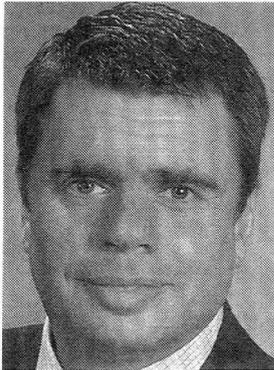


Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Zur Sache



Ulrich P. Schulz,
Personalberater, Limburg

Über welche Vertriebskompetenz sollten Berater verfügen?

In Zeiten rezessiver Wirtschafts- und Unternehmensentwicklungen gewinnt die Vertriebskompetenz der Anbieter an Bedeutung. Der Markt wird von einem Überangebot an austauschbaren Produkten und Dienstleistungen beherrscht, wodurch die Margen nachhaltig unter Druck geraten. In dieser Phase gewinnt häufig derjenige Wettbewerber Marktanteile, der zum richtigen Zeitpunkt die zuständigen Entscheider mit qualitativen Kaufargumenten überzeugen kann. Erfolgreiche Unternehmen haben dies erkannt und investieren auch antizyklisch in die Performance ihrer Vertriebsorganisationen. Vor einer besonderen Herausforderung stehen dabei die IT- und Unternehmensberatungen. Traditionell fand die Vergabe lukrativer Projekte dort auf hoher Ebene persönlicher Beziehungen zwischen Partnern, Geschäftsführern und Vorständen statt. Seit auch im Beratungsbereich die Vergabepraxis restriktiver gehandhabt wird, scheint dieses Prinzip nicht mehr bedingungslos zu funktionieren: Kunden halten derzeit ihre Aufträge zurück, und bei den schrumpfenden Ausschreibungen werden die Tagessätze für die erfolgsverwöhnten Consultants plötzlich hart verhandelt. Dabei nehmen die Auftraggeber ihre operative Ebene bei der Auswahl der Berater immer stärker mit in die Verantwortung.

Frankfurter Allgemeine Zeitung

Samstag, 22. Mai 2004, Nr. 118 / Seite 55

Insbesondere für die größeren Unternehmensberatungen hat dies Auswirkungen sowohl auf die Anforderungen an jeden einzelnen Consultant als auch auf die gesamte interne Organisation. Was für Beratungskunden schon seit jeher analysiert, optimiert und umgesetzt wird, gewinnt nun auch in den Unternehmensberatungen selbst zunehmend an Bedeutung: Viele Beratungshäuser beginnen verstärkt Themen wie Akquisitionsplanung, Sales-Cycle-Definition, Follow-up-Aktivitäten sowie strategische Angebotsgestaltung und -verfolgung für sich zu definieren und als systematischen Vertriebsprozeß im eigenen Haus zu implementieren. Die Qualifikationsanforderungen haben sich entsprechend geändert. Auch in der zweiten und dritten Beraterenebene stehen heute Kompetenzen wie Vertriebsorientierung, Verhandlungsgeschick und Kundenmanagement ganz oben im Anforderungsprofil. Es genügt also nicht mehr, Projekte kompetent umzusetzen. Vielmehr sollte ein Berater die spezifischen Optimierungspotentiale der Kunden identifizieren können, um hieraus attraktive, verkaufsfähige Neu- oder Folgeprojekte zu definieren. Dazu gehören auch Kenntnisse über die gesamtbetriebswirtschaftlichen Auswirkungen und Mehrwerte des Projekts, eine überzeugende Darstellung des Return on Investment sowie eine (vertriebs-)starke Persönlichkeit. Das erforderliche Verhandlungsgeschick erstreckt sich dabei auf mehrere Entscheidungsebenen wie auch auf die Fachabteilungen, das Controlling und den Einkauf. Schon jetzt ist zu beobachten, daß teilweise hochqualifizierte Berater, die nicht über die ausreichende Vertriebsorientierung verfügen, aufgrund mangelhafter Auslastung unterdurchschnittlich performen. Eine Chance bietet die aktuelle Entwicklung all denen, die ein breites betriebswirtschaftliches Wissen sowie Prozeß-Know-how besitzen und es verstehen, mittels Verkaufsgeschick und eines ausgezeichneten persönlichen Netzwerks zu ihrer eigenen Auslastung mit beizutragen.