



## Steuern und Entscheiden

---

**Der klassische Vertrieb hat nur Überlebenschancen, wenn er sich radikal weiterentwickelt. Denn der klassische Verkauf allein reicht nicht mehr. Ein Gastbeitrag.**

**von Markus B. Hofer**

Der Einkauf hat sich in den letzten Jahren wesentlich effektiver weiterentwickelt als der Vertrieb selbst. Zunehmend professionalisierte Einkaufsabteilungen stehen genauso wie den privaten Käufern beinahe unbegrenzte Informationsmöglichkeiten zur Verfügung. Auch bezüglich der Preise nimmt die Transparenz immer mehr zu. Bestellungen können selbständig online vorgenommen werden. Die Kunden bedürfen dabei weder eines Innendienst- noch eines Außendienstmitarbeiters. Diese Realitäten muss der Vertrieb als Zeichen der Zeit erkennen und als Chance für die Zukunft begreifen. Aus reaktiven Vertrieblern müssen sich dafür aktive Mitarbeiter entwickeln, die den einfachen Produktverkauf zu einem Lösungsvertrieb umgestalten können. Das funktioniert aber nur mit qualifiziertem Personal und einem intelligenten Datenmanagement, denn fehlendes Wissen über den Kunden führt automatisch zu geringerem Wachstum und Ineffizienzen. Das wichtigste Werkzeug, um diese Gefahr zu vermeiden, ist eine passende CRM-Software, vor allem aber der Übernahme der entsprechenden Kundenphilosophie.

Heutzutage reicht es nicht mehr aus, eine Maschine nur an den Mann zu bringen. Nach dem Verkauf fangen die Möglichkeiten der Kundenbindung nämlich erst an. After Sales lautet das Stichwort, welches von vielen Vertriebsabteilungen leider immer noch als lästiges Anhängsel gesehen wird – häufig in einen separaten Vertrieb verbannt. Aber hier liegt das Potenzial der Stunde. Wer über den Tellerrand hinausschaut und den Betrieb der Maschine auf Dauer gewährleistet, die er gerade verkauft hat, bleibt mit Serviceleistungen und Ersatzteilen nah am Kunden. Umso wahrscheinlicher wird dadurch, dass dieser Kunde bei der nächsten Kaufentscheidung dann nicht mehr lange nach einem alternativen Anbieter sucht. Die heutigen digitalen Möglichkeiten, wie etwa Liveübertragungen von Leistungs- und Nutzungsdaten an den Hersteller verschaffen dem Bereich After Sales so ein noch weit höheres Gewinnpotenzial, als sich der gemeine Handlungsreisende einst zu träumen gewagt hat. Preventive Maintenance, neue Formen von Serviceverträge, Wartungen und Modernisierungen sowie Software- Updates sind nur einige Aspekte.

### **VOM PRODUKTVERKAUF ZUM LÖSUNGSVERTRIEB**

Die Herausforderungen des wachsenden Preisdrucks und der immer komplexer werdenden Kundenanfragen können nur von gut ausgebildeten Vertriebsmitarbeitern angenommen werden. Heute reicht es nicht mehr aus, einfach nur Produkte zu verkaufen. Aber ist diese schlichte Erkenntnis auch schon in der Praxis der Vertriebsabteilungen deutscher Unternehmen angekommen? Diese Frage beantwortet der aktuelle Vertriebskompass der Fachhochschule

Aachen, in dem Vorstände und Vertriebsleiter aus dem B2B-Bereich befragt wurden. Im Vergleich zu den Vorjahresstudien zeigt sich nur eine allmähliche Verbesserung. 2014 ermittelte die Studie noch einen Anteil nicht umgesetzter Strategien von 60 Prozent, aktuell ist dieser Wert immerhin auf 57 Prozent gesunken. Den Grund für diesen allzu langsamen Fortschritt sehen 24 Prozent der Befragten vor allem in der mangelnden Konsequenz bei der praktischen Umsetzung. Eine weitere Ursache ist offenbar eine äußerst schwerfällige Unternehmenskultur im Vertriebsumfeld, die fällige Change Prozesse stark ausbremst. Die erfolgreichsten Player identifiziert die Studie bei denjenigen Unternehmen, die gezielt an ihrer Veränderungskultur arbeiten und ihr Personal entsprechend qualifizieren. Die großen Herausforderungen der Zukunft liegen in einer gut strukturierten Digitalstrategie, einem funktionierenden E-Commerce Konzept, qualifizierten Trainings, einer grundlegenden Prozessveränderung und einem der digitalen Transformation **angepassten Preismanagement**. Es gibt also noch viel zu tun auf dem Weg ins digitale Zeitalter des Vertriebs.

Vorreiter der vor allem durch die Digitalisierung heute immer verbreiteteren Modelle, die einen komplett anderen Vertriebsansatz erfordern, sind die klassischen pay-per-use Modelle wie etwa Power-by-the-hour von Rolls-Royce oder die Abrechnung von einzelnen Druckseiten statt dem Verkauf eines kompletten Kopierers. Heute geht beispielsweise BASF andere Wege, indem nicht mehr der Lack für die Automobilindustrie verkauft wird, sondern eine Entlohnung pro lackierter Karosserie vorgenommen wird. (siehe auch <http://das-unternehmerhandbuch.de>) Winterhalter bietet pay-per-wash and connected wash an. Audi überlegt, Sonderausstattungen im Fahrzeug nach nutzungsabhängig abzurechnen. Hilti hat sich vom Bohrmaschinenhersteller zum Komplettlösungsanbieter für die Baustelle weiterentwickelt, mit Geräteservice, Flottenmanagement, Lieferservice und Hilti Connect.

## **REINER PRODUKTVERKAUF IST SCHNEE VON GESTERN**

Der Automobilvertrieb unterliegt einem besonders drastischen Wandel und ist deshalb ein besonders gutes Beispiel für die anstehenden Veränderungen. Studien prognostizieren einen tiefgreifenden Abkehr vom heutigen Geschäftsmodell als Hardwarehersteller und Aftersaleserviceanbieter hin zu einem mobilitätsdienstleistungszentriertem Modell. Car Sharing, autonomes Fahren, Connected Car und Digitalservices stehen zukünftig im Mittelpunkt mit durchaus anderen Spielern als den heutigen OEMs. Uber, Google, Apple könnten die kommenden dominanten Unternehmen in diesen Bereichen werden.

Das digitale Zeitalter hat den Vertrieb schon jetzt stark verändert. Und die Entwicklung zur digitalen Transformation ist noch in vollem Gange. Das veränderte Kundenverhalten zwingt den Vertrieb zum Umdenken, der reine Produktverkauf ist Schnee von gestern. Noch mahlen die Mühlen der Veränderung langsam, viele Unternehmen hinken dem rasanten Wandel der digitalen Zeit noch hinterher. Dies muss sich jedoch schleunigst ändern, wenn der Vertriebserfolg aufrechterhalten werden soll. Die Qualifizierung der Mitarbeiter, die Einführung entsprechender Tools und das Ausarbeiten einer funktionierenden Digitalstrategie sind entscheidende Aufgaben, die keinen weiteren Aufschub mehr dulden. Nur wer die neuartigen Herausforderungen als Zukunftschance begreift, wird optimal davon profitieren können. Der Vertrieb muss sich neu erfinden.

Über den Autor:



(c) Markus B. Hofer

Prof. Dr. Markus B. Hofer ist einer der Gründer und Geschäftsführenden Partner bei **Ebel Hofer Strategy & Management Consultants**. Sein Beratungsfokus liegt auf Wachstums- und Ergebnissteigerungsprojekten, vor allem in Pricing und Vertrieb. Er lehrt unter anderem Preismanagement an der International School of Management (ISM) in Dortmund.

von Markus B. Hofer