

Vertrieb

Erfolgsfaktoren für Vertriebsteams

Die Erfolgsfaktoren von Vertriebsteams im Investgütersektor untersuchten Prof. Dr. Manfred Krafft und Heiko Frenzen vom Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU) in Vallendar. In 14 Kernaussagen fassen sie die Ergebnisse der Studie zusammen.

FACH-INFO

- **Empirische Untersuchung mit Angaben über:**
- **Teambesetzung**
- **Teamführung und -entlohnung**
- **IT-Unterstützung von Teams**
- **Verkaufsprozess**
- **Erfolg**

AUTOREN

Prof. Dr. Manfred Krafft

ist Inhaber des Otto-Beisheim-Stiftungslehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar und Wissenschaftlicher Direktor des Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU) an der WHU.

Heiko Frenzen

arbeitet am Lehrstuhl von Prof. Krafft als wissenschaftlicher Mitarbeiter.

Kontakt: WHU, Burgplatz 2, 56 179 Vallendar.

E-Mail: hfrenzen@whu.edu

Internet <http://www.whu.edu/market>

Infos 02 61/65 09-4 44 (Dipl.-Kfm. Heiko Frenzen)

Unternehmen sehen sich veränderten Marktbedingungen und Geschäftsbeziehungen gegenüber. Kundenorientierung, Schnelligkeit und Flexibilität werden zunehmend zu wichtigen Kriterien für den Markterfolg. Gerade der Vertrieb als Nahtstelle zum Absatzmarkt ist durch gestiegene Betreuungsansprüche auf Kundenseite gekennzeichnet.

Vor diesem Hintergrund verblasst das Bild vom Einzelkämpfer im Verkauf zusehends. Im Gegenzug gewinnen Teams an Bedeutung, die sich aus Vertriebsmitarbeitern wie z.B. Verkäufern, Key Accountern und Innendienstlern sowie eventuell auch Mitarbeitern anderer Abteilungen wie Marketing, Controlling, Finanzierung und Entwicklung zusammensetzen. Vor allem im Investgütersektor wird schon seit längerem vorwiegend in bereichsübergreifenden Teams zusammengearbeitet, um den komplexen Anforderungen von Großkunden gerecht zu werden. Die intensiver werdenden Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfordern zudem eine engere Kooperation beider Seiten, die häufig nur im Team bewerkstelligt werden kann.

Teams bieten die Möglichkeit, Produktivitätspotentiale im Vertrieb zu erschließen und die Qualität der Verkaufsarbeit zu verbessern. Voraussetzung ist jedoch, dass beim Aufbau teamorientierter Strukturen nicht bloß eine organisatorische Stellenzusammenführung vollzogen wird, sondern echte Teams gebildet und professionell gemanagt werden. Welche Hinweise finden wir dazu in der Literatur?

Die hohe Bedeutung des Team-Selling für die Vertriebspraxis zeigt sich in einer Vielzahl von fallstudienartigen Schilderungen und Beiträgen in praktikerorientierten Publikationen.

Dagegen fristet die empirische Forschung zur Teamarbeit im Vertrieb immer noch ein stiefmütterliches Dasein. Bisherige Arbeiten liefern erst wenig greifbare Hilfestellung dafür, wie man gut funktionierende Vertriebsteams gestaltet und führt. Die akademische Forschung hinkt an dieser Stelle den Anforderungen der Praxis hinterher und kann Führungskräften, die sich bemühen, erfolgreiche Teamarbeit zu verwirklichen, nur wenig gesicherte Erkenntnisse anbieten.

Im Rahmen einer branchenübergreifenden empirischen Studie sollten daher nähere Erkenntnisse zur Gestaltung und zu den Erfolgsfaktoren von Vertriebsteams in Deutschland gewonnen werden. Die folgenden Fragestellungen standen dabei im Mittelpunkt:

- Welche Merkmale weisen Vertriebsteams auf (Größe, Zusammensetzung, Autonomiegrad u.a.)?
- Wie wird die Teamarbeit gestaltet – und zwar sowohl die teaminterne Arbeit als auch die Schnittstelle zum Kunden, also der Verkaufsprozess? Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Einsatz von IT in der Vertriebsarbeit?
- Wie werden Vertriebsteams geführt und entlohnt? Welche Bedeutung haben beispielsweise die häufig propagierten Teamentlohnungssysteme, und wie werden sie umgesetzt?
- Welche branchenspezifischen Unterschiede gibt es in Hinblick auf die Gestaltung und das Management von Vertriebsteams?
- Welche Faktoren charakterisieren echte Erfolgsteams?

14 Kernaussagen

Die 216 an der Befragung teilnehmenden Unternehmen agieren weit überwiegend in der Investitionsgüterindustrie. Drei Viertel der Unternehmen kommen aus den Branchen Maschinenbau sowie Elektro-, Mess- und Regeltechnik. Geantwortet haben Vertriebsmanager, die für die Führung von Vertriebsteams verantwortlich sind. Den Untersuchungsschwerpunkt bilden dabei nicht zeitlich befristete Projektteams oder ad hoc gebildete Gruppen, sondern organisatorisch fest installierte Teams. Die Teams agieren größtenteils in wettbewerbsintensiven und dynamischen Märkten. Sie erzielen gut 40 Prozent des Umsatzes mit Neuprodukten, die nicht älter als fünf Jahre sind.

- Die Teams sind meist als Regionalteams oder als kundenbezogene Teams organisiert. Vertriebsteams werden häufig gebildet, um den gestiegenen Betreuungsansprüchen von Key Accounts gerecht zu werden und um den Einkaufsgremien der Kunden kompetent gegenüberzutreten zu können.
- Im Mittel besteht ein Vertriebsteam aus 10 Mitarbeitern, wobei die Teamgröße zwischen 3 und 30 Mitarbeitern schwankt. Die Kombination Außendienst/Innendienst – oft erweitert um Technischen Support – ist die am häufigsten anzutreffende Teamkonstellation. Daneben sind diverse Varianten bereichsübergreifend zusammengesetzter Teams weit verbreitet, in denen Mitarbeiter aus vertriebsfremden Bereichen wie Marketing, Logistik, FuE, Finanzen oder Controlling das Vertriebsteam unterstützen.
- Die untersuchten Vertriebsteams sind überwiegend noch keine selbststeuernden Einheiten. 83% der Teams werden von einem formalen Teamleiter geführt. Regelmäßige Abstimmungsmeetings stellen eher die Ausnahme als die Regel dar.
- Gleichwohl verfügen viele Teams bei einigen zentralen Aufgaben über einen hohen Grad an Entscheidungsautonomie. Dies gilt vor allem für die teaminterne Aufgabenverteilung und die Festlegung von Kundenstrategien. In Bezug auf personalpolitische Entscheidungen sowie die Aufteilung der Teamvergütung werden den Teams dagegen kaum Gestaltungsfreiräume gewährt.

- Kundenbetreuung über E-Mail gehört inzwischen zum Standard in fast allen Unternehmen. Defizite zeigen sich oftmals noch bei der Unterstützung der Vertriebsteams mit IT-Systemen. Zwar verfügt die Mehrheit der Unternehmen über ein Vertriebs-Informationssystem. Mehr als ein Viertel der Unternehmen nutzt allerdings noch gar kein IT-System zur Vertriebsunterstützung.
- Im Rahmen des Vertriebsprozesses kommen elektronische Medien vor allem bei der Kundenbetreuung, der Angebotserstellung und der Auftragsabwicklung zur Anwendung. Zur Kontaktabbauung und für den Verkaufsabschluss bleibt der persönliche Kundenkontakt nach Ansicht der befragten Vertriebsmanager der Schlüssel zum Erfolg.
- Im Rahmen von Schulungsmaßnahmen wird vor allem produktspezifisches Know-How vermittelt. Teamfähigkeiten werden nur selten intensiv geschult. Durchschnittlich werden gerade einmal 3.000,- DM pro Jahr in die Schulung eines Teammitglieds investiert.
- Bei der Vergütung der Vertriebsteams steht das persönliche Sicherheitsbedürfnis der Teammitglieder im Vordergrund. Insbesondere bei den nicht „verkaufsfaktiven“ Mitarbeitern (z.B. Innendienst) spielen leistungsbezogene Anreize nur eine geringe Rolle. Der variable Vergütungsanteil von Außendienstmitarbeitern liegt im Schnitt bei 25%.
- Die Wahrnehmung gemeinsamer Verantwortung der Teammitglieder wird häufig durch die Formulierung klarer gemeinsamer Teamziele gefördert. Außerdem sind Teamentlohnungssysteme auf dem Vormarsch: 55% der Unternehmen haben bereits eine teambasierte Vergütung eingeführt. Auch hierdurch kann kollektiv verantwortliches Denken und Handeln positiv beeinflusst werden.
- Die Teamvergütung ist in erster Linie auf Außendienstmitarbeiter, Key-Accounter und Vertriebsmanager gerichtet. Aber auch die „verkaufsunterstützenden“ Mitarbeiter im Team (wie Innendienst, Marketing und Technischer Support) sind meist schon an der Teamvergütung beteiligt. Die Teamvergütung macht bei Verkäufern knapp 10% des Einkommens aus, bei Mitarbeitern im Innendienst ca. 5% .
- Eine Aufteilung der Teamvergütung nach Köpfen (also zu gleichen Teilen) oder nach Entscheidung des Teams wird nur selten praktiziert. In der Regel werden die Teammitglieder differenziert entlohnt – entsprechend ihren Beiträgen zur Teamleistung oder gemäß ihrer Position im Unternehmen.
- Umsatz und Gewinn sind die mit Abstand gebräuchlichsten Kriterien zur Entlohnung der Vertriebsteams – und dies, obwohl nach Angaben der Vertriebsmanager oft eine Vielzahl von unkontrollierbaren Faktoren die Verkaufsergebnisse beeinflussen. Qualitative oder verhaltensbezogene Kriterien dienen nur selten als Entlohnungsgrundlagen. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass es häufig noch an einem aussagekräftigen Berichtswesen mangelt.
- Die befragten Vertriebsmanager sind mit der Leistung ihrer Teams überwiegend recht zufrieden. Die Teams werden selbst im Vergleich zu anderen Teams im eigenen Unternehmen als überdurchschnittlich erfolgreich beurteilt.
- Die Bildung von Teams scheint einen positiven Effekt auf die Mitarbeiter-Zufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu haben: 40 Prozent der Vertriebsteams hatten sowohl in 1999 als auch 2000 keine Fluktuation zu verzeichnen.

Zur Studie

Zu diesen und anderen Fragen wurde zwischen Januar und Mai 2001 eine schriftliche Befragung von Vertriebsmanagern aus den Branchen Maschinenbau, Elektrotechnik, IT, Chemie und Pharma durchgeführt. Teilgenommen haben 216 Manager, die für die Führung von Vertriebsteams verantwortlich sind. Die hohe Zahl der Rückläufe sowie die zahlreichen spontanen Anrufe der Befragten haben uns gezeigt, dass dieses Thema aktueller ist denn je.

Allen Teilnehmern an der Studie und den vorlaufenden Expertengesprächen sei an dieser Stelle noch einmal herzlich für ihre Mitarbeit gedankt. Unser besonderer Dank gilt ferner dem Competence Center Marketing & Sales von Roland Berger Strategy Consultants für die großzügige finanzielle Unterstützung der Studie.

Der vorliegende Untersuchungsbericht soll Ihnen Hinweise liefern, welchen Status Quo Teams in den untersuchten Branchen aufweisen und was sich als erfolgssteigernd bzw. -hemmend erweist. Wissenschaft und Praxis können voneinander lernen – daher ist es unser Wunsch, Sie abschließend zum Dialog mit uns zu ermuntern. Wir freuen uns auf Ihre Kommentare und konstruktive Kritik.