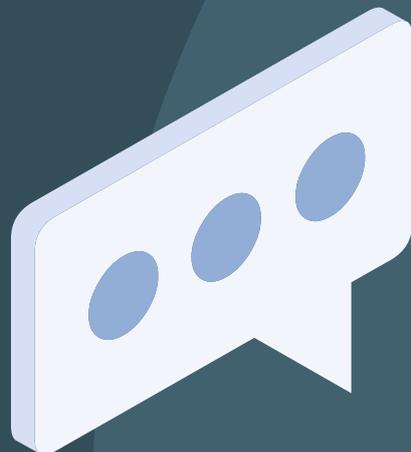


WHITEPAPER

Die Vertriebs- kompetenzstudie



Dirk Thiemann
Rainer Skazel
Deutsches Institut für
Vertriebskompetenz

DIV
DEUTSCHES INSTITUT FÜR VERTRIEBSKOMPETENZ

Kurzfassung

In sehr vielen Vertriebsorganisationen war in den letzten Jahren immer wieder zu erkennen, dass die besten Verkäufer eines Unternehmens, die A-Verkäufer viel mehr Umsatz erzielt haben als die C-Verkäufer. Die Spanne an Umsatzdifferenz zum A-Mitarbeiter macht bis zu 70 Prozent und mehr aus. Diese Betrachtung wird durch die Talentry IQP Studie von 2017 bestätigt. Hier wurde ein Median (Mittelwert) als Minderleistung von C-Verkäufern in Höhe von 235.000 EUR ermittelt.

„
Fast alle Ratgeber vernachlässigen die nötigen Vertriebskompetenzen

Nach der CEO Survey Studie 2020 wird das Kompetenzmanagement zum strategischen Faktor. Neben externen Bedrohungen sehen die CEO's die Verfügbarkeit von Kernkompetenzen als größten internen Engpassfaktor.

Deshalb ist das Kompetenzmanagement eine Kernaufgabe der Vertriebsführung mit dem Fokus, die richtigen Mitarbeitenden zum richtigen Zeitpunkt, passend zur Vertriebsstrategie, zur Verfügung zu stellen. Das Definieren, Analysieren und Entwickeln von Kompetenzen ist einer der strategischen Eckpfeiler der strategischen Vertriebsentwicklung.

Es reicht nicht mehr, aktuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten zu kennen, zu beurteilen und zu entwickeln. Vielmehr geht es darum, zukünftige Anforderungen bereits im Vorfeld zu berücksichtigen und Veränderungen zu antizipieren.

Die wissenschaftlich fundierte Methode des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz filtert ein Set von 10-12 Kompetenzen heraus, die außergewöhnliche Vertriebsmitarbeiter von den anderen unterscheiden und einen positiven Einfluss auf die wichtigsten Vertriebsparameter haben.

Welche Kompetenzen müssen Vertriebsmanager heutzutage mitbringen, um zum einen den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und um zum anderen die Digitalisierung für sich und ihre Organisation optimal zu nutzen? Welchen Einfluss hat es auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen?

Die Arbeitswelt steht vor einem Wandel. Speziell im Bereich Vertrieb werden Kompetenzen immer wichtiger. Es gibt unzählige Trainings und Bücher über Fähigkeiten und Techniken eines guten Verkäufers, jedoch vernachlässigen fast alle dieser Ratgeber die nötigen Vertriebskompetenzen.

Das Ziel dieser Studie ist es, zu bestimmen welche Kompetenzen die Top-Verkäufer auszeichnen. Weiter wird analysiert, welche Faktoren einen Anteil an einer überdurchschnittlichen Verkaufperformance haben.

Um diese Fragen zu beantworten, sowie die wichtigsten Kompetenzen zu bestimmen, wurde eine Studie mit 56 Top-Verkäufern durchgeführt. So ist es gelungen die zwölf Kompetenzen zu definieren, die bei Top-Verkäufern am meisten ausgeprägt sind.



Bisherige Forschung

Da das Thema des Vertriebs, speziell das Thema der erfolgreichen Verkäufer, für die Unternehmen von so großer Bedeutung ist, gibt es dementsprechend viele Studien in diesem Gebiet. Generell hat sich in den letzten Jahrzehnten eine eigene Forschungsrichtung entwickelt, die sich mit dem Vertrieb und den damit verbundenen Fragestellungen befasst.[1]

Die Untersuchungen sind sehr vielfältig und decken vom Käufer- und Verkäuferverhalten über diverse Aspekte der Interaktion bis hin zu theoretischen und empirischen Kenntnissen nahezu alles ab.[2]



Die für diese Arbeit relevantesten Forschungen und deren Ergebnisse werden in dem folgenden Teil vorgestellt. Das große Problem der meisten Studien ist das Datum der Durchführung. In den schnelllebigen Zeiten, in welchen wir uns aktuell befinden, ist es durchaus möglich, dass sich die Anforderungen an Spitzenverkäufer innerhalb der letzten Jahre gewandelt haben. Weiter sind viele Studien international ausgerichtet, was dem Konzept der in dieser Arbeit durchgeführten Studie entgegensteht.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem deutschsprachigen Raum mitsamt der hier ansässigen Kultur. Betrachtet man die Studien genauer, so erkennt man, dass viele der Studien zwar in eine ähnliche Richtung gehen, sich dennoch aber eher mit Erfolgsfaktoren und -praktiken beschäftigen als mit den Kompetenzen. In einigen Studien lässt sich zudem das Studiendesign und die geringe Anzahl an Probanden bemängeln.

Erstellung des zugrundeliegenden Kompetenzmodells

Als Basis der Durchführung der Studie musste zuerst ein Kompetenzmodell zugrunde gelegt werden. In diesem Modell werden die zu untersuchenden Kompetenzen definiert und ausgearbeitet. Das Kompetenzmodell wurde gemeinsam mit den Experten des DIV sowie der Inolution Innovative Solution AG entwickelt.

Grundsätzlich lassen sich Kompetenzmodelle in drei verschiedene Arten unterteilen.



Single-Job-Modelle:
Diese Kompetenzmodelle beinhalten nur die Kompetenzen einer speziellen Funktion, daher spielen auch Fachkompetenzen eine wichtige Rolle.



Multiple-Job-Approach:
Ansatz zur Abbildung sowohl allgemeingültiger und unternehmensweiter als auch funktions- und fachspezifischer Kompetenzen. Kompetenzmodelle dieser Kategorie sind dafür konzipiert, dass sie für mehrere ähnliche Funktionen oder Rollen angewendet werden können. Die Kompetenzklasse der Fachkompetenzen ist hierbei nur von sekundärer Bedeutung.



One-size-fits-all-Modelle:
Diese Modelle werden für unterschiedliche Funktionen und Jobs erarbeitet und verfügen über alle nötigen Kompetenzen, um die Firmenstrategie erfolgreich umzusetzen. Auf Baukastenbasis können die benötigten Kompetenzen individuell ausgewählt werden.[3]

Die Wahl des Kompetenzmodells fiel auf den One-size-fits-all-Ansatz, da wie in den Absätzen zuvor beschrieben, sich die Aufgaben eines Verkäufers durchaus von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden können und hier die für den Verkauf wichtigen Kompetenzen individuell ausgewählt werden können.

Im ersten Schritt wurden die nötigen Kompetenzklassen definiert. Hierbei wurden die Kompetenzklassen Personale Kompetenzen, Soziale Kompetenzen, Methodenkompetenzen sowie Handlungskompetenzen ausgewählt. Die Kompetenzklasse der Fachkompetenzen spielt wie oben beschrieben nur eine sekundäre Rolle, weshalb diese in dem verwendeten Kompetenzmodell lediglich in die Methodenkompetenzen mit einfließen und keinen separate Kompetenzklasse bilden. Das verwendete Modell bildet schlussendlich 28 für den Vertrieb wichtige Kompetenzen auf zwei Achsen ab.

Der nächste Schritt war die Auswahl der 28 zu untersuchenden Kompetenzen. In jeder Kompetenzklasse wurden sieben verschiedene Kompetenzen definiert, die gemeinsam mit den Experten des DIV sowie Inolution ausgewählt wurden und basierend auf der Erfahrung aus dem täglichen Berufsalltag heutzutage eine entscheidende Rolle für die Verkaufperformance eines Verkäufers spielen. Alle untersuchten Kompetenzen der kompletten Studie sind in Abbildung 2 nach den Kompetenzklassen aufgeteilt dargestellt.



Abbildung 1: Zugrundeliegendes Kompetenzmodell
Quelle: Mollet (2016), S. 25

Um die Kompetenzen im verwendeten Verfahren COMPRO+® testen zu können war es notwendig, die sogenannten Verhaltensanker zu jeder der 28 Kompetenzen zu hinterlegen. Hierzu wird einer jeden Kompetenz eine wirkungsorientierte Ausgestaltung, in Form eines in der Praxis beobachtbaren Verhaltens, zugeordnet.[4] Ein Verhaltensanker ist nötig, da Kompetenzen durch die eigene Biografie, sowie dem individuellen Werteverständnis geprägt sind und sich somit nicht oder nur schwer vergleichen lassen.

Personale Kompetenzen - Persönlichkeit Engagiert sein Belastbar sein Diszipliniert sein Authentisch sein Eigenmotiviert sein Empathisch sein Selbstreflektiv sein	Soziale Kompetenzen - Interaktion Gelingen kommunizieren Beziehungen gestalten Effizient verhandeln Kundenorientiert handeln Überzeugend agieren Lösungsorientiert beraten Erfolgreich verkaufen
Methodenkompetenzen - Fertigkeiten Fachwissen anwenden Selbstständig organisieren Innovation vorantreiben Gekonnt planen Zielorientiert vorgehen Digitalkompetenz nutzen Kontinuierlich verbessern	Handlungskompetenzen - Umsetzung Unternehmerisch handeln Entscheidungen treffen Veränderungen initiieren Ergebnisse erzielen Strategisch vorgehen Zielorientiert führen Mitarbeitende fördern

Abbildung 2: In der Studie untersuchte Kompetenzen
Quelle: eigene Darstellung



Kompetenzklasse	Personale Kompetenzen	Methodenkompetenzen
Kompetenz	Authentisch sein	Selbstständig organisieren
Verhaltensanker	Spricht Dinge direkt an und nennt die Dinge beim Namen	Kümmert sich um ständig aktuelle Daten
	Bleibt der eigenen Meinung auch bei Widerständen treu	Setzt eigenständig Prioritäten
	Führt Ankündigungen zu Ende und hält Wort	Erstellt einen (Zeit-) Plan und hält diesen ein
	Ist durch das eigene Handeln Vorbild für andere	Plant und strukturiert Termine eigenständig
	Zeichnet sich durch eine hohe Glaubwürdigkeit aus	Sucht sich selbst sinnvolle Aufgaben

Abbildung 3: Kompetenzanker am Beispiel "Authentisch sein" und "Selbstständig organisieren"
 Quelle: Eigene Darstellung

Ergebnisse der Studie

Da in dieser Studie nur Probanden teilnehmen durften, die von ihrem Vorgesetzten als Top-Verkäufer eingestuft wurden, war es möglich Rückschlüsse auf die wichtigsten Kompetenzen von Top-Verkäufern zu ziehen. Für die Gesamtauswertung wurden alle 56 von den Probanden bearbeiteten Tests berücksichtigt.

Die Einschätzung der Kompetenzen erfolgte wie beschrieben sowohl in einer Selbst- als auch Fremdeinschätzung. Die folgende Vorgehensweise war sowohl bei der Selbsteinschätzung als auch für die Fremdeinschätzung durch den Vorgesetzten identisch.

Für die Ergebnisgenerierung wurden die im Kompetenzmodell definierten Kompetenzen jeweils mittels der Verhaltensanker auf einer Skala von 1 bis 7 eingeschätzt.

In Abbildung 4 wird beispielhaft die Berechnung des Ergebnisses an einer beliebigen Kompetenz erklärt.

Proband	Verhaltensanker (VA) 1	VA 2	VA 3	VA 4	VA 5	Summe
A	5	7	6	3	1	
B	7	7	4	6	4	
C	4	5	5	5	6	
Mittelwert	5,33	6,43	5	4,67	3,67	25,1

Abbildung 4: Beispielsrechnung Kompetenz

Jeder Verhaltensanker wurde individuell vom Verkäufer und von dessen Vorgesetzten in COMPRO+® bewertet. Anschließend wurde aus den Ergebnissen zu allen Verhaltensankern der Mittelwert berechnet und dieser dann aufsummiert. Der aufsummierte Mittelwert aller fünf Verhaltensanker bildeten zusammen die Wichtigkeit der jeweiligen Kompetenz ab. Die Kompetenzen mit den höchsten Werten waren somit bei den Top-Verkäufern in dieser Studie am stärksten ausgeprägt und die mit der geringsten Summe der Mittelwerte waren am wenigsten ausgeprägt.

Überraschend sind die hinteren Platzierungen der Kompetenzen „Empathisch sein“ sowie „Effizient verhandeln“ und „Überzeugend agieren“. Gerade bei der Kompetenz „Empathisch sein“ war die Erwartung nach den theoretischen Grundlagen, dass hier eine Platzierung deutlich weiter vorne eintreten würde. Die hinteren Platzierungen der Kompetenzen „Effizient verhandeln“ und „Überzeugend agieren“ lassen eventuell Rückschlüsse darauf zu, dass die Tätigkeiten der Produktpräsentation und Vertragsverhandlung von der Wichtigkeit hinter den vorhergehenden Aufgaben einzuordnen sind.

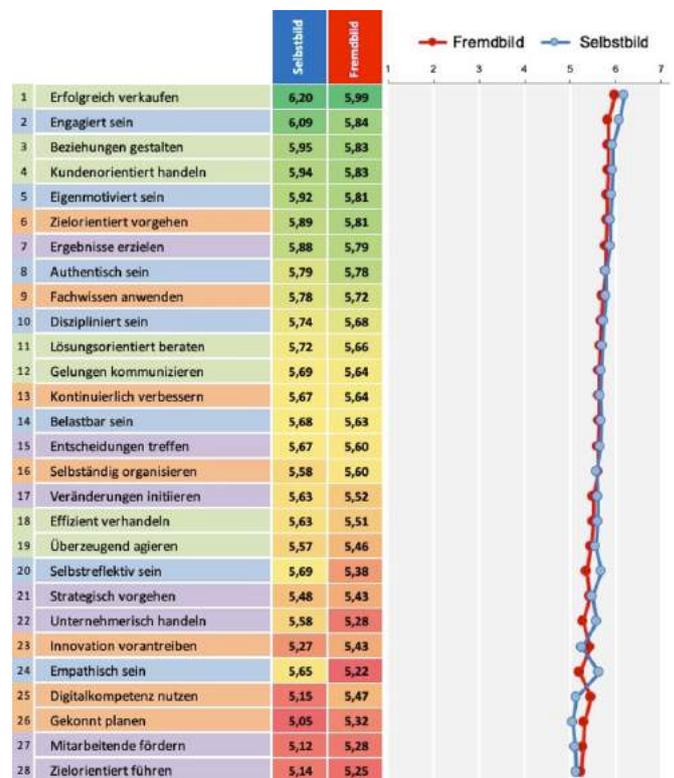


Abbildung 5: Gesamtergebnis aller untersuchter Kompetenzen
Quelle: Eigene Darstellung

Ziel der Studie

Ziel dieser Studie war es, die wichtigsten Kompetenzen eines Top-Verkäufers zu bestimmen. Da diese nicht aus allen 28 untersuchte Kompetenzen bestehen können, musste eine Auswahl getroffen werden. In Abstimmung mit dem DIV fiel die Entscheidung, die Top-12 als wichtigste Kompetenzen zu definieren. Auch wenn der Abstand zu den nachfolgenden Kompetenzen nicht übermäßig groß war, sind die in Abbildung 5 dargestellten Kompetenzen die zwölf wichtigsten eines Top-Verkäufers.



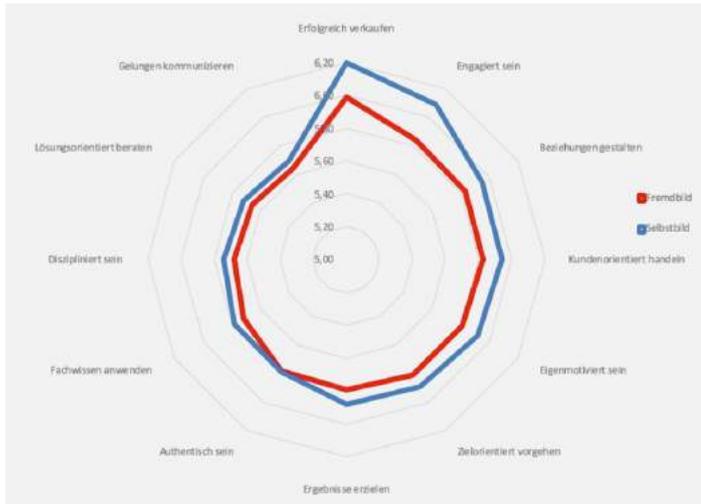


Abbildung 6: Top-12 der wichtigsten Kompetenzen
Quelle: Eigene Darstellung

Die wichtigsten Kompetenzen

Von den zwölf wichtigsten Kompetenzen sind fünf der Klasse der sozialen Kompetenzen zuzuordnen. Sogar gleich drei der fünf wichtigsten Kompetenzen sind soziale Kompetenzen. Mit vier Platzierungen in der Top-12 sind die personalen Kompetenzen am zweithäufigsten vertreten. Die Methodenkompetenzen belegen zwei Plätze. Die Handlungskompetenzen erreichen lediglich einmal, mit der Kompetenz „Ergebnisse erzielen“, die Top-12. Es ist sehr deutlich zu sehen, dass sich in dieser Studie die sozialen und personalen Kompetenzen als die entscheidenden Kompetenzen herauskristallisiert haben.

Selbsteinschätzung

Neben der Gesamteinschätzung war ein weiterer Teil die isolierte Betrachtung der Selbst- und Fremdeinschätzung. Der Fokus lag hier auf der Auswertung und der Analyse möglicher Differenzen in der Platzierung. Die Top-12 der wichtigsten Kompetenzen laut Selbsteinschätzung sind in Abbildung 7 ausgewertet. In der grafischen Darstellung ist, neben dem Durchschnittswert der Kompetenz, zusätzlich die Streuung durch die Darstellung des Minimal- und Maximalwertes der ausgewerteten Daten abgebildet.

Die Auswertung ergibt ein vergleichbares Bild mit dem Gesamtergebnis. Auffällig ist jedoch, dass die Verteilung zwischen den einzelnen Kompetenzklassen noch eindeutiger ausgefallen ist. Die Methodenkompetenz „Fachwissen anwenden“ hat es, anders als im Gesamtergebnis, nicht in die Top-12 geschafft. Dafür stellt die personale Kompetenz Selbstreflexion (Rang 12) eine der wichtigsten Kompetenzen dar. Somit bestehen die Top-12 aus jeweils fünf sozialen und personalen Kompetenzen, sowie jeweils einer Methoden- sowie Handlungskompetenz.



Abbildung 7: Ergebnisse der Selbsteinschätzung
Quelle: Eigene Darstellung



Fremdeinschätzung

Ebenso wie bei der Selbsteinschätzung sind auch bei der Fremdeinschätzung, neben dem Durchschnittswert der Kompetenz, die Streuung der Angaben dargestellt. Abbildung 8 zeigt die Top-12 der wichtigsten Kompetenzen aus Sicht der Vorgesetzten.

Anders als in der Gesamt- und Selbsteinschätzung stellt sich die Verteilung der Kompetenzklassen hier etwas ausgeglichener dar. Drei Methodenkompetenzen, jeweils vier personale und soziale Kompetenzen und eine Handlungskompetenz bilden die Top-12 der Vorgesetzten. Die Kompetenz „Gelingen kommunizieren“ fällt im Vergleich mit dem Gesamtergebnis aus der Top-12. Die Vorgesetzten der Top-Verkäufer sind der Meinung, dass bei ihren besten Mitarbeiter die Kompetenz „Kontinuierlich verbessern“ noch stärker ausgeprägt ist.



Abbildung 8: Ergebnisse der Fremdeinschätzung
Quelle: Eigene Darstellung



Mögliche Anwendungsfelder der Studienergebnisse

Die Ergebnisse der durchgeführten Studie können dazu genutzt werden, diverse Bereiche rund um die Kompetenzen von Verkäufern weiterzuentwickeln. Im folgenden Abschnitt werden einige mögliche Anwendungsfelder exemplarisch beschrieben.



Recruiting

Heutzutage erfolgen in Unternehmen immer noch ca. 80% der Personalentscheidungen „aus dem Bauch heraus“, sprich ohne eine systematische Erfassung der für den Job notwendigen Kompetenzen.[5] Meist werden Bewerber aufgrund ihres Lebenslaufes und Referenzen zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. Schafft der Bewerber es, hier seine bisherigen Erfolge glaubhaft darzustellen, steht einer Einstellung oft nichts mehr im Wege. Die Unternehmen verlassen sich damit auf Glück und Zufall. Sie setzen, statt auf objektive Kriterien und Prozesse, lediglich auf ihr Bauchgefühl. In der Praxis zeigt sich dann schnell, dass sich die vermeintlichen bisherigen Erfolge im neuen Job partout nicht einstellen wollen.

Dies kann, wie in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben, unterschiedlichste Gründe haben. Nichts desto trotz ist eine Fehlbesetzung nicht nur ärgerlich für beide Seiten, sie ist zudem auch noch sehr teuer. Einer Studie der Talentry GmbH gemeinsam mit der Humboldt Universität Berlin zufolge können Fehlbesetzungen im Vertrieb Kosten in Höhe von 100.000 € an reinen Personalkosten (Gehalt, Recruiting, Einarbeitung) plus durchschnittlich weitere 235.000 € an Umsatzeinbußen durch Minderleistung und Malus bei den Kunden verursachen.[6]

Durch einen besseren Auswahlprozess lassen sich diese Kosten verhindern. Es gilt, die Eignung des Bewerbers für die Stelle nicht nur anhand von Kriterien wie Zeugnissen oder fachlicher Qualifikation zu überprüfen, sondern auch Motivation, Werte und Kompetenzen. Dieser Aufgabe hat sich die Branche der Berufseignungsdiagnostik verschrieben und mittlerweile diverse Verfahren entwickelt um die Eignung des Bewerbers zu testen.

In einem „Benchmark-Profil“ werden die Softskills, wie auch die nötigen Kompetenzen, Werte, Persönlichkeitseigenschaften etc. analysiert und der Bewerber darauf überprüft. Bringt ein Bewerber die nötigen Softskills mit, ist es meist kein allzu großer Aufwand die geforderten Hardskills beizubringen.[7]

Die Ergebnisse dieser Arbeit können dazu beitragen, das „Benchmark-Profil“ eines Verkäufers weiterzuentwickeln und somit zukünftige Fehleinstellungen zu verhindern.



Training

Viele empirische Studien belegen, dass die Investition in die Aus- und Weiterbildung der Verkäufer eines Unternehmens einen positiven Einfluss auf Einstellungen, Fähigkeiten, Motivation und Verhalten der Verkäufer hat, was sich wiederum direkt auf den Verkaufserfolg auswirken kann. Leider ist es in der Praxis aktuell dennoch der Fall, dass das so wichtige Training auf keinem ausgearbeiteten Konzept basiert und somit eher einzelne Puzzelsteine statt durchdachter Trainingsmethoden dominieren. [8] Diese sind häufig nicht genau auf den jeweiligen Verkäufer oder zumindest auf das Unternehmen, mitsamt der aktuellen Vertriebssituation, ausgerichtet. Als Folge daraus ergibt sich, dass die Verkäufer häufig die immer gleichen Themen (Fragetechnik, Abschlusstechnik, Verhandlung etc.) von den immer gleichen Trainern mit den identischen Sprüchen und Pointen vermittelt bekommen. Dies langweilt die Verkäufer und zudem werden die Anforderungen des Marktes nicht beachtet.[9]

Um dem entgegenzuwirken wäre eine optimale Trainingsform die des Cross-Trainings. Beim Cross-Training liegt der Fokus nicht nur auf einer einzelnen Kompetenz. Stattdessen werden viele Kompetenzen simultan weiterentwickelt. Somit werden nicht nur die vorhandenen Stärken weiter ausgebaut, sondern zusätzlich weitere wichtige Haupt- und Begleitkompetenzen direkt mitentwickelt. [10]

In der gesamten Arbeit wird deutlich, dass die Verkaufperformance nicht nur von einigen wenigen Faktoren abhängt, sondern mit vielen Faktoren korreliert. Dieser Erkenntnis wird auch beim Cross-Training Rechnung getragen. Natürlich muss ein jedes Trainingsprogramm individuell auf das Unternehmen sowie die Verkäufer abgestimmt werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit können dabei helfen, den tatsächlichen Trainingsbedarf zu identifizieren und somit das Training effizienter zu gestalten. Allgemein können die Ergebnisse dieser Studie dabei unterstützen, zu erkennen welche Kompetenzen aktuell im Vertriebsalltag am wichtigsten sind, um diese gezielt in der eigenen Organisation in Form von Trainings weiterzuentwickeln.



Quellenangaben

- [1] Vgl. Minelli (2009), S. 2
- [2] Vgl. Zehetner (2019), S. 12
- [3] Vgl. Mollet (2016), S. 19
- [4] Vgl. Mollet (2016), 13
- [5] Vgl. Sauter/Staudt (2016), S. 7
- [6] Vgl. Böttcher (2017)
- [7] Vgl. Skazel (2017), S.54
- [8] Vgl. Binckebanck/Buhr (2017), S. 13
- [9] Vgl. ebd., S. 15
- [10] Vgl. Gössel Industrial Solutions (2020)

Sie interessieren sich tiefergehend zu unseren Quellenangaben?
Kontaktieren Sie uns hierzu gerne und wir lassen Ihnen alle notwendigen Informationen zukommen:

Tel. 07732 98791-0
Fax 07732 98791-99
info@div-institut.de
www.div-institut.de

Anbieterkennzeichnung

DIV Deutsches Institut für Vertriebskompetenz GmbH & Co. KG
Fritz-Reichle-Ring 4
78315 Radolfzell am Bodensee

Geschäftsführer: Dirk Thiemann, Rainer Skazel

Registergericht: Amtsgericht Freiburg im Breisgau Registernummer: HRA 704925

Ust-ID: DE298075005

Tel. 07732 98791-0
Fax 07732 98791-99
info@div-institut.de
www.div-institut.de

Komplementärin des DIV – Deutsches Institut für Vertriebskompetenz GmbH & Co. KG
RSDT Verwaltungs GmbH, Radolfzell am Bodensee

Geschäftsführer der RSDT Verwaltungs GmbH: Rainer Skazel, Dirk Thiemann

Eintragung im Handelsregister Registergericht:
Amtsgericht Freiburg im Breisgau Registernummer: HRB 715766