

Zukunftsrelevante Kompetenzen in den Bereichen **Vertrieb und Führung**.....

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



Prof. Dr. Waldemar Pelz,
Leiter des Studienschwerpunkts
Internationales Management

A. Überblick

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

Anlass für die Durchführung der Studie. Von der positiven Resonanz der befragten Unternehmen auf unsere Initiative waren wir außerordentlich beeindruckt und motiviert.

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

In einem ersten Schritt haben wir den Stand der Forschung aufgearbeitet und die wichtigsten empirischen Untersuchungen zum Thema Vertriebskompetenzen ausgewertet.

Die Ergebnisse dieser Auswertung konnten wir zu 13 besonders wichtigen Vertriebskompetenzen und sechs Führungskompetenzen verdichten. Diese kann man als die zukünftigen Erfolgsfaktoren definieren. Die spannende Frage war nun, ob die Unternehmen der Stichprobe die gleichen oder andere Kompetenzen als besonders zukunftsrelevant sehen. Unser Team hat 265 Fragebögen versandt und

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

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

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

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

B. Die Kompetenzen

Zusammenfassung von Michael Döring

Vorbemerkungen:

Methodisch war die Erhebung als schriftliche Befragung von Vertrieb, Personalwesen und Geschäftsführung mit telefonischer Vorrekrutierung konzipiert. Die angesprochene Zielgruppe bestand aus Unternehmen in Hessen und angrenzenden Regionen. Der Versand der Fragebögen begann am 1. März und endete am 26. März d. J. Insgesamt wurden 265 Fragebögen versandt; bis zum 21. April gingen 153 wieder bei uns ein, was einer Rücklaufquote von 58 Prozent bis zu diesem Datum entspricht.

Ergebnisse Teil A:

Vertriebskompetenzen – Teilaspekt Kundenorientierung

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

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

Wertschätzung des Kunden:	6,73
Bedarfsorientierte Leistungspräsentation:	6,51
Kundeninteresse in den Vordergrund stellen:	6,47
Kompetente Behandlung von Einwänden:	6,31
Systematische Bedarfsermittlung	6,30
Konstruktives Konfliktverhalten:	6,21
Durchschnitt über alle Kompetenzen der Kundenorientierung:	6,42

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

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

Ergebnisse Teil B:

Vertriebskompetenzen – Teilaspekt Abschlussorientierung und Umsetzungstärke

Im Durchschnitt wurden alle Teilkompetenzen als mittel bis wichtig eingestuft.

Im Einzelnen sieht die Einschätzung wie folgt aus (Skala 1 = „völlig unwichtig“ bis 7 = „sehr wichtig“):

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

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

Ergebnisse Teil C:

Führungskompetenzen (Führungsnachwuchskräfte)

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

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

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

Als Führungskompetenzen, die nach Einschätzung der Befragten generell in deutschen Unternehmen als zu schwach

ausgeprägt sind, ergaben sich „offen kommunizieren, für Fairness sorgen“ mit 42 Nennungen und „Vorbildfunktion wahrnehmen“ mit 35 Nennungen als häufigste Herausforderungen.

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

Allgemeine Angaben zu den antwortenden Unternehmen

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

Rund 39 Prozent der befragten Unternehmen hatten weniger als 100 Mitarbeiter, 37 Prozent beschäftigten zwischen 100 und 500, zwölf Prozent über 500 bis 2000 und neun Prozent mehr als 2000 Mitarbeiter. Rund drei Prozent machten hierzu keine Angaben.

Bitte lesen Sie weiter auf Seite 14

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

Die Wachstumsaussichten ihrer Branche beurteilten nur zehn Prozent als niedriger als in der Gesamtwirtschaft, 39 Prozent als gleichbleibend, 42 Prozent als etwas höher und sieben Prozent als wesentlich höher.

Rund 60 Prozent der Befragten verfügten über mehr als sieben Jahre Führungserfahrung, jeweils 18 Prozent über drei bis sieben Jahre bzw. weniger als drei Jahre.

Hinweis zu Quellen:

- Die sieben Kompetenzen der Kundenorientierung und zwei Kompetenzen der Abschlussorientierung („Aufbau Abschlussdruck“, und „Bevorzugung

eigener Interessen“) wurden in Anlehnung an C. Homburg und M. Müller, Effektives Verhalten von Verkäufern, Mannheim, 2009 definiert.

- Bei den fünf weiteren Kompetenzen der Abschlussorientierung handelt es sich um die Umsetzungskompetenzen (Volition). Sie wurden definiert in Anlehnung an W. Pelz, Fokussieren statt verzetteln: Willenskraft und Umsetzungskompetenz sind in gutes Vorzeichen für beruflichen Erfolg, in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 4/2010