



Auswertung der Experteninterviews zum Thema

## VERMARKTUNG VON LÖSUNGEN

### EINE PERSONALWIRTSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE

Autoren: Doreen Wienhold und Alexander Egeling

#### Inhalt

Teil A:	Informationen zu den befragten Experten und Unternehmen 3 Fazit zu Teil A: 4
Teil B:	Das Leistungsangebot 5 Der Begriff „Lösung“ 5 Der Wandel zum Lösungsanbieter 6 Das Lösungsangebot 7 Fazit zu Teil B: 7
Teil C:	Der Vertrieb von Lösungen 8 Erfolgsfaktoren für den Verkauf von Lösungen 8 Mitarbeiterbezogene Erfolgsfaktoren 9 Verkaufsprozessbezogene Erfolgsfaktoren 9 Verkaufsprozess 10 Teamselling / Verkaufsteams 12 Fazit zu Teil C: 13
Teil D:	Qualifikation und Kompetenzen im Vertrieb 14 Entscheidende Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter 14 Fazit zu Teil D: 15
Teil E:	Anreiz- und Vergütungssysteme 16 Das ideale Vergütungssystem 16 Bestehende Vergütungssysteme 16 Vertrieb 17 Andere Funktionsbereiche 17 Weitere Erklärungs- und Gestaltungshinweise 18 Fazit zu Teil E: 18
Literatur	19

Technische Universität Bergakademie Freiberg

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, speziell Unternehmensführung und Personalwesen

Prof. Dr. Michael Nippa

Lessingstr. 45

09599 Freiberg

Raum LES-1218

Telefon: +049-(0)3731-39-2438 (Sekretariat, Frau Laubsch)

Telefax: +049-(0)3731-39-3313

## Teil A: Informationen zu den befragten Experten und Unternehmen

Per Internet- und Zeitschriftendatenbankrecherche bzw. auf einer Konferenz zum Thema wurden Unternehmen ausgewählt, die sich als Lösungsanbieter bzw. als im Wandel zum Lösungsanbieter befindlich präsentierten. In dieser Zusammenfassung der Befragungsergebnisse beschränken wir uns darauf, die Ergebnisse strukturiert darzustellen und überlassen mögliche Interpretationen den jeweiligen Adressaten.

Es wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen befragt. Die meisten aus dem Maschinenbau oder der IT:

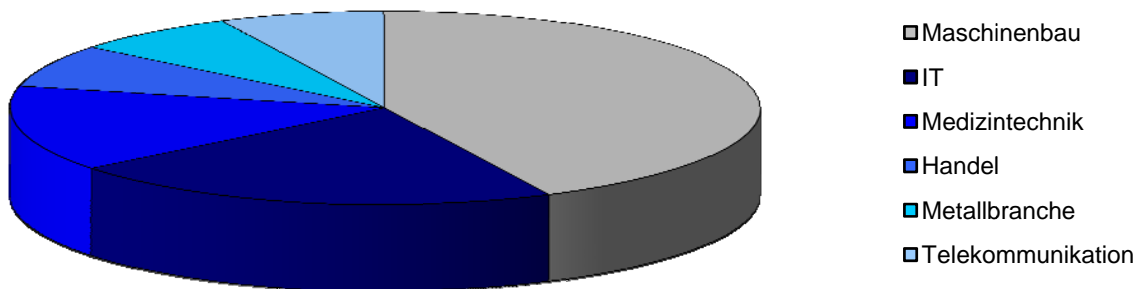


Abbildung 1: Unternehmen nach Branche

Dabei handelte es sich vor allem um Großunternehmen<sup>1</sup>:

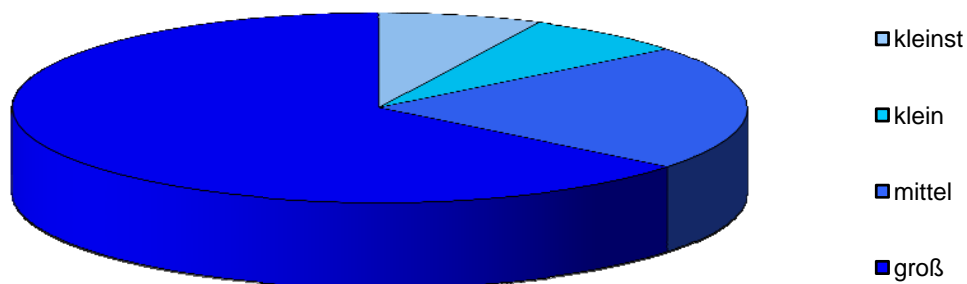


Abbildung 2: Unternehmen nach Größe

Die Gesprächspartner<sup>2</sup> verfügen im Durchschnitt über sieben Jahre Erfahrung im Vertrieb und gaben an durchschnittlich zehn Jahre im Lösungsgeschäft tätig gewesen zu sein. Sie arbeiteten Ø 14 Jahre in dem betrachteten Unternehmen und  $\frac{2}{3}$  der Teilnehmer hat nach eigenem Bekunden Einfluss auf das Vergütungssystem der Vertriebsmitarbeiter.

<sup>1</sup> Einordnung nach Umsatz und Mitarbeiterzahl entsprechend den Empfehlungen der EU Kommission

<sup>2</sup> In dieser Studie wird ein geschlechtsneutrales Maskulinum genutzt. „Er“ schließt also „sie“ mit ein.

Die Befragten<sup>3</sup> gehörten folgenden Funktionsbereichen an:

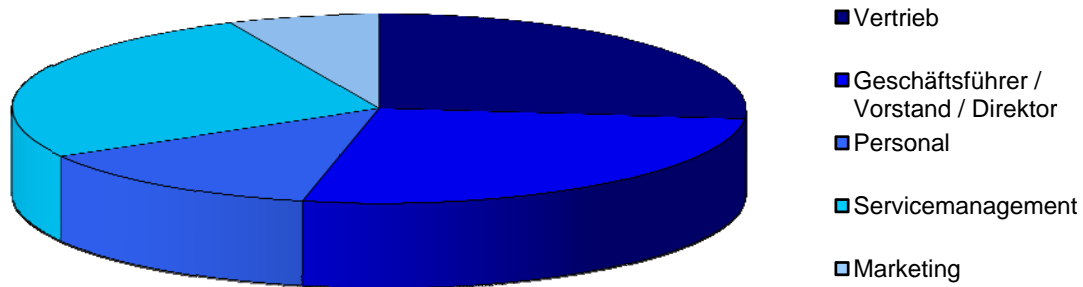


Abbildung 3: Experten nach Funktionsbereich

### **Fazit zu Teil A:**

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Experten aufgrund ihrer Erfahrung und langen Unternehmenszugehörigkeit qualifizierte Aussagen zum Thema „Vermarktung von Lösungen – eine personalwirtschaftliche Perspektive“ treffen können. Das Thema Vermarktung personalwirtschaftlich analysieren zu wollen, noch dazu bei Lösungsanbietern, erfordert kompetente Erfahrungen aus verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen. Mit einem ausgewogenen Mix an Experten aus den relevanten Bereichen bzw. aus der Unternehmensleitung wurde dieser Tatsache Rechnung getragen.

Die Unternehmen bezeichnen sich selbst als Anbieter von Lösungen, was sie für diese Studie qualifizierte. Teil B fasst zusammen, wie der Begriff „Lösung“ in der Praxis verstanden und charakterisiert wird.

---

<sup>3</sup> n = 15 , da in einem Unternehmen zwei Experten an dem Gespräch teilnahmen

## Teil B: Das Leistungsangebot

### Der Begriff „Lösung“

Mit dem Begriff „Lösung“ geht kein einheitliches Begriffsverständnis einher. In der englischsprachigen Literatur wird unter „solution“ ... „a customized and integrated combination of goods and services for meeting a customer's business needs“ (Tuli/Kohli/Bharadwaj 2007, Sawhney 2006) verstanden. Ähnlich wird im Deutschen der Begriff „hybrides Produkt“ definiert. Als „hybrides Produkt“ wird ein Leistungsbündel bezeichnet, welches sich aus einer integrierten Kombination aus Sach- und Dienstleistungen zusammensetzt und auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet ist (Vgl. Kersten/Zink/Kern 2006, Burianek/Ihl/Bonnemeier/Reichwald 2007, Nippa/Wienhold/Piezonka 2007).

Den Begriff „hybrides Produkt“ haben sieben der 14 Befragten schon einmal gehört, wobei nur vier den Begriff mit o.g. Eigenschaften assoziieren.

Folgende Grafik zeigt, welche Eigenschaften die Experten dem Begriff hybrides Produkt bzw. dem Begriff Lösung zuordnen.<sup>4</sup>

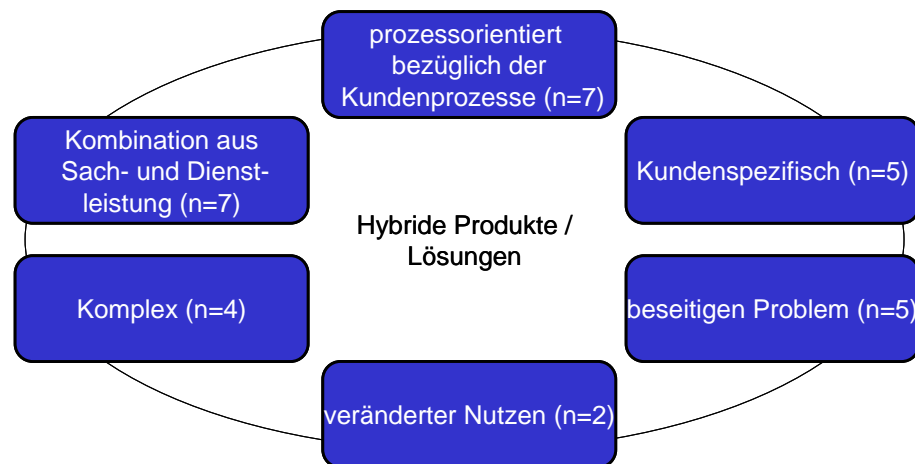


Abbildung 4: Charakteristika hybrider Produkte

Im Vergleich entspricht die Expertenmeinung in den wesentlichen Punkten dem Verständnis des Lösungsbegriffs in der Literatur.

Allerdings wird in der Praxis von einem erweiterten Lösungsbegriff ausgegangen. Auffällig häufig wurde der Begriff „Lösung“ mit Prozessorientierung assoziiert. Diese bezieht sich dabei auf die Wertschöpfungskette des Kunden. Eine Lösung verbessert entweder das Ergebnis der Wertschöpfungskette des Kunden oder gestaltet deren Ablauf effizienter. Sie greift tiefer als das traditionelle Produktgeschäft in die Geschäftsprozesse des Kunden ein und macht daher eine umfassende Anpassung der angebotenen Lösung an die Prozesse des Kunden notwendig wird.

Des Weiteren unterscheidet sich eine Lösung von einem Standardprodukt anhand der kundenorientierten Verknüpfung von komplementären Einzelleistungen. Eine Lösung kann demnach nur dann erfolgreich sein, wenn sich aus der Kombination der Teilleistungen für den Kunden ein Mehrwert gegenüber dem Einzelkauf ergibt.

<sup>4</sup> Im Folgenden werden die Begriffe Lösung und hybrides Produkt synonym verwendet.

## Der Wandel zum Lösungsanbieter

Acht von 14 Unternehmensvertretern gaben an, sich zum Lösungsanbieter gewandelt zu haben bzw. sich im Wandlungsprozess zum Lösungsanbieter zu befinden. Durchschnittlich sind diese Unternehmen seit acht Jahren im Lösungsgeschäft tätig. Ausschlaggebend für den Wandel waren für sechs Unternehmen kundenseitige Gründe, vier Unternehmen gaben marktbedingte Ursachen an und drei Unternehmen haben sich aufgrund besserer Differenzierungsmöglichkeiten vom Wettbewerb zum Lösungsanbieter gewandelt. Als kundenseitige Gründe wurden veränderte, über die normalen Standardprodukte hinausgehende Bedürfnisse des Kunden, bessere Möglichkeit der Kundenbindung und eine stärkere Positionierung als Partner des Kunden genannt.

Zu den marktbedingten Gründen zählen Strategie zur Durchsetzung höherer Preise, schnellerer Wandel des Marktes und Marktdruck.

Folgende Grafik zeigt die Entwicklung des Dienstleistungsanteils der befragten Unternehmen am gesamten Leistungsangebot. Es ist zu sehen, dass der Dienstleistungsanteil bei jedem Unternehmen stetig zunimmt oder zunehmen soll. Der Durchschnitt ist rot hervorgehoben:

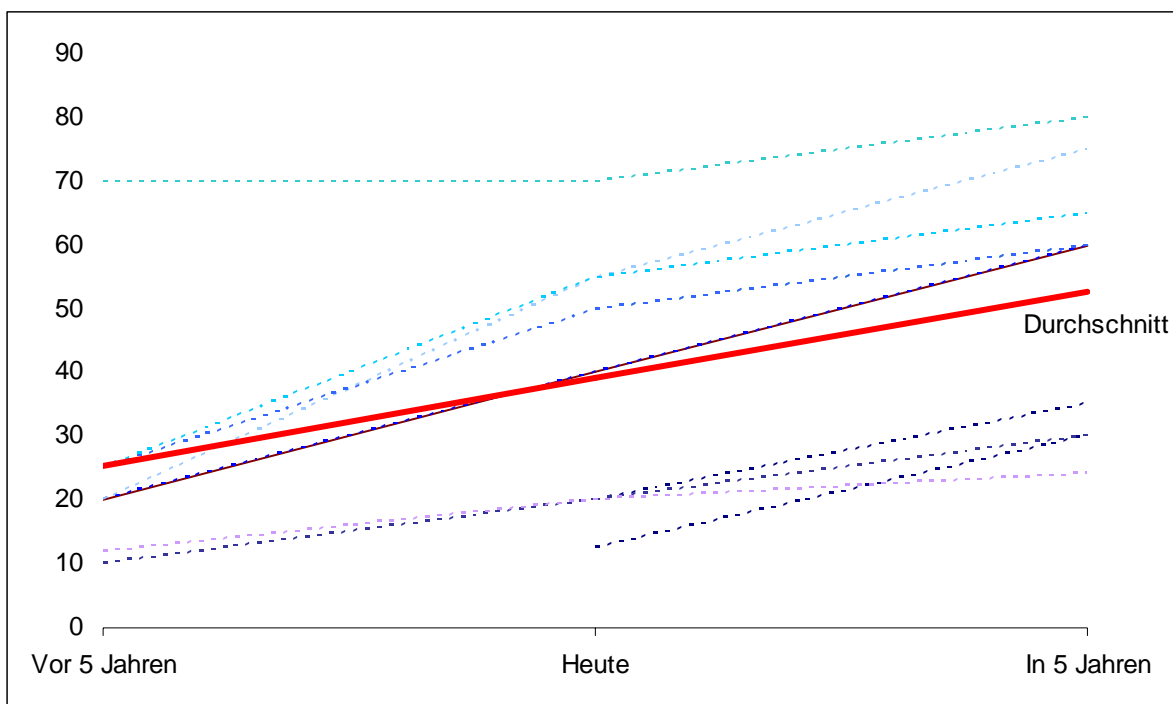
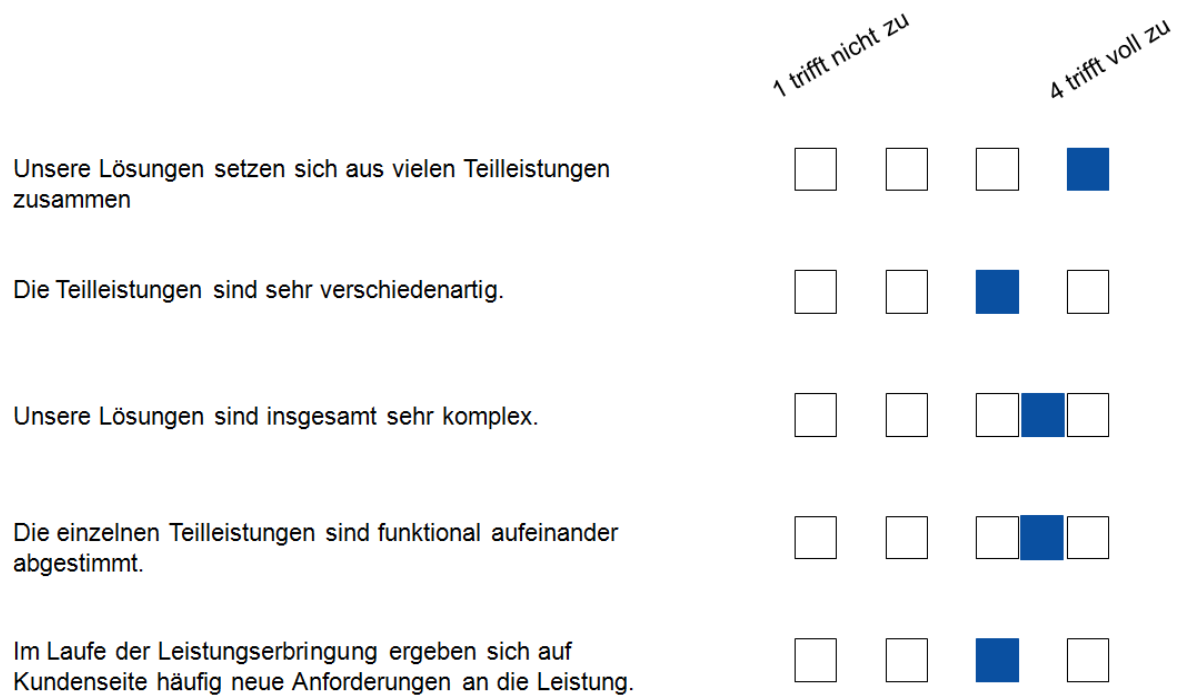


Abbildung 5: Entwicklung des Dienstleistungsanteils

## Das Lösungsangebot

Die Experten charakterisierten das Lösungsangebot ihres Unternehmens wie folgt<sup>5</sup>:



**Abbildung 6: Charakteristika des Lösungsangebots**

Darüber hinaus gaben sechs Unternehmen an, dass auch die einzelnen Teilleistungen kundenspezifisch angepasst werden, während im Gegensatz dazu fünf Unternehmen hauptsächlich verschiedene Standardteilleistungen kundenspezifisch als Lösung zusammenstellen.

### Fazit zu Teil B:

Das in der Praxis vorherrschende Verständnis des Begriffs „Lösung“ entspricht in den wesentlichen Punkten dem der Wissenschaft, geht aber noch darüber hinaus.

Alle Unternehmen, auch diejenigen, die sich bereits als Lösungsanbieter bezeichnen, befinden sich in einem permanenten Wandel, insofern, als dass sich bei allen der Dienstleistungsanteil am Leistungsangebot erhöht (siehe Abbildung 5). Sowohl dieser gestiegene Dienstleistungsanteil als auch die Implementierung einer Lösungsstrategie hat Auswirkungen auf den Vertrieb von Lösungen. Der folgende Abschnitt fasst die Ergebnisse zum Thema Vertrieb von Lösungen zusammen.

<sup>5</sup> Angabe der Mediane / n = 12

## Teil C: Der Vertrieb von Lösungen

Von den 14 Unternehmen vertreiben nur zwei ausschließlich Lösungen. Die restlichen 12 verkaufen auch Standardprodukte. In fünf Unternehmen verkaufen ein und dieselben Mitarbeiter sowohl Lösungen als auch Standardprodukte. Bei fünf Unternehmen gibt es diesbezüglich getrennte Zuständigkeiten, ein Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der Befragung in einem Umstrukturierungsprozess hin zu einer personellen Trennung und in einem Unternehmen existiert eine Mischform.

### Erfolgsfaktoren für den Verkauf von Lösungen

Aus den Aussagen der Experten konnten die in der folgenden Grafik dargestellten Erfolgsfaktoren für den Verkauf von Lösungen herausgefiltert und zusammengefasst werden. Am häufigsten wurden mitarbeiterbezogene Erfolgsfaktoren genannt.



n = 13

Abbildung 7: Erfolgsfaktoren im Lösungsvertrieb<sup>6</sup>

Im Folgenden wird nur auf die verkaufsprozess- und mitarbeiterbezogenen Erfolgsfaktoren näher eingegangen, da der Schwerpunkt dieser Studie auf personalwirtschaftlichen Fragestellungen insbesondere im Hinblick auf die an der Vermarktung beteiligten Mitarbeiter liegt.

<sup>6</sup> Die in den Kästen jeweils oben stehenden Faktoren wurden am häufigsten genannt.

## Mitarbeiterbezogene Erfolgsfaktoren

### Kundenfokus

Der Mitarbeiter muss kundenorientiert handeln. Das heißt, er muss ein ganzheitliches Verständnis für das Problem und das Geschäft des Kunden aufbringen. Dazu ist es notwendig, dem Kunden zuzuhören und eine umfassende Analyse des Problems bzw. des Bedarfs durchzuführen.

*Zitat: „Lösungen kann ich nicht verkaufen, in dem ich eine [...] Liste mit Features [...] vorlese, sondern da muss ich [...] darauf eingehen, was der Kunde will.“*

### Qualifikation und Kenntnisse

Für den Verkauf von Lösungen sind die richtigen Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter besonders erfolgsentscheidend. Darauf wird im folgenden Abschnitt noch einmal intensiver eingegangen. An dieser Stelle wurde von den Experten hauptsächlich darauf aufmerksam gemacht, dass es notwendig ist Wissen und Kenntnisse sowohl über das eigene Angebot an Lösungen als auch über den Kunden zu haben. Auch ist es wichtig, die dafür nötigen Kompetenzen zu entwickeln.

### Prozessorientierte Herangehensweise

Wichtig ist, dass die Mitarbeiter über eine prozessgetriebene Denkweise verfügen und die Prozesse des Kunden schnell aufnehmen und analysieren können.

### Lösungsansatz und Nutzenvermittlung

Der Verkauf wird nur dann erfolgreich sein, wenn es dem Mitarbeiter gelingt, aus der Prozessanalyse geeignete Lösungsvorschläge abzuleiten und den Nutzen der Lösung zu vermitteln.



## Verkaufsprozessbezogene Erfolgsfaktoren

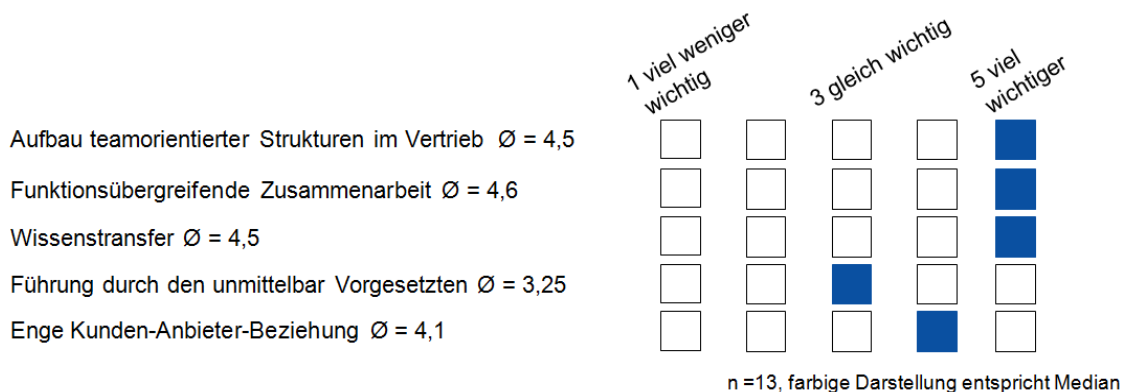
### Übereinstimmung der Gesprächspartner

Bei Verkaufsverhandlungen sollte insbesondere im Lösungsverkauf darauf geachtet werden, dass das Verkaufsteam (Selling Team) das Beschaffungsteam (Buying Center) des Kunden abbildet und zwar sowohl was die Fachbereiche als auch die Hierarchien betrifft. Auch können im Lösungsverkauf andere Geschäftsanbahnungskanäle (i.d.R. auf höherer Hierarchieebene) erfolgsversprechender sein. Aus diesen Anforderungen kann sich das Problem ergeben, dass solche Kontakte selbst bei bereits bestehenden Kunden nicht oder unzureichend bekannt sind und somit erst neu aufgebaut werden müssen.

### Teamselling / Verkaufsteam

Der Verkaufserfolg stellt zunehmend eine Teamleistung dar. Auch die folgende Einschätzung der Experten über die Wichtigkeit bestimmter Aspekte beim Verkauf von Lösungen bestätigt diesen Erfolgsfaktor.

Die folgende Grafik zeigt die Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren beim Verkauf von Lösungen im Vergleich zum Verkauf von Standardprodukten:



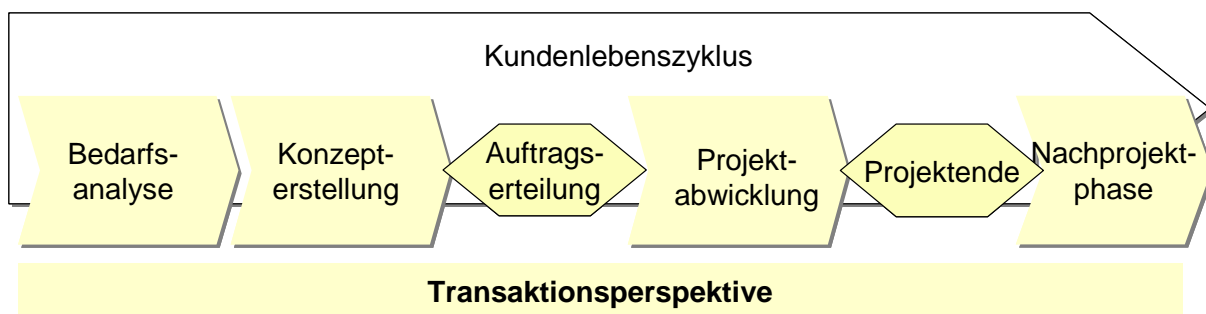
**Abbildung 8: Erfolgsfaktoren im Vergleich**

Die Führung durch den unmittelbaren Vorgesetzten im Vertrieb wurde im Lösungsverkauf im Vergleich zum Standardproduktverkauf als gleich wichtig eingeschätzt. Bemerkenswert ist jedoch, dass von mehreren Experten darauf hingewiesen wurde, dass ein veränderter Führungsstil im Lösungsverkauf erforderlich ist. Notwendig sei im Gegensatz zum klassischen hierarchischen Führungsstil die Forcierung eines teamorientierten Führungsstils. Anstelle der traditionellen, kontrollierenden Führungskraft wird eher ein Coach gewünscht, der das Team zusammenstellt, es mit den benötigten Ressourcen versorgt sowie die im Team auftretenden Probleme erkennt und löst.

## Verkaufsprozess

Durch die Integration der Teilleistungen und den steigenden Dienstleistungsanteil kann der Wertschöpfungsprozess im Anbieterunternehmen nicht mehr als sequentielle Abfolge verschiedener Teilprozesse (z.B. Entwicklung, Fertigung, Vertrieb) verstanden werden. Aus den Interviews ließen sich drei generische Modelle ableiten, welche die Einbettung der Verkaufsaktivitäten in die komplette Wertschöpfungskette des Anbieterunternehmens darstellen. Aufgrund des Fokus dieser Studie sind insbesondere die personellen Schnittstellen hinsichtlich der Verantwortung und Koordination in den einzelnen Stufen des Wertschöpfungsprozesses von Interesse.

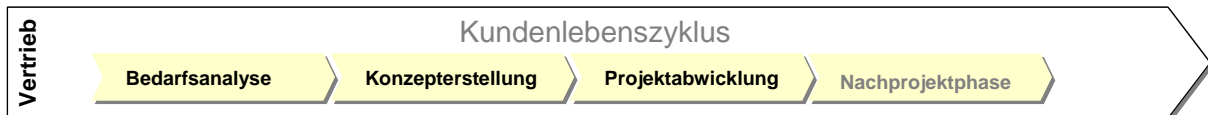
Abbildung 9 dient vor allem dem Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses: So soll der Kundenlebenszyklus beschreibt die gesamte Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Anbieterunternehmen beschreiben. Innerhalb des Kundenlebenszyklus finden verschiedene Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter statt. Aus der Transaktionsperspektive betrachtet lassen sich die verschiedenen Interaktionen jeweils bestimmten Transaktionen bzw. Projekten oder allgemein der Kundenpflege zuordnen. Als Projekt bzw. Transaktion wird der kundenspezifische Wertschöpfungsprozess bezogen auf eine Lösung verstanden. Das heißt, innerhalb eines Kundenlebenszyklus kann es mehrere Projekte geben, die zum Teil parallel ablaufen können.



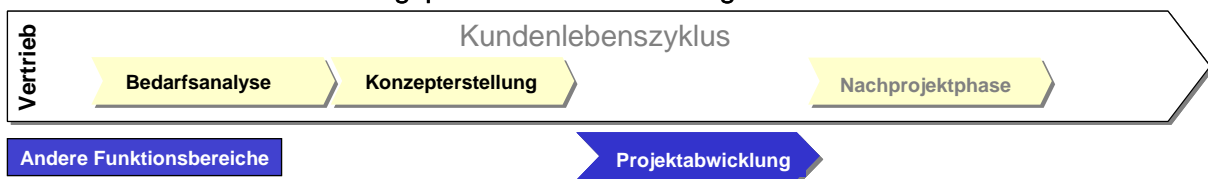
**Abbildung 9: Interaktion mit dem Kunden**

Diese Unterscheidung in projektbezogene und nicht-projektbezogene Interaktionen mit dem Kunden ist gerade im Lösungsverkauf von enormer Bedeutung, da die Interaktion mit dem Kunden nicht nur beim Verkauf, sondern auch nach Auftragserteilung im Rahmen der Projektabwicklung und in der Nachprojektphase stattfindet. Dies ist bei der Organisation zu beachten und hat verschiedene Konsequenzen u.a. auf die Anreizwirkung z.B. von Provisionen. Die drei generischen Modelle in Abbildung 8 werden daher im Weiteren hinsichtlich ihrer Auswirkungen beschrieben.

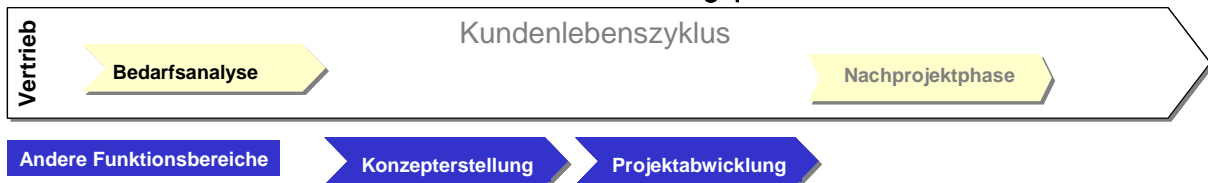
### 1. Vertrieb koordiniert Prozess auf Kunden- und Transaktionsebene



### 2. Bruch zwischen Vorvertragsphase und Realisierung



### 3. andere Funktionsbereiche bereits in der Vorvertragsphase



**Abbildung 10: Ablaufmodelle**

Modell 1: Der Vertrieb koordiniert und verantwortet sowohl alle projekt- als auch nicht-projektbezogenen Prozesse. Bei diesem Modell ergeben sich hinsichtlich der Verantwortung und Koordination keine Schnittstellen zwischen unterschiedlichen organisatorischen Einheiten. Der Vorteil dieses Modells liegt darin, dass der Verantwortliche für die Umsetzung seiner vor Vertragsabschluss getätigten Absprachen mit dem Kunden selbst verantwortlich ist und somit verhindert wird, dass im Vorfeld z.B. Versprechungen gemacht werden, die nachträglich nicht eingehalten werden können. Nachteilig ist die Tatsache, dass der Vertriebsmitarbeiter somit mehr Zeit zur Kundenbetreuung, also für andere Aufgaben als dem reinen Verkaufen, verwenden muss.

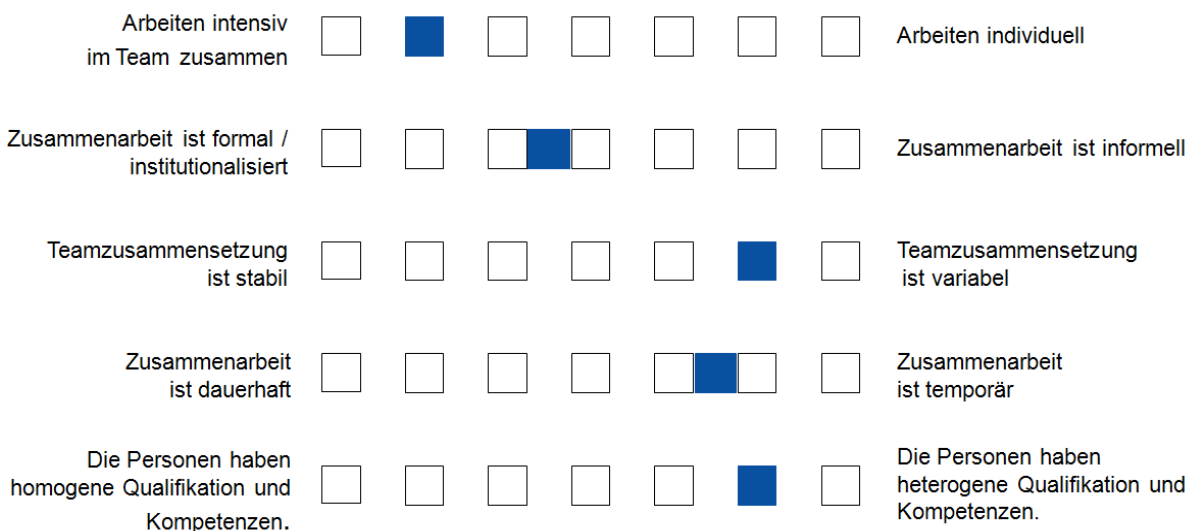
Modell 2: Hier koordiniert und verantwortet der Vertrieb projektbezogen nur die Prozesse bis zum Vertragsabschluss. Danach übernimmt ein Projektmanager die Projektabwicklung. Der Vertrieb bleibt zwar allgemein weiter Ansprechpartner für den Kunden, die projektspezifische Kommunikation übernimmt aber der Projektleiter. Nachteilig ist die Schnittstelle nach Vertragsabschluss, die dazu führen kann, dass der Vertrieb im Vorfeld zu optimistische Versprechungen macht. Der Vorteil liegt darin begründet, dass sich bei diesem Modell der Vertrieb mehr seinen Kernaufgaben, nämlich dem Verkaufen und der allgemeinen Kundenbetreuung widmen kann.

Modell 3: Bei diesem Modell übernimmt der Projektmanager noch vor Vertragsabschluss die Koordination und Verantwortung. Da er sowohl für die Konzepterstellung der Lösung als auch die spätere Umsetzung verantwortlich ist, ergeben sich bezüglich Planung und Umsetzung keine Schnittstellen.

## Teamselling / Verkaufsteams

Am Verkaufsprozess<sup>7</sup> sind verschiedene Personen und Funktionsbereiche beteiligt. Diese „Vermarktungsteams“ bzw. Selling Teams bestehen durchschnittlich aus Mitarbeitern aus vier verschiedenen Funktionsbereichen. Dabei sind insbesondere der Vertrieb, die spätere Projektabwicklung, die Entwicklung bzw. Konstruktion und die Qualitätssicherung vertreten. Die Beteiligung bestimmter kaufmännischer Abteilungen ist hauptsächlich von der Neuartigkeit bzw. dem Standardisierungsgrad abhängig. Über die Anzahl der beteiligten Personen kann keine klare Aussage getroffen werden, da diese von Unternehmen zu Unternehmen und auch von Projekt zu Projekt enorm schwankt. Die Personenzahl ist abhängig von der Komplexität der Lösung, im Sinne von Anzahl und Verschiedenartigkeit der einzelnen Teilleistungen.

Die am Verkaufsprozess beteiligten Personen werden durch die Befragten wie folgt charakterisiert:



n =13, farbige Darstellung entspricht Median

**Abbildung 11: Charakteristika am Verkauf beteiligter Personen**

<sup>7</sup> Als Verkaufsprozess werden hier die auf die jeweilige Transaktion bezogenen Interaktionen mit dem Kunden bis zur Auftragserteilung verstanden.

Die Zusammenarbeit verschiedener Personen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen kann zu mannigfaltigen Problemen führen. Die Experten haben insbesondere folgende Probleme erwähnt:

#### **Ressourcenproblem hinsichtlich Qualifikation und Zeit**

Für Mitarbeiter bestimmter Abteilungen (z.B. den kaufmännischen Fachabteilungen, Projekt-  
abwicklung) besteht häufig ein Konflikt zwischen laufendem Tagesgeschäft bzw. Projekten  
und unterstützender Tätigkeit für den Vertrieb. Die Abteilung, die später für die Projekt-  
abwicklung zuständig ist muss sich z.B. nicht selten die Frage stellen, wie die knappen Ressourcen  
zwischen laufenden Projekten und Vertriebsaktivitäten verteilt werden sollen. Mangelnder Ein-  
bezug der Projekt-  
abwicklung in den Verkaufsprozess birgt jedoch die Gefahr, dass Lösungen  
konzipiert und angeboten werden, die später nicht umsetzbar sind.

#### **Steuerung und Organisation**

Ein weiteres Problem und teilweise eine Ursache für das o.g. Ressourcenproblem sehen viele  
Experten in der häufig vorzufindenden Matrixorganisation. Um bestimmte Personen für die Mi-  
tarbeit in einem Vermarktungsprojekt zu gewinnen, muss nicht selten mit dem direkten  
Vorgesetzten des jeweiligen Funktionsbereichs „verhandelt“ werden. Hinzu kommt, dass die  
verschiedenen Funktionsbereiche unterschiedliche Prozesswelten, -abläufe und -steuerungen  
haben, was die Koordination und Zusammenarbeit erschwert.

#### **Zielkonflikte**

Hinzu kommen unterschiedliche und z.T. sogar widersprüchliche Zielsetzungen der einzelnen  
Funktionsbereiche, die aus unterschiedlichen Interpretationen der Unternehmensziele resultie-  
ren. Hier wird besonders deutlich, dass dem Anreiz- und Vergütungssystem, welches bei  
adäquater Gestaltung in der Lage ist, die Mitarbeiter gemäß den Unternehmenszielen zu  
steuern, insbesondere bei der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle zukommt.

#### **Wissensweitergabe und Informationsaustausch**

Die Weitergabe von Wissen stellt ein auch in anderen Zusammenhängen bekanntes Problem  
dar, das jedoch im Lösungsgeschäft an Relevanz gewinnt (Stichwort: funktionsübergreifende  
Zusammenarbeit). Zum einen geben die Mitarbeiter ihr Wissen ungern weiter und zum ande-  
ren wissen sie oftmals über die Informationsketten im Unternehmen nicht ausreichend  
Bescheid. Außerdem kommt es an Schnittstellen, insbesondere zwischen den Funktionsberei-  
chen zu Informationsverlusten, die Zeit und Geld kosten.

#### **Kommunikation**

Kommunikationsprobleme treten sowohl innerhalb als auch zwischen den verschiedenen  
Funktionsbereichen auf.

### ***Fazit zu Teil C:***

Der Vertrieb von Lösungen weist deutliche Unterschiede zum Vertrieb von Standardprodukten auf.  
Der Verkauf von Lösungen ist aufgrund deren Komplexität und Kundenspezifität ein langfristiger Pro-  
zess, der die Integration des Kunden und die Einbindung von Mitarbeitern aus den verschiedenen  
Funktionsbereichen erfordert. Die Bedarfsanalyse und kundenspezifische Beratung sowie das Design  
der Lösung sind einerseits Schritte im Verkaufsprozess, sollten aber andererseits bereits als Teilleis-  
tung der Lösung gesehen werden, da sie für den Verkaufserfolg und die Zufriedenheit des Kunden mit  
der Lösung wichtige Erfolgsfaktoren sind.



## Teil D: Qualifikation und Kompetenzen im Vertrieb

### ***Entscheidende Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter***

Die für den Verkauf von Lösungen benötigten Kompetenzen leiten sich aus der Beschaffenheit der Lösungen im Vergleich mit Standardprodukten ab: Eine Lösung ist kundenspezifisch und besteht oft aus vielen Sach- und Dienstleistungen. Außerdem wird sie überwiegend von Teams verkauft, welche intensiv mit dem Kunden zusammenarbeiten.

Oft genannt wurden daher Kompetenzen wie ganzheitliches Denken, Prozessverständnis, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Verlässlichkeit und Flexibilität. Neben dem Teamgedanke, der für viele Verkäufer neu ist, ist auch das Prozessverständnis hervorzuheben. Dies leitet sich daraus ab, dass Lösungen direkt in die Wertschöpfungskette der Kunden integriert werden und dort zusätzlichen Nutzen bringen sollen. Ohne ein Verständnis der Prozesse des Kunden können viele Lösungen also nicht verkauft werden.

*Zitat: „Ich muss das Geschäft des Kunden viel besser verstehen. Ich muss mich in seine Prozesse und in seine Abläufe, in sein ganzes Unternehmen mehr rein denken.“*

Offensichtlich vollzieht sich eine Wandlung „vom reaktiven Verkäufer zum aktiven Prozessmanager“, wie es einer der Befragten ausdrückte. Klassische Verkäuferkompetenzen wie Überzeugungskraft treten in den Hintergrund. Die nun stärker nachgefragten Fähigkeiten und Fertigkeiten lassen sich unter die Oberbegriffe Methoden- und Sozialkompetenz zusammenfassen. Die dritte große Gruppe von Kompetenzen ist die Fachkompetenz. Sie ist weiterhin wichtig, denn ein Verkäufer muss nicht nur das Problem des Kunden erkennen, sondern auch wissen, wie und womit er es am besten lösen kann. Allerdings kann das hierfür benötigte Fachwissen dem Verkäufer relativ schnell und kostengünstig beigebracht werden. Alles was nicht geschult werden kann wird zudem durch den Einbezug von Fachkräften aus anderen Abteilungen in das Verkaufsteam abgedeckt. Deswegen ist bei der Einstellung von Verkäufern weniger das fachliche Wissen relevant als die Motivation sich weiter zu bilden:

*Zitat: „Die Fachskills kann ich mir aneignen, wenn ich die Bereitschaft mitbringe.“*

Dies trifft schon weniger auf Methoden- und erst recht nicht auf Sozialkompetenzen zu. Hier sind Schulungen häufig sehr teuer bzw. sogar unmöglich, weswegen bei der Einstellung von neuen Vertriebsmitarbeitern hier der Schwerpunkt liegt. Dabei ist die soziale Komponente sowohl in der Zusammenarbeit mit dem Kunden als auch in der Zusammenarbeit mit Teammitgliedern aus der eigenen Firma gefragt.

*Zitat: „Das müssen alles Teamplayer sein. Die brauchen dann natürlich auch eine gewisse soziale Intelligenz, um das mit abdecken zu können.“*

Das zeigt sich auch in der Auswertung der anzukreuzenden Fragen: Hier sollten verschiedene Kompetenzen daraufhin bewertet werden, ob sie im Lösungsgeschäft (verglichen mit Standardprodukten) mehr oder weniger wichtig seien. Fachkompetenz allgemein wurde von den meisten Unternehmen als genauso wichtig bis weniger wichtig angegeben, wobei die Befragten aus dem Maschinenbau eine Ausnahme bildeten: Für sie war Fachkompetenz bei Lösungen sogar noch wichtiger als bei herkömmlichen Gütern. Ein Grund hierfür mag sein, dass viele Maschinenbauer zumindest zu Beginn des Verkaufsprozesses weniger stark auf Teams setzen. Daher muss der einzelne Verkäufer alle möglichen Produkte überblicken und kombinieren können. Von allen Unternehmen wurden dahingegen Kommunikationsfähigkeit und Projektmanagementmethodik als viel wichtiger im Lösungsgeschäft erachtet.

Im Folgenden wird die Wichtigkeit der Kompetenzen beim Verkauf von Lösungen im Vergleich zum Verkauf von Standardprodukten dargestellt:

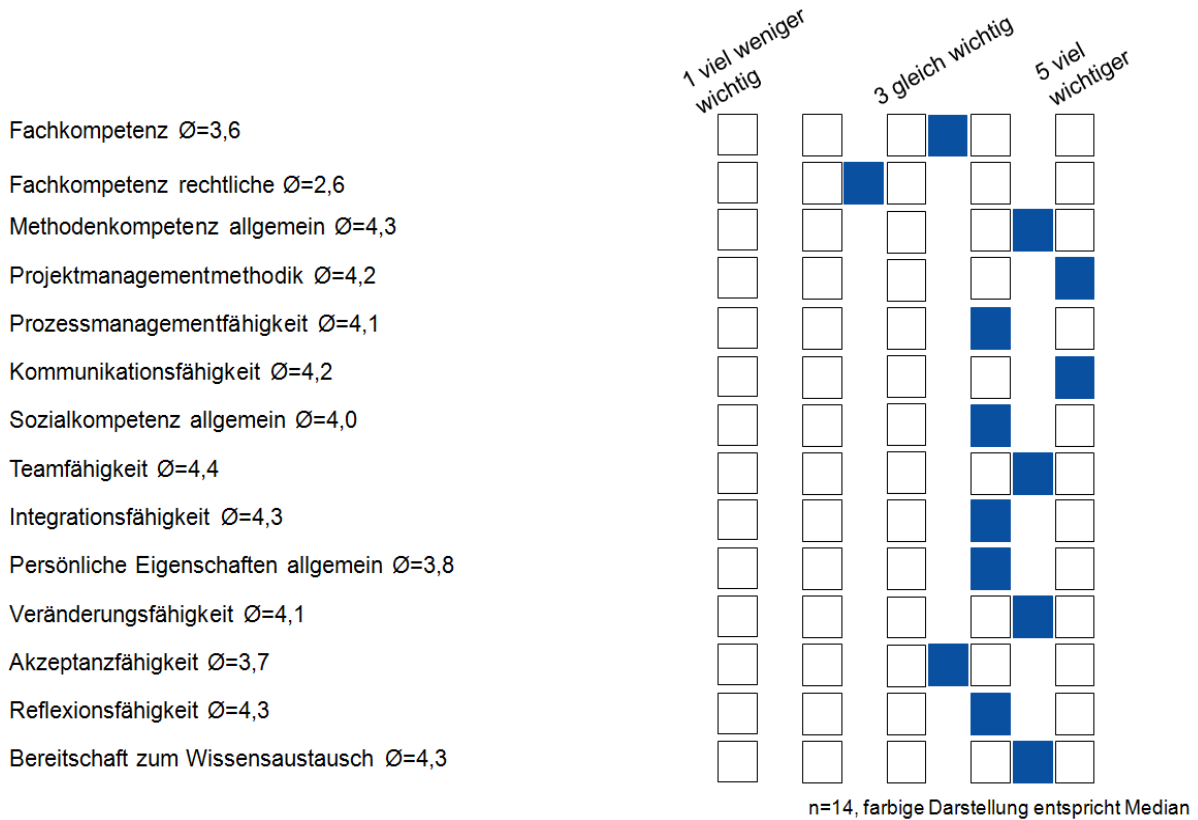


Abbildung 12: Wichtigkeit der Kompetenzen beim Lösungsverkauf

**Fazit zu Teil D:**

Fachkompetenz ist weiterhin wichtig, doch treten aufgrund der Anforderungen aus dem Verkauf von Lösungen eher Methoden- und Sozialkompetenz in den Vordergrund. Da diese aber nur schwer in betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zu vermitteln sind, müssen sie möglichst schon bei der Einstellung vorhanden sein.



## Teil E: Anreiz- und Vergütungssysteme

Von 13 befragten Experten schätzen 85 % das Vergütungssystem als wichtig bis sehr wichtig ein. In 50 % der Unternehmen ist man dabei bzw. plant, das Vergütungssystem anzupassen.

### **Das ideale Vergütungssystem**

Die meisten Antworten auf die Frage nach dem idealen, den Verkauf von Lösungen fördernden Vergütungssystem, thematisieren den leistungsabhängigen Vergütungsbestandteil und die diesem zugrunde liegenden Bemessungsgrundlagen.

Vertriebsmitarbeiter, aber auch z.B. der Innendienst, sollten leistungsbezogen entlohnt werden. Einige der Befragten wiesen aber auch darauf hin, dass das ganze Team, welches für den Verkaufserfolg verantwortlich ist, nicht vernachlässigt werden darf und z.B. über Teamboni für Verkaufs- bzw. Projektteams nachgedacht werden sollte.

Idealerweise sehen die Experten die Vertriebsmitarbeiter am Erfolg eines Projektes - und zwar nach Projektentwicklung - beteiligt. Die Orientierung des Vertriebs am langfristigen Erfolg statt einer Fokussierung auf den kurzfristigen Umsatzes wurde von den Experten betont und sollte ihrer Meinung nach durch das Vergütungssystem motiviert werden. An die Berechnung des leistungsabhängigen Entgeltbestandteils wurden am häufigsten die Anforderungen gestellt, dass sie transparent, fair und zeitnah erfolgen soll.

Bei den nicht-monetären Anreizen scheint insbesondere der Dienstwagen im Vertrieb nach wie vor eine wichtige Motivationsfunktion zu übernehmen. Betont wurden ebenfalls die Notwendigkeit immaterieller Anreize, wie z.B. größerer Entscheidungsspielraum und Selbstständigkeit, interne und externe Anerkennung sowie der Verkauf von Lösungen an sich als Motivation.

### **Bestehende Vergütungssysteme**

Es wurde auch nach den aktuell bestehenden Vergütungssystemen gefragt. Die Antworten hierzu können zuerst einmal in individuelle und teamorientierte Vergütungsmodelle unterschieden werden:

<b>Individuelle</b> leistungsabhängige Vergütungs- komponente	<ul style="list-style-type: none"><li>– Zahlung abhängig von Hierarchieebene bzw. Tarifgebundenheit</li><li>– in allen Unternehmen Vergütungsbestandteil der Vertriebsmitarbeiter</li><li>– für Vertrieb dominieren unterschiedliche Formen von Provisionen</li><li>– für andere Funktionseinheiten Form der Prämie aufgrund von Zielvereinbarung</li><li>– Bemessungsgrundlagen sind funktionsbereichsorientiert statt projektorientiert</li></ul>
<b>Teamorientierte</b> variable Vergütungs- komponente	<ul style="list-style-type: none"><li>– höhere Hierarchieebenen bekommen Prämie in Abhängigkeit der Unternehmensleistung</li><li>– kein Unternehmen zahlt projektteam- bzw. vermarktungsteambezogene Prämie</li><li>– vereinzelt werden die Teams in Form von Events, Gutscheinen, usw. belohnt</li></ul>

Abbildung 13: Fakten zu bestehenden Vergütungssystemen

## Vertrieb

In zehn von 13 Unternehmen wird der Vertrieb in Abhängigkeit von seinem erzielten Umsatz vergütet. Damit ist der Umsatz die am häufigsten eingesetzte Bemessungsgrundlage. Acht von diesen zehn Unternehmen kombinieren dazu entweder Prämien, die entsprechend der Erreichung bestimmter, eher qualitativer Ziele ausbezahlt werden oder weitere quantitative Bemessungsgrundlagen, wie Ertrag, Neukundengewinnung, Signing bzw. Auftragseingang und Sales average price.

## Andere Funktionsbereiche

In anderen Funktionsbereichen werden leistungsabhängige Vergütungsbestandteile hauptsächlich an Mitarbeiter in höheren Hierarchieebenen bzw. an außertarifliche Mitarbeiter gezahlt. Meist wird auf Basis individueller Zielerreichung ein jährlicher Bonus gezahlt. Die individuellen Zielvereinbarungen werden mit dem direkten Vorgesetzten vereinbart und sind funktionsbereichsorientiert. Folgende Bemessungsgrundlagen wurden von den Experten beispielhaft genannt:

Funktionsbereich	Bemessungsgrundlagen (genannte Beispiele)
Projektentwicklung	Anzahl der dem Kunden gegenüber abrechenbaren Stunden / Tage  Qualität  Kundenzufriedenheit  Umsatz  Ertrag
After Sales	Umsatz aus Verkauf von Ersatzteilen  Abschluss von langfristigen Serviceverträgen
Produktmanagement	Produktentstehungszyklen  Qualität  Umsetzung am Markt  Gesamtumsatz des jeweiligen Bereichs
Qualitätsmanagement	Reklamationsquote
fachbereichübergreifend	Absolvieren bestimmter Weiterbildung  Kosten der Abteilung reduzieren

**Tabelle 1: Bemessungsgrundlagen der leistungsabhängigen Entlohnung<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> Diese Tabelle erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da nicht alle Unternehmen Aussagen zu jedem Funktionsbereich gemacht haben.

## Weitere Erklärungs- und Gestaltungshinweise

Für Mitarbeiter im Vertrieb ist die am häufigsten eingesetzte Bemessungsgrundlage der Umsatz. Folgende drei Probleme wurden diesbezüglich von den Experten betont. Erstens sagt der Umsatz insbesondere im Lösungsgeschäft wenig über den Erfolg eines Projektes aus. Zweitens motiviert er den Vertriebsmitarbeiter nicht zum Verkauf von Serviceleistungen, weil damit ein im Vergleich zu den Sachprodukten (z.B. Maschinen und Anlagen) geringerer Umsatz erzielt werden kann. Dieses Problem lässt sich lösen, indem man z.B. entweder die Provision für Serviceleistungen höher gewichtet oder spezielle Vertriebsziele vereinbart, die den Verkauf von Serviceleistungen fördern. Drittens erreicht man mit dem Umsatz als Bemessungsgrundlage keine langfristige Orientierung des Vertriebs. Dieser verkauft dann nämlich bevorzugt kurzfristige Projekte bzw. Standardprodukte mit unterjährigem Zahlungs- und damit Provisionseingang anstatt Lösungen mit Umsätzen/Zahlungseingängen über mehrere Jahre. Aus diesem Grund vergüten zwei Unternehmen ihre Vertriebsmitarbeiter zusätzlich bereits nach Auftragseingang bzw. Vertragsunterzeichnung und fördern somit die langfristige Orientierung ihrer Mitarbeiter. Nachteilig ist jedoch, dass sich der Vertriebsmitarbeiter dann ggf. nicht so konsequent um die termingerechte Zahlung seiner Kunden kümmert.

Häufig wurde festgestellt, dass die Bemessungsgrundlagen bzw. Zielvereinbarungen funktionsbereichsorientiert sind. Dies fördert jedoch nicht die funktionsbereichsübergreifende Zusammenarbeit, sondern kann diese bei konfliktären Zielen sogar behindern. Werden z.B. Projektmitarbeiter in Abhängigkeit von den Stunden / Tagen bezahlt, die dem Kunden in Rechnung gestellt werden können, sind sie meist weniger motiviert am - nicht incentivierten - Verkaufsprozess teilzunehmen. Die daraus resultierenden mangelnden Absprachen können dazu führen, dass das Lösungsangebot des Vertriebs nach Vertragsabschluss nicht oder nur bedingt umgesetzt werden kann. Ähnliche Zielkonflikte können auch zwischen anderen Funktionsbereichen entstehen.

Das Lösungsgeschäft erfordert nach Auffassung der Befragten von allen Mitarbeitern mehr Eigeninitiative, Mitdenken und Engagement. Es stellt sich die Frage, inwieweit Mitarbeiter, die nicht leistungsabhängig entlohnt werden, aber wesentlich am Verkaufserfolg beteiligt sind, dafür die nötige Motivation aufbringen bzw. durch Provisionen und Prämien der Vertriebsmitarbeiter demotiviert werden, da diese aufgrund eines Teamerfolgs oftmals die alleinige Belohnung quasi einstreichen.

Teamorientierte Vergütungskonzepte werden kaum eingesetzt und sind meist nicht formal institutionalisiert.

Obwohl die Kundenzufriedenheit von den meisten Unternehmen in irgendeiner Form gemessen wird, spielt sie als Leistungsbemessungsgrundlage eine untergeordnete Rolle und hat wenig Auswirkung auf die Vergütung.

## Fazit zu Teil E:

Die in der Praxis vorgefundenen Vergütungssysteme werden einer Reihe von Anforderungen die aus den Charakteristika des Lösungsgeschäfts resultieren nicht vollkommen gerecht.

Herausforderungen für die Neugestaltung des Vergütungssystems sind insbesondere Fragen der geeigneten Förderung (a) einer funktionsbereichsübergreifenden Zusammenarbeit, (b) der langfristigen Orientierung der Vertriebsmitarbeiter sowie (c) des Verkaufs von Lösungen, die langfristig Erfolg und entsprechende Gewinne versprechen.

## Literatur

Burianek, F. / Ihl, C. / Bonnemeier, S. / Reichwald, R. (2007): Typologisierung hybrider Produkte. Arbeitsbericht Nr. 01/2007 des Lehrstuhls für Bwl - IOM der TU München.

Kersten, W.; Zink, T.; Kern, E.-M. (2006): Wertschöpfungsnetzwerke zur Entwicklung und Produktion hybrider Produkte: Ansatzpunkte und Forschungsbedarf. In: Blecker, T.; Gemünden, H.G. (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke. Berlin: Schmidt Erich Verlag, S. 189-202.

Nippa, M. / Wienhold, D. / Piezonka, S. (2007): Vom klassischen Produkt- zum Lösungsgeschäft - Implikationen für eine Neugestaltung des Vergütungssystems im Vertrieb. Freiburger Arbeitspapier 2/2007, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften TU Bergakademie Freiberg.

Sawhney, M. (2006): Going Beyond the Product: Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions. In: Lusch, R.F. / Vargo, S. (Hrsg.): The Service-Dominant Logic of Marketing, Dialog, Debate, and Directions. New York: M.E. Sharpe, S.365-380.

Tuli, K.R. / Kohli, A.K. / Bharadwaj, S.G. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. In: Journal of Marketing 71 (3), S. 1-17.



Verbundprojekt Hyprico, [www.hyprico.de](http://www.hyprico.de)