



III. Verkaufstechnik und Verkaufsmarketing

- 1. Einleitende Bemerkungen**
- 2. Der Außendienst**
- 3. Aufbau eines funktionierenden Außendienstes**
- 4. Förderung des Verkaufs**
- 5. Die Bedeutung des Marketing**
- 6. Abschließende Bemerkungen**

1. Einleitende Bemerkungen

Umsatz und letztlich auch Profit werden durch Verkauf erzielt. Verkauf ist die tragende Säule eines jeden Unternehmens, ganz gleich, ob es sich um ein Produktions- oder Vertriebsunternehmen handelt. Kann ein Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen nicht verkaufen, braucht es sich über andere Dinge gar keine Gedanken mehr zu machen. Dann sind seine Tage gezählt.

Nicht alle Unternehmen haben aus diesem lapidaren Befund jedoch dieselbe Schlussfolgerung gezogen wie die Würth-Gruppe. Bei uns ist der Verkäufer, genauer gesagt: der Reiseverkäufer, „Primus inter pares“. Mit dieser Formulierung will ich andeuten, dass mir die anderen Funktionen meines Unternehmens zwar ebenfalls wichtig sind – ohne den Innendienst, ohne die Finanzfachleute, ohne die Lagermitarbeiter wären die Reiseverkäufer hilflos –, dass diesen aber im Gesamtgefüge des Unternehmens dennoch eine besondere Stellung zukommt. Denn sie sind es, die über Erfolg oder Misserfolg unseres Unternehmens entscheiden.

Der Verkäufer ist erster Botschafter seines Unternehmens beim Kunden und prägt überwiegend Eindruck und Image, das der Abnehmer von einem Lieferanten erhält. Ob bewusst oder unbewusst assoziiert der potentielle Käufer mit dem Auftreten, dem Verhandlungsstil eines Verkäufers, seiner Professionalität hinsichtlich Produkt und der Kompetenz im allgemeinen Gespräch die Firma des Außendienstmitarbeiters. Jedes Wort, das die Verkäufer sprechen, jede Äußerung, die sie machen, und jeder Kommentar, den sie beim Kunden geben, hat direkt oder indirekt Einfluss nicht nur auf den eigenen persönlichen Erfolg, sondern vor allem auch auf das Image des eigenen Unternehmens.

2. Der Außendienst

Bereits Anfang der 70er-Jahre wurde die Zukunft des Verkäuferberufs im Zusammenhang mit der Euphorie über die neuen Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung eher pessimistisch beurteilt. Diese war: Hauptaufgabe des Verkäufers ist die Lösung eines simplen Informationsproblems, nämlich festzustellen, wann, an welchem Ort, welche Ware in welcher Menge zu welchem Preis gebraucht und benötigt wird. Vermutung war, dass diese simple Aufgabe von Computern kostengünstiger und schneller gelöst werden könnte als durch Menschen. Dies um so mehr, als schon damals erkannt wurde, dass die menschliche Arbeitskraft in der kommenden Zeit teuer würde.

Machen wir nun einen Sprung in die Gegenwart, dann zeigt sich, wie falsch die damalige Hypothese war. Heute sind trotz Internet, Taylor, Keynes, Schumpeter, Potter oder Drucker Außendienstmitarbeiter so wichtig wie eh und je, nach meiner Vorstellung hat die Wichtigkeit des Verkaufsmarketings auch in der Zeit des virtuellen Unternehmens und der postkapitalistischen Gesellschaft eher zugenommen.

Durch eine effiziente Außendienstorganisation soll erreicht werden, dass die Ziele der Unternehmung in Bezug auf den Umsatz, Absatz, die Distribution und die Deckungsbeiträge auch realisiert werden können. Grundsätzlich ist zu untersuchen, ob betriebseigene oder betriebsfremde Verkaufsorgane eingesetzt werden sollen.

Unabhängig davon ist aber auch zu klären, wie der Außendienst strukturiert, organisiert und gesteuert werden soll.

Je nach Aufgabengebiet, können die Aufgaben der Verkäufer sehr unterschiedlich sein. Im Konsumgüterbereich richtet sich der Verkauf vor allem an den Einzel- und Großhandel, im Investitionsgüterbereich auf die Weiterverarbeitung und die industriellen Kunden und im Dienstleistungsbereich an den Endverbraucher. Aber trotz der Unterschiede sind einige typische Aufgaben zu nennen:

- Das Führen von Verkaufsverhandlungen
- Das Erzielen von Informationen
- Die Unterstützung des Verkaufs
- Die Förderung des Unternehmensimage
- Die Planung von Besuchen
- Logistische Aufgaben wie Warenverteilung oder Lagerkontrolle
- Die Kontrolle der Aufträge
- Das Erstellen von Berichten

Die Organisation des Außendienstes hängt maßgeblich von den gehandelten Produkten ab. In der Praxis kann man drei unterschiedliche Organisationsstrukturen unterscheiden:

1. Gebietsbezogener Verkauf, d.h., der Verkäufer vertritt das gesamte Programm des Unternehmens in einem definierten Verkaufsgebiet.
2. Produktbezogener Verkauf, d.h., ein Verkäufer vertreibt nur einige wenige Produkte, da es sich um technisch sehr komplizierte Produkte, Anlagen oder Systeme handelt.
3. Kundenorientierter Verkauf, d.h., der Verkauf ist sehr stark an den Bedürfnissen der Kunden orientiert. 189

In der Realität findet man von den hier dargestellten Organisationsstrukturen meist nur Mischformen, denn selten ist eine klare Abtrennung möglich.

Im Hause Würth ist der Verkauf in Divisionen und geographische Gebiete aufgeteilt. Bei den Divisionen wird unterschieden nach Cargo, Auto, Holz, Bau, Elektro, Sanitär, Metall und Industrie. Da unser Sortiment so umfangreich ist, werden somit in den geographischen Gebieten die Kunden durch unterschiedliche Verkäufer besucht. Dabei ist heute nicht mehr die Branche des Verkäufers geschützt, sondern nur noch die Kunden mit einem bestimmten Umsatz. Somit kann ein Verkäufer aus der Division Auto einen kleinen Kunden auch mit Produkten aus dem Sortiment Elektro bedienen.

Der Außendienst ist bei Würth ein Synonym für den Verkauf und das Fundament des Fortschritts. Wenn der Außendienst läuft, dann lösen sich alle anderen Probleme in der Administration und in der Warendistribution mit einer gewissen Zwangsläufigkeit. Warum? Weil der Verkauf der optimale Druckfaktor ist, nach innen und nach außen. Nach innen steigert ein gut funktionierender Verkauf die Effizienz und die Qualität aller betrieblichen Abläufe. Nach außen setzt er den Wettbewerb unter Druck, indem er größere Mengen zu besseren Preisen absetzt als die Konkurrenz. Das Zusammenspiel von Außendienst und Markt funktioniert allerdings nur dann, wenn die Unternehmensleitung für Reiseverkäufer und Kunden ein Ambiente schafft,

in dem sich beide Seiten wohl fühlen, sich entfalten können und lange beieinander bleiben. Ist dieses Ambiente vorhanden, das zeigen unsere fünfzigjährigen Erfahrungen mit großer Eindeutigkeit, ist auch der Erfolg des Unternehmens dauerhaft gesichert.

Diese Erkenntnis sollte jede Unternehmensleitung von dem Fehlschluss abhalten, dass der Verkaufsaußendienst nichts taugt, wenn die Zahlen schlecht sind. Dieser Fehlschluss ist weit verbreitet, weil er naheliegt und weil er das Management entlastet. Aber erstens wird unter „Zahlen“ für gewöhnlich nur der Umsatz verstanden und zweitens muss man die Ursachen für den bleibenden Misserfolg eines Außendienstes meistens nicht bei den Verkäufern, sondern beim Management suchen. Es erweist sich in diesen Fällen sehr häufig als unfähig, ein geeignetes Ambiente für das Abbrennen eines energetischen Feuerwerks zu schaffen.

Die Blickverengung auf Umsätze wird nicht nur dem Außendienst nicht gerecht. Sie kann sogar ein Unternehmen in seiner Existenz gefährden. Ein Unternehmen, das – wie ein Kaninchen auf die Schlange – gebannt auf seine Verkaufszahlen starrt, gerät in Gefahr, seine Verkäufer so unter Druck zu setzen, dass sie buchstäblich um jeden Preis verkaufen. Dieser Preis ist aber stets zu hoch, denn er besteht aus verärgerten Kunden und frustrierten Verkäufern. Frustrierte Verkäufer kündigen, so dass sie in immer schnellerem Wechsel ersetzt werden müssen. Verärgerte Kunden gehen in den meisten Fällen für immer verloren.

Um diese abwärtsweisende Spirale des Misserfolgs zu vermeiden, muss das Management die Bedürfnisse von Reiseverkäufern und Kunden zu einem unauflöselichen Interaktionszusammenhang verschmelzen. Verkauf ist tägliche Knochenarbeit im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Kunden. Die physischen und psychischen Belastungen, die damit verbunden sind, kann der Verkäufer nur dann verkraften, wenn er intelligent, freudig und erfolgssicher an seine Arbeit herangeht. Das kann er aber nur, wenn er von seinem Unternehmen die nötige Unterstützung erhält.

Auf der anderen Seite wird der Kunde meistens von mehreren Anbietern umworben, er strebt deshalb danach, die Spreu vom Weizen zu trennen. Im Endeffekt wird er sich für das Unternehmen entscheiden, das ihm nicht nur erstklassige, preisgünstige und auf seine Bedürfnisse exakt zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen anbietet, sondern das ihm auch in Gestalt seiner Reiseverkäufer kompetent, fair und sympathisch gegenübertritt. Sieht sich der Kunde in der einen oder anderen oder sogar in jeder Hinsicht getäuscht, wechselt er zur Konkurrenz.

Das Management kann eine Menge tun, um seinen Reiseverkäufern zu helfen, die unausbleiblichen Negativerlebnisse und Frustrationen zu verarbeiten. Und immer wieder aufs Neue Mut zu schöpfen, ohne zu verkrampfen und die Kunden zu verärgern. Erst wenn der Reiseverkäufer diese Unterstützung am eigenen Leibe, fast möchte ich sagen: an der eigenen Seele erfährt, wird er mit seinem Unternehmen und sich selbst zufrieden sein und die Wünsche der Kunden echt befriedigen. Und nur in diesem Fall werden sowohl Verkäufer als auch Kunden dem Unternehmen treu bleiben.

Für mich ist aus diesen Gründen die Verkäuferfluktuation immer die Erfolgskennzahl schlechthin gewesen, vor allem für das Management. Die Verkäuferfluktuation, so könnte man sagen, ist der Frühindikator für die strategische Stabilität eines

Unternehmens. Oder anders ausgedrückt: Jeder Verkäufer, der geht, ist eine Niederlage für das Management. Verliert das Management viele solcher Schlachten, ist zu befürchten, dass das Unternehmen den ganzen Krieg verliert.

3. Aufbau eines funktionierenden Außendienstes

Als wertvoll und weiterführend beim Auf- und Ausbau unserer Verkaufsorganisation haben sich im Laufe der letzten vierzig Jahre folgende Maßnahmen erwiesen:

- Wachstum und Ziele des Außendienstes sauber und plausibel planen.
- Planungen mit letzter Konsequenz auch gegen Widerstände durchsetzen.
- Jedem Verkäufer durch permanente Soll-Ist-Vergleiche nachvollziehbare Erfolgserlebnisse vermitteln.
- Nach verschiedenen Kriterien geordnete Ranglisten für einzelne Mitarbeiter, Vertriebszweige und Gesellschaften führen.
- Durch periodisch wiederkehrende Mitreisen der Vorgesetzten positive Leitbilder setzen.
- Ein Klima jugendlicher, fröhlicher, professioneller Dynamik erzeugen.
- Aus Einzelkämpfern eine Elite mit Korpsgeist formen, die stolz auf ihre Firma ist.
- Neuverkäufer gründlich auf ihre Aufgabe vorbereiten und zielgerichtet auf ihrem Weg begleiten.
- Flache Hierarchien schaffen, damit sich Chancen für einen Aufstieg ergeben.
- Gute Verkäufer laufend fortbilden, damit sie diese Chancen nutzen können.
- Auf enge Kooperation zwischen den höheren Hierarchiestufen des Außendienstes und der Unternehmensleitung achten.
- Für häufige Rückkoppelungen zwischen den Verkäufern an der Basis und der Firmenzentrale sorgen.
- Die Arbeit des Außen- und Innendienstes in der täglichen Praxis miteinander vernetzen.
- Miteinander konkurrierende und einander ergänzende Außendienstorganisationen schaffen.
- Das Verkaufsprogramm zwischen maximalistischer Überdehnung und minimalistischer Verknappung halten.
- Den Außendienst in verschiedene Vertriebszweige bzw. Produktlinien splitten.
- Dank und Anerkennung für Erfolge in materieller wie in immaterieller Form zum Ausdruck bringen.
- Bei Misserfolgen geduldig und genau die Fehlerquellen analysieren, ohne das Management auszusparen.

Diesem Positivkatalog möchte ich noch zwei Negativmaßnahmen anfügen, damit die Palette vollständig wird:

- Keine Langeweile, keine Passivität und erst recht keine Aggressivität unter den Verkäufern aufkommen lassen.
- Von negativen Elementen sofort trennen, auch von Verkäufern, die trotz aller aufgewandten Liebesmühe nicht einmal den Mindestumsatz bringen.

Besonders wichtig ist mir, dass wir unseren Verkäufern ausdrücklich unseren Dank aussprechen, wenn sie besondere Leistungen vollbracht haben – und zwar nicht als lästige Pflichtübung, sondern als von Herzen kommende Anerkennung. Dieser Punkt wird Unternehmern und Managern, die bei ihrem Tun nur an Zahlen und Zahlungen denken, vielleicht wenig sagen. Die Bedeutung der Mitarbeitermotivation für den

Erfolg eines Unternehmens werden in Kapitel X untersucht. Ähnlich wie bei Innendienstmitarbeitern muss natürlich auch der Außendienstmitarbeiter motiviert werden.

4. Förderung des Verkaufs

In meinen Unternehmen kann man die Unterstützung, die wir unserem Außendienst geben, in drei verschiedene Kategorien unterteilen. Je nachdem, ob sie sich auf die Gruppe Würth als Ganzes, auf den einzelnen Reiseverkäufer oder auf den einzelnen Kunden beziehen.

Zur ersten Kategorie gehören:

- Marktgerechtes Verkaufsprogramm,
- erstklassige Produkt- und Dienstleistungsqualität,
- hoher Servicegrad,
- profiliertes Image.

Zur zweiten Kategorie zählen:

- angemessene Festbezüge,
- attraktives Provisions-, PKW- und Gratifikationssystem,
- zweckmäßige Handreichungen zur Verkaufsförderung,
- häufigere Sonderangebote und –aktionen,
- zugkräftige Werbung.

Unter die dritte Kategorie fallen:

- plausible Modelle zur Einschätzung des Kaufpotentials,
- angemessene Preise und Rabatte,
- faire Erledigung von Reklamationen,
- prompte Gutschrift bei berechtigter Beanstandung,
- Einbindung in ein Partnersystem.

Ziel all dieser Maßnahmen ist es, aus Verkäufern und Kunden zufriedene Verkäufer und zufriedene Kunden zu machen und damit jene Kraft in das Umfeld des Unternehmens zu übertragen, die es unserem Außendienst erlaubt, selbstbewusst, optimistisch und daher auch überzeugend aufzutreten. Zufriedene Verkäufer wechseln nicht. Sie ruinieren weder das Unternehmen noch dessen Ansehen. Zufriedene Kunden bleiben und ihre Treue mehrt Wohlstand und Ansehen eines Unternehmens.

Um gute Verkäufer anzuwerben und auch zu behalten, muss natürlich die Entlohnung attraktiv sein. Das Management muss ein Einkommensniveau festlegen, das dem Marktwert des Verkäufers gerecht wird. Dies ist keine einfache Aufgabe, die nur dann gut zu lösen ist, wenn der Arbeitsmarkt für Verkäufer relativ transparent ist. Danach müssen ein fester Grundbetrag, ein variabler Anteil, Aufwandsentschädigungen und Nebenvergünstigungen festgelegt werden. Somit kann man drei Grundtypen für den Verkauf ableiten: Reiner Zeitlohn, reiner Leistungslohn und eine Kombination aus Leistungs- und Zeitlohn. Je nach Branche ist das Verhältnis zwischen diesen zwei Lohnarten unterschiedlich.

Aber auch das Unternehmen muss bei der Auswahl seiner Verkäufer darauf achten, dass sie zum Unternehmen passen. Mindestens auf dem Marktplatz, den Würth bearbeitet, haben wir versucht, Paradigmen zu erarbeiten zur Klärung der Frage, welche Menschen mit welchem beruflichen Werdegang die Idealverkäufer für Würth sein könnten.

Auf zwei Gebieten wurden wir tätig, nämlich zum einen wurde analysiert, welche Berufsausbildung und welches Lebensalter ideal sein könnte, und auf der anderen Seite wurden mehrere Versuche unternommen über wissenschaftliche Studien, bei den erfolgreichsten Verkäufern von Würth herauszufinden, ob Gemeinsamkeiten der Verhaltensweisen erkennbar wären, um daraus wiederum ein Anforderungsprofil für die Auswahl kommender Würth-Verkäufer auszuarbeiten.

Das erste Gebiet wurde über Jahrzehnte beobachtet und heute lässt sich sagen, dass die Frage des beruflichen Werdegangs und der Ausbildung für den Erfolg eines Würth-Verkäufers von absolut untergeordneter Bedeutung ist, auch Schulabschlüsse können völlig vernachlässigt werden. Langfristig gesehen zeigt sich, dass Fleiß, Durchsetzungsfähigkeit und Ausdauer die relevanten Charaktereigenschaften für den Erfolg eines Verkäufers im Hause Würth sind. Auch ist die landläufig unterstellte Meinung, ein Verkäufer müsse gut reden können, nicht zutreffend. Gerade die schüchternen und introvertierten Verkäufer zählen bei uns zu den erfolgreichsten. Das Zuhören können, gepaart mit Energie, Fleiß und Ausdauer, ist geradezu ideal für spektakuläre Erfolge.

Klänglich gescheitert ist jedoch der Versuch, mit wissenschaftlichen Empirismusansätzen ein Charakter- und Verhaltensprofil der erfolgreichen Würth-Verkäufer aufzubauen.

Daher habe ich fünf Regeln herausgearbeitet, die Voraussetzung eines erfolgreichen Verkäufers sind. Ein erfolgreicher Verkäufer muss kein Genie sein, sondern nur:

- durchschnittliche Intelligenz,
- normale Arbeitsfreude,
- Lernbereitschaft,
- den Willen, die eigene Arbeitszeit optimal zu nutzen,
- gesunder Ehrgeiz,
- Sinn für Motivationsprogramme und
- eine Reihe von Charaktereigenschaften wie Optimismus, Zuverlässigkeit und Hartnäckigkeit, Loyalität und Begeisterungsfähigkeit sowie eine hobbyhafte Arbeitsauffassung aufweisen.

Alles in allem kann man sagen: Arbeitswille und eine positive Einstellung zur Firma garantieren bei Verkäufern, die von ihrer Persönlichkeit her überhaupt für diesen Beruf geeignet sind, den Erfolg zu mindestens 100 Prozent. Und wenn es weniger als 100 Prozent sind, liegt es häufig nicht an den Verkäufern, sondern am Management.

Was muss man nun aber praktisch tun, um als Reiseverkäufer Erfolg zu haben? Dafür gibt es ganze Lehrbücher über Verkaufskompetenz, wobei ich mich auf fünf goldene Regeln beschränken möchte, mit denen ich persönlich auf meinen vielen Verkaufsreisen gut gefahren bin:

1. Die Aufmerksamkeit des Kunden durch ein Sonderangebot, eine Mustervorführung oder eine persönliche Geste binden.
2. Dem Kunden Zeit lassen, die Angebotsinformationen in sich aufzunehmen und aktiv zu verarbeiten.
3. Den Kunden reden lassen, damit er seine Wünsche formulieren und der Verkäufer durch Nachfragen das Gespräch steuern kann.
4. Dem Kunden immer mehr Wünsche entlocken – sich nie mit der erreichten Anzahl von Bestellungen zufrieden geben.
5. Die Anzahl der bestellten Positionen kommt vor der Anzahl der bestellten Mengen, wobei auf den Kalkulationsfaktor zu achten ist.

Besonders wichtig ist also Zufriedenheit und Vertrauen der Kunden, denn ein zufriedener Kunde bleibt der Unternehmung länger treu. Er bevorzugt auch neue Produkte, die von dem Unternehmen oder der Marke, der er sich verbunden fühlt, angeboten werden. Auch wird er nur gut über die Unternehmung und deren Produkte sprechen. Aufgrund seiner Verbundenheit mit dem Unternehmen wird er auch weniger die Angebote und Werbemaßnahmen der Konkurrenz beachten. Positiv an einer langfristigen Beziehung zu dem Kunden ist auch, dass er dem Unternehmen neue Ideen bezüglich der Produkte und des Services geben kann. Darüber hinaus ist natürlich auch wieder der Kostenaspekt nicht zu vernachlässigen, denn die Transaktionskosten sinken, wenn die Aktionen zwischen dem Kunden und dem Verkäufer zur Routine werden.

5. Die Bedeutung des Marketing

Die beste Verkaufsorganisation nützt freilich nichts, wenn die Produkte und Dienstleistungen und das hinter ihnen stehende Unternehmen nicht den Markt ansprechen, wenn sie bei den Abnehmern keine Akzeptanz finden. Unternehmen, die in dieser Beziehung versagen, haben keine Existenzberechtigung, vor allem, wenn die Qualität ihrer Produkte und ihre Lieferschnelligkeit zu wünschen übrig lassen. Orientierung am Kunden bedeutet, dass ein Unternehmen untersuchen muss, welche Wünsche die Kunden haben und zwar aus Sicht der Kunden und nicht aus der eigenen Sicht.

So wenig wie man Schnelligkeit mit Hexerei verwechseln darf, so wenig darf man es als Unternehmer mit der Geschwindigkeit der eigenen Aktivitäten sein Bewenden haben lassen. Es kommt vielmehr auf die Qualität der Aktivitäten an, die wir heutzutage unter den Begriff Marketing zusammenfassen.

Der Marketingbegriff wurde Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts in den USA geprägt und von Theoretikern und Praktikern zur Kennzeichnung der Lehre vom Handel und Absatz verwandt. Die Ursprünge des Marketing liegen in der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte. Untersucht wurde damals die systematische Möglichkeit der Distribution dieser Güter. Im Zeitablauf hat sich das Konzept weiterentwickelt, hin zum primären Verkauf von Produkten. Die Betrachtungsweise hat sich gewandelt und heute wird Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik bezeichnet.

Um die Grundidee des Marketings zu erläutern, ist es sinnvoll, auf die Definition von Kotler/Bliemel zurückzugreifen: „Marketing ist ein Prozeß im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und

Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen.“¹⁹² Die Bedürfnisbefriedigung als Ausgangspunkt des Marketings ist ein zentraler Bestandteil, da es sich hier um die strikte Orientierung an den Bedürfnissen der Nachfrage dreht. Wichtig ist, dass bedürfnisgerechte Güter angeboten werden. Je genauer der Anbieter die Bedürfnisse seiner Kunden kennt, um so höher ist die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit. Dazu muss die Nachfrage nach Gütern am Markt wirksam werden.

Der Markt ist jedoch kein einheitliches Gebilde, denn die dort angebotenen und nachgefragten Waren und Dienstleistungen sind so vielfältig, dass sie jeweils auf spezifischen Märkten gehandelt werden müssen. Auch besteht der Markt aus vielen potentiellen Kunden mit bestimmten Bedürfnissen. Diese Bedürfnisse sollen durch einen Austauschprozess befriedigt werden. Das Unternehmen unterhält ebenfalls viele Beziehungen zu den unterschiedlichen Märkten wie dem Beschaffungsmarkt, den Absatzmärkten oder dem Kapitalmarkt.

Von ganzheitlichem Marketing spricht man dann, wenn alle Abteilungen im Unternehmen daraufhin arbeiten, den Kunden zufrieden zu stellen. Dazu müssen einerseits die Marketingfunktionen – Verkauf, Werbung, Marktforschung usw. – aufeinander abgestimmt werden, denn es kann sich z.B. nicht positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken, wenn der Verkäufer auf den Produktmanager schlecht zu sprechen ist, weil er zu hohe Preise setzt oder zu hohe Absatzmengen voraussetzt. Daher ist es wichtig, die Marketingfunktionen untereinander zu koordinieren, wobei diese Koordination immer im Hinblick auf die Präferenzen der Kunden stattfinden muss. Andererseits müssen aber die Marketingaktivitäten auch mit den restlichen Bereichen im Unternehmen abgestimmt werden.

Zum ganzheitlichen Marketing gehören interne und externe Marketingaktivitäten. Nach innen bedeutet Marketing ganz eindeutig Personalakquisition, Personalentwicklung und Personalführung, denn es gilt ja, die richtigen Menschen zu finden und die eingestellten Bewerber zu fördern und zu führen, so dass sie die Unternehmensziele optimal nach außen vertreten können. Marketing bedeutet aber auch, dass das gesamte Management bis hin zu den Gruppenleitern gehalten ist, pro Quartal mindestens einen vollen Tag am Markt zu verbringen – im Verkauf, beim Kundenbesuch.

Diese hautnahe Erfahrung mit dem Markt löst bei unseren Innendienstmitarbeitern immer wieder ein wichtiges Aha-Erlebnis aus: Nach ihren Mitreisen sehen sie die 14.000 bis 16.000 Aufträge, die jeden Tag in das Vertriebszentrum in Künzelsau geschleust werden, nicht mehr als monolithischen Arbeitsberg. Dieser Berg gewinnt plötzlich Konturen. Er löst sich in einzelne Aufträge auf. Um jeden dieser Aufträge haben unsere Verkäufer gerungen. Jeder Auftrag ist aber auch ein Vertrauensbeweis unserer Kunden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einkauf, in der Finanzbuchhaltung, im Vertriebszentrum, die das begreifen, sind gerne bereit, noch schneller, noch zuverlässiger, noch besser zu arbeiten als zuvor. Sie verstehen, dass sie im Grunde nicht von der Firma Würth bezahlt werden, sondern von den Kunden. Sie verhalten sich marktgerecht.

Das interne Marketing ist dem externen Marketing zeitlich vorgelagert. Es macht keinen Sinn, in der Werbung den Dienst am Kunden zu versprechen, wenn die Mitarbeiter nicht dazu bereit sind. Wichtig ist hierbei, dass diese Bereitschaft in allen

Unternehmensbereichen vorhanden ist, d.h. ausgehend vom Topmanagement bis hin zum Kundenkontaktpersonal.

Für das Unternehmen muss an erster Stelle der Kunde stehen, dann der Mitarbeiter und hier vor allem der Mitarbeiter, der in direktem Kontakt mit dem Kunden steht. Darunter ist das mittlere Management angesiedelt, das die Aufgabe hat, die Mitarbeiter so zu unterstützen, dass sie den Kunden noch besser betreuen können. Erst dann ist das Top-Management gefragt, das seinerseits wiederum das mittlere Management in seinen Aufgaben unterstützen soll.

Externes Marketing ist dagegen, wie bereits durch den Begriff verdeutlicht wird, auf Personen und Organisationen am Markt gerichtet.

Jedes Unternehmen ist jedoch ein ganzheitlicher Organismus, der die Unterteilung in „innen„ und „außen“ gar nicht erlaubt. Denn all seine Funktionen richten sich ja letztlich auf den Markt. Dazu gehört, dass auf dem Hof keine Zigarettenskippen herumliegen ebenso wie die prompte und freundliche Entgegennahme von telefonischen Anrufen oder die Kompetenz der Verkäufer. Wenn man alle betrieblichen Funktionen in einen interaktiven Zusammenhang bringt, der den Markt anspricht und dort die optimale Akzeptanz findet, kann man von einem erfolgreichen Marketing sprechen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kundenzufriedenheit ein wesentliches Ziel für die Unternehmung sein muss, denn nur ein zufriedener Kunde bleibt dem Unternehmen erhalten. Die Praxis zeigt, dass es ökonomisch sinnvoller ist, einen bestehenden Kunden zu erhalten als neue Kunden zu gewinnen.

6. Abschließende Bemerkungen

Verkäuferzufriedenheit – Kundenzufriedenheit – niedrige Reklamationsrate – angemessene Verkaufspreise – entsprechende Umsatz- und Profitsteigerung – das ist die Schrittfolge, die unter dem Leitstern der Kundenorientierung zum Unternehmenserfolg führt. Dabei hat das Management dem Außendienst folgende Maxime einzuschärfen:

- Übervorteile deine Kunden nie!
- Mach keine Zusagen, die du nicht halten kannst!
- Schreibe keinen Auftrag, der auf Unwahrheiten beruht!
- Gib deinem Kunden die Sicherheit absoluter Fairness!
- Sei zuvorkommend und partnerschaftlich!
- Versuch, eine menschliche Beziehung aufzubauen!
- Besuche jeden deiner Kunden mindestens alle vier Wochen einmal!

Alle diese Postulate laufen auf die gute alte Formel „Der Kunde ist König“ hinaus – auf einen Dienst am Kunden, bei dem Kompetenz und Kooperation eine enge Verbindung miteinander eingehen. Kunden sind keine computerisierten Maschinen, sondern Menschen, die einen bestimmten Beratungsbedarf haben. Jeder Verkäufer tut deshalb gut daran, sie als Mensch und Berater anzusprechen – als Mensch, der über das Wetter, die Erlebnisse des letzten Wochenendes oder die Bundesliga redet, und als Berater, der über Produkte, Preise, Lieferzeiten usw. Bescheid weiß. Am Anfang einer Verkäuferkarriere kommt das zweite im Gespräch mit dem Kunden vor

dem ersten. Hat der Verkäufer aber ein Stadium erreicht, in dem er den Kunden in erster Linie als Mensch ansprechen kann, ist der Weg zum Erstlieferanten oder gar Alleinanbieter nicht mehr weit, und damit hat der Verkäufer dann den Gipfel seiner Karriere erreicht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für alle Unternehmen, egal welcher Branche und Größe, gleichermaßen gilt:

Zufriedene Kunden sind das Kapital des Unternehmens.

Daher muss der Verkauf oder Außendienst eine auf lange Dauer angelegte Zusammenarbeit mit dem Kunden anstreben, aufbauen und pflegen. Dazu muss sich der Kunde auf den Verkäufer verlassen können. Der Abnehmer ist dankbar für jeden zuverlässigen Lieferanten, also wird er die Beziehung zu dem Unternehmen schätzen und gute Aufträge erteilen.