



Vertriebskompetenzen

Zukunftsrelevante Kompetenzen in den Bereichen Vertrieb und Führung

Eine empirische Studie an der
Professur für Internationales Management und Marketing unter der Leitung von
Prof. Dr. Waldemar Pelz

Hinweis: Zertifikatslehrgang Vertriebskompetenzen beginnt am 2.12.2011

A. Überblick

Mit der Studie wollten wir herausfinden, welche Schlüsselkompetenzen aus der Sicht einer Stichprobe von Unternehmen im Vertrieb und Key-Account-Management in Zukunft besonders wichtig sein werden. Wir haben diese Unternehmensfunktion aus mehreren Gründen ausgewählt. Zum einen gibt es nur wenige Hochschulen oder Seminaranbieter, die diese Kompetenzen auf einem wissenschaftlich fundierten Niveau vermitteln. Produktschulungen und Verkaufsrhetorik mit „Erfolgsgeschichten“ aus den subjektiven Erfahrungen von Trainern aus ihrer Vergangenheit reichen einfach nicht mehr aus, weil die Entwicklung von Kompetenzen auf die zukünftigen Herausforderungen des Geschäfts ausgerichtet sein müssen. Zum anderen hat sich das Berufsbild „des Verkäufers“ in den vergangenen Jahren hinsichtlich der notwendigen Qualifikationen dramatisch gewandelt. Ferner wurden wir aus dem Kreis der Partnerunternehmen unserer Hochschule wiederholt und nachdrücklich mit dem erwarteten Mangel an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern im Vertrieb und Key-Account-Management konfrontiert. Dies und unsere wissenschaftliche Neugier waren der zentrale Anlass für die Durchführung der Studie. Von der positiven Resonanz der befragten Unternehmen auf unsere Initiative waren wir außerordentlich beeindruckt und motiviert.

In der Regel sind profunde Erfahrungen im Vertrieb eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Weg ins General Management. Es gilt der Grundsatz: „Keine Karriere ohne Vertriebserfahrung“. Daran dürfte sich auch in Zukunft kaum etwas ändern. Das Problem dabei: In der Praxis ist es immer noch üblich, dass der beste Verkäufer nahezu automatisch zum Vertriebsleiter und dann zum Geschäftsführer gemacht wird – ohne systematisch auf die Führungskompetenzen zu achten. Diese Praxis gilt heute als nicht mehr haltbar. Vor dem Weg ins General Management muss man eine professionelle Diagnose der unternehmensspezifischen Management- und Führungskompetenzen durchführen, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sein müssen. Deswegen haben wir gleichzeitig nach den in Zukunft besonders wichtigen Führungskompetenzen gefragt um besser einschätzen zu können, was Vertriebsmitarbeiter erwartet, wenn sie sich für die so genannte Führungslaufbahn entscheiden. In einem ersten Schritt haben wir den Stand der Forschung aufgearbeitet und die wichtigsten empirischen Untersuchungen zum Thema Vertriebskompetenzen ausgewertet.

Die Ergebnisse dieser Auswertung konnten wir zu 13 besonders wichtigen Vertriebskompetenzen und 6 Führungskompetenzen verdichten. Diese kann man als die zukünftigen Erfolgsfaktoren definieren. Die spannende Frage war nun, ob die Unternehmen der Stichprobe die gleichen oder andere Kompetenzen als besonders zukunftsrelevant sehen.

Unser Team hat 265 Fragebögen versandt und 153 davon ausgefüllt zurück bekommen. Rund 31 Prozent der Antwortenden waren Geschäftsführer und 29 Prozent Personalverantwortliche; 22 Prozent waren auf verschiedenen Ebenen im Vertrieb tätig. Rund 60 Prozent aller Befragten hatten mehr als sieben Jahre disziplinarische Führungserfahrung.

Wie sehen nun die Unternehmen unserer Stichprobe die Bedeutung der Schlüsselkompetenzen? Thema Vertriebskompetenzen: Beim Teilaspekt Kundenorientierung lag die durchschnittliche Bewertung bei 6,42 auf einer Skala von 1 = „sehr unwichtig“ bis 7 = „sehr wichtig“; beim Teilaspekt Abschlussorientierung und Umsetzungsstärke lag der Wert bei 5,41. Die sechs wichtigsten Führungskompetenzen haben die befragten Unternehmen genauso eingeschätzt wie es dem Stand der Forschung („best practice“) entspricht: Durchschnittswert 6,26. Weitere Einzelheiten und die Operationalisierung der Kompetenzen sind auf den nachfolgenden Seiten (3 ff.) als Überblick dargestellt.

Diese Erkenntnisse muss man nun durch entsprechende Trainings- und Entwicklungsprogramme in die Praxis umsetzen. Diese Umsetzungsfähigkeit ist letztendlich für den Unternehmenserfolg entscheidend. Die heutigen Umsatzerlöse und Kostenstrukturen sind das Resultat von Entscheidungen (oder Unterlassungen), die man vor etwa fünf Jahren getroffen hat. Und Personalentscheidungen gehören zu den wichtigsten und teuersten Entscheidungen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse. Zu unserem Team gehören die Diplomanden **Julia Szwerinski**, **Armin Pauls**, und **Stefan Schäfer** sowie die wissenschaftlichen Mitarbeiter **Michael Döring** und **Thierry Keuscher**.

B. Die Kompetenzen

Zusammenfassung von Michael Döring (wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Vorbemerkungen:

Methodisch war die Erhebung als schriftliche Befragung von Vertrieb, Personalwesen und Geschäftsführung mit telefonischer Vorrekrutierung konzipiert. Die angesprochene *Zielgruppe* bestand aus Unternehmen in Hessen und angrenzenden Regionen. Die *Versendung* der Fragebögen begann am 01.03.2010 und endete am 26.03.2010. Insgesamt wurden 265 Fragebögen versandt; bis zum 21.04.2010 gingen 153 wieder bei uns ein, was einer *Rücklaufquote* von 58 % bis zu diesem Datum entspricht.

Ergebnisse Teil A: Vertriebskompetenzen – Teilaspekt Kundenorientierung

Alle Kompetenzen in diesem Teilbereich wurden im Durchschnitt als *sehr wichtig* eingestuft.

Im Einzelnen sehen die Einschätzungen der Bedeutung der Teilkompetenzen der *Kundenorientierung* wie folgt aus (Skala 1 = „sehr unwichtig“ bis 7 = „sehr wichtig“):

Wertschätzung des Kunden:	6,73
Bedarfsorientierte Leistungspräsentation:	6,51
Kundeninteresse in den Vordergrund stellen:	6,47
Kompetente Behandlung von Einwänden:	6,31
Systematische Bedarfsermittlung.....	6,30
Konstruktives Konfliktverhalten:	6,21

*Durchschnitt über alle Kompetenzen der Kundenorientierung:.....*6,42

Die *höchsten Durchschnittswerte* ergaben sich hier bei den Antworten aus den Bereichen Marketing und Vertrieb mit 6,51, gefolgt von der Geschäftsführung mit 6,46, den sonstigen Funktionsträgern mit 6,35 und den Personalverantwortlichen mit 6,32. Insgesamt liegen die erwähnten Gruppen aber dicht zusammen.

Die Operationalisierung dieser (und der anderen) Teilkompetenzen ist aus dem Fragebogen erkennbar, den wir Ihnen auf Wunsch zusenden können.

Ergebnisse Teil B: Vertriebskompetenzen – Teilaspekt Abschlussorientierung und Umsetzungsstärke (A/U)

Im Durchschnitt wurden alle Teilkompetenzen als *mittel bis wichtig* eingestuft. Im Einzelnen sieht die Einschätzung wie folgt aus (Skala 1 = „sehr unwichtig“ bis 7 = „sehr wichtig“):

Zielbezogene Selbstdisziplin:	5,97
Vorrausschauende Planung und Problemlösung:	5,94
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke:	5,64
Aufmerksamkeitsteuerung und Fokussierung:	5,61
Emotions- und Stimmungsmanagement:	5,55
Aufbau von „Abschlussdruck“:	5,28
Eigene Interessen bevorzugen:	3,86
<i>Durchschnitt über alle Kompetenzen der A/U:</i>	<i>5,41</i>

Auffällig ist hier, dass „*Eigene Interessen bevorzugen*“ als einzige Kompetenz in der Befragung mit einer mittleren Wichtigkeit angegeben wurde. Die *höchsten Durchschnittswerte* gaben hier wiederum die Antworten der Vertreter des Bereiches Marketing und Vertrieb mit 5,56 an, gefolgt von der Geschäftsführung mit 5,37, den Personalverantwortlichen mit 5,36 und den sonstigen Funktionsträgern mit 5,24. Der deutlich höhere Durchschnittswert der Vertriebsleute kommt nicht zuletzt durch wesentlich höhere Angaben bei der *Kompetenz „Aufbau von Abschlussdruck“* als bei den anderen Gruppen zustande.

Ergebnisse Teil C: Führungskompetenzen (Führungsnachwuchskräfte)

Die Kompetenzen in diesem Teil wurden alle als *wichtig bis sehr wichtig* bewertet.

Die einzelnen Kompetenzen im Teil C sehen nach ihrer Wichtigkeit wie folgt aus (Skala 1 = „sehr unwichtig“ bis 7 = „sehr wichtig“):

Vorbildfunktion wahrnehmen:	6,54
Offen kommunizieren, für Fairness sorgen:	6,45
Unterstützung und Lernfähigkeit fördern:	6,24
Für Ergebnisse sorgen:	6,18
Ziele und Perspektiven vermitteln:	6,12
Unternehmerische Haltung fördern:	6,02
<i>Durchschnitt über alle Kompetenzen:</i>	<i>6,26</i>



Als Führungskompetenzen, die nach Einschätzung der Befragten generell in deutschen Unternehmen als *zu schwach ausgeprägt* sind, ergaben sich „*offen kommunizieren, für Fairness sorgen*“ mit 42 Nennungen und „*Vorbildfunktion wahrnehmen*“ mit 35 Nennungen als häufigste Herausforderungen.

Diese Meinung war besonders stark bei Geschäftsführern vertreten. Ihr *Durchschnittswert* liegt bei 6,31 auf der genannten 7er Skala. Es folgten die Verantwortlichen aus dem Personalbereich mit 6,26, die Vertriebs- und Marketingmitarbeiter mit 6,22 und die sonstigen Funktionsträger mit 6,16. Insbesondere bei den beiden Kompetenzen „*Vorbildfunktion wahrnehmen*“ und „*offen kommunizieren, für Fairness sorgen*“ gaben die Geschäftsführer deutlich höhere Werte an als die anderen Gruppen.

Allgemeine Angaben zu den antwortenden Unternehmen

Die drei am Häufigsten vertretenen Branchen unter den antwortenden Unternehmen waren die *Metall- und Elektroindustrie* mit 27 Fällen, der *Maschinenbau* mit 18 Fällen und der Bereich *Finanzdienstleistungen* mit 16 Fällen.

Rund 39% der befragten Unternehmen hatten *weniger als 100 Mitarbeiter*, 37% beschäftigten *zwischen 100 und 500*, 12% *über 500 bis 2000* und 9 % *mehr als 2000 Mitarbeiter*. Rund 3% machten hierzu keine Angaben.

Die Antwortenden kamen zu 31% aus dem *Personalbereich*, 29% der Befragten gehörten der *Geschäftsleitung* an, 22% dem *Vertrieb und Marketing*. 15% waren aus *anderen Funktionsbereichen*. Auch hier machten rund 3% keine Angaben.

Die Wachstumsaussichten ihrer Branche beurteilten nur 10% als *niedriger* als in der Gesamtwirtschaft, 39 % als *gleichbleibend*, 42% als *etwas höher* und 7% als *wesentlich höher*.

Rund 60% der Befragten verfügten über *mehr als sieben Jahre Führungserfahrung*, jeweils 18% über *3 bis 7 Jahre* bzw. *weniger als 3 Jahre*.

Hinweis zu Quellen:

- *Die 7 Kompetenzen der Kundenorientierung und 2 Kompetenzen der Abschlussorientierung* („*Aufbau Abschlussdruck*“, und „*Bevorzugung eigener Interessen*“) wurden in *Anlehnung an C. Homburg und M. Müller, Effektives Verhalten von Verkäufern, Mannheim, 2009* definiert
- *Bei den 5 weiteren Kompetenzen der Abschlussorientierung handelt es sich um die Umsetzungskompetenzen (Volition)*. Sie wurden definiert in *Anlehnung an W. Pelz, Fokussieren statt verzetteln: Willenskraft und Umsetzungskompetenz sind in gutes Vorzeichen für beruflichen Erfolg*, in: *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 4/2010*

Hinweis: Zertifikatslehrgang Vertriebskompetenzen beginnt am 2.12.2011