

Die Stimme des Vertriebs

Der Vertrieb ist das Stiefkind der Marketingforschung. Das einzige universitäre Sales Department Europas an der Ruhr-Universität Bochum füllt diese Lücke auf

Autor: Peter Hanser

„Würden Sie Ihrem Kind eine Karriere im Vertrieb empfehlen?“, fragten die Bochumer Forscher Menschen auf der Straße. Das Ergebnis war erschreckend. Nur acht Prozent der Befragten würden dies tun. Nicht besser sieht es in der Wissenschaft aus. Von über 250 Wissenschaftlern an Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz widmet sich lediglich rund ein Dutzend dieser Funktion.

Die Hauptrolle spielt der Vertrieb dagegen an der Ruhr. Das 18-köpfige Team um die Professoren Sascha Alavi, Christian Schmitz und Jan Wieseke konzentriert sich auf den B-to-B-Bereich sowie auf das industrielle Dienstleistungsgeschäft. Über hybride Leistungsbündel gab es über neun Jahre einen Sonderforschungsbereich an der Ruhr-Universität.

Mit ihrem Angebot rennen die Forscher bei Unternehmen und Vertriebsverbänden offene Türen ein. Partnerunternehmen stellen sogar Budgets zur Verfügung, damit sie dabei sein können. „Mit Führungskräften führender Unternehmen suchen wir die richtigen Antworten für den Vertrieb – in Forschung, Lehre und Praxis“, formuliert Jan Wieseke die Bochumer Mission. Dementsprechend vielfältig ist die Vernetzung mit der Praxis. Im Rahmen des Deutschen Instituts für Vertriebsforschung erarbeiten

die Forscher Lösungen für das Vertriebsmanagement. Der Förderkreis Vertriebsmanagement – ein Non-Profit-Netzwerk – unterstützt die Vertriebsforschung und -lehre. Im Sales Excellence Circle engagieren sich sieben renommierte Unternehmen im Sales Talent Management. Und dann gibt es noch die Executive Education für Führungskräfte.

Hautnahe Ausbildung für den Vertrieb

Der Bochumer Master in Sales Management ist der einzige universitäre Studiengang seiner Art in Europa. Durch die enge Vernetzung mit der Praxis lernen die Studenten den Vertrieb hautnah kennen. Das sind zum Beispiel Kleingruppenveranstaltungen, in denen Fragestellungen von Unternehmen beantwortet und die Lösungen vor den Geschäftsführungen präsentiert werden. Pro Semester engagieren sich 30 bis 40 Unternehmenspartner. Außerdem unterstützen kleine Studienteams Start-ups und arbeiten zusammen mit deren Gründern an Lösungen.

Ein Highlight sind Mitfahrten mit Vertriebsprofis, in denen die Studierenden erfahren, was es heißt, an der „Front“ für eine neue Lösungsidee zu kämpfen. Oder das Training im Verhandlungsmanagement. Zukünftig können die Studierenden das Verkaufsgespräch



Die Bochumer Vertriebsforscher: Sascha Alavi, Jan Wieseke und Christian Schmitz (v. l. n. r.)

im Virtual Reality Lab trainieren, das Sascha Alavi derzeit aufbaut.

Das Studium orientiert sich an den verschiedenen Hierarchiestufen des Vertriebs. Auf der Einstiegsebene lernen die Studierenden die wissenschaftlichen Verkaufsansätze und ihre Nutzung in der Praxis kennen. Auf der Sales-Manager-Ebene werden sie mit Mitarbeiterführung vertraut gemacht, auf der strategischen Ebene stehen Geschäftsmodelle im Fokus.

Auf der forscherschen Seite zählt das Bochumer Sales Management Department im Ranking der American Marketing Association weltweit zu den Top-Drei-Universitäten im Vertrieb. 2018 und 2019 zeichnete das Portal Studycheck.de den Sales-Management-Master als besten Management-Studiengang Deutschlands aus. In einer komplexeren Vertriebswelt wird somit für qualifizierten Nachwuchs gesorgt. „Wer das Bochumer Modell durchlaufen hat, verfügt über Kompetenz für das Top-Management, weil er sehr schnell Geschäftsmodelle verstehen kann“, sieht Wieseke die Bochumer Absolventen zu Höherem berufen. **II**

Fragestellungen, die Unternehmen von den Bochumer Forschern bearbeiten lassen:

Phoenix Contact: „Wir möchten nicht mehr nur nach vergangenen Umsätzen steuern. Wie können wir mithilfe einer Kundenpotenzialanalyse einen guten Weg finden, unsere Kunden wertorientiert zu priorisieren?“ Detlef Kloke, Senior Director Marketing & Technical Sales
Post CH AG, Postlogistics: „Wir stehen vor der Herausforderung, den Fortschritt der Digitalisierung in unserem Vertrieb richtig einzuschätzen. Wie bestimmen wir den digitalen Reifegrad unserer Vertriebsorganisation?“ Stefan Regli, Head of Sales & Customer Services
CWS: „Wir stehen vor der Herausforderung, im Spannungsfeld zwischen Effektivität und Effizienz die richtigen Rollen für unsere Vertriebler zu definieren. Gehen wir eher mit einem Generalisten- oder einem Spezialistenvertrieb an die Kunden? Und für welche Segmente müssen wir hierbei eine Unterscheidung

treffen?“ Heike Seltmann, Sales Director New Business
Geberit: „Welchen Einfluss haben digitale Vertriebskanäle auf unser traditionelles Geschäft? Was sind die Implikationen des an Bedeutung gewinnenden E-Commerce für den dreistufigen Vertrieb in der Sanitär-/Heizung-/Klimabranche?“ Markus Hammer, Director of Sales
Hilti: „Neue Geschäftsmodelle stellen völlig neue Anforderungen an den Vertrieb. Wie können wir unsere Stärken als Direktvertriebsorganisation für das am Projektgeschäft orientierte Geschäftsmodell (BIM) einsetzen?“ Daniel Gmeiner, Head of BIM Competence Center
Wilo: „Auf dem Weg vom Produkt- zum Lösungsanbieter brauchen wir ganz neue Rollenprofile im Vertrieb. Was sind die ‚Sales Skills of the Future‘, die über Erfolg und Misserfolg im Lösungsvertrieb entscheiden?“ Holger Jentsch, Group Vice President Sales Excellence.

„Wann ist es sinnvoll, den Vertriebler zu wechseln?“

Die persönliche Beziehung eines Vertriebsmitarbeiters zum Kunden beeinflusst maßgeblich den Erfolg einer Geschäftsbeziehung. Bisher galt die Annahme, dass der Wechsel des Vertrieblers diese Beziehung verschlechtert und somit das Geschäft schädigt. Eine aktuelle Studie des Sales Management Departments (SMD) zeigt, dass unter Umständen das Gegenteil der Fall sein kann.

Christian Schmitz, Maximilian Frieß und Sascha Alavi analysierten gemeinsam mit Johannes Habel von der Warwick Business School die Entwicklung von über 2000 Geschäftskunden eines international agierenden europäischen Logistikdienstleisters und führten qualitative Interviews mit Vertriebs- und Einkaufsmanagern verschiedener Branchen. Darüber hinaus befragten sie 273 US-Manager zur Wichtigkeit persönlicher Kundenbeziehungen und zu den Auswirkungen von Verkäuferwechseln. Dabei zeigte sich, dass bei einem Wechsel eines Vertriebsmitarbeiters die bestehenden Umsätze mit zuvor gekauften Produkten um durchschnittlich 28,8 Prozent sinken. Gleichzeitig kurbelt der Wechsel jedoch den Verkauf neuer Produkte an. Die Cross-Selling-Umsätze steigen um 52,2 Prozent. Diese Effekte sind sowohl abhängig von der Verkäufer-Käufer-Beziehung vor dem Wechsel als auch von den Verkaufsaktivitäten des neuen Vertriebsmitarbeiters nach dem Wechsel. Im besten Fall kann ein Verkäuferwechsel so den Gesamtumsatz einer Geschäftsbeziehung um bis zu 41,1 Prozent steigern.

Diese Ergebnisse helfen, finanzielle Risiken und Chancen von Vertriebsmitarbeiterwechseln im Vorfeld besser abwägen zu können. Darüber hinaus können Unternehmen ihre Kundenbeziehung auf bevorstehende Verkäuferwechsel vorbereiten. So können sie betroffenen Kunden vor dem Wechsel finanzielle Vorteile und Discounts gewähren, um den Wert der Geschäftsbeziehung für den Kunden zu steigern, oder bestehende Verträge verlängern, um den Kunden langfristig zu binden. Außerdem können Verkäuferwechsel helfen, Kundenbeziehungen wiederzubeleben und Wachstum anzuregen. Die Ergebnisse sind im „Journal of Marketing“ (2019) erschienen: Christian Schmitz, Maximilian Frieß, Sascha Alavi, Johannes Habel: Understanding the impact of relationship disruptions.