



Mag. Christoph Reissner, Vertriebsmitarbeiter bei IDS Scheer (www.ids-scheer.at), Anbieter von Software, Lösungen und Dienstleistungen für das Geschäftsprozessmanagement in Unternehmen und Behörden

NEWSletter-Redaktion: Der Vertriebsbereich ist ein zentraler Bereich eines jeden Unternehmens. Herr Reissner, Sie arbeiten nun seit fast zehn Jahren im Vertrieb. Welchen Veränderungen war in dieser Zeit der Vertriebsbereich ausgesetzt? Welche Entwicklungen hat es gegeben, die den Vertrieb beeinflusst haben?

Mag. Christoph Reissner: Ich war in den letzten zehn Jahren nicht nur im Vertrieb tätig, sondern auch im Marketing. Marketing und Vertrieb scheinen auf den ersten Blick im Widerspruch zu stehen, nicht aber auf den zweiten. Als ich vor rund zehn Jahren in einem IT-Start up-Unternehmen im Marketing begonnen habe, ging es darum, ein Unternehmen aufzubauen, ein Produkt zu entwickeln, Kunden darüber zu informieren – überhaupt erst einen Markt zu generieren, damit man dieses neue Produkt auch verkaufen kann. Man konnte nicht gleich mit dem Vertrieb starten, weil es noch kein Produkt gab, das man vertreiben hätte können. Man musste erst einmal das Produkt entwickeln und auch Bewusstsein dafür schaffen, dass es das Produkt gibt und einen Bedarf dafür kreieren. Dazu mussten wir Kommunikationsmaßnahmen setzen, etwa mit Journalisten sprechen, Vorträge halten, Inserate schalten etc. All das fällt eher unter den Begriff „Marketing“. Aber diese Maßnahmen waren notwendig, um überhaupt den Vertrieb zu etablieren.

Marketing und Vertrieb hängen also eng miteinander zusammen. Wenn ich beispielsweise – wie in meinem jetzigen Unternehmen – die Vertriebsplanung für das kommende Jahr mache, dann überlege ich mir auch, welche Marketing-Maßnahmen ich brauche, um meine Vertriebsziele zu erreichen. Das können jetzt Maßnahmen sein, die Stammkunden betreffen, aber auch mögliche Neukunden. Bei Stammkunden kann man sich erkenntlich zeigen oder man präsentiert ihnen, was es Neues gibt. Dann überlegt man sich auch, welche Neukunden man gewinnen könnte, wie dies erfolgen könnte, welche Themen dafür geeignet wären etc. Deshalb gibt es eine starke Interdependenz zwischen Vertrieb und Marketing.

Der Vertriebsbereich selbst hat sich in den letzten Jahren durchaus geändert. Früher wurden sehr viele Geschäfte über „gute Beziehungen“ abgeschlossen. Man hat sich getroffen, etwas gegessen und getrunken und kam dann ins Geschäft. Dies ist heutzutage zu wenig. Grund dafür ist das Vergaberecht. Dieses Recht sorgt dafür, dass öffentliche Ausschreibungen stattfinden müssen, wenn bestimmte Leistungen benötigt werden, sodass Angebote letztendlich vergleichbar gemacht werden. Das Vergaberecht betrifft primär den öffentlichen Bereich – Ministerien, Landesregierungen, Gesellschaften im Eigentum des Bundes (z. B.

Asfinag, Flughafen etc.). Sehr viele große Industrieunternehmen, z. B. Voest, OMV, Banken, Versicherungen etc., halten sich aber auch an das Vergaberecht, auch wenn sie dies oftmals gesetzlich gar nicht machen müssten. Sie machen dies freiwillig, weil sie sich mehr Transparenz bzw. eine Objektivierung in der Vergabe von Leistungen, insbesondere bei großen Projektvolumina, erhoffen. Bei manchen Unternehmen verlangen es auch die Gesellschafter und Aktionäre, um die Beschaffung transparent und objektiv zu gestalten. Wenn man also im Vertrieb tätig ist, muss man mit den Bestimmungen des Vergaberechts genau vertraut sein.

Neben dieser rechtlichen Änderung, die, wie angesprochen, auf höhere Transparenz und mehr Objektivität bei der Vergabe von Leistungen abgezielt hat, gab und gibt es auch die Tendenz, wirtschaftlich immer effizienter agieren zu müssen. Das hat dazu geführt, dass die Kontrollmechanismen im Vertrieb lückenloser geworden sind. Das kann man sich so vorstellen: Wenn ein Vertriebsmitarbeiter seinen Plan für das kommende Jahr macht, muss er sich überlegen, welches Thema, welches Projekt bei welchem Kunden ansteht, welches Projektvolumen dahintersteht, wie realistisch die Verwirklichung dieses Projektes ist etc. All diese Informationen werden in einem IT-gestützten System erfasst. Der Vertriebsleiter schaut sich dann in regelmäßigen Abständen – wöchentlich, zweiwöchentlich oder monatlich – an, wie die Weiterentwicklung der Themen/der Geschäftschancen aller Vertriebsmitarbeiter gewesen ist. Das heißt, auf Knopfdruck kann sich der Vertriebsleiter anschauen, wie die Dinge laufen. Er muss natürlich schauen – gemeinsam mit seinen Mitarbeitern –, dass die Vertriebschancen genutzt werden, dass jene Projekte verfolgt

werden, wo die Chancen auf Erfolg gut stehen, dass keine Energie dort investiert wird, wo kaum oder keine Chancen bestehen etc. Wenn man ein Interesse bei einem Kunden identifiziert hat, muss man danach trachten, dass man ein Angebot legen kann, dass man dann vielleicht den nächsten Schritt schafft und das Angebot präsentieren und danach auch hoffentlich verhandeln kann, vielleicht ein Pilotprojekt macht – kurz: Man muss schauen, dass man den Vertriebszyklus möglichst rasch durchläuft. Und da hat sich in den letzten Jahren sehr viel getan, weil mit einem IT-gestützten System – man spricht vom CRM-(customer relationship management) System – der Vertriebsmitarbeiter einfach auf Knopfdruck wesentlich besser/genauer kontrolliert werden kann. CRM ist ein internes Tool für den Vertrieb, wo nicht nur die Geschäftschancen und Geschäftsvolumina aufgezeichnet und die Wahrscheinlichkeiten festgelegt werden, sondern wo auch Marketing-Maßnahmen beschrieben werden, z. B. ein Unternehmer bekommt eine Weihnachtskarte, der andere ein kleines Präsent etc. Wenn man Marketing-Maßnahmen setzt, kann man durch diese Aufzeichnungen gezielter agieren, z. B. Einladungen an bestimmte Personen schicken, zu spezifischen Veranstaltungen einladen etc. Alles geht über diese CRM-Tools.

NEWSletter-Redaktion: Wenn man nun im Vertrieb tätig sein will, wie muss man von seiner Person her sein, um in diesem Bereich arbeiten zu können? Gibt es auch formale Anforderungen, etwa einen bestimmten Bildungsabschluss, der für den Vertriebsbereich erforderlich ist?

Mag. Christoph Reissner: Rein formal bedarf es keiner bestimmten Ausbildung, um im Vertriebsbereich zu arbeiten. Man

muss nicht unbedingt studieren, und wenn man etwas studiert, dann gibt es keine bestimmte Richtung, die für den Vertrieb besonders geeignet wäre. Viel wichtiger als der Formalabschluss ist die soziale Kompetenz. Man muss gerne mit Leuten arbeiten, muss die Bereitschaft haben, auf Menschen zuzugehen, auch auf solche, die man gar nicht kennt. Das ist im Vertriebsbereich unumgänglich.

Eine zweite sehr wichtige Voraussetzung ist ein sehr hohes Maß an Konsequenz und Selbstdisziplin. Wenn man beispielsweise einen Termin mit einem IT-Leiter oder einem anderen Manager bekommen will, darf man sich nicht gleich abwimmeln lassen. Man muss recht hartnäckig dahinter bleiben und konsequent sein Ziel verfolgen. Man braucht doch ein recht hohes Maß an Frustrationstoleranz, darf nicht gleich aufgeben, wenn eine Mail nicht sofort beantwortet wird oder man nicht gleich einen Termin bekommt. Es braucht konsequentes Arbeiten und Hartnäckigkeit. Man muss sich auch gut auf einen Termin vorbereiten. Man muss recherchieren, wie die Unternehmenssituation von jenem Betrieb ist, mit dem man einen Termin hat, welche Themen/Projekte anstehen etc. Die Kunst ist es, sich in die Rolle des Gegenübers hineinzusetzen. Man möchte seinem Gegenüber natürlich nichts verkaufen, was er schon hat, was ihn gar nicht interessiert. Man sollte über Themen sprechen, die auf seiner Agenda stehen, sollte erkennen, wo seine Themen und Herausforderungen liegen, um eine bestimmte Lösung dafür anbieten zu können. All das macht es notwendig, sich auf einen Termin gut vorzubereiten und zuvor entsprechende Informationen einzuholen (z. B. durch Internetrecherche, Pressemeldungen, Zeitungsartikel etc.). Auch das ist unter konsequentem Arbeiten zu ver-

stehen. Wenn man unvorbereitet in ein erstes Vertriebsgespräch geht, kann das zur Folge haben, dass der Gesprächspartner dies als „verlorene Zeit“ betrachtet. Die Chancen, dass sich aus einem solchen Gespräch ein Projekt entwickelt oder dass man überhaupt einen weiteren Gesprächstermin (auch zu einem anderen Thema) bekommt, sind dann sehr gering.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen zwei Vertriebscharakteren: Der eine ist der so genannte „Farmer“: Der Farmer schafft eine Vertrauensbasis, entwickelt eine Kundenbeziehung über einen längeren Zeitraum, weiß, dass er nicht sofort „ernten“ (d. h. ein Geschäft tätigen) kann, weiß aber auch, dass er bei Geschäftsabschluss über einen längeren Zeitraum „ernten“ kann. Das heißt, er baut langsam eine Kundenbeziehung/ein Vertrauensverhältnis auf, das dann aber stabil bleibt. Der Farmer denkt mittel- bis langfristig. Der zweite Charakter ist der so genannte „Hunter“. Er versucht, kurzfristig einen Deal abzuschließen. Der Hunter nimmt es dabei auch in Kauf, „verbrannte Erde“ zu hinterlassen. Abhängig davon, was man verkaufen will, passt der eine oder der andere Charakter besser. Man hat aber selbst auch einen dominierenden Charakter inne, den man einfach kennen muss. Je nach Gegenüber und Art des Geschäftes wird es eher einen Hunter oder einen Farmer brauchen: Braucht es eine intensive Beratungsleistung für ein Produkt, wird eine hochwertige Tätigkeit verkauft etc., dann bedarf es eher eines Farmers. Braucht es diese Beratungsleistung nicht, ist der Umfang kleiner, das Produkt „alltäglicher“, dann sind andere Vertriebsansätze gefragt.

Neben der sozialen Kompetenz, der Bereitschaft zum konsequenten Arbeiten, zum strategischen Denken, zur Hart-

näckigkeit etc. muss man als Vertriebsmitarbeiter auch das Leistungsportfolio des eigenen Unternehmens sehr gut kennen. Das ist aber etwas, dass man zu Beginn einer Vertriebstätigkeit nicht unbedingt mitbringen muss. Das ist keine Voraussetzung im engeren Sinn. Vielmehr erwirbt man dieses Wissen im Laufe der Zeit.

Ebenso wichtig ist die Bereitschaft zur Weiterbildung. Man muss sich auch mit rechtlichen Änderungen beschäftigen, primär was das Vergaberecht betrifft. Weiters sollte man regelmäßig Verhandlungsseminare besuchen. Eine Weiterentwicklung der sozialen Kompetenzen ist ebenso wichtig, damit man in den verschiedenen Situationen des Vertriebs gut reagieren kann.

Grundsätzlich sind die Chancen, im Vertrieb zu arbeiten, nicht schlecht. Die Fluktuation ist doch eine recht hohe, weil man im Vertrieb ständig auf dem Prüfstand steht. Im Vertrieb kann man nicht sagen, dass man nach fünf oder zehn Jahren eine solide Basis hat, auf die man aufbauen kann, wo man es dann etwas lockerer angehen kann. Die Umsatzvorgaben werden in den seltensten Fällen weniger, wenn man Glück hat, bleiben sie gleich. Aber man muss davon ausgehen, dass sie steigen. Das führt dazu, dass der Druck oft ein sehr großer ist. Häufig ist es auch so, dass die vorhin erwähnte Konsequenz und Hartnäckigkeit zu wenig ist, denn Glück braucht man für den Abschluss eines Geschäftes natürlich auch.

Man lernt natürlich, mit diesem Druck umzugehen. Es gibt ja auch Faktoren von außen, die das Geschäft beeinflussen. Nehmen wir beispielsweise die Wirtschaftskrise – auch wenn man ein noch so guter Vertriebsmitarbeiter ist, wenn Unter-

nehmen/Einrichtungen ihre Budgets kürzen, dann wirkt sich das auch auf den Vertrieb aus. In der Krise war es beispielsweise so, dass in meinem Unternehmen die Umsatzvorgaben nicht erhöht worden sind. Als Vertriebsmitarbeiter muss man sich aber auch überlegen, welche Themen in der Krise gut gehen, etwa Controlling- oder Cost-Cutting-Themen (Reorganisationsthemen), Optimierungsprojekte, z. B. Verkürzung der Durchlaufzeiten, Reduktion der Stückkosten etc.

NEWSletter-Redaktion: Wenn Sie nun einen „Blick in die Zukunft“ riskieren: Wie wird sich der Vertriebsbereich ändern? Welche Entwicklungen wird es geben, die den Bereich und damit auch die Arbeitskräfte und ihre Qualifikationen beeinflussen?

Mag. Christoph Reissner: Bei börsennotierten Unternehmen wird das Controlling des Vertriebes immer stärker werden. Immer häufiger gibt es betriebliche Kennzahlen, die festlegen, wie viel an Kosten bei einem angenommenen Umsatz für den Vertrieb ausgegeben werden darf. Das bedeutet, dass der Druck immer größer wird. Es wird noch stärker in diese Kennzahlen orientierte Richtung gehen. Die börsennotierten, hauptsächlich amerikanischen, Firmen machen das vor. Diesem Trend werden auch anderen Unternehmen folgen. Schließlich ist aber auch zu betonen, dass man immer Vertriebsmitarbeiter benötigen wird, sodass diese „Zunft“ niemals verschwinden oder durch IT ersetzt werden wird.