



## Neue Verkaufsprozesse:

# Der Verkäufer 2011 – Bleibt er Regisseur oder schrumpft er zum Touchpoint?

Der Chief-Sales-Officer-Gipfel (CSO) in Heiligendamm im September 2010, die CRM-expo im November und die vielen Konferenzen zum Thema Social Media ab Mitte 2010 sind Signale für einen Trend: Der persönliche Verkauf droht seine zentrale Rolle im Verkaufsprozess zu verlieren. Xing, Facebook, Twitter, YouTube und Co. bringen das Web-2.0-Fass zum Überlaufen.

Von Prof. Dr. Peter Winkelmann

Das Wasser steigt immer höher, und auf der Oberfläche schwimmen zwei Hype-Worte, die als Symbol für diese Entwicklung gelten: User-generated Content und CMR – Customer-managed Relations. Wenn die Kunden zunehmend das Webgeschehen selbst bestimmen, dann verliert der Außendienst seine zentrale Machtposition im Verkaufsprozess. Der Verkäufer denaturiert zu einem Knoten im Verkaufsprozess. Er muss den Verkaufszyklus mit immer mehr Instanzen teilen. Dieser Trend einer schleichenden Abkehr von der klassischen Eindimensionalität des Verkaufs in mehreren Stufen wird in dem folgenden Beitrag behandelt.

## 1. Der persönliche Verkauf als Königsweg

Wie sagte Ralf Korb, Chef-Manager der CRM-expo, in seinen einleitenden Worten zur letzten Messe im November 2010 so schön: „Ich freue mich, dass Sie auf der CRM-expo sind – real und nicht eingeloggt über Facebook, Twitter oder Skype. Denn so schön die neue Web-2.0-Welt auch ist, das Gespräch von Mensch zu Mensch, zwischen Unternehmen und Kunde, ist durch nichts zu ersetzen.“ (siehe Grusswort im Messekatalog zur CRM-expo, S. 3).

Diese Worte bringen das Paradigma des eindimensionalen Verkaufs gut zum Ausdruck: Verkäufer und Käufer sitzen sich beim Verkaufsgespräch Auge in Auge gegenüber. Gerade der Begriff „Customer Relationship“ bringt diese bilaterale Kundenbeziehung gut zum Ausdruck.

Natürlich kämpft der klassische Verkäufer nicht allein auf weiter Flur. Unterstützt wird er durch die Kollegen und Kolleginnen des Innendienstes, durch den technischen Kundendienst und die Mitarbeiter der Logistik. Das Marketing ist nach seinem Empfinden zwar präsent, aber außen vor. Das Marketing kümmert sich um den Durchschnittskunden, den der Verkäufer gar nicht kennt. Der Verkauf bekommt also Unterstützung von vielen Seiten – aber er hat das Sagen.

Ein tiefer gehender Blick auf das Kundenmanagement der letzten Jahre zeigt uns aber, dass die gute alte Verkäuferwelt Risse aufweist. In vielen Bereichen musste sich der Vertrieb bereits mit anderen betrieblichen Ressorts arrangieren oder sogar deren kundenbezogenen Direktiven folgen. So wie die Preis- und Konditionenhoheit in den meisten Unternehmen schon lange nicht mehr beim Verkauf liegt. Begleiten wir also diesen Evolutionsprozess im Kundenmanagement, **Fortsetzung auf Seite 3**

## INHALT

### ● TOPTHEMA

#### Neue Verkaufsprozesse:

**Der Verkäufer 2011 –  
Bleibt er Regisseur oder  
schrumpft er zum  
Touchpoint?**

Seite 1

### ● VERTRIEBS-TRENDS 2011

#### Trendthemen 2011:

**Was kommt, was bleibt**

Seite 2

#### Agieren statt reagieren:

**Die Zukunft des Vertriebs  
in Zeiten von Social  
Media**

Seite 5

#### Evidenzbasierte Weiterbildung auf dem Vormarsch:

**Erkenntnisse aus der Hirn-  
forschung für den Vertrieb  
richtig nutzen**

Seite 7

#### GEA Maschinenkühltechnik:

**Neue Erkenntnisse bringen  
den Vertrieb auf Trab**

Seite 8

#### Variable Vergütung im Außendienst:

**Neue Konzepte machen  
sich bezahlt**

Seite 10

#### Führung und Vertrieb:

**Gemeinsam die PS auf die  
Straße bringen**

Seite 12

#### Verkäufermangel – Die Chance für ältere Arbeitnehmer

**Silver Ager machen  
jetzt schon gute  
Geschäfte**

Seite 14

#### Social Media treibt an:

**Die Empfehlungs-  
gesellschaft kommt –  
definitiv**

Seite 15

## EDITORIAL

# Trendthemen 2011: Was kommt, was bleibt

Ein eigentlich erfreulicher Megatrend des Jahres 2011: Wir rutschen unter die Dreimillionengrenze, was die Arbeitslosenzahl angeht. Und das hat für den Vertrieb gravierende Folgen, denn damit wird es immer schwieriger, qualifizierte Vertriebsmitarbeiter zu finden. Die große Herausforderung im Vertrieb wird sein, die richtigen Leute zu finden beziehungsweise die guten an das Unternehmen zu binden. Der klassische Weg über Anzeigenschaltung, ob im Internet oder in einem Printmagazin, stößt hier an seine Grenze.

Es wird immer wichtiger, aktives Empfehlungsmarketing auch in diesem Bereich zu betreiben. Einer meiner Kunden, Marktführer im Bereich Medizintechnik, hat seine komplette Außendienstmannschaft so aufgebaut, dass Topvertriebler des Unternehmens andere Vertriebler empfohlen haben, die dann bei diesem Unternehmen angefangen haben. Der große Vorteil: Die Kommunikation im Team funktioniert hervorragend und derjenige, der einen neuen Mitarbeiter empfiehlt, fühlt sich für ihn auch künftig verantwortlich. Das heißt, wenn die Leistung des Neuen nicht passt, dann ist auch sein Empfehler in der Pflicht.

Ich bin ganz sicher, dass der Aufschwung, den wir aktuell haben, mit Social Media in keinster Weise in Zusammenhang steht. Social Media ist gerade ein heißes Thema, wie es das Thema Internet vor zehn Jahren oder vor fünf Jahren das Thema CRM war. Irgendetwas brauchen die Medien ja, worüber sie schreiben können. ;-)

Wie kann der Vertrieb 2011 Social Media nutzen? Ich sehe Facebook und Twitter zuallererst als B2C-Thema. Die große Herausforderung für die meisten, die marketing- und vertriebsmäßig Social Media nutzen wollen, möchte ich mit Teenager-Sex vergleichen: Alle wollen es machen, aber keiner weiß, wie es wirklich geht. Klar ist nur: Social Media ist eine spannende Maschine zur Leadgenerierung. Gerade bestimmte Funktionen auf Facebook sind dafür perfekt geeignet.

Natürlich gibt es ab und an auch Beispiele aus dem B2B-Bereich, die erfolgreich sind. Wenn ich diese dann genauer betrachte, stelle ich allerdings fest, dass sie nicht auf andere Branchen übertragbar sind. Wo Akquise im Sinne von Neukundengewinnung im Business-to-Business-Bereich tatsächlich möglich ist, so sind das Business-Netzwerke, also XING im deutschsprachigen Raum oder LinkedIn, wenn es um internationale beziehungsweise englischsprachige Themen geht.

Ihr

**Dirk Kreuter**

Herausgeber

P. S. Weitere spannende Überlegungen, was das kommende Jahr für den Vertrieb bringen wird, finden Sie in den Beiträgen meiner Kollegen in diesem Beratungsbrief!

## TERMINE

26.01.2011 IN MÜNCHEN

27.01.2011 IN STUTT GART

### Empfehlungsmarketing

Wer konsumieren oder investieren will, glaubt eher den Aussagen von Freunden und Kollegen als den Hochglanzbroschüren am Markt. Daher gilt: Begeisterte Kunden sind die besten Empfehler. Ihr bester Verkäufer heißt: aktiver Empfehler! <http://www.semigator.de/themen/1338301/Empfehlungsmarketing-der-beste-Umsatzbeschleuniger-aller-Zeiten>

01.02.2011, BÖBLINGEN

### Neukundengewinnung

Neue Kunden, so viel Sie wollen und wann Sie wollen. Kunden, an die Ihr Wettbewerb nicht herankommt. Eine ausreichende Zahl von Neukunden in einem kontinuierlichen Zeitrahmen ist die Lebensversicherung für die positive Zukunft eines Unternehmens. Dieses Seminar zeigt Ihnen wirksame und problemlos gehbare Wege auf, wie Sie dieses Ziel erreichen. Sie gewinnen Ihre Kunden dort, wo die ausgetretenen Pfade der Werbung keinen Zugang mehr finden. Diese Vorgehensweise ist für Sie zudem auch wirtschaftlich sehr interessant. <http://kaltbach-training.de>

22. – 23.03.2011, THALWIL

### Preisverhandlungen

Die ZfU – International Business School, Thalwil (CH) – führt ein Seminar „Preisverhandlungen erfolgreich führen“ mit Peter Schreiber durch, in dem auch das Thema „Preiserhöhung“ behandelt wird. [www.zfu.ch](http://www.zfu.ch)

30.03.2011, MÜNCHEN

### 8. Sales-Marketing-Messe

Durch Google & Co. hat sich das Kaufverhalten der Kunden radikal geändert. Die Veranstaltung bietet ein Informationsangebot für Unternehmer, denn der muss mit Zeit haushalten. Unter dem Motto „Kunden finden – Kunden binden – Impulse für den Vertrieb“ präsentieren im Vortragsforum Referenten Themen rund um das Online-Marketing: SEM, Web-Analyse, E-Mail-Marketing, Social Media sowie CRM: Database Marketing, E-Commerce, Mobile CRM und Dialogmarketing: Adressen, Marktforschung, Lettershop, Digitaldruck. [www.sales-marketing-messe.de](http://www.sales-marketing-messe.de)

Fortsetzung von Seite 1

an dessen Ende der aktuelle Social Media Hype steht.

## 2. Callcenter zur Vertriebsunterstützung

Bereits mehr als 30 Prozent der 5.000 größten deutschen Unternehmen arbeiten laut Untersuchungen des DDV mit Callcentern zur Vertriebsunterstützung zusammen. Am wenigsten kommt man sich noch beim Inbound-Marketing ins Gehege. Die Verkäufer sind froh, dass ihnen zeitraubende Anfragen und Beschwerden vom Hals gehalten werden oder dass technische Anfragen gleich an die kompetenten Stellen weitergeleitet werden. Klasse, wenn ein Unternehmen mit CRM operiert. Dann kann der Kundenbetreuer diese Kundenkontakte nebst Absprachen auf einfache Weise in der Kundenhistorie nachvollziehen.

Anders verhält es sich im Outbound. Sofern Vertriebsorganisation und Servicecenter parallel arbeiten, müssen Strategie, Aktionen und Datentransfer abgestimmt werden. Auf der einen Seite ist der Vertrieb froh, wenn ihm Dienstleister schwierige Arbeitsschritte im Sales Cycle abnehmen. Beispiel: EconTel übernimmt beim Hidden Champion der Haustechnik, der Viega in Attendorn, die Erfassung und Qualifizierung von öffentlichen Ausschreibungen. Der Vertrieb kann dann gezielt auf prioritäre Potenziale losmarschieren. Auf der anderen Seite stehen Flächenvertriebe, bei denen Callcenter die Vertriebsaktionen steuern. Neue Adressen finden, Leads vorqualifizieren, Termine für die Verkäufer vereinbaren, Unterlagen vorschicken, diese grundlegenden Verkaufsaktivitäten gehören heute zu den Standardangeboten von Callcenter-Dienstleistern wie arvato direct services, D+S Deutschland oder walter services.

## 3. Corporate Publishing als Verkaufsmotor

„Unsere Produkte sind wartungsfrei“, so verkündet das Marketing in der Kundenzeitung. „Schließen Sie mit uns mehr Wartungsverträge ab“, so versucht der Vertrieb den Umsatz anzukurbeln, wenn das Produktgeschäft schwächelt. Dieses Beispiel zeigt, wie stark das Corporate Publishing an den Verkauf herangerückt ist. CP ist eine schwache Waffe, wenn der Verkäufer die Botschaften und Aktionen der Kundenmedien nicht kennt. Das Direktmarketing ist nämlich darauf angewiesen, dass der Verkauf die Weiterverfolgung der wichtigsten Responses übernimmt. Und den Verkäufer freut es, wenn seine Verkaufsargumente durch die Positionierung einer starken Marke eine große Aufwertung erfahren. Vonseiten des Marketings kommt daher die Forderung, der Verkäufer möge sich verstärkt als Markenbotschafter verstehen.

Ich kenne nicht ein Unternehmen, in dem der Vertrieb die Botschaften und Kampagnen von Direktmarketing und CP steuert. In der Regel ist es umgekehrt. Bis zu einem gewissen Maße nimmt dann das Marketing Einfluss auf die Verkaufsaktivitäten.

## 4. Strategische Kundensegmentierung: Marketing treibt Vertrieb

In stark marktorientierten Unternehmen darf das Marketing sogar noch einen großen Schritt weitergehen. Hier hat eine gewisse „Entmachtung“ des Außendienstes schon längst stattgefunden. Eine strategische Kundensegmentierung treibt den Verkauf. Bevor die Kundenberater zum Kunden gehen, qualifiziert das Marketing Zielkunden, Kundensegmente, Verkaufsregionen, Technologien vor. Unternehmen wie Kuhnke

Automation in B2B- oder Weber Haus in B2C-Märkten sind gute Beispiele für eine derart marketinggetriebene Vertriebssteuerung. Die Unternehmen realisieren dadurch erhebliche Effizienz- und Kostenvorteile. Sie tragen durch die Vorqualifizierungen des Marketing der Tatsache Rechnung, dass das Verkaufsgespräch mittlerweile die teuerste Kontaktart ist.

## 5. Und nun das noch: Social Media – der Kunde macht Marketing

Plötzlich rollt vonseiten des Internets die nächste Welle auf die Außendienste zu. Plötzlich sind die Themen Web 2.0 und Social Media in aller Munde. Keine Fachkonferenz kommt mehr an Twitter, Facebook oder LinkedIn vorbei. Noch verstehen viele Verkaufsorganisationen diese neuen Kanäle vor allem als eine Angelegenheit des Marketing. Doch Schritt für Schritt dringen die Social Media 2011 immer stärker in den Vertrieb vor.

Dabei sind die Social Media nicht mehr nur Thema für das B2C-Geschäft. Auch B2B-Unternehmen unternehmen erste Gehversuche. Die Fragen aber, wie nachhaltig diese neuen Kanäle wirklich neue Vertriebsvorteile erschließen und ob sie die Verkäufer eher unterstützen oder ersetzen, sind noch unbeantwortet. Die Mehrwerte, die die sozialen Plattformen dem Vertrieb bieten können, bleiben offen. Vier trendmäßige Auswirkungen auf den außendienstgetragenen Vertrieb können jedoch schon heute ausgemacht werden:

1. In der Konsumgüterwelt dominieren die Spielregeln der Unterhaltung und der Meinungsfreiheit bei niedrigen Hemmschwellen. Da sollten Verkäufer zur Kenntnis nehmen, dass Kunden einen Kanal bekommen, um sich Luft zu machen – sodass wir sehr schnell wissen, was unsere Zielgruppen über uns denken. Es bieten sich Chancen, Fans bei der Kreation eines neuen Werbeslogans, der Gestaltung einer Produktverpackung oder als überzeugte Produktempfeher für uns arbeiten zu lassen, anstatt auf die ewig gleichen Ideen des Marketing zu bauen. Das Problem: Die Vertriebler müssen dann auch damit rechnen, dass Kunden sich über die Qualität der Kundenbetreuung oder über das Auftreten der Verkäufer abfällig äußern. Das ist die Kehrseite. Es ist also ratsam, sehr genau zu darüber zu wachen, in welchem Maße der Vertrieb von den Kundenäußerungen betroffen ist.

Grundsätzlich gilt das auch für die Geschäftsmärkte. Die Spielregeln sind jedoch anders. Sie sind weniger chaotisch als im Konsumgüterverkauf. Ein Automobileinkäufer von BMW wird sich kaum in Facebook über einen Zulieferer äußern (dürfen). Hier regieren Compliance-Regeln, wer was sagen darf. Und an den tradierten Machtspielen wird sich so schnell nichts ändern. Doch diesen Beharrungskräften zum Trotz: Wer hätte vor zwei Jahren gedacht, dass Google heute die erste Anlaufstelle für B2B-Einkäufer ist? Bei der Frage, welche Medien die Entscheider aus der Industrie regelmäßig nutzen, liegen die Suchmaschinen mit 97,6 Prozent weit vorne (Zeitmedia, Horizont 30/2010, S. 20).

2. Viele Außendienstorganisationen haben schon die Online-shops als Konkurrenz empfunden. Wer ist eigentlich Chef des Internetverkaufs: der Vertrieb, das Marketing, eine eigenständige Organisation oder die Tochtergesellschaft? Wie werden Provisionen für die Besucherverkäufer berücksichtigt? Dieser virtuelle Konkurrenzschauplatz wird sich zukünftig von den klassischen E-Shops

Fortsetzung von Seite 3

- hin zu differenzierten Firmenauftritten und Verkaufsaktionen im Rahmen des Social-Media Marketing verlagern. Die Social Media-Verfechter berichten schon heute stolz über die Abverkaufserfolge von Dell, Tengelmann, Brands4Friends oder gar die Deutsche Bahn, die innerhalb von zwei Wochen rund 140.000 Cheftickets via Facebook verkaufte (dann aber den Auftritt wegen der Flut negativer Kundenkommentare wieder zurücknahm). Das sind letztlich alles Umsatzerfolge, die nicht dem konventionellen Außendienst zugerechnet werden.
3. Der Social-Media-Trend eröffnet cleveren Verkäufern aber auch neue Chancen. Diese sind schon längst draufgekommen, wie sie die sozialen Plattformen für ihre eigenen Beziehungsnetze nutzen können. Vorausgesetzt, ihre Kunden legen selbst im Netz ihre Identitäten offen – was erst in wenigen Branchen die Regel ist. Xing wird zur „digitalen Visitenkarte für berufliche Netzwerke“ (Dr. Helmut Becker, Xing). Folgerichtig werden Verkäufer zunehmend auch Neukunden über Xing (eher Geschäftskunden) oder Facebook (eher private Endabnehmer) gewinnen können. Ganz davon abgesehen, welche enormen Chancen sich durch die Netzwerke für ein schneeballartiges Empfehlungsmarketing ergeben; wenn man es richtig anzupacken weiß! Thorsten Schwarz sagt deshalb voraus: „In fünf Jahren wird es keinen Vertriebler mehr geben, der nicht mindestens auf fünf Plattformen vertreten ist.“ (salesBusiness 3/2010, S. 10). Interessant: Vor zehn Jahren haben wir unseren Verkäufern noch die Karteikästen weggenommen und die Kundendaten im CRM hinterlegt. Was ist, wenn die cleveren Verkäufer sich jetzt auf eigene Kappe ihre Kontaktpersonen-Communities aufbauen? Die Chance liegt darin, die Face-to-face-Beziehungen durch virtuelles Networking zu veredeln und zu verstärken. Gute Idee – aber der Karteikästen ist wieder da. Wechselt der Verkäufer den Arbeitgeber, nimmt er sein Netzwerk mit. Andererseits: Die SAP zeigt schon seit Jahren, wie man Tausende von Informatikern in „offiziellen Netzwerken“ pflegen kann.
  4. Keinesfalls übersehen sollten wir die Chance zu einer effizienten internen Kommunikation mithilfe von neuen CRM-Tools wie z.B. Chatter von salesforce.com. Salesforce Chatter ist eine Collaboration-Anwendung und Plattform. Das Social Media Tool hilft, Informationen in Echtzeit sicher zu verknüpfen und freizugeben. Dank aktueller und automatischer Status- und Änderungsmeldungen bleiben die Mitarbeiter bei wichtigen Projekten immer auf dem Laufenden.

Man beachte: Dieser Trendbeitrag stellt den außendienstgetragenen Vertrieb in den Blickpunkt. Der indirekte Vertrieb für Konsumgüterprodukte scheint dem Besuchsverkauf um zwei Jahre voraus zu sein. Laut einer Untersuchung der Universität Oldenburg sind bereits 60 der 100 größten Markenartikelhersteller in Sachen soziale Netzwerke kräftig unterwegs, stärken ihre Marken, initiieren Abverkaufaktionen und binden ihre Fans am Handel vorbei an die Marke.

Doch vor einem sollte man sich hüten: die Kraft der Kundenbindung durch Social Media zu überschätzen. Es sind keine Freundschaften, die in Facebook und Co. generiert werden – es sind sogenannte „Weak Ties“. Aber wenn ein Verkäufer deshalb frohlockend meint, das beste Social Media bin ich selbst, so liegt er auch falsch. Wir sollten die endogenen Kräfte virtueller Gemeinschaften nicht unterschätzen. Ein Verkäufer

kann keinen „Kult“ machen – anders die Social Media. Ein Verkäufer muss deshalb erkennen, dass seine Kunden in den sozialen Netzwerken das Marketing mitbestimmen und Gemeinschaften bilden. Unternehmen wie Otto oder eBay verlagern deshalb große Teile ihres Kundendialogs auf Twitter. Und der Verkäufer muss die Chancen und Risiken überschauen, wenn er mit in diese sozialen Plattformen eintauchen will.

## 6. Der Vertrieb verliert die Eindimensionalität: Wo soll das enden?

Fazit: So merken in alten Mustern gefangene Verkäufer, wie ihnen der Trend zum Social Media Marketing langsam den Teppich unter den Füßen wegzieht. Waren früher die Touchpoints des persönlichen Verkaufs von überragender Bedeutung – und alle weiteren Kontakt- und Verkaufskanäle galten als Backup – so sehen sich die Verkäufer jetzt in einen dramatisch zunehmenden Kreislauf von Vernetzungen hineingezogen. Der Außendienst bleibt nur noch im Spiel, wenn sich sein Auftritt am POS nach dem Abgleich von Kundenwert zu Kontaktkosten lohnt. Onlineshop und Webkanäle werden Bestandteil der Verkaufsorganisation, das externe Callcenter ebenso. Immer mehr Kunden weichen gar den traditionellen Kontakten aus und schließen sich zu virtuellen Gemeinschaften zusammen. Für den Vertriebsleiter bedeutet das, sich in der Prozesskette neu zu positionieren: vom Regisseur der Kundenbeziehung zum Mitakteur.

Und was bedeutet das für CRM? CRM wird durch neue Social Media Tools, wie z.B. cosmic von update oder Elaine Five von Artecic, angereichert. So saugt ein gutes CRM den Verkauf wie auch das Social Media Marketing auf. Denn CRM steht für Geschäfte mit werthaltigen Kunden. Und ohne gute Geschäfte gibt es kein Marketing und auch kein Social Media Marketing.

Halten können sich dann nur noch die Vertriebsorganisationen, die die Social Media in ihr CRM integrieren sowie die Verkäufer, die sich auf die Web-2.0-Zielgruppen – sprich: das veränderte Käuferverhalten – einstellen und die sozialen Netzwerke in ihre tägliche Arbeit einbeziehen. Wenn der Verkauf es schafft, das Social Media Marketing für seine Kundenstrategie zu nutzen, dann darf er auch zukünftig weiter den Taktstock in den Kundenbeziehungen schwingen. Das Orchester ist allerdings größer geworden.



### Zum Autor: Prof. Dr. Peter Winkelmann

ist u.a. Mitherausgeber der Vertriebs-Experts-Site, der CRM-Experts-Site, Mitglied im CRM-Expertenrat und Fachbeirat zur CRM-expo. Er gilt heute als einer der deutschen Meinungsführer für Vertriebssteuerung und CRM.

Weitere Informationen: [www.vertriebssteuerung.de](http://www.vertriebssteuerung.de).  
Marketing und Vertrieb – Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 7. Auflage, Oldenbourg Verlag, München und Wien 2010 (ISBN 978-3-486-59208-5). Das Grundlagenbuch zu Marketing und Vertrieb.  
Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM, 4. Auflage, Verlag Vahlen, München 2008 (ISBN 978-3800635382). Dieses Buch gilt mittlerweile als Standardwerk für das Vertriebsmanagement und für CRM.

**Agieren statt reagieren:**

# Die Zukunft des Vertriebs in Zeiten von Social Media

**Jedes Unternehmen kann Social Media für sich nutzen. Dabei ist es egal, ob man diverse Netzwerke in einem Weltkonzern systematisch nutzt oder ob ein Kleinbetrieb seine Stammkunden pflegt. Vertriebs-Experts sprach mit Michael Ehlers über die Auswirkungen von Social Media auf den Vertrieb und wie die Zukunft damit aussieht.**



## Michael Ehlers

ist Kommunikationsexperte für Rhetorik, Verkauf und Marketing. Der erfahrene Rhetoriktrainer schult sowohl Konzerne in Personalentwicklung als auch Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, Politiker und Verkaufsprofis in Kommunikationstechniken und Marketing. In seinem Bamberger Institut arbeiten professionelle Teams in den Abteilungen Marketing, PR & Lobbying sowie im Hörbuch- und Podcast-Verlag. Der gut gebuchte Speaker ist Professional Member der GSA und Expert Member im Club 55. [www.michael-ehlers.de](http://www.michael-ehlers.de)

**Herr Ehlers, Sie haben in einer Serie die Social-Media-Revolution thematisiert. Kann man wirklich schon von einer Revolution sprechen oder ist Social Media eher ein Experiment?**

Von einem Experiment kann lange keine Rede mehr sein. Schuld daran tragen vor allem die modernen Handys. iPhone, Android & Co. haben die sozialen Netzwerke mobil gemacht. Da steht schon einmal ein Kunde im Handel, regt sich zurecht über einen Verkäufer oder einen zu hohen Preis auf und Sekunden später ist die ganze Szene im Web 2.0 gelandet und erlebt einen viralen Effekt, der einer Grippe-Epidemie ähnelt. Jetzt „Gesundheit“ zu sagen hilft wenig. Viele Unternehmen erfahren erst von negativen Kundenerfahrungen, wenn es zu spät ist und der Ruf bereits ordentlich geschädigt. Die Revolution haben wir bereits hinter uns. Derzeit finden zwar weiterhin revolutionäre Veränderungen statt – Stichwort „semantisches Web“ – allerdings basieren auch diese auf dem Prinzip „Mitmach-Internet – Web 2.0“. Aus meiner Sicht der größte demokratische Prozess der Welt. Mitmachen kann aber nur, wer die neue Demokratie versteht.

**Unternehmen, die bisher keine Social-Media-Aktivitäten entwickelt haben, stehen ja fast schon im Ruf, sich selbst zu ruinieren. Aber was bringen dem Vertrieb ganz konkret die Aktivitäten in sozialen Netzwerken?**

Wetten, dass es auch in zehn Jahren noch Unternehmen geben wird, die sich nicht aktiv an Social Media beteiligen? Ich wette aber auch, dass Unternehmen im Bereich B2C und B2B sich nicht mehr verschließen dürfen, wenn sie keinen Schaden erleiden möchten. In Zeiten des harten Wettbewerbs ist Wissen um Trends und Kundenstimmung wettbewerbsentscheidend. Wer rechtzeitig sein Dialog-Marketing um Social Media erweitert und die richtigen Systeme zum Auslesen des Internets in Bezug auf seine Marken und Produkte schafft (Monitoring), wird auch rechtzeitig von Stimmungen um seine Produkte/Dienstleistungen erfahren und kann agieren, statt nur zu reagieren.

**Gibt es Beispiele, in denen Social-Media-Aktivitäten den Absatz beschleunigen?**

Zahlreiche. Sportschuh-Hersteller Nike hat bereits seit zwei Jahren die größte Lauf-Community. Sie ist komplett in die sozialen Netzwerke eingebunden und nutzt diese sehr clever. Basierend auf der Zusammenarbeit mit Apple kann der Läufer nicht nur sein Training dokumentieren, sondern sich auch von seinen Fans während des Lauftrainings anfeuern lassen (siehe <http://en.wikipedia.org/wiki/Nike%2BiPod>). Dell hat bereits über 500.000 Dollar an PCs über seine 38 Twitter-Kanäle abgesetzt und bindet die Kunden bei der Ideengewinnung für neue Systemkonfigurationen mit ein (<http://www.ideastorm.com/>).

Selbst kleine Restaurants wie das Bamberger Toprestaurant „Hoffmanns Steak & Fisch“ haben mit ihren Aktionen auf Facebook zahlreiche neue Stammkunden gewonnen. Dazu halfen schon kleine Bilderrätsel, um z.B. Zutaten zu erraten. Jeden Sonntag wartete bereits eine kleine Fangemeinde, um ein Gratis-Mittagessen zu erhaschen (<http://www.facebook.com/hoffmanns.bamberg>).

Sie sehen also: Vom Weltkonzern bis zum Kleinbetrieb gibt es zahlreiche Beispiele, wie man Social Media für sich nutzen kann. Auf meiner Internetseite <http://www.Internet-Rhetorik.de> und seinem integrierten Facebook-Blog kann der Leser immer wieder neue Beispiele und Zahlen, Daten, Fakten erfahren.

**Ein Blick auf die Vertriebsorganisation: Weiß der Außendienstmitarbeiter künftig schon am Schreibtisch alles über seinen Kunden und fährt dann nur noch los, um die Unterschrift abzuholen und um kurz die zwischenmenschliche Beziehung zu pflegen?**

Zwischenmenschliche Beziehungen basieren nach wie vor auf Vertrauen und Wertschätzung. Was ist eigentlich das Geheimnis, warum die sozialen Netzwerke sich derart durchsetzen? Sie schaffen Annäherungen zwischen den Menschen, aber auch zwischen Marken/Dienstleistungen/Produkten und den Kunden. Annäherung zuzulassen ist die Grundlage für Vertrauen. Da schließt sich der Kreis. Komplexe, erklärungsbedürftige Produkte/Dienstleistungen brauchen auch zukünftig den Ver-

**Fortsetzung von Seite 5**

käufer. Der Vertrieb, der die sozialen Netzwerke in sein CRM-System (Customer Relationship Management) integriert hat oder bei dem der einzelne Verkäufer versteht, durch ein entsprechendes Auslesen des Internets (Monitoring) Informationen über seinen Kunden, deren Herausforderungen und Markttrends für sich nutzbar zu machen, wird auch in Zukunft um die berühmte Nasenlänge voraus sein. Kurz: Social Media ersetzen keine Verkäufer. Topverkäufer lassen sie für sich arbeiten!

**Welche Aufgaben kommen auf den Vertrieb in Zeiten des Web 2.0 zu?**

Die Anforderungen an die CRM-Systeme werden sich verändern. Derzeit wird wie verrückt an Monitoring-Systemen für den Vertrieb oder den einzelnen Verkaufsmitarbeiter gearbeitet. Auch in meinem Institut. Die Vertriebsverantwortlichen brauchen heute bereits eine funktionierende, praktische Strategie, wie sie in Zusammenarbeit mit dem Marketing die Entwicklungen in den sozialen Netzwerken für sich nutzbar machen.

**Wo liegen die Gefahren? Kann die Konzentration auf die Social-Media-Gemeinde dazu führen, andere Zielgruppen zu vernachlässigen? Kann man davon ausgehen, dass die Anregungen und Kritiken im Web 2.0 repräsentativ sind?**

Die Gefahren bestehen heute hauptsächlich darin, dass Unternehmen und Verantwortliche zu unreflektiert mit dem

Thema umgehen. Das gilt sowohl für unreflektiertes „Fanverhalten“ von Menschen, die alles rund um die sozialen Netzwerke durch die rosarote Brille sehen, als auch für Menschen, die es einfach aus Prinzip ablehnen, nur oder gerade weil sie es nicht verstehen. Die Aktivitäten in den Social Media Tools werden in Zukunft eher mehr und intelligente Systeme werden mir zukünftig auch Rückmeldungen über die Validität – also die Relevanz der Daten – geben können. In der Praxis bedeutet das: Wo früher noch unglaublich viel Geld für Marktforschung ausgegeben wurde, wird in Zukunft ein Klick reichen um herauszufinden, was der Kunde will.

**Jack Wolfskin und andere bekannte Unternehmen haben die Macht des Social Web schon zu spüren bekommen. Wie sieht das mit einem eher unbekanntem mittelständischen Unternehmen aus, in welcher Form muss das Unternehmen seine „Fans“ befriedigen?**

Authentischer, ehrlicher Dialog ist das A und O. Ignoranz kann tödlich sein. Gerade Nestlé hat da viel gelernt, im abgelaufenen Jahr durch die Greenpeace-Kampagne gegen das Produkt KitKat. Panik ist allerdings nicht nötig für einen Mittelständler. Beratung von einem erfahrenen Social-Media-Praktiker ist jetzt Gold wert. Viele Unternehmen haben Experten in ihren eigenen Reihen; sie haben nur keine Werkzeuge diese zu identifizieren. Mithilfe dieser Mitarbeiter und einer ausgeklügelten Strategie kann das Unternehmen dann das Internet für sich arbeiten lassen.

**HÖRBUCH-TIPP**

**HÖRBUCH-EDITION MIT FÜNF RATGEBERN**

**Nur die besten Unternehmen werden überleben: Der Kunde ist der wahre Boss**

Für Unternehmen, die in Zukunft nicht nur eine Nebenrolle spielen wollen, hat die Perfektion ihres Kundenmanagements oberste Priorität. Wie man dieses Ziel erreicht, erklärt Anne M. Schüller, eine der gefragtesten Business Speaker im deutschsprachigen Raum, in einem fünf CDs umfassenden Audio-Ratgeber, der bei Breuer & Wardin Verlagskontor erschienen ist. „Der Kunde ist der wahre Boss“ liefert 5 x 25 Erfolgsrezepte in den Bereichen Empfehlungsmarketing, Bestandskundenpflege, Kundenrückgewinnung sowie Verkaufen und Führen in neuen Zeiten.

„Kunden betrachten Unternehmen immer als Ganzheit. Jeder in der Leistungskette muss einen perfekten Job machen“, beschreibt Anne M. Schüller die Erwartungshaltung der Konsumenten. „Wenn es auch nur an einer Stelle klemmt oder ein einziger Mitarbeiter patzt, dann war aus Sicht des Kunden ‚der Saftladen‘ schuld. Er kommt nicht wieder – und im Internet erzählt er der ganzen Welt, warum.“

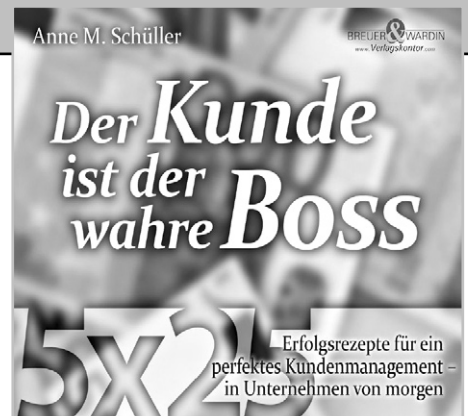
Ob von Unternehmen zu Unternehmen oder im Konsumenten-Dialog: Das Internet hat die Käufer zu mächtigen „Kaufverhaltensbeeinflussern“ gemacht. Schüllers Fazit: „Der Kunde ist der wahre Boss. Seine Geldscheine sind Stimmzettel. Und nur die Besten werden in diesem neuen Szenario überleben.“

Punktuelle Ansätze würden dabei nicht weiterhelfen, sagt die führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Um tatsächlich auf Dauer erfolgreich zu sein, brauche es ein ganzheitliches Vorgehen, das über alle Kundenkontaktpunkte hinweg ein Ziel

verfolge: Kunden zu treuen „Immer-wieder-Kunden“ und engagierten Empfehlern zu machen. Um dieses Ziel systematisch und sicher zu erreichen, wurden 5 x 25 Erfolgsrezepte

für ein perfektes Kundenmanagement in der Hörbuch-Edition „Der Kunde ist der wahre Boss“ praxisnah und zum sofortigen Umsetzen zusammengestellt.

Das Audio-Coaching ist auf „gehirngerechtes Lernen“ abgestimmt: Neben gut nachvollziehbaren Beispielen finden sich auf den CDs zahlreiche konkrete Anwendungstipps, die die optimale Umsetzung der erlernten Inhalte sicherstellen.



**Infos zum Hörbuch:**

**ANNE M. SCHÜLLER**

**Der Kunde ist der wahre Boss. 5 x 25 Erfolgsrezepte für ein perfektes Kundenmanagement – in Unternehmen von morgen**

BREUER & WARDIN GmbH, 89 Euro / 133 CHF, ISBN: 978-3-939621-87-4

Vorgeschlagen für den Deutschen Hörbuchpreis 2011 in der Kategorie „Beste Information“

**Evidenzbasierte Weiterbildung auf dem Vormarsch:**

# Erkenntnisse aus der Hirnforschung für den Vertrieb richtig nutzen

**Helmut Seßler, Verkaufstrainer, Verkaufstrainerausbilder, Vertriebsleiterausbilder und mittelständischer Unternehmer, resümiert das Jahr 2010 und wagt einen Ausblick auf die Weiterbildungstrends 2011.**

## Herr Seßler – wie beurteilen Sie das Weiterbildungsjahr 2010?

Im letzten Jahr mussten wir feststellen, dass die Unternehmen ihre Weiterbildungsbudgets reduziert haben. Jetzt stehen wir vor der umgekehrten Situation – es geht aufwärts, und das wirkt sich auf die Weiterbildungsbereitschaft aus. Die Unternehmen wollen nicht nur, sie müssen weiterbilden. Bei INtem merken wir dies auch daran, dass wir für unsere Verkaufsliteilerausbildung einen zusätzlichen Ausbildungslehrgang angesetzt haben, der im November startet.

## Die Nachfrage ist so groß?

Die Firmen brauchen gute Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter so entwickeln, dass sie einen optimalen Beitrag leisten können, die Unternehmensziele zu erreichen. Und das ist die Philosophie aller unserer Schulungen.

## Überrascht es Sie, dass es derzeit wieder so richtig aufwärts geht?

Man muss die Politik loben. Deutschland gehört zu den Ländern, die die Krisensituation mit am besten bewältigt haben. Die Fördermaßnahmen, die im Rahmen des Konjunkturpakets II verabschiedet worden sind, sind eine Erfolgsgeschichte. Als AZWV-zertifizierter Bildungsträger konnten und können wir viele unserer Weiterbildungsaktivitäten als geförderte Maßnahmen anbieten – und die Firmen haben das sehr gut angenommen.

## Die Förderung läuft aber jetzt aus.

Unternehmen, die bis zum Jahresende in die Weiterentwicklung und Qualifizierung ihrer Mitarbeiter investieren und dabei die Dienste eines zertifizierten Bildungsträgers in Anspruch nehmen, können unter bestimmten Voraussetzungen bis zu 100 Prozent der Weiterbildung gefördert bekommen.

## Welche Entwicklungen sehen Sie für das kommende Jahr?

Wir Weiterbildner müssen nachweisbar mit umsetzungsorientierten Weiterbildungen dazu beitragen, dass die Firmen ihre Vision, ihre Strategie und ihre Ziele realisieren. Einer unserer Kooperationspartner, Peter Kitzki aus Oberhausen, hat im Oktober 2010 gemeinsam mit dem Auftraggeber, der WAZ Mediengruppe aus Essen, einen Deutschen Internationalen Trainingspreis für ein Konzept erhalten, das gerade diesen messbaren und nachweisbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet – also für ein INtem-Konzept. Evidenzbasierte Weiterbildung – das ist die Zukunft. Umsetzbarkeit, Evaluierung, Messbarkeit, Nachhaltigkeit: Diese Kriterien muss jedes Training erfüllen.

## Nachweisbare Trainingserfolge, gut. Welche Entwicklungen sehen Sie noch?

Berater und Verkäufer müssen noch kundenindividueller vorgehen. Und dabei ...

## Das ist aber nun wirklich keine weltbewegende Neuigkeit.

Moment bitte. Und dabei können nun neue Erkenntnisse der Hirnforschung genutzt werden, um den Kundentypus zu identifizieren: Mit wem habe ich es zu tun, mit welchem emotionalen Kundentypus spreche ich gerade, wie tauche ich in die kundenindividuelle Vorstellungswelt ein? Wer hinter die Stirn des Kunden schauen und dessen Wünsche und Emotionen erkennen kann, weiß, mit welchen Argumenten er ihn emotional packen und begeistern kann. Ich denke, dass die Verkaufstrainings, die es im Bereich Neuro-Marketing und Limbic Sales gibt, von den Firmen verstärkt nachgefragt werden.

## Welche Trends prognostizieren Sie?

Unternehmen und Verkaufstrainer überlegen gemeinsam, wie Weiterbildungsmaßnahmen immer intensiver miteinander verzahnt werden können und sich in den Arbeitsalltag der Teilnehmer integrieren lassen. Die Firmen wollen keine punktuelle Weiterbildung, sondern Weiterbildung aus einem Guss. Auf dem Gebiet der Seminar didaktik und Seminarmethodik wird es Weiterentwicklungen geben. Gefragt ist die Methodenforschung, die prüfen muss, wie optimale Lernergebnisse erzielt werden können. Auch hier spielen die Ergebnisse der Hirnforschung eine eminent wichtige Rolle.

## Und die drei Toptrainingsthemen?

Das ist nach meiner Einschätzung vor allem das Thema Kundenorientierung, und zwar aufbauend auf den jeweils aktuellen Erkenntnissen der Hirnforschung. Hinzu kommt das Commitmenttraining, bei dem Führungskräfte lernen, mit ihren Mitarbeitern verbindliche Ziele und umsetzbare Vereinbarungen zu treffen, die zu raschen Ergebnissen führen. Und drittens das Servicetraining – die Kunden wollen Topservice zu erschwinglichen Preisen. Übrigens: Trainings zum Thema Service werden unter bestimmten Voraussetzungen auch in 2011 gefördert. Es lohnt sich für die Firmen, sich diesbezüglich auf dem Laufenden zu halten.

## Zur Person: Helmut Seßler

gründete 1989 die INtem-Trainergruppe Seßler & Partner GmbH mit Sitz in Mannheim und gilt als einer der führenden Verkaufstrainer und Verkaufstrainer-Ausbilder in Deutschland.

Seine Vision: „Wir helfen Menschen und Unternehmen, sich zu entwickeln und zu wachsen.“ Die INtem-Gruppe setzt sich aus über 80 Verkaufs- und Führungstrainingsexperten aus den unterschiedlichsten Branchen zusammen und unterstützt vertriebsaktive Firmen, ihren Umsetzungserfolg zu steigern und messbar mehr Verkaufserfolg zu erreichen.

E-Mail: [h.sessler@intem.de](mailto:h.sessler@intem.de)

[www.intem.de](http://www.intem.de)



**GEA Maschinenkühltechnik:**

# Neue Erkenntnisse bringen den Vertrieb auf Trab

Die Feststellung Paul Watzlawicks, „Man kann nicht nicht kommunizieren“, von 1983 ließ die interessierte Vertriebswelt aufhorchen. Menschen mit der Passion „Verkaufen“ befassten sich damals sogleich mit der „Anleitung zum Unglücklichsein“.

Von Sandra Senftleben

Damals wandelten sich zudem immer mehr Märkte im B2B von Verkäufer- zu Käufermärkten. Die Globalisierung und Liberalisierung feuerte das Ganze noch an. Was lag da näher, als sich mit dem Kommunikationsverhalten gerade im technischen Vertrieb genauer auseinanderzusetzen.

Heute fragt man sich allerdings im Wege zunehmender Verdrängungsmärkte: Was gibt's seit Watzlawik wirklich bahnbrechend Neues im technischen Vertrieb? Wo hat es vielleicht sogar einen Paradigmenwechsel gegeben? So wie im Sport. Da käme ja auch keiner mehr auf den Gedanken, mit der Straddle-Technik über die Stange zu springen. Fosbury ist seit 1968 Standard im Hochsprung.

Also was ist zwischenzeitlich Evolutionäres passiert? Das ernüchternde Fazit lautet: Das Emotionale scheint bis heute noch am technischen Vertrieb in weiten Teilen vorbeigegangen zu sein! Dies ist umso erstaunlicher, als dass die Revolution in der Gehirnforschung bereits vor mehr als zehn Jahren stattgefunden hat.

## Was ist heute Stand der Wissenschaft?

Der Mensch entscheidet zu weiten Teilen unbewusst emotional. Kurz „limbische Entscheidungen“ genannt. Entscheidungen laufen danach meist nach unbewussten Mustern ab, egal ob Konsum- oder Investitionsgut. Das Gehirn des Entscheiders bleibt aber ein und dasselbe. Warum man sich trotzdem weiterhin erfolgreich gegen die tiefere Auseinandersetzung mit Kommunikationstheorien und -modellen im technischen Vertrieb wehrt, bleibt für viele Insider ein Rätsel. Doch im Einheitsgrau der B2B-Welt tut sich was: Zunehmend wagen sich immer mehr Investitionsgüterhersteller im Vertrieb aus der Deckung.

So auch die GEA Maschinenkühltechnik GmbH aus Herne. Das Management erkannte dort schlicht, dass sie mit ihrem alten Vertriebsverhalten wirklich keinen neuen Blumentopf mehr gewinnen konnte. Im Gegenteil: Weg vom Erzähl-Daten-Fakten-Monolog hin zum professionellen Erfragen von Kundenbedürfnissen schien das Gebot der Stunde. Kurz: Sich auf die Erfahrungen – sprich Emotionen – der Kunden einzulassen und nicht nur so zu tun, als ob man das bereits täte, das ist der interessante Trend im B2B.

Gesagt, getan? Mitnichten! Es ist eine schweißtreibende Sisyphe-Arbeit. Hochkomplex. Betrifft sie doch im Kern die Unternehmenskultur und die damit zusammenhängenden Werte und Normen einer (Vertriebs-)Organisation.

Das weiß Thomas Bierbaum als Vertriebsingenieur für Druckgaskühler bei der GEA Maschinenkühltechnik nur zu gut: „Häufig sind die Produkte konkurrierender Unternehmen auf diesem Markt sehr vergleichbar. Daher sind wir Vertriebsmitarbeiter in besonderer Weise gefordert, das Unternehmen und seine Produkte aus dem Gesamtangebot deutlich hervorzuheben. Es ist eine große Herausforderung,

die einzigartigen Merkmale des eigenen Produkts im Vergleich zu den scheinbar gleichen Angeboten der Wettbewerber herauszustellen. Um dennoch erfolgreich zu sein, muss der Vertriebsmitarbeiter in der Lage sein, im Gespräch die Bedürfnisse des Kunden feststellen zu können, seine Probleme zu erfragen und zu bewerten sowie den Nutzen des Kunden herauszuarbeiten.

Der Vertriebsmitarbeiter avanciert bestenfalls selbst zum Alleinstellungsmerkmal mit extrem hoher emotionaler Kundenbindung. Man muss allerdings innerlich unbedingt bereit sein, Bestehendes und lieb gewonnene Verhaltensmuster kritisch infrage zu stellen. Sonst macht das alles keinen Sinn.“

Daher lautet nach seiner Sicht die entscheidende Frage: Welches sind die Schlüsselfähigkeiten, die der Vertriebsmitarbeiter heute besitzen oder erlernen muss, um schneller und erfolgreicher zu verkaufen? Interessanterweise stellte sich nicht nur der Verkauf diese Elementarfrage, sondern auch die Personalleiterin Sandra Senftleben der GEA Maschinenkühltechnik.

Sie wollte antizyklisch mit ihren Vertrieblern im Verdrängungsmarkt von Wärmetauschern rechtzeitig neue Duftmarken bei Kunden setzen. Im Krisenjahr 2008 griff man über eine gezielte Personalentwicklungsmaßnahme im Vertrieb das Thema Sprachmuster und Gesprächstechnik beherzt auf. Sandra Senftleben meint dazu: „Es war uns schon sehr früh bewusst, dass wir es hier mit einem komplexen Veränderungsprozess zu tun haben. Das braucht Zeit und Raum für tiefere Auseinandersetzung – es geht um komplexe Veränderungsarbeit!“

## Was macht die Veränderung im technischen Vertrieb schwierig?

Der begleitende Coach Lars Zimmermann von Kommunikationsoptimierer.de meint dazu: „Ingenieurlastige Glaubenssätze stehen über Generationen fest verankert: Das Entscheiden ist ein rationaler Ablauf. Das Excel-Sheet lässt grüßen. Ganz nach der Devise: Emotionen gibt's bei SAT1, aber nicht im technischen Vertrieb. Hier zählen Zahlen, Daten, Fakten. Punkt! Selbst dann, wenn Gehirnschanner anderes eindeutig belegen! Emotionen, unbewusste Entscheidungen aus dem limbischen System heraus, das klingt nach spirituellem Geschwätz ohne fundierte Begründung!“

Wie oft hört er als Coach im Maschinenbau den ritualisierten Glaubenssatz, dass der Preis – gerade in der Technik – entscheidet. Lars Zimmermann weiter: „Fragt man allerdings, was diese Feststeller für ein Auto fahren, ist es eben kein Trabant. Ab hier wird es interessant zu ergründen, warum es keiner ist. Der Reichtum der Argumente ist schier unermesslich: Wiederverkaufswert, Komfort, Image, Sicherheit etc. Auf die Gegenfrage, warum es denn nun bei technischen Produkten anders sein sollte, entsteht zunächst be-

**Fortsetzung von Seite 8** dächtiges Schweigen im Walde!“ Nach Zimmermann kommt es dann darauf an, diese Gedanken aufs eigene Produkt zu lenken. Ab hier beginnt die wirkliche Auseinandersetzung mit den bisherigen Glaubenssätzen, den Verhaltensmustern und den neuen – zunächst versteckten – Chancen, anderen mit einem scheinbar kleinen Hebel im Denken ein großes Schnippchen zu schlagen. Als Coach meint er außerdem dazu: „Es ist unglaublich wichtig, das Sie als Coach selbst berufliche Erfahrungen im Marktumfeld haben. Dass Sie auch einen Fokus haben.“

### Im Umfeld „zu Hause“

Meiner lautet Maschinenbau. Seit meinem Abschluss als Wirtschaftsingenieur und der Tätigkeit als Vertriebsingenieur für Pumpen und Armaturen bei der KSB AG. Das garantiert Authentizität. Ohne wird es schwierig, wenn gar unmöglich. Es ist immer gut, eine Geschichte parat zu haben. Es geht nämlich im Kern darum, den Coachees auch in kniffligen Situationen vor Ort bei Kunden vorleben zu können, was es heißt, ‚Wer fragt, der führt!‘. Also praktisch auch mal in brenzlichen Situationen locker bleiben können. Das bringt Vertrauen in meine Begleitung am Point of Sale. Was ich da erleben darf als Coach, sind einfach tolle Erfolgsgeschichten.“

Soll heißen: Veränderung ist machbar, bedarf harten Trainings und ist kein Produkt des Zufalls, sondern der disziplinierten und intensiven Auseinandersetzung mit seinem bisherigen Kommunikationsdefiziten. Doch wer macht das schon gerne freiwillig, wenn er nicht unbedingt muss?

Sandra Senftleben meint dazu: „Vor der Kür kommt die Pflicht. Über gezielt eingesetztes Veränderungsmanagement gilt es zunächst, für die Betroffenen einen Wert, eine Vision zu entwickeln, mit der sich alle identifizieren können und für die sich die Anstrengungen lohnen. Der eigene Antrieb, daran zu arbeiten und sich damit auseinanderzusetzen, muss gestärkt und belohnt werden. Bewahrer und Kritiker können möglicherweise über eigene Erfahrungen mit dem neuen Verhaltensmuster überzeugt werden. Fehler machen ist unbedingt erlaubt!“

### Fehler machen ist erlaubt

Verschiedene Sichtweisen sollten durchgespielt werden und Emotionen (Frustration, Ärger, Ängste, Wut, Rückzug) sollen zugelassen und aktiv bearbeitet werden, um an die wirklichen Blockaden zu gelangen. Da genau beginnt die Auseinandersetzung und die nachhaltige Veränderungsarbeit.

Ist man über diesen Punkt mit einer Mehrheit der Mannschaft erfolgreich hinweg, ist man über die rationale Einsicht hinweg und hat die Mitarbeiter wieder emotional auf seiner Seite. Neues wird ausprobiert und man ist offen. „Dieser Prozess ist ein schwieriges und anstrengendes Unterfangen“, sagt Sandra Senftleben, „und nicht wenige scheitern“.

Was bedeutet diese Erkenntnis für ein gewünschtes verändertes Kommunikationsverhalten im technischen Vertrieb im Kern, um sich im Wettbewerb zu unterscheiden?

Erstaunlich und Hut ab dafür! Sandra Senftleben hat das Trainingskonzept über zwei Jahre persönlich geleitet und teilweise Trainingsbausteine der Vertriebler mittrainiert. Ihr Resümee: „Der ungeschulte Vertriebsmitarbeiter präsentiert in den meisten Fällen dem Kunden von Beginn an seine Produkte und Leistungen. Dabei lässt er außer Acht, dass die weitaus meisten Kunden nicht genau wissen, was sie

wirklich wollen. Hier findet sich der Ansatzpunkt zum grundsätzlichen Unterschied in der Gesprächsführung zwischen dem geschulten und dem nicht geschulten Vertriebsmitarbeiter. Der geschulte Mitarbeiter redet nicht auf den Kunden ein, sondern hört ihm konzentriert und aufmerksam zu. Er führt das Gespräch durch gezieltes Fragen zur Situation des Kunden sowie seinen Problemen, Sorgen und Nöten. Dadurch erhält er eine Fülle an Informationen, die es ihm ermöglichen, den Kunden vom Bedürfnis zum konkreten Bedarf zu führen, um später ein wirklich passendes Angebot zu unterbreiten.“

„Diese Herangehensweise an das Kundengespräch fällt umso leichter, je unvoreingenommener und gespannter man sich vor dem Besuch fragt, welche ‚Geschichten‘ der Kunde heute wohl wieder zu erzählen hat“, gibt Thomas Bierbaum sein neues mentales Modell preis.

Besonders wichtig war für Bierbaum die Erfahrung, dass der Coach mit ihm beim Kunden Trainiertes in Anwendung brachte. „Was ich da gelernt habe, hat mich einfach verblüfft. Kam ich in schwierige Gesprächssituationen, hat der Coach nach einem Zeichen von mir die Gesprächsführung übernommen. Ich hatte Zeit, mich zu sammeln, die Gesprächsführung wieder zu übernehmen und mit fundierten Fragen weiter auf die Pirsch zu gehen. Das war für mich das Salz in der Suppe. Das kannte ich vorher überhaupt nicht. Das hat einfach Spaß gemacht. Dass der Erfolg einherging, setzt dem ganzen Training die Krone auf.“

**Fazit:** Offenheit für den Kunden, Gesprächsführung durch strukturiertes Fragenstellen, Zuhören und das Sich-einlassen auf die gemachten Erfahrungshorizonte der Kunden sind heute die Eigenschaften, die den erfolgreich kommunizierenden Vertriebsmitarbeiter ausmachen. Hier menschelt es, hier stehen eben nicht Zahlen, Daten, Fakten im Mittelpunkt, sondern die Emotionen der Menschen. Da liegt genau der Hase im Pfeffer. Der Vertriebler muss seine kindliche Neugierde wiederentdecken und richtig gezielt die Bedürfnisse erfragen, um mit Wertschätzung den Sack erfolgreich beim Kunden zuzumachen. Der Kunde muss die Leidenschaft des Verkäufers regelrecht spüren.

### Zur Autorin: Sandra Senftleben

ist Dipl.-Betriebspädagogin und Personalleiterin der GEA Maschinenkühltechnik GmbH. Die Diplom-Erziehungswissenschaftlerin mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und Betriebspädagogik, NLP-Practitioner und systemischer Coach begann nach ihrem Abitur aber erst einmal eine Ausbildung zur Industriekaufrau. Ihre berufliche Praxis startete sie bei den Stadtwerken Mainz im Personalwesen. Nach dem Studium begann sie bei der Commerzbank in Frankfurt im Stab Personal und Konzernsteuerung, wechselte zur A. Würth GmbH & Co KG in den Bereich Aus- und Weiterbildung, um später bei der Nokia GmbH in Bochum Human Resources und Human Resources Development zu betreuen. Seit 2008 ist sie in der Personalleitung bei der GEA Maschinenkühltechnik GmbH.



## Variable Vergütung im Außendienst:

# Neue Konzepte machen sich bezahlt

**Variable Vergütung im Verkauf hat Tradition. Über 90 Prozent aller Außendienstmitarbeiter in Deutschland werden variabel vergütet. Dabei liegt der durchschnittliche variable Einkommensanteil bei knapp 30 Prozent. Mehr als die Hälfte aller Vertriebsmitarbeiter wird allerdings noch nach veralteten Vergütungsansätzen entlohnt, die die eigentlichen Interessen des Unternehmens vernachlässigen.**

Von Heinz-Peter Kieser

## Welche Trends lassen sich in der modernen Vergütung von Verkäufern identifizieren?

1. Vergütung mehrerer Komponenten: Moderne Vergütung begnügt sich nicht mit der Vergütung nur eines oder zweier Leistungskriterien (Umsatz, Deckungsbeitrag etc.), sondern bindet den Mitarbeiter in die Sicherstellung unterschiedlichster Ziele ein. Dabei geht es um die Forcierung bestimmter Kundenkreise, die Förderung strategisch wichtiger Produkte, um die Verbesserung der Kundenstrukturen etc.
2. Variable Vergütung als Führungs- und Steuerungsinstrument: Das Instrument der modernen Vergütung heißt also „Zielprämie“. Die Mitarbeiter im Außen- und Innendienst werden in Ziele eingebunden, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet sind. Dies soll sicherstellen, dass nicht nur ein paar Führungskräfte die Sicherstellung der Unternehmensziele verfolgen, sondern alle Mitarbeiter im Vertrieb. Die Wahrscheinlichkeit zur Erreichung der Unternehmensziele erhöht sich dramatisch. Eine Untersuchung hat ergeben, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter zielorientiert führen und vergüten, bessere Umsatzrenditen erwirtschaften. Die Umsatzrendite lag im Schnitt um 49 Prozent über der der Unternehmen, die diese Methoden nicht anwenden.
3. Zielprämien statt Provisionen: Die „klassische“ Vergütung über Provisionen pflegt „langweilige“ Vergütungsmuster, die Sattheitsverhalten im Verkauf fördern. Da die Provisionen meist bereits die erste Einheit Umsatz, Deckungsbeitrag etc. vergüten, wird die ehemalige Aufbauleistung des Mitarbeiters jährlich immer wieder aufs Neue vergütet. 90 Prozent der Provision verpuffen für die Standard- oder Basisleistung, nur 10 Prozent bleiben übrig, um eine anspruchsvolle Leistung (die Leistungssteigerung) zu vergüten. Mehrleistung lohnt sich für den Mitarbeiter nicht mehr wirklich. Moderne Vergütungssysteme haben

einen völlig anderen Zuschnitt: Sie konzentrieren sich auf den eigentlichen Leistungsbereich, der im aktuellen Jahr in Frage steht, und vergeuden die Mittel nicht für Vergangenheitsleistungen. Durch Konzentration der Mittel auf den tatsächlichen Leistungskorridor des Mitarbeiters laufen die Vergütungskurven steil. Leistungsorientierte Vergütung wird dadurch „spannend“. Solche Vergütungsinstrumente heißen „Zielprämien“ und bewirken, dass sich Mehrleistung für den Mitarbeiter wieder lohnt.

4. Strategische Ziele: „Gut gemachte“ Vergütungssysteme binden die Mitarbeiter natürlich auch in die Sicherstellung langfristiger Unternehmensziele ein (z.B. Aufbau neuer Marktsegmente). Vergütungskonzepte, die sich ausschließlich auf operationale, kurzfristige Aspekte konzentrieren, können als „out“ gewertet werden.
5. Deckungsbeitrag statt Umsatz: Die moderne Vertriebsvergütung gibt der Entlohnung von Deckungsbeiträgen einen hohen Stellenwert. Unternehmensgewinne werden bereits „an der Front“ abgesichert. Vergütungssysteme im Verkauf haben sich längst darauf eingestellt, dass die Mitarbeiter in die Sicherstellung des Unternehmensgewinns eingebunden werden müssen.
6. Spürbare variable Einkommensanteile: Wenn variable Vergütung die Mitarbeiter steuern und motivieren soll, ist es notwendig, die variablen Anteile nennenswert zu gestalten. Mit „Sahnehäubchen“ ist nichts zu bewirken. Während im Außendienst heute ein durchschnittlicher variabler Einkommensanteil von knapp 30 Prozent üblich ist, werden im Innendienst nicht selten bis zu 15 Prozent des Einkommens variabilisiert.
7. Gerechte Vergütung: Klassische Provisionen führen meist zu erheblichen Ungerechtigkeiten: Mitarbeiter in potenzialschwachen Gebieten werden durch das Vergütungssystem benachteiligt, Mitarbeiter in potenzialstarken Gebieten werden bevorzugt. Mo-

**Fortsetzung auf Seite 11**

## IMPRESSUM

Vertriebs-Experts ist ein Experten-Dienst mit einem monatlichen Beratungsbrief und einem Themenportal. Jährliche Bezugs- und Nutzungsgebühr 169,- Euro zzgl. 19% MwSt. Bestellungen ausschließlich über das Internetportal.

**Das Experten-Team:** Alexander Christiani, Holger Dannenberg, Michael Ehlers, Dirk Kreuter, Martin Limbeck, Anne M. Schüller, Prof. Dr. Peter Winkelmann

**Redaktion (V.i.S.d.P.):** Martin Hausmann, Schimmel Media Verlag

schimmel  
VERLAG media  
GmbH & Co KG

**Verlag:**  
Schimmel Media Verlag GmbH & Co. KG,  
Kantstraße 38, D-97074 Würzburg  
Geschäftsführer: Martina Schimmel,  
Gudrun Schimmel-Wanner, Ingo Schloo.

**Abonnenten-Service:**  
Tel. 09 31 / 35 98 110,  
Fax 09 31 / 35 98 111  
[abo@schimmel-media.de](mailto:abo@schimmel-media.de)

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Verarbeitung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Fortsetzung von Seite 9**

- derne Entlohnungssysteme vergüten Leistung und nicht Zufälligkeiten, indem gleiche Zielprämien in Gebieten mit unterschiedlichen Potenzialen verdient werden können.
8. Integration der Innendienstmitarbeiter: Moderne Vergütung im Verkauf ist ganzheitlich und integriert Innendienstmitarbeiter, Produktmanager, Service, Führungskräfte und weitere Funktionsträger in die leistungsorientierte Vergütung. Die Leistungskriterien, die vergütet werden, sind aufeinander abgestimmt und stützen sich gegenseitig. So wird sichergestellt, dass möglichst alle Mitarbeiter in das Unternehmensinteresse eingebunden sind.
  9. Vergütung auch mit „weichen“ Komponenten: Moderne Vergütungssysteme weisen heute in aller Regel auch „weiche“ Vergütungskomponenten auf, die neben den „harten“ vergütet werden. Dabei handelt es sich um Kriterien, die nicht mehr gezählt oder gemessen werden können, sondern die aufgrund einer Leistungsbeurteilung in die variable Vergütung einbezogen werden. Der Sinn dieser „weichen“ Komponenten ist, den Mitarbeiter in seiner Kompetenz zu fördern, um ihn „morgen“ erfolgreicher zu machen, als er es heute ist.
  10. Flexibilität: Neue Vergütungssysteme weisen ein hohes Maß an Flexibilität auf: Zukünftige Änderungen der Märkte oder neue Strukturen und Prioritäten des Unternehmens lassen sich in das neue Vergütungssystem einbauen, ohne Verträge ändern zu müssen.

„Gut gemachte“ Vergütungskonzepte machen sich bezahlt. Die Umstellung auf ein aktuelles Vergütungsmodell mit Deckungsbeiträgen und Zielprämien unter Einbindung verschiedener Funktionsbereiche bringt in aller Regel spürbare Ertragsverbesserungen mit sich, die die Umsatzrentabilität in der Größenordnung von 30 bis 50 Prozent anheben. Diese sehr positiven Ergebnisse werden erreicht durch die systemische Wirkung hinsichtlich Motivation und durch die differenzierte Steuerung der Mitarbeiter.

**Zum Autor: Dr. Heinz-Peter Kieser**

ist seit 1987 selbstständiger Unternehmensberater und seit 1990 Inhaber des Beratungsunternehmens Dr. Finkenrath, Dr. Kieser + Partner. Zuvor war er 17 Jahre in leitenden Positionen in der deutschen Wirtschaft mit Schwerpunkt Vertrieb tätig, zuletzt als Geschäftsführer eines Unternehmens der Konsumgüterbranche. Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Controlling. Spezielles Aufgabengebiet ist die Einführung von leistungsorientierten Vergütungskonzepten im Vertriebs-Außendienst und -Innendienst sowie in weiteren Unternehmensbereichen. Insgesamt wurden 800 Unternehmen auf neue Vergütungssysteme umstellt. In den vergangenen Jahren ist Dr. Kieser in der betriebswirtschaftlichen Fachpresse durch Publikationen und Interviews hervorgetreten.



## NEWS

**MICROSOFT:****Twitter-Tipps für Ihr Unternehmen**

Für Microsoft ist Twitter-Marketing, so der Chef der Unternehmenskommunikation in Deutschland, ein wichtiges Kommunikationsinstrument geworden: „Web 2.0 spielt für Microsoft und auch für die PR-Abteilung von Microsoft eine zentrale Rolle. Mehrere tausend Mitarbeiter – darunter sehr viele Experten von Microsoft – nutzen eigene oder Unternehmens-Blogs und mittlerweile gibt es schon mehrere hundert Mitarbeiter oder auch Abteilungen, die Twitter-Accounts betreiben.“ Als Tipps und Ziele des Twitter-Marketings nennt der Microsoft-Kommunikationsdirektor: Ausbau von Web-2.0-Aktivitäten und Sammeln von Erfahrungen, Aufbau eines breit angelegten Informationskanals für Unternehmensnachrichten, Vernetzung mit der Web-Avantgarde, z.B. Bloggern, Journalisten, Web-2.0-Evangelisten und innovativen Unternehmen, „Dialoge im Netz“, Monitoring kurzfristiger Themenentwicklungen sowie langfristiger Thementrends. Twitter ist für Microsoft also nicht nur ein Marketingthema. Es geht um Vernetzung, Dialog, Innovationen und langfristiges Krisenmanagement.

**SONY:****Digitaler Vertrieb ist verwirrend**

Andrew House, Präsident von Sony Computer Entertainment Europe, hat sich in einem aktuellen Interview für den klassischen Vertrieb von Spielen ausgesprochen. Zwar räumt er der digitalen Distribution eine zunehmende Bedeutung ein, sie stehe aber noch vor großen Herausforderungen. „Der Grund dafür, dass der Einzelhandel schon seit tausenden Jahren gut

funktioniert, ist der, dass er einen guten Überblick über eine Reihe von Produkten bietet“, so House. „Weiterhin gibt es geschultes Fachpersonal, das die Spiele findet, nach denen ihr Ausschau haltet; das auf eure Wünsche eingeht und euch Dinge verkauft, von denen ihr nicht einmal wusstet.“ „Meiner Meinung nach steht die digitale Distribution noch immer vor dem Problem, dass sie kein passendes Gegenstück dieses Angebots bieten kann. Browsen ist wenig überwältigend und zu verwirrend. Diese Herausforderung bewegt mich zu dem Glauben, dass physische Medien noch über Jahre hinweg eine wichtige Rolle spielen.“ [www.play3.de](http://www.play3.de)

**PKV VERTRIEB:****Makler machen weiter Boden gut**

Beim Vertrieb von privaten Krankenversicherungen (PKV) gewinnen die unabhängigen Vermittler Marktanteile, während die Ausschließlichkeit einbüßt. Insgesamt geht die Assekuranz von einem anhaltenden Aufwärtstrend aus. Insgesamt ist das Neugeschäft der privaten Krankenversicherer im Jahr 2009 wieder moderat gestiegen, wie aus der Studie „Vertriebswege-Survey 2010 im Krankenversicherungsgeschäft“ hervorgeht, die die Unternehmensberatung Towers Watson zum vierten Mal durchgeführt hat. Dabei sei besonders die Krankenvollversicherung gefragt gewesen. Zwar haben die Ausschließlichkeitsvertreter beim PKV-Vertrieb der Studie zufolge mit einem Anteil von 46 Prozent am Neugeschäft immer noch die Nase vorn. Allerdings musste der Vertriebskanal im Vergleich zum Vorjahr Federn lassen und verlor zwei Prozentpunkte. Im Fünfjahresvergleich sank der Anteil sogar um elf Prozent. [www.cash-online.de](http://www.cash-online.de)

## Führung und Vertrieb:

# Gemeinsam die PS auf die Straße bringen

Die Zeiten der Herausforderungen sind überstanden. Der Aufschwung hat begonnen und wir können da anknüpfen, wo wir zu erfolgreichen Zeiten aufgehört haben. Falsch! Das alles sind Wunschvorstellungen, die sich diejenigen Unternehmen einreden, die sich nicht auf den fliegenden Start im Vertrieb vorbereitet haben.

Von Martin Limbeck

Genau dort, wo verkauft wird, wo der Kunde immer wieder aufs Neue überzeugt werden will, werden nicht nur 2011 die Uhren auf null gedreht. Wer erfolgreich verkaufen will, beginnt jeden Tag bei null.

## Die Rezession bleibt die Konjunktur der Tüchtigen

Noch ist nicht abzusehen, wie sich der Vertrieb 2011 genau entwickeln wird. Einige Firmen und Branchen hat es in den schwierigen Zeiten hart getroffen. Neuaufträge waren zeitweise kaum möglich. Viele Unternehmen waren froh, wenn Sie ihre Stammkundschaft halten konnten. Eines ist bei all den Auf- und Abs der letzten Jahre aber klar: Die Rezession ist und bleibt die Konjunktur der Tüchtigen.

Jetzt kommt es drauf an, wieder voll durchzustarten. Profitieren werden die Firmen, die ihre Verkaufsmannschaften trainiert, fortgebildet und auf dem aktuellen Stand gehalten haben. In Zeiten der Rezession in die Zeiten des Aufschwungs zu investieren, das ist die Zauberformel des Erfolgs. Das betrifft den Vertrieb genauso wie die Unternehmensführung und die Mitarbeitermotivation. Alle müssen an einem Strang ziehen, um die PS auf die Straße zu bringen. Die Unternehmen, die sich auf den Aufschwung vorbereitet haben, haben nun leichteres Spiel, wieder schnell ganz vorne anzugreifen.

## Die Leidenschaft, Verkäufer zu sein

Wie so oft, geht es auch beim Neustart 2011 um die Einstellung. Durchschnittsverkäufer werden auch dieses Jahr im Mittelmaß versinken. Was wir brauchen, sind ehrgeizige, wettbewerbsorientierte Menschen, die ihre Überzeugung

leben und verkaufen können, die ihre Begeisterung für eine Dienstleistung oder ein Produkt nach außen tragen. Verkäufer, die wirklich verkaufen und nicht nur beraten wollen. Denn wer seine Kunden nur berät, zwingt sie, woanders zu kaufen. Unternehmen müssen nach Talenten und willensstarken Persönlichkeiten suchen, um ihren Verkauf weiter anzukurbeln. Was uns zu keiner Zeit abhanden kommen darf, sind Leidenschaft und Begeisterung für das, was wir tun.

Schauen Sie sich Sebastian Vettel an. Der Formel-1-Weltmeister ist ein Paradebeispiel für Leistung durch Leidenschaft. Er hat sein Talent zum Beruf gemacht, geht voll und ganz in seiner Arbeit auf, ist auf dem Boden geblieben, arbeitet täglich hart an seinem Erfolg, kann Niederlagen einstecken und verliert das große Ziel niemals aus den Augen. Genau solche Talente brauchen Unternehmen jetzt im Verkauf: Menschen, die wirklich darauf brennen. Wer knallhart an seinen Zielen arbeitet, wird den Erfolg nicht verhindern können. Langfristig schlägt der Fleißige immer das Talent.

## Verkaufen ist Einstellungssache: vom Außendienst bis in die Führungsebene

Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren nicht in die Zukunft investiert haben, werden nun die Quittung dafür bekommen. Sie werden im Wettbewerb um Umsatz und Erfolg auf der Strecke bleiben. Das sind die Unternehmen, die in schwierigen Zeiten jammern, klagen und Ausreden suchen, um nicht die Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg tragen zu müssen.

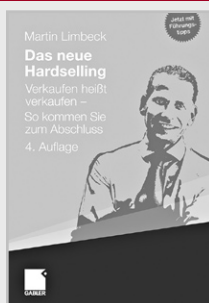
In diesen Unternehmen sitzen die Prospektversender, E-Mail-Junkies und Beratungsmanager, die sich Verkäufer nennen. Verkauf ist auch Chefsache. Die Trübsalbläser und Berufspessimisten, die in den Führungsetagen großer Konzerne sitzen, haben noch nicht verstanden, dass sich ihre Einstellung eins zu eins bis in die untersten Hierarchieebenen durchzieht. Wie sollen sich Spitzenverkäufer in einem Unternehmen entwickeln, an deren Abteilungsspitze ein Controller sitzt?

Es macht einen großen Unterschied, ob die Führungskräfte wirklich wissen, was draußen im Vertrieb passiert. Vertriebsleiter dürfen aus ihren Verkäufern weder Berater noch Buchhalter machen. Sie müssen ihnen die Werkzeuge und Fähigkeiten beibringen und sie dann ins kalte Wasser werfen. Aktive Neukundenakquise ist und bleibt das A und O für jeden Verkäufer. Es reicht nicht, ein grandioser Exceltabellenpfleger zu sein, wenn der Kunde nicht im Mittelpunkt steht. Dadurch wird eines garantiert verhindert: Umsatz.

Die Förderung der Neukundenakquisition ist das Herzstück vieler Vertriebe. Und zugleich das größte Manko. Meetings, Verwaltungsarbeit, Präsentationen – es wird viel Zeit für verkaufsfremde Tätigkeiten verschwendet. Anstatt im Auto zu sitzen und zum Kunden zu fahren oder am Telefon Kaltakquise zu betreiben, sitzen die Verkäufer in

**Fortsetzung auf Seite 13**

### Buchtipps: Das neue Hardselling®



MARTIN LIMBECK  
**Das Neue Hardselling®**  
 Verkaufen heißt verkaufen –  
 So kommen Sie zum Abschluss

Gabler Verlag, 2010  
 ISBN 978-3-8349-2500-8  
 4., ergänzte Auflage,  
 313 Seiten, 39,95 Euro

Martin Limbeck zeigt in seinem aktuellen Buch „DAS NEUE HARDESELLING® – Verkaufen heißt verkaufen“ einen neuen Weg, wie Topverkäufer im harten Wettbewerb, in engen Märkten und bei einem unüberschaubaren Angebot an vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen weiterhin die Nase vorn haben. Der Autor beschreibt den entscheidenden Unterschied zwischen Beratern und Verkäufern und stellt Möglichkeiten für zwingende und zielführende Verkaufsgespräche vor.

**Fortsetzung von Seite 12**

ihren Büros. Vorbereitung gehört dazu – aber die Neukundenakquisition muss erste Priorität haben. Unternehmer und Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass ihre Mannschaft an den Tisch des Kunden kommt. Sie müssen das System dafür liefern und umsetzen.

**Wer nicht auffällt, fällt weg**

Das gilt auch für Führungskräfte im Vertrieb. Der Manager einer Vertriebsmannschaft braucht eine besondere Persönlichkeit, um die Attitude – die Einstellung seiner Mitarbeiter – zu entwickeln. Es ist wie im Fußball: Ohne den Trainer, der seine Mannschaft formt, motiviert und entwickelt, wird es keine bahnbrechenden Erfolge geben. Ein anderes Beispiel ist die Formel 1. Ein Spitzenfahrer wie Fernando Alonso kann alleine keinen Weltmeistertitel erreichen. Er braucht ein Team, das perfekt koordiniert ist, ihn fördert, die Möglichkeiten bis an die Grenze ausnutzt und voll und ganz hinter ihm steht.

Für Führungskräfte gehört es auch dazu, nicht von allen geliebt werden zu müssen und eine natürliche Autorität ausstrahlen. Viele Leader versinken im Mainstream und passen sich dem Mittelmaß an. Sie sind nicht in der Lage, die Verantwortung für ihre Aufgaben und Mitarbeiter zu übernehmen und nicht willens, umzudenken und neue Wege zu gehen. Eine Führungskraft muss den Mut haben aufzufallen. Dafür gibt es zahlreiche erfolgreiche Menschen als Beispiel: Sie polarisieren, sie sind umstritten und sie haben die Kraft, damit zu leben, dass sie nicht von allen gemocht werden.

Prominente Vorbilder für diese Einstellung sind Dieter Bohlen, Felix Magath, Dietrich Mateschitz oder Lewis Hamilton. Sie verstehen es, sich selbst zu inszenieren und zur Marke zu machen. Sie haben keine Angst, klare Aussagen zu machen, die nicht alle Menschen unterstützen. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter nicht verletzen, ihnen aber stets ein glasklares, ehrliches und vor allem wirkungsvolles Feedback geben.

Führung und Vertrieb müssen auch 2011 Hand in Hand arbeiten. Wer jetzt glaubt, schon irgendwie auf den Zug des

wirtschaftlichen Aufschwungs aufspringen zu können, der irrt. Knallharte Disziplin, regelmäßiges Training und der Biss, jeden Tag bei null anzufangen, sind die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Vertriebsjahr 2011.

**Zum Autor: Martin Limbeck**

zählt seit über 15 Jahren zu den führenden Verkaufs- und Managementtrainern und gilt als der Hardselling-Experte in Deutschland. Er ist Fachbuchautor und Gründer des Martin Limbeck Trainings Teams. Seit mehr als 18 Jahren begeistert er mit seinem Insider-Know-how und praxisnahen Strategien Mitarbeiter aus Management und Verkauf. Nicht nur in seinen provokativen und motivierenden Vorträgen, sondern auch in den umsetzungsorientierten Trainings steht das progressive Verkaufen in seiner Ganzheit im Mittelpunkt. Dies hat ihn in den letzten Jahren zu einem der effektivsten und wirksamsten Trainer gemacht. Martin Limbeck ist der Kopf des Martin Limbeck Trainings® Teams, Lehrbeauftragter im Bereich Sales Management an der European School of Business in Reutlingen, Mitglied des Club 55, der German Speakers Association und des Toptrainerteams SALES MASTERS. Im Jahr 2006 erhielt er den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Bronze in der Kategorie Verkauf/Vertrieb für sein Konzept „DAS NEUE HARDESELLING® – Verkaufen heißt verkaufen“. 2008 wurde er mit dem 5-Years-Award in Bronze vom BDVT (Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer e.V.) ausgezeichnet. 2009 und 2010 ehrte ihn die „Vereinigung Deutscher Veranstaltungsorganisatoren e.V.“ für seine exzellenten Leistungen als Business Speaker und Trainer mit dem Conga Award und weist ihn damit als einen der Top-3-Referenten im deutschsprachigen Raum aus. Seine herausragenden Ergebnisse als Verkaufsexperte wurden zusätzlich durch die Wahl zum „Trainer des Jahres 2008“ bestätigt.



Mehr Infos auf [www.martinlimbeck.de](http://www.martinlimbeck.de).

**NEWS****WEITERQUALIFIZIERUNGSPROGRAMM****Sales Coach Master und Professional werden**

Die Abschlüsse „ifsm zertifizierter Sales Coach Master“ und „Sales Coach Professional“ erwerben – das können Interessierte fortan am ifsm Institut für Salesmanagement, Urbar (bei Koblenz), sofern sie ergänzend zu ihrer Sales Coach-Ausbildung mehrere weitere Lern- und Entwicklungsmodule besuchen. Hierbei können die Interessenten zwischen zahlreichen Weiterbildungsangeboten wählen. Hierzu zählen unter anderem eine insgesamt fünftägige Fortbildung „Der Sales Coach als Begleiter von Change-Maßnahmen“ und eine ebenso lang dauernde Weiterbildung „Der Sales-Coach als Trainer“. Ebenfalls angeboten wird eine dreitägige Fortbildung „Der Sales Coach als Initiator und Begleiter von Tifosi-Strategie-Kampagnen“. In ihr erfahren die teilnehmenden Sales Coaches unter anderem, wie aus Kunden Fans der eigenen Unternehmung werden. Außerdem lernen sie, im Rahmen von Projekten und Initiativen zur Steigerung der Anziehungskraft von Unternehmen die Mitarbeiter zu coachen. Angeboten wird auch eine Weiterbildung, in der die Teilnehmer die Lizenz erwerben, als Coachs

im Vertrieb mit dem Reiss-Profil zu arbeiten. Entwickelt wurde das die Sales-Coach-Ausbildung ergänzende Weiterbildungsangebot laut Aussagen der ifsm-Geschäftsführer Klaus Kissel und Uwe Reusche, weil sich in den vergangenen Jahren immer wieder zeigte: Die Absolventen der Coach-Ausbildung wollen ihr Vertriebs- sowie Coaching-Know-how vertiefen. „Zudem wünschten sich viele eine individuelle Schwerpunktsetzung – abhängig von ihrer Tätigkeit sowie Entwicklungsperspektive“, betont Reusche. Einen entsprechenden Wunsch äußerten auch die Unternehmen, für die ifsm arbeitet. Voraussetzung für den Erwerb der Abschlüsse Master und Professional ist eine abgeschlossene Sales-Coach-Ausbildung. Hierfür erhalten deren Absolventen ähnlich wie bei einem Bachelor- oder Master-Studium an der Universität 200 Punkte. Besuchen die Absolventen dann noch Module aus dem Weiterbildungsprogramm, werden ihnen jeweils zwischen 50 und 75 zusätzliche Punkte gutgeschrieben. Hat eine Person so insgesamt 300 Punkte gesammelt, wird ihr der Abschluss „ifsm zertifizierter Sales Coach Master“ verliehen.

[www.ifsm-online.de](http://www.ifsm-online.de)

## Verkäufermangel – Die Chance für ältere Arbeitnehmer

# Silver Ager machen jetzt schon gute Geschäfte

Deutschland ist das erste und einzige Land der Welt mit sinkenden Bevölkerungszahlen. Gleichzeitig altern die Menschen in einem unvorstellbaren Ausmaß. Schon 2035 wird Deutschland eine der ältesten Bevölkerungen der Welt haben. Weil der Nachwuchs – auch am Arbeitsmarkt – fehlt und die Altersstruktur der Beschäftigten sich deutlich nach oben verschiebt, tun Unternehmen gut daran, sich frühzeitig auf diese Situation einzustellen.

Von Helmut Muthers

„Im Vergleich zur demografischen Katastrophe ist der Zusammenbruch des Kommunismus unwichtig.“

(Claude Levi-Strauss)

Der Mann ist 67, gesund, fit, agil. Er wohnt in Hamburg und hat sein Leben lang sehr erfolgreich im B2B elektronische Anlagen verkauft. Mit 63 wurde er von seinem Vorgesetzten für zu alt befunden und zwangspensioniert. Seit einem Jahr ist er Sales-Manager für einen Vortragsredner. Seine Aufgabe ist es, seinen Auftraggeber und dessen Leistungen zu verkaufen. Er bekommt monatlich 30 Adressen, ruft die potentiellen Auftraggeber (Firmen, Verbände, Kammern etc.) an, qualifiziert die Adressen, sorgt für Bekanntheit und neue Aufträge. Seine Motivation ist hoch, sein Einsatz vorbildlich. Er hat den nötigen Biss, geht professionell vor und fasst immer wieder nach. Bezahlt wird er im Erfolgsfall und davon gibt es viele.

Qualifizierte, motivierte Mitarbeiter, Menschen die arbeiten wollen, empfinden die Zwangspensionierung als Strafe. Deutschland diskriminiert die Alten. Es wird höchste Zeit, einen Widerspruch aufzulösen: Einerseits wird über die Rente mit 70 diskutiert, andererseits gehören Mitarbeiter mit 50 zum alten Eisen. Bei der Arbeitsvermittlung gelten sie als „Problemgruppe“ und „schwer vermittelbar“. Aber – das Umfeld ändert sich. Die Chancen für Ältere werden sich rapide verbessern.

Schon 2020 wird es mehr Berufsaustritte als Berufseintritte geben. Bis 2040 wird die Zahl der Arbeitnehmer um 39 Prozent sinken. In Zukunft fehlt also das, was in der Vergangenheit in ausreichendem Maße vorhanden war – arbeitsfähige Menschen unter 65. Die Veränderung der Beschäftigtenstruktur wird die Unternehmen schneller und härter treffen als bisher angenommen. Vorruhestand und Frühverrentung sind Schnee von gestern und für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gefährlich.

## Macht Schluss mit dem Jugendwahn

„Das Greisenalter beginnt bei Männern zwischen 50 und 60 Jahren, bei Frauen mit 45 Jahren.“

(Meyer's Conversations-Lexikon 1893)

Es wird höchste Zeit, das Bild der Älteren zu korrigieren. Die Gleichsetzung von Alter und Ruhestand erscheint fragwürdig. Es gibt keine empirischen Beweise für vorhandene Klischees: weniger belastbar, unflexibel, leistungsschwach, krankheitsanfällig, unmotiviert, starrköpfig. Im Gegenteil, im dritten Altenbericht der Bundesregierung (2000) ist nachzulesen: „Es gibt keine bedeutenden Unterschiede in der Arbeitsleistung Jüngerer und Älterer zwischen 60 und 70

– egal, ob Verkäufer, Fließbandarbeiter, Büroangestellter oder Anwalt.“ Und im fünften Altenbericht wird festgestellt: „Die Auffassung, dass Menschen mit fortschreitendem Alter rigide werden – also die Fähigkeit verlieren, sich wechselnden Bedingungen psychisch anzupassen – und nicht mehr zu kreativen Leistungen fähig sind, ist ebenso weit verbreitet wie unzutreffend. Wer mit 60 rigide ist, war es mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits mit 30. Das Alter spielt hierbei nur eine untergeordnete Rolle.“

## Die Attraktivität der Älteren wächst überproportional

Die Alten gewinnen in allen gesellschaftlichen Bereichen die Oberhand – als Konsumenten, in den Vereinen, der Politik. Sie sind die Wirtschaftsmacht, die reichste und einzige wachsende Bevölkerungsgruppe. Ältere sind heute gesünder, fitter, selbstbewusster, mobiler, anspruchsvoller, verrückter als jede Generation davor. Sie sind anspruchsvoll, meist umfassend informiert, wissen genau, was sie wollen, sind kritisch und qualitätsbewusst. Sie sind Konsumprofis und wollen überzeugt, nicht überredet werden. Mit hohlen Versprechungen und modernem Schnickschnack ist mit ihnen kein Umsatz zu machen.

Ältere Verkäufer verkaufen besser, weil sie mit älteren Kunden auf gleicher Sozialebene kommunizieren. Eine Verkaufskultur, die ältere Menschen ernst nimmt, sie respekt- und würdevoll behandelt, fällt unter Gleichaltrigen meist leichter. Die Realität ist (noch) eine andere. Die Verkäufer in den Unternehmen sind meist jünger als die Kunden 50plus. Sie sind mit deren Denk- und Verhaltensweisen oft nur wenig oder gar nicht vertraut. Eine 22-jährige Verkäuferin, die in der Lage ist, mit einer 68-jährigen Dame über deren Hautprobleme zu reden, ist wohl ebenso eine Ausnahme wie der 32-jährige Versicherungsvermittler, der den 65-Jährigen glaubhaft über seine Pflegerisiken beraten kann.

Dass es auch anders geht, zeigt das Möbelhaus Segmüller in Weiterstadt. Achtunddreißig Prozent der im Verkauf tätigen Mitarbeiter sind älter als 50 Jahre. Verkaufsleiter Reinhold Gütebier: „Wir setzen gezielt ältere Mitarbeiter im Verkauf ein. Das lohnt sich besonders in den Abteilungen, wo konservativ gekauft wird.“ Die Feststellung, dass ältere Kunden immer weniger von ihrer Hausbank betreut werden, veranlasste einen 58-jährigen Kundenberater einer Bank, gezielt die über 70-jährigen Kundinnen zu Hause zu besuchen und in Altersfragen zu beraten. Seine Ergebnisse sind beachtenswert: Seit drei Jahren bringt er jeden Monat bis zu einer Million Euro neue Einlagen in seine Bank. Seine Empfehlungsrate bei den älteren Menschen ist weit überdurchschnittlich.

Fortsetzung auf Seite 15

Fortsetzung von Seite 14

Erfolgreiche Beispiele liefern auch die Baseler Kantonalbank und die bank coop, die mit ihren Seniorenteams überdurchschnittliche Beratungserfolge bei den älteren Kunden erzielen.

**Fazit:** Das Alter muss neu definiert werden. Die demografischen Veränderungen mit einer noch unvorstellbaren Dominanz der älteren Generationen werden die Unternehmen aller Branchen vor große Herausforderungen stellen und eine Haltungsänderung erzwingen. Einerseits werden die Unternehmen die Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer deutlich verbessern müssen, um sie bis zum Rentenbeginn zu halten. Andererseits wird es Angebote geben müssen, über den Ruhestand hinaus – im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten, als Selbstständige, in Kooperation oder mit anderen Modellen – im Unternehmen weiter zu arbeiten.

„Wer die Alten nicht mag, sollte sich jung aufhängen.“  
(Harald Schmidt)

**Zum Autor:  
Helmut Muthers**

ist Betriebswirt, ehemaliger Bankvorstand und Bankensanierer, seit 1994 selbstständig und Experte für Unternehmenserfolg, bei dem Generationen 50plus eine Rolle spielen. Helmut Muthers gehört zur Zielgruppe und weiß, wovon er redet, wenn er über die Lebensinteressen, Bedürfnisse und Erwartungen älterer Menschen spricht. Er hilft Unternehmen, sich das wirtschaftliche Potenzial der reichsten und einzigen wachsenden Bevölkerungsgruppe zu erschließen.



[helmut@muthers.de](mailto:helmut@muthers.de)  
[www.muthers.de](http://www.muthers.de)  
[www.Wettlauf-um-die-Alten.com](http://www.Wettlauf-um-die-Alten.com)

**Social Media treibt an:**

# Die Empfehlungsgesellschaft kommt – definitiv

Willkommen in der Empfehlungsgesellschaft. Das klassische Weitererzählen verlagert sich immer mehr ins Internet – und erlebt dort als digitaler Consumer Content eine unbändige Renaissance. „Social Sharing“ wird dies auch genannt. Kaufen und Verkaufen findet zunehmend über „Likes“ und „Dislikes“ statt. Getrieben wird diese Entwicklung durch Smartphones und Tabletcomputer, die 2011 den Massenmarkt in Deutschland erreichen. Mit deren Hilfe werden „Location based Services“ und „Augmented Reality“ unseren Lebensstil zunehmend prägen. Mobile Marketing wird zum Hype.

Von Anne M. Schüller

Wer auf einer Produktseite im Internet von den Gesichtern seiner Freunde angelacht wird, weil diese den „Gefällt mir“-Knopf gedrückt haben, kauft eher. Qype & Co. machen es möglich, jeden beliebigen Anbieter wärmstens weiterzuempfehlen – oder eisig abzuraten. Die ersten Kneipen geben empfehlungsstarken Foursquare-Nutzern Freibier aus. Beim Edelschnellrestaurant Vapiano gibt's für Power-Einchecker einen Gratis-Kaffee. Zunehmend erreichen Unternehmen ihre Kunden über das Mobiltelefon. Via App senden erste Geschäfte den Passanten beim Vorübergehen eine Kaufempfehlung nebst Gutschein-Coupon aufs wartende Display. Die Rabattschlachten der Zukunft finden bei Facebook Places und ähnlichen Diensten statt.

**Augmented Reality (AR)**

Mit Hochdruck arbeiten innovative Unternehmen an einer Verknüpfung der realen mit der virtuellen Welt. So erhielt zum Beispiel bei einem kürzlichen Coca-Cola-Event in Israel jeder Besucher ein RFID-Armband, das ihn auf sein Facebook-Account einloggte. Nun konnte er bei jeder Attraktion über sein Armband „Gefällt mir“ klicken und Bilder auf seine Pinnwand schicken. Solche „Like-Machines“ wird es in Zukunft in vielen Branchen geben. Wer dann bei den „Votings“ durchfällt, hat ausgedient. Umsätze steigen nicht länger proportional zum Werbedruck, sondern mit der Zahl positiver Empfehlungen.

Immer öfter ist das Suchfeld von Google & Co. der Startpunkt für eine potenzielle Kundenbeziehung – und nicht selten gleichzeitig das Ende. Vor diesem Hintergrund ist das Internet in kürzester Zeit zu einer wahren Spielwiese für alle möglichen Formen des Empfehlungsmarketings geworden. Bis vor wenigen Jahren beschränkten sich die Möglichkeiten zum Weitersagen auf Familienmitglieder, Nachbarn, Freunde und Kollegen. Mundpropaganda fand in einem überschaubaren Rahmen statt. Sie war zwar hörbar, aber nicht sichtbar. Und sie war flüchtig, denn sie musste erinnert werden.

**Die neuen Vermarkter**

Heutzutage wird das, was wir von einer Sache halten, bereitwillig mit einer breiten Öffentlichkeit geteilt. Es ist ganz selbstverständlich geworden, dass wir uns webbasiert dazu äußern, was wir warum kaufen – und

**Das Buch zum Thema:**



**Leitfaden WOM Marketing**  
**Die neue Empfehlungsgesellschaft.**  
Online & offline neue Kunden gewinnen durch Social-Media-Marketing, Viral-Marketing, Advocating und Buzz.  
Herausgeber: Anne M. Schüller und Torsten Schwarz, 448 Seiten, Preis: 39,90 Euro / 51,90 CHF  
ISBN: 978-3000304705,  
Oktober 2010  
Verlag: marketing-BÖRSE GmbH

Fortsetzung auf Seite 16

Fortsetzung von Seite 15

wovon wir lieber die Finger lassen. Bis zu neunzig Prozent der Internetuser finden die Bewertungen anderer wichtig - und folgen deren Ratschlägen meist nahezu blind. So verlieren schlecht bewertete Hotels heutzutage schon jeden fünften Gast alleine durch das Web – und ohne es zu merken.

Digitale Mundpropaganda ist in unserer socialmediageschwängerten Welt inzwischen schon ein Massenphänomen – und fast so was wie Bürgerpflicht. Hierbei kann auf Netzwerke wie auch Kommunikationswerkzeuge von unglaublicher Reichweite zurückgegriffen werden, wodurch sich positives wie auch negatives Gerede (Buzz) explosionsartig verbreitet. Mithilfe mobiler Endgeräte erreicht Word-of-Mouth (WOM) nicht länger nur die Ohren weniger Interessierter, sondern drahtlos die unzähligen Bildschirme der ganzen Welt. Werbung, auf die zu achten es sich lohnt, kommt vornehmlich aus dem Kreis der vernetzten Verbraucher. Sie sind die neuen Vermarkter.

### Location-based Services (LBS)

Empfehlungen stecken fortan in der Hand- oder Hosentasche. Wer unterwegs ist und zum Beispiel über ein Restaurant Informationen will, braucht sein Handy nur noch in die gewünschte Richtung zu halten. Aus den Tiefen des digitalen Raums holt sich unser mobiler Begleiter mit entsprechender Ausstattung die entsprechenden Antworten in Windeseile. Und während unser Blick bedächtig über die Auslagen eines Schaufensters streift, checkt unser Smartphone bereits die Reputation des Händlers, die ökologische Haltung des Anbieters, den Fan-Faktor der Marke und die Preise im Vergleich. Einen Einblick, was bereits möglich ist, bietet folgender Link: [http://www.youtube.com/watch?v=A19Te3kCmVE&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=A19Te3kCmVE&feature=player_embedded)

Vierzig Prozent aller Handybesitzer werden wohl Ende des Jahres ein internetfähiges Gerät besitzen, mit dem solch mobiles Surfen möglich ist. All das ist Risiko und Chance zugleich. Denn ob es den Unternehmen nun gefällt oder nicht: Was immer sie heute tun, im Web spricht es sich blitzschnell herum. Und (fast) alles kommt früher oder später heraus. Vernebeln,

belügen und betrügen sind in einem solchen Szenario ein Auslaufmodell. „Google sieht alles und vergisst nichts“ heißt es so schön. Und mehr noch: Das, was die Menschen über ein Unternehmen sagen, hat bei den Suchmaschinen Vorrang vor dem, was die Unternehmen selbst über sich sagen.

### Das neue Mantra

Beratungs- und Verkaufsgespräche können schon heute von Kunden live ins Internet übertragen und in Echtzeit kommentiert werden. Verkäufer, die unbeschadet davonkommen wollen, tun also gut daran, eine Topperformance zu bieten, moralisch sauber zu sein und in einen offenen, ehrlichen Dialog zu treten. Wer heute nicht empfehlenswert ist, ist morgen nicht mehr kaufenswert – und übermorgen tot. Denn in unserer global vernetzten Welt wird Minderwertiges gnadenlos ausgesondert. An der Macht der Vielen kommt – egal ob B2B oder B2C – kein einziges Unternehmen mehr vorbei.

Management, Sales und Marketing fällt somit die Aufgabe zu, sich diese konsumentengetriebene Entwicklung zügig zunutze zu machen, förderliche virale Prozesse zu stimulieren und voller Leidenschaft mitzugestalten. „Sei wirklich gut und bringe die Menschen dazu, dies engagiert weiterzutragen!“ So lautet das Mantra in einer Empfehlungsgesellschaft. Positive Mundpropaganda ist Umsatz-Boosting. Doch nur wer die Regeln des neuen Word-of-Mouth-Marketing beherrscht, wird künftig zu den Gewinnern zählen.

### Die Autorin Anne M. Schüller

ist Management Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buchautorin zählt zu den zehn besten Speakers Deutschlands (Conga Award 2010). Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Managementbuch.de zählt sie zu den wichtigen Managementdenkern hierzulande. Zu ihren Kunden gehört die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft. Kontakt: [www.anneschueller.com](http://www.anneschueller.com)



## NEWS

**EUGH:**

### Vertrieb von Kontaktlinsen per Internet zulässig

Nationale Verbotsregelungen stellen Hindernis für freien Warenverkehr in der EU dar. Die EU-Mitgliedstaaten dürfen den Vertrieb von Kontaktlinsen über das Internet nicht verbieten. Der Schutz der Gesundheit von Verbrauchern ist auch durch weniger beeinträchtigende Maßnahmen zu gewährleisten. Eine nationale Regelung, die ein Verbot für den Vertrieb von Kontaktlinsen über das Internet vorsieht, stellt ein Hindernis für den freien Warenverkehr in der Europäischen Union dar. Dies entschied der Gerichtshof der Europäischen Union.

**TEURER SCHLAF:**

### CDH gegen Bettensteuer

Die Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände für Handelsvermittlung und Vertrieb (CDH) spricht sich nachdrücklich gegen die sogenannte Bettensteuer bzw. Kulturförderabgabe aus.

Vor dem Hintergrund von Steuerausfällen als Folge der Senkung des Mehrwertsteuersatzes für Übernachtungen in Hotels, gegen den die CDH seinerzeit erhebliche Bedenken geäußert hatte, spielen vermehrt Kommunen mit dem Gedanken, eine sogenannte Kulturförderabgabe oder – anders ausgedrückt – eine kommunale Bettensteuer einzuführen. Realität geworden ist dies bereits u.a. in der Stadt Köln, die seit dem 1. Oktober 2010 auf den Brutto-Übernachtungspreis eine Abgabe von fünf Prozent erhebt. Dem Beispiel von Köln sind bereits andere Städte gefolgt. Andere Städte prüfen derzeit die Einführung dieser Abgabe. Die neue Abgabe trifft vordergründig den Hotelier, der die Abgabe jedoch auf seinen Kunden abwälzen kann und wird, damit bewirkt dies einen Preisschub in der Hotellerie. Die neue Abgabe wird daher von der CDH massiv abgelehnt, da sich durch sie die Reisekosten der geschäftsreisenden Unternehmer, wie z.B. die der Handelsvertretungen, weiter erhöhen. Dies schadet dem Geschäftsreiseverkehr und damit der Wirtschaft insgesamt. [www.cdh.de](http://www.cdh.de)