hersteller elektrischer Antriebstechnik in Bocholt. „Wenn wir einen vereinbarten Liefertermin nicht halten können, dann muss ich den Kunden so schnell wie möglich darüber informieren. Anderenfalls bringe ich ihn auch intern in Schwierigkeiten, und das merkt der sich. Das heißt: Wer nicht aufrichtig und ehrlich ist, gräbt sich langfristig selber das Wasser ab", so Bubolz. Das Vergütungssystem bei Flender hilft der langfristigen Orientierung allerdings auf die Sprünge: Die Höhe der Prämie eines Verkäufers richtet sich nicht nach seinen Zahlen, sondern sie hängt vom Erfolg des ganzen Unternehmens ab. Und das lebt zu einem Gutteil von seinem Image. Schnelle, windige Deals schaden da nur. Überdurchschnittlich erfolgreiche Verkäufer – so die Studie – tun auch weit mehr als das, was in ihrem Arbeitsvertrag steht. „Top-Leute wissen zum Beispiel genau, was die Konkurrenz plant, und sie informieren sich über ihre Zielkunden. Außerdem haben sie eine Nase dafür, wie sie welchen Kunden anfassen müssen", so Schmäh.

Fragt sich nur, was davon trainierbar ist. Konkurrenzbeobachtung mit Sicherheit, aber kann man ein Näschen schulen? „Der nicht erlernbare Anteil ist sehr hoch", glaubt Peter Schuster, Kundenberater bei Flextronics. Der Weltmarktführer für die Produktion

ANZEIGE

Ihr Vorsprung bei Personalmanagement und eLearning

www.personal-expo.de

Know-how, Best Practice und Produktinfos direkt zum Download

Anforderungen

Im IT-Vertrieb unterscheiden sie sich deutlich von anderen Branchen. Erfolg kann hier nur haben, wer die Prozesse beim Kunden genau versteht. Dies zeigt eine Studie der Strategieberatung SMP aus Düsseldorf. „Der Vertrieb muss in der Lage sein, Unternehmensziele und -strategien mit maßgeschneiderten IT-Lösungen zu unterstützen", fordert SMP-Vorstand Alfons Niebuer.

Verkäufer

„Sie müssen die Fähigkeit zu hoch spezialisierter Beratung mitbringen." Das gilt etwa für die Mitarbeiter von SAP aus Walldorf, Europas größtem Softwarehersteller. „Unsere Vertriebler müssen den Kunden heute auch erklären können, wie die Einführung der neuen Software genau ablaufen sollte", so Stefan Höchbauer, Mitglied der Geschäftsleitung bei SAP Deutschland. „Vor allem Mittelständler möchten am liebsten nur einen Ansprechpartner haben, der im gesamten Projektzyklus mit Rat und Tat zur Seite steht."

det sich vieles wirklich bei der ersten Begegnung. Man schaut sich in die Augen und gibt sich die Hand. Dabei den richtigen Eindruck zu hinterlassen, das kann man kaum trainieren," so Schuster. Entsprechend achtet die Firma bei der Personalauswahl darauf, dass neue Verkäufer große zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten mitbringen. „Das Persönliche muss stimmen, und die fachlichen Dinge bringen wir denen dann schon bei."

Woran sich ebenfalls arbeiten lässt, ist die Motivation. Und auch die spielt für den Erfolg eines Verkäufers eine große Rolle, wie die Studie der ESB ermittelte: Spitzenvertriebler sind auch dann voll bei der Sache, wenn es gerade mal keine satte Prämie zu verdienen gibt. „Aber der Antrieb hängt maßgeblich vom Feedback der Vorgesetzten ab. Der Mitarbeiter muss der Führungskraft grenzenlos vertrauen, nur dann kann er erfolgreich sein. Dieses

dem Handelshaus für Befestigungs- und Montagematerial. Von 4 500 Würth-Inlandsmitarbeitern sind 2 500 Verkäufer. Und die bekommen immer weniger Zeit, um der Zielgruppe das nötige Vertrauen einzuflößen. Schäfer: „Um zu zeigen, dass wir besser sind als andere, bleiben uns beim Kundenbesuch im Schnitt nur noch 19 Minuten." Mehr Zeit haben die Firmen nicht mehr für Vertreter.

Text weiterleiten: Mail an
forward@handelsblatt.com
Betreff: Vertrieb
(Leerzeichen) 1 (Leerzeichen)
Mailadresse des Empfängers

Für den Kunden keine Zeit