

Lars Binckebanck (Hrsg.)

## **Verkaufen nach der Krise**

Vertriebliche Erfolgspotenziale  
der Zukunft nutzen –  
Strategien und Tipps aus Forschung,  
Beratung und Praxis



## **Teil 3**

**Branchenspezifische Herausforderungen –**

**Die Perspektive der Praxis**

# 12 Erfolgsgestützte Entwicklung von Mitarbeitern im Industriegütervertrieb - Das Beispiel STILL GmbH

*Von Thomas Gey und Matthias Klug*

## 12.1 Einleitung

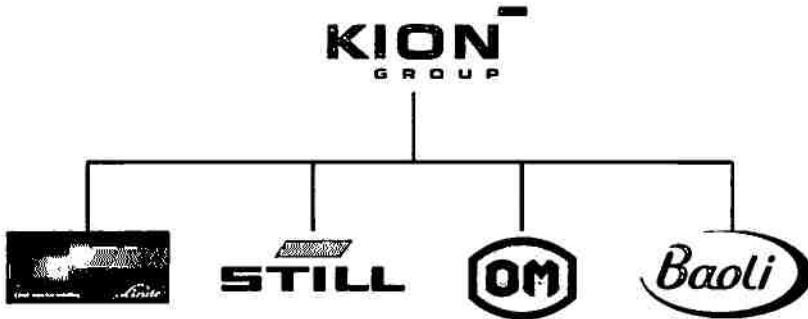
Erfolgreiche Unternehmen haben es immer schwerer, sich über Produktinnovationen im Markt dauerhaft zu profilieren. Zunehmende Outsourcing-Bestrebungen, Plattformstrategien und schnelle Imitationen durch eine globalisierte Konkurrenz mit kapitalintensiver Produktion führen zur vermehrten Austauschbarkeit von Produkten unter den Wettbewerbern. Diese Entwicklung erschwert auch eine Markenprofilierung, die sich auf funktionale Vorteile konzentriert. Emotionale Bestandteile werden für einen erfolgreichen Markenaufbau immer wichtiger. Das gilt gerade auch für den Industriegüter- bzw. Business-to-Business-Bereich (B-to-B), der unter Kostendruck zunehmend auf eine Gleichteilestrategie bei Produktbestandteilen setzt. Vor diesem Hintergrund gewinnen Vertriebsmitarbeiter als Erfolgsfaktor an Bedeutung. Zum einen müssen sie wenige unterscheidbare Vorteile gegenüber der Konkurrenz adäquat in die Akquisitionsverhandlungen einbringen. Zum anderen werden sie selbst als Markenbotschafter im B-to-B-Sektor immer wichtiger, da sie durch den häufigen direkten Kontakt mit den Kunden einen unmittelbaren und vor allem auch emotionalen Einfluss auf die Verhandlungspartner ausüben können. Dies gilt umso mehr, als die typischerweise erklärungsbedürftigen B-to-B-Produkte dazu führen, dass der Kunde ihnen häufiger und längere Aufmerksamkeit schenkt als in anderen Wirtschaftssektoren. In diesen Situationen kann nicht nur der Verkaufserfolg maßgeblich beeinflusst, sondern auch das Bild der Marke beim Kunden nachhaltig aufgebaut werden. Der Key Account Manager oder Außendienstmitarbeiter wird damit zum Markenbotschafter. Diese Bedeutung wird in der Fachliteratur unter dem Begriff Behavioural Branding diskutiert.

Aufgrund dieser Entwicklung hat eine gezielte Vertriebsmitarbeiterentwicklung, die an wesentliche Erfolgskriterien gekoppelt ist, heute eine entscheidende Bedeutung in Unternehmen erlangt. Im Folgenden wird an einem Fallbeispiel aus dem B-to-B-Bereich dargestellt, wie eine solche moderne Entwicklungsunterstützung konzipiert und umgesetzt werden kann.

## 12.2 Das Unternehmen STILL

Die STILL GmbH wurde 1920 gegründet und gehört seit 2006 zur Kion Group. 2009 zählte der Konzern mehr als 20.000 Beschäftigte und erzielte einen Umsatz von 3.084 Millionen Euro. Neben STILL gehören die Marken Linde MH, OM Pimespo und Baoli zu diesem Konzern. Mit dieser Mehrmarkenstrategie (siehe Abbildung 13.1) ist Kion nach Toyota Material Handling der zweitgrößte Anbieter von Gabelstaplern, Lagertechnik und anderen Flurförderzeugen am Weltmarkt und Marktführer in Europa.

Abbildung 12.1 Mehrmarkenstrategie der KION Group (Quelle: STILL GmbH)



STILL und Linde MH bewegen sich im Premiumsegment des Gesamtmarktes, wohingegen OM als Value-added Marke für den europäischen Markt auftritt. Das chinesische Unternehmen Baoli wurde in den Konzern integriert, um auch den asiatischen Markt mit kostengünstigen Gabelstaplern bedienen zu können. STILL selbst beschäftigte im Jahre 2009 knapp 6.300 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 1.095 Millionen Euro. Das Unternehmen ist weltweit mit 20 Auslandsgesellschaften und fast 200 Vertriebsstandorten vertreten. Im Rahmen der Mehrmarkenstrategie wurde für STILL die Positionierung als Anbieter der „Intelligenten Steuerung von Intralogistik“ entwickelt. Deshalb enthält das Portfolio neben Flurförderzeugen, Lagertechnik und Dienstleistungen auch softwaregestützte Angebote wie Materialflussmanagementsysteme oder den *STILL-Report™* zur Überwachung sämtlicher Kosten aller eingesetzten Flurförderzeuge.

## 12.3 Herausforderungen für den Vertrieb

Häufig durchlaufen Vertriebsmitarbeiter generelle Schulungsprogramme, die im günstigen Falle aufeinander aufbauen. Dies ist jedoch nicht unbedingt effizient. Mitarbeiter haben unterschiedliche Stärken und Schwächen und häufig einen unterschiedlichen Entwicklungsstand. Je größer die Vertriebsmannschaft, desto größer ist deshalb die Gefahr, mit

einheitlichen Programmen nicht effizient zu handeln. Außerdem ist es in Zeiten knapper Budgets wichtig zu wissen, welche Hebelwirkung man mit welcher Maßnahme bei welchem Vertriebsmitarbeiter erzielt.

STILL beschäftigt über 800 Außendienstmitarbeiter, deren Fertigkeiten auf die Zielsetzungen des Unternehmens abgestimmt sein müssen. Neben der fachlichen Qualifikation gehören die sogenannten „Soft Skills“ zu den Erfolgsfaktoren eines Verkäufers. Deshalb hat STILL sich die Aufgabe gestellt, ein Personalentwicklungssystem zu kreieren, welches an den Zielen des Unternehmens orientiert und effizient ist. Um das zu gewährleisten, muss es wiederum individuell und flexibel gehandhabt werden können. Die wesentliche Frage lautet: „Welche Qualitäten eines Verkäufers sind notwendig, um die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen?“

## 12.4 Das Verkäuferentwicklungsprofil

Um die notwendigen Maßnahmen zur Personalentwicklung im Vertrieb abzuleiten, bedarf es der Festlegung von Prioritäten, die sich aus den strategischen Zielen des Unternehmens ableiten. Diese müssen dann so operationalisiert werden, dass sie von den Verkäufern konkret beeinflussbar sind und somit als Bewertungsgrundlage dienen können.

Im Einzelnen wurde folgendermaßen vorgegangen:

1. Feststellung der strategischen Ziele des Unternehmens:  
Diese sind vor allem auch geprägt durch die Markenpositionierung „Intelligente Steuerung der Intralogistik“.
2. Ableitung der Verantwortlichkeiten für den Vertrieb:  
Diese beziehen sich über den Verkauf hinaus auch auf das Umfeld des Mitarbeiters.
3. Festlegung konkreter Beeinflussungsdeterminanten:  
Die Ziele werden im Rahmen der Verantwortlichkeiten soweit operationalisiert, dass sie vom Verkäufer unmittelbar beeinflussbar sind.

STILL hat insgesamt neun Verantwortungsbereiche für seine Vertriebsmitarbeiter identifiziert. Diese sind:

- Erreichen der festgelegten bzw. vereinbarten Ziele
- Reibungslose Kommunikation zum Markt und Unternehmen
- Zufriedenheit der Kunden
- Positive Einstellung zu Veränderungen im Sinne der Strategie
- Weiterentwicklung des Wissens im Sinne der strategischen Zielsetzungen
- Positive Darstellung des Unternehmens nach innen und außen





## 12.5 Mitarbeiterdialog und „Best-Practice“ als Basis für individuelle Schulungen

Ebenfalls im zeitlichen Turnus von drei Jahren (wie die Überarbeitung der Kriterien) erfolgt eine Bewertung der Verkäufer, um die individuell notwendigen Schulungsmaßnahmen zu identifizieren. Verkäufer und deren Vorgesetzte werden dazu per E-Mail aufgefordert. Der betroffene Verkäufer schätzt sich zunächst selbst anhand der Bewertungskriterien ein, indem er einen ausgedruckten Fragebogen beantwortet (Selbstbild). Parallel dazu wird die Verkäuferbewertung auch durch den Vorgesetzten anhand des gleichen Fragebogens vorgenommen (Fremdbild). Anschließend erfolgt ein gemeinsames Gespräch zwischen beiden. Grundsätzlich beginnt der Verkäufer mit seiner Einschätzung und muss sie – möglichst mit Beispielen – begründen. Um das Gespräch professionell und effektiv führen zu können, gibt es für den Vorgesetzten ein „Managerhandbuch“ und für den Mitarbeiter ein „Verkäuferhandbuch“. Sie enthalten Hinweise für eine gute Vorbereitung des Dialogs und Richtlinien zur Einigung, wenn bei bestimmten Bewertungspunkten keine sofortige Übereinkunft erzielt werden konnte. Die abgestimmte Bewertung (= Ist-Profil) wird gemeinsam online anhand einer sechsstufigen Skala eingegeben (siehe Abbildung 12.2 und Abbildung 12.3). Dazu hat STILL zusammen mit dem Unternehmen 3 Lines AG eine Software entwickelt, welche die Abläufe der Personalentwicklung systematisiert. Das System ist datenbankbasiert sowie internet- und lernfähig.

Die Differenz zwischen Ist- und Soll-Profil ist nun der für die nächsten drei Jahre zu trainierende Bedarf eines jeden einzelnen Vertriebsmitarbeiters. Dieser möglicherweise recht umfangreiche individuelle Trainingsplan wird in seinen Facetten noch einmal gewichtet, um mit den erfolgsträchtigsten Schulungseinheiten zu beginnen. Dazu wurde der sogenannte Best-Practice-Ansatz gewählt. Grundgedanke der gewählten Vorgehensweise ist: Die besten Verkäufer verfügen über eine vorbildliche Ausprägung bestimmter Eigenschaften. Für die Wahl der besten Verkäufer hat man sich an dem Pareto-Prinzip orientiert, häufig auch als 20/80-Regel bezeichnet. So ist in der Tendenz sowohl bei Umsatzverteilung nach Produkten als auch bei der Kundenanalyse das Pareto-Prinzip erkennbar. Es besagt bei der Kundenanalyse, dass rund 80 Prozent des Umsatzes mit 20 Prozent der Kunden erzielt werden. Diese Erkenntnis führt häufig zu ABC-Einteilungen, nach denen A-Kunden eine besondere Betreuung seitens des Lieferanten erfahren (Key Account Management).

Nach diesem Prinzip wurden bei STILL die Top-Verkäufer selektiert. Es stellte sich auch hier heraus, dass die besten 20 Prozent sich im Erfolg deutlich von den anderen unterscheiden. Der Erfolg wird dabei nicht nur an den erzielten Umsatz gekoppelt. Weitere Kriterien sind unter anderem die Anzahl verkaufter Neugeräte im Vergleich zum Marktpotenzial, der gegebene Durchschnittsrabatt und die Anzahl gewonnener Neukunden. Interessant war nun, in welchen Eigenschaften und Fachkenntnissen sich die 20 Prozent Top-Verkäufer signifikant von den übrigen 80 Prozent unterschieden. Für diese Analyse wurde ein T-Test herangezogen.



Es handelt sich um einen Hypothesentest, mit dem Annahmen über den Erwartungswert von Grundgesamtheiten mit unbekannter Standardabweichung überprüft werden können. Dabei wird jede unabhängige Variable auf ihre Signifikanz überprüft. Typische Anwendung ist der Vergleich der Mittelwerte zweier Stichproben, hier die Gruppen der besten 20 Prozent im Vergleich zu den übrigen 80 Prozent. Unterstellt wird die Nullhypothese (= kein Unterschied zwischen den Mittelwerten). Für den T-Test muss es sich um unabhängige Zufallsstichproben aus Normalverteilungen mit derselben Varianz der Grundgesamtheit handeln. Jede unabhängige Variable wird auf ihre Signifikanz überprüft. Überschreitet die Wahrscheinlichkeit nicht die Fünf-Prozent-Grenze, einen extremeren Wert als den T-Wert zu erhalten, so ist zu vermuten, dass ein Mittelwertsunterschied in den Populationen besteht.

Im Ergebnis zeigt sich, dass zu den hochsignifikanten Bewertungskriterien für die besten Verkäufer aktuell z. B. Verhandlungsstärke, Kontaktfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit als Persönlichkeitsmerkmale zählen. Bei den Fachkenntnissen sind beispielsweise produktspezifische Einsatzgrenzen, branchentypische Anwendungen und die Kenntnis des Prämiensystems entscheidend für die erfolgreichen Verkäufer. Auf Basis dieser Resultate können die besonders erfolgsträchtigen Schulungsinhalte abgeleitet werden. Dies übernimmt die Software und schlägt passende Maßnahmen für den jeweiligen Verkäufer vor (siehe Abbildung 12.4).

Abbildung 12.4 Individueller Entwicklungsplan nach Budgetrahmen  
(Quelle: STILL GmbH)

Schwellwert, bis zu dem eine Trainingsteilnahme empfohlen wird				
Vorgeschlagene Maßnahme	IS <sup>1</sup> Wert VK	Teilnahme		
5.2.1 Basisseminar „Materialfluss- Managementsysteme (MMS)“		Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
5.2.41 Basisseminar „STILL Material- flussoptimierung mit RFID, Laser und Palletrunner“		Ja	<input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>
5.2.14 „Kundenmanagement und Umsatzplanung“ für Verkäufer		Ja	<input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>

Die erforderlichen Maßnahmen für den Verkäufer werden in der Reihenfolge ihrer Priorität angezeigt. Diese unterscheiden sich von Verkäufer zu Verkäufer, da jeder einen anderen Aufgabenschwerpunkt haben kann, der nach speziellen Trainingsmaßnahmen verlangt. Die vertikale Markierung stellt den Soll-Wert für den Mitarbeiter dar. Rechts davon werden ausreichende Kenntnisse signalisiert. Wie in der Abbildung erkennbar, können bei

den Vorschlägen auch Budgetgrenzen im System berücksichtigt werden (Pfeil-Markierung). Vielleicht wäre manchmal eine Trainingsmaßnahme durchaus angebracht, kann aber aus Budgetgründen nicht genehmigt werden. Damit wird nicht nur individuell, sondern auch unter Kostengesichtspunkten engpassorientiert vorgegangen.

## 12.6 Benefits des entwickelten Systems

Zunächst einmal wird das Verkäuferentwicklungssystem folgenden Ansprüchen gerecht:

- Bedarfs- und zielgerichtete Weiterbildung für den Verkäufer mit hoher Nachvollziehbarkeit
- Persönlicher Aus- und Weiterbildungsplan für die nächsten drei Jahre
- Förderung des Dialogs zwischen Verkäufer und Führungskraft
- Werkzeug für die Führungskraft zur Entwicklung seiner Verkäufer
- Kausale Ableitung des Trainingsangebots der „STILL Akademie“

Betrachtet man neben den Vertriebsmitarbeitern und deren Vorgesetzten weitere Stakeholder von STILL, so werden folgende Vorteile für die Investoren, die Geschäftsleitung und den Betriebsrat deutlich:

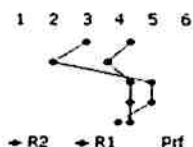
- Investoren:  
Es werden kausale Zusammenhänge zwischen Weiterbildungsmaßnahmen und Unternehmenserfolg berücksichtigt.
- Geschäftsleitung:  
Beantragte Budgets zur Schulung von Vertriebsmitarbeitern können objektiver beurteilt werden.
- Betriebsrat:  
Willkürliche Seminarempfehlungen oder -streichungen durch Vorgesetzte werden erschwert.

Die STILL Akademie als maßgeblicher Adressat zur Umsetzung von Schulungen ist somit keine starre Institution mit Seminarenangeboten, die gießkannenartig über die Mitarbeiter verteilt werden. Sie entwickelt sich weiter nach den speziellen Anforderungen des Unternehmens. Über das Web ist ein weltweiter Zugriff möglich und Entwicklungserfolge werden durch E-Learning-Programme überprüft, soweit das für die betreffende Fähigkeit sinnvoll ist. Außerdem können die Ergebnisse verglichen und damit auch Rückschlüsse auf den Erfolg der Maßnahmen gezogen werden (siehe Abbildung 12.5).

**Abbildung 12.5 Verkäuferentwicklungsprofile im Ergebnisvergleich**  
(Quelle: STILL GmbH)

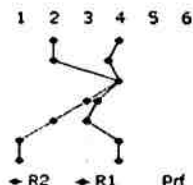
#### 10 Allgemeine Verkäuferkenntnisse

- 10.1 Marketingprozess
- 10.2 Prämiensystem
- 10.3 Präsentationsunterlagen (Showroom, Präsentationen, DVD)
- 10.4 Betriebswirtschaft/Zusammenhänge
- 10.5 Hardwarebedienug (Notebook, Drucker)



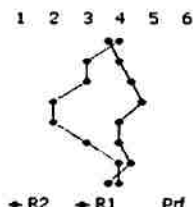
#### 11 Software

- 11.1 SAP Customer Relationship Management
- 11.2 SAP Mobile Sales Application
- 11.3 Microsoft Word
- 11.4 Microsoft Excel
- 11.5 Microsoft Powerpoint
- 11.6 Lotus Notes
- 11.7 Typenblattvergleich



#### 12 Elektro-Stapler (Produkte)

- 12.1 Baureihen und Typenbezeichnungen
- 12.2 Trag- und Resttragfähigkeiten
- 12.3 Branchentypische Anwendungen im Verkaufsbereich
- 12.4 Produktspezifische Einsatzgrenzen
- 12.5 Varianten/UPA
- 12.6 Batterien, Ladegeräte, Batteriewechsel und Ladestationen
- 12.7 Wettbewerbsprodukte
- 12.8 Produktspezifische Kundennutzen



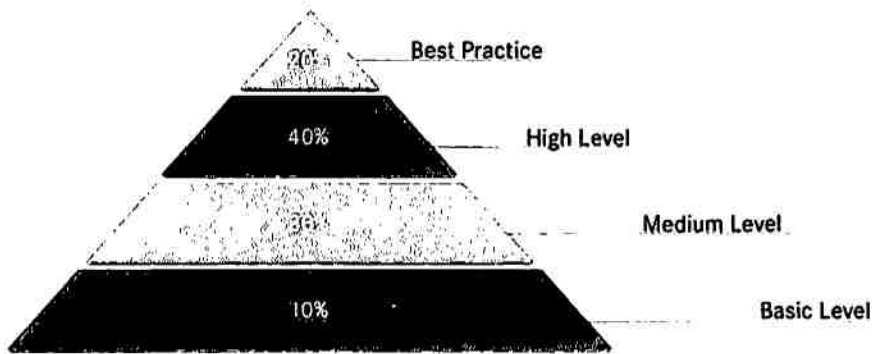
Es können beliebig strukturierte Mitarbeitergruppen miteinander verglichen werden, z. B. zwischen Werksniederlassungen oder Ländern. Mit diesem softwaregestützten Tool hat STILL ein äußerst flexibles Verkäufer-Entwicklungsinstrument zu Verfügung, das sich einerseits ziel- und erfolgsgerecht verhält und sich andererseits geänderten Markterfordernissen anpassen kann.

## 12.7 Bisherige Erfahrung mit dem System

Aufgrund der Analyse der erfolgreichen Verkäufer ergaben sich bei Einführung des Systems im Jahre 2004 relativ deutliche Unterschiede nicht nur zu den besten 20 Prozent, sondern auch innerhalb der übrigen 80 Prozent der Verkäufer (siehe Abbildung 12.6) wenn auch in geringerem Maße. Bei der erstmaligen Überarbeitung und Neubewertung zeigte sich, dass die beste Verkäufergruppe noch erfolgsträchtiger geworden war. Darüber hinaus sind sowohl die zweite als auch die dritte Ebene, gemessen am Erfolg, näher an die erste Gruppe herangerückt.

Abbildung 12.6 Einteilung der Vertriebsmitarbeiter nach Entwicklungsgruppen  
(Quelle: STILL GmbH)

## Entwicklungsgruppen



## 12.8 Fazit

„Das einzige Kapital, das ich habe, sind meine Mitarbeiter“ soll Bill Gates einmal geäußert haben. Vor dem Hintergrund zunehmender Angebotsflut und Austauschbarkeit von Produkten einerseits, aber auch zunehmender Komplexität aus Kundensicht andererseits, wird die regelmäßige Weiterbildung von Mitarbeitern einen immer wichtigeren Stellenwert für den Markterfolg darstellen. So gesehen kann Bill Gates nur zugestimmt werden. Unternehmen brauchen gute Mitarbeiter, vor allem im Hinblick auf die Kreativität für Angebotsinnovationen sowie bei persönlichen Beratungs- bzw. Dienstleistungen, um die Komplexität für den Kunden zu reduzieren. Dies steigert das Sicherheitsempfinden bei der Einkaufsentscheidung. Lieferanten haben damit die Chance, sich von billigen Standardprodukten der Konkurrenz abzuheben. Doch Aus- und Weiterbildung verursachen Kosten in zweierlei Hinsicht: die Schulungsgebühr und Opportunitätskosten (Wer macht die Arbeit in der Zwischenzeit?). Letzteres führt häufig zu Überstunden oder zusätzlichen Einsätzen anderer Mitarbeiter, die bezahlt werden müssen. Nicht zuletzt deshalb neigen Verantwortliche in Krisen dazu, Seminare zu streichen. Wie die Ausführungen jedoch zeigen, können Kosten und Markterfolg in einen ursächlichen Zusammenhang gebracht werden. Vielleicht trägt dieses Fallbeispiel dazu bei, Führungskräfte zu ermutigen, in erster Linie und mit einem guten Gewissen in ihre Mitarbeiter zu investieren.

## 12.9 Praxis-Tipps

1. „Kundenbesitz“ ist wichtiger als Produktbesitz.
2. Investieren Sie deshalb primär in Ihre (Vertriebs-)Mitarbeiter.
3. Koppeln Sie deren Entwicklung an Ihre strategischen Ziele.
4. Systematisieren Sie den Prozess zur Mitarbeiterentwicklung.
5. Schaffen Sie ein standardisiertes Vorgehen für die Evaluierung.
6. Selektieren Sie den individuellen Schulungsbedarf.

## Verkaufen nach der Krise

Wirtschaftliche Krisen haben auch ihr Gutes: Sie offenbaren überraschend erfolgreiche Unternehmen, die auf der Basis richtiger Weichenstellungen zu Gewinnern am Markt geworden sind. Damit öffnen sie den Blick für die Erfolgstreiber im strategischen Management, aber auch im operativen Vertrieb. Was unterscheidet Unternehmen, die der Krise erfolgreich trotzen konnten, von solchen, die in ihr untergegangen sind? Welche Rolle spielen Marketing und Verkauf vor diesem Hintergrund zukünftig? Und auf welche vertrieblichen Erfolgsfaktoren sollen Unternehmen setzen, um Zukunft zielgerichtet zu gestalten? In diesem Buch präsentieren Experten aus Forschung, Beratung und Praxis Rück-, Ein- und Ausblicke zum Verkaufen in schwierigen Zeiten. Ein wertvoller Impulsgeber für alle, die kreative Denk- und Lösungsansätze für Vertriebs Erfolg jetzt und in Zukunft suchen!

„Jede Krise hat Gewinner und Verlierer. Dieses Buch zeigt gerade auch Praktikern auf, aus welchem Holz die Gewinner im Vertrieb geschnitzt sind. Empfehlenswert.“

*Hans-Joachim Kamp, Aufsichtsratsvorsitzender Philips Deutschland*

„Ein Buch, das sich (auch) mit der Vergangenheit beschäftigt, aber ausgewogen aus drei sehr unterschiedlichen Perspektiven in die Zukunft schaut. Hochaktuell, heute und auch morgen noch. Denn: Nach der Krise ist vor der Krise!“

*Prof. Dr. Manfred Bruhn, Universität Basel*

### Herausgeber und Autoren

Der Herausgeber Prof. Dr. Lars Binckebanck lehrt Marketing und International Management an der NORDAKADEMIE, einer privaten, von der Wirtschaft getragenen Fachhochschule in Elmshorn. Die Autoren sind namhafte Experten aus Forschung, Beratung und Praxis.

**Eine Empfehlung der  
Zeitschrift Sales Business**

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)

ISBN 978-3-8349-2383-7

