



VERTRIEBSMANAGEMENT | PROF. DR. ACHIM SPILLER

# Vertriebsmanagement im Agribusiness

Dies ist eine Leseprobe. Es werden nicht alle enthaltenen Inhalte angezeigt.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Betrachtung der Vertriebsaktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Agrar- und Ernährungswirtschaft



## ÜBERSICHT

# Agenda

- I. Vertrieb: Die Schaltstelle des Agribusiness
- II. Rahmenbedingungen des Vertriebs im Agribusiness
- III. Theorien und Konzepte des Beschaffungsverhaltens
- IV. Vertriebsstrategien
- V. Ausgewählte Fragen des operativen Vertriebs
- VI. Vertriebsmanagementsysteme
- VII. Herausforderungen des Vertriebs

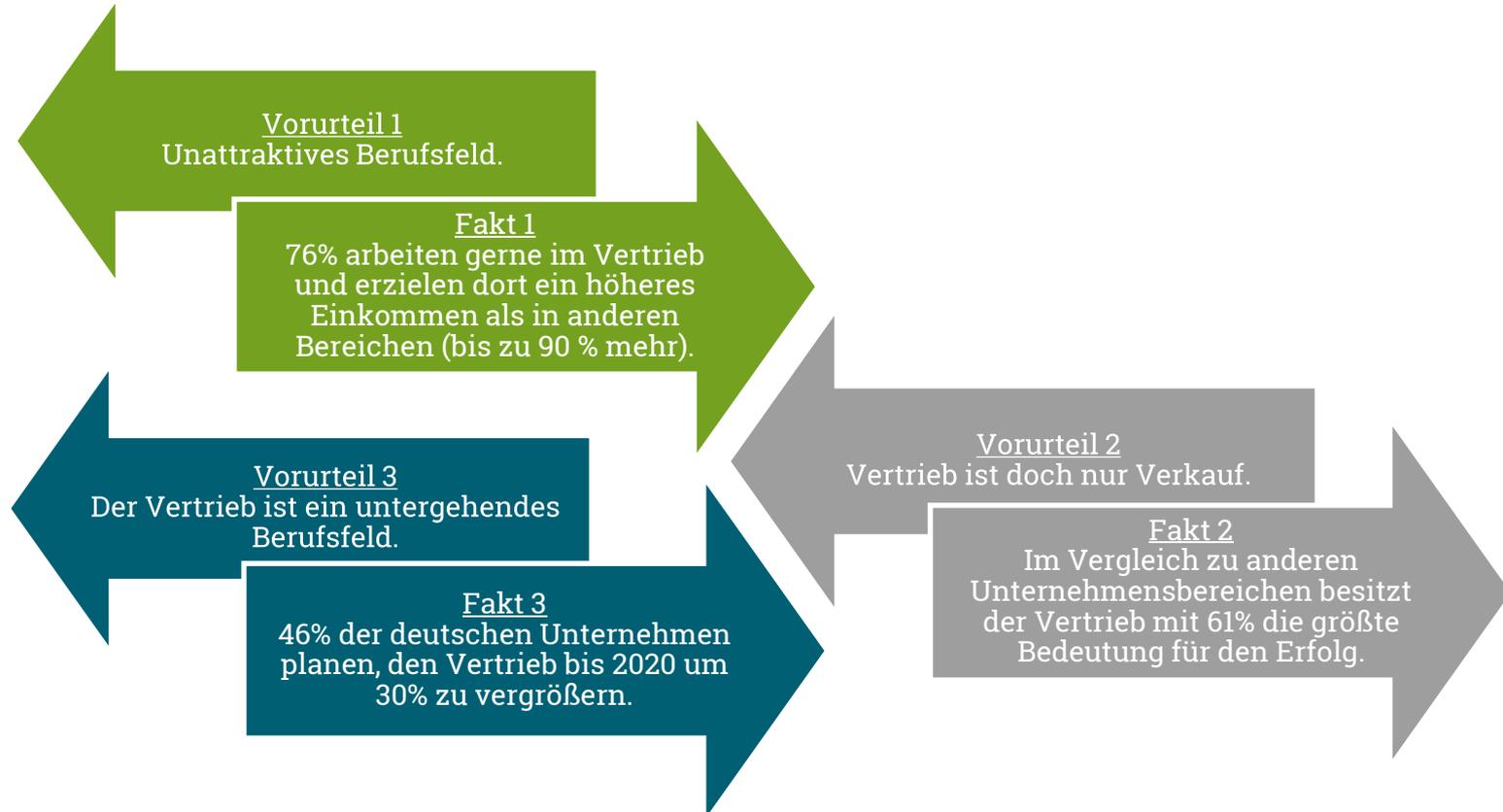
# Kapitel 1

VERTRIEBSMANAGEMENT | PROF. DR. ACHIM SPILLER

## Vertrieb: Die Schaltstelle des Agribusiness

## VORURTEILE GEGENÜBER EINER TÄTIGKEIT IM VERTRIEB

# Vorurteile im Vertrieb



Quelle: in Anlehnung an Ruhr Universität Bochum, Master-Broschüre

# Vertrieb: Schaltstelle des Agribusiness

- „Hier wird der Umsatz erwirtschaftet!“
- Viele Unternehmen im Agribusiness gelten als "sales-driven". Dies bedeutet:
  - Die Vertriebsabteilung ist häufig die wichtigste Abteilung (starke Machtposition in Konfliktfällen).
  - Die Marketingabteilung ist dagegen häufig nur für Messeauftritt, Werbung und Verkaufsförderung zuständig und hat keine übergeordneten Managementkompetenzen.
  - Im Vertrieb können sehr hohe Einkommen erzielt werden.
  - Positionen im Vertrieb sind vielfach gute "Karrierebeschleuniger".
- Im Vertrieb gibt es eine hohe Anzahl von Stellen – in stark wachsendem Umfang auch für Hochschulabsolventen
  - traditionelle Akademikerabneigung geht zurück.

## BERUFSFELDSTUDIE VERTRIEBSMANAGEMENT

# Eine Position im Vertrieb?

- Berufsfeldstudie von Prof. Seidenglanz und Prof. Nachtwei.
- Das Video gibt Antworten auf: (ab Min. 3)
  - Den Einfluss des Vertriebs im Unternehmen
  - Positionen und Karrierewege
  - Digitalisierung
  - Work-Life-Balance



Berufsfeldstudie Vertriebsmanagement: Die Ergebnisse – Vertriebsmanagementkongress 2016



635 Aufrufe

 [Berufsfeldstudie Vertriebsmanagement: Die Ergebnisse - Vertriebsmanagementkongress 2016](https://www.youtube.com/watch?v=jRWddjGA72M)

Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=jRWddjGA72M>

## KARRIERE IM VERTRIEB

# Statement von Dr. Martin von Hören

(Director und Partner der Kienbaum Consultants International GmbH)

*„Nur in wenigen Tätigkeiten können schon in jungen Jahren Gehälter erzielt werden, die sonst Führungskräften mit zum Teil erheblicher Personalverantwortung vorbehalten sind. Gleichzeitig führt in vielen Unternehmen der Weg in höhere Etagen nur oder idealerweise über den Vertrieb: Wer sich im Markt bewährt hat, den nötigen Biss aufweist, die Fähigkeit hat, das Ohr so nah am Kunden und dessen Bedürfnissen zu haben, dass er damit Geschäftserfolge erzielt, und dabei sowohl die Rentabilität als auch die Nachhaltigkeit der Marktbearbeitung im Blick hat, ist ein Kandidat für höhere Weihen.“*

Quelle: Winkelmann 2012: 10

## Karriere im Vertrieb?

- Der Vertrieb war früher eher eine Position für „Praktiker“ (viele Mitarbeiter mit dem Hintergrund einer landwirtschaftlichen Lehre, seltener mit agrarwissenschaftlichem Studium).
- Generell ist das Tätigkeitsfeld deutlich anspruchsvoller geworden:
  - Bedeutung von Großkunden.
  - Komplexe Produkte und Dienstleistungen.
  - Landwirtschaftliche Betriebe sind pro Arbeitsplatz kapitalintensiver als viele Arbeitsplätze in anderen Industrien.
- Absolventen der Agrarwissenschaften haben fast ein „Monopol“ auf Positionen im Vertrieb des Agribusiness, da diese häufig auf Augenhöhe mit Landwirten kommunizieren können.
- In verwandten Branchen wie z.B. in der Lebensmittelindustrie oder in der Gastronomie sind die Chancen ebenfalls positiv, Konkurrenz droht allerdings durch Betriebswirte.

## Karriere im Vertrieb? Ein paar Zahlen!

- Ausgaben für Vertrieb in den USA im Jahr 2013:

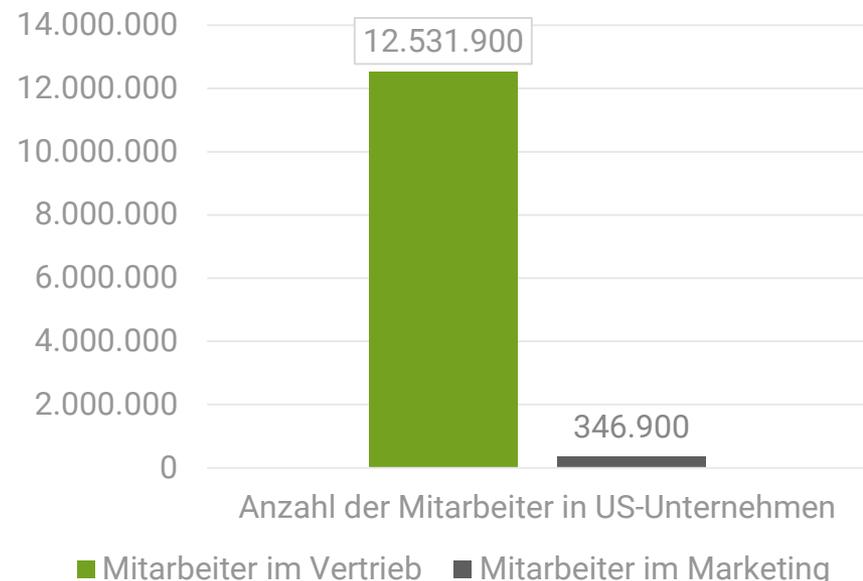
**ca. 900.000.000.000 US\$**

- **3x** mehr als für Werbung
- **20x** mehr als für Digital Marketing
- **100x** mehr als für Social Media

- Top 3 Branchen mit den höchsten Gehältern im Vertrieb:

- Pharmabranche
- Konsumgüter- und Nahrungsmittelindustrie
- Banken

Anzahl der Mitarbeiter in US-Unternehmen 2013



Quelle: Cespedes 2014, Mantrala et al. 2010, US Bureau Labor Statistic, Seidenglanz, Nachtwei 2016

## DIE NACHFRAGE NACH FÜHRUNGSKRÄFTEN IN VERTRIEB UND MARKETING

# Die fünf Führungspositionen im Vertrieb

- Eine Langzeitstudie von Winkelmann wertete Stellenanzeigen für Führungskräfte im Vertrieb und Marketing in überregionalen Zeitungen aus.
- Die am häufigsten ausgeschriebenen Stellenanzeigen umfassen Positionen für:
  - Verkaufsleiter
  - Produktmanager
  - Key-Account Manager
  - Vertriebsingenieure
  - Verkaufsmanager

Quelle: Winkelmann 2012:6

# Vertrieb im Agribusiness

- 2015 führte der VDL-Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt e.V. in Zusammenarbeit mit dem Gießener Institut für Agribusiness bundesweit eine Absolventenbefragung durch.
- Ergebnis: Der Vertrieb ist für die Absolventen der größte Einsatzbereich in den Unternehmen; dies trifft für 19 % der Fachhochschulabsolventen und 16 % der Universitätsabsolventen zu.
- Der Arbeitsort, die allgemeinen Arbeitsbedingungen sowie die Reisetätigkeit im Vertrieb wurden als positiv bewertet.

Interviewauszug zwischen Proplanta und dem Leiter der Personalbetreuung bei der BayWa AG:

*Proplanta: "Welche Soft Skills benötigt man für eine Karriere bei BayWa?,"*

*Andreas Posselt: „In erster Linie Begeisterung für Landwirtschaft und selbstverständlich Vertriebsaffinität. Auch wenn die angestrebte Position nicht im Vertrieb ist, die Kundenorientierung spielt bei uns bereichsübergreifend eine große Rolle, denn das ganze Unternehmen ist hierauf ausgerichtet.“*

Quelle: Proplanta 2016; zum Nachlesen: [http://www.proplanta.de/Journal/AgrarStellenmarkt-14/Jobs-Karriere-BayWa\\_jo1430921991.html](http://www.proplanta.de/Journal/AgrarStellenmarkt-14/Jobs-Karriere-BayWa_jo1430921991.html)

## BEDEUTUNG GUT AUSGEBILDETER VERTRIEBSMITARBEITER

# Reicht es nicht, ein guter „Schwätzer“ zu sein?

- Vertriebsmitarbeiter müssen nicht nur Produkt- und Fachkenntnisse haben, sondern auch wissen:
  - Wie Verkaufsgespräche und Verhandlungen zu gestalten sind.
  - Welche Wirkung das Vertriebsverhalten auf die Unternehmensstrategie hat und umgekehrt.
  - Wie unterschiedliche Verhandlungsstrategien wirken.
  - Wie der Vertrieb zu organisieren ist.
  - Wie vielfältige Daten auszuwerten und im Vertrieb einzusetzen sind.
    - Hohe soziale Kompetenz
    - Fähigkeiten im General Management
    - Analytische Fähigkeiten

## BEDEUTUNG GUT AUSGEBILDETER VERTRIEBSMITARBEITER

# Reicht es nicht, ein guter „Schwätzer“ zu sein?

Aber immer noch auch: Überzeugungsfähigkeit, Spaß am Umgang mit Menschen, psychische Stabilität, Mobilität.



Vertrieb als Karrierechance bei L'Oréal



645 Aufrufe

[!\[\]\(2becda4813f27b5edb43f5299d7596ac\_img.jpg\) Vertrieb studieren?](#)



Günter Tallner, Commerzbank: Egal, was man später macht - eine Station im Vertrieb hilft



246 Aufrufe

[!\[\]\(528617bae5d4722c747678f5759aceb1\_img.jpg\) Vertrieb im Lebenslauf lohnt sich.](#)

# Verkaufsansätze

- In Verkaufspraxis und Literatur gibt es eine große Anzahl an Gesprächs-, Verhandlungs- und Abschlusskonzepten
- Systematisierung möglich anhand der Ausrichtungen:
  1. Kundenorientierung (Hard vs. Soft Selling)
  2. Grad der Anpassungsfähigkeit des Verkäufers (Extremformen: Canned und Adaptive Selling)
  - Diese Dimensionen sind bereits bekannt und bilden unterschiedliche Vertriebssysteme ab, anhand derer Vertriebstechniken ausgerichtet werden können.

➤ Vertiefende Literatur zu Verkaufstechniken finden Sie hier:



[Karriere](#)

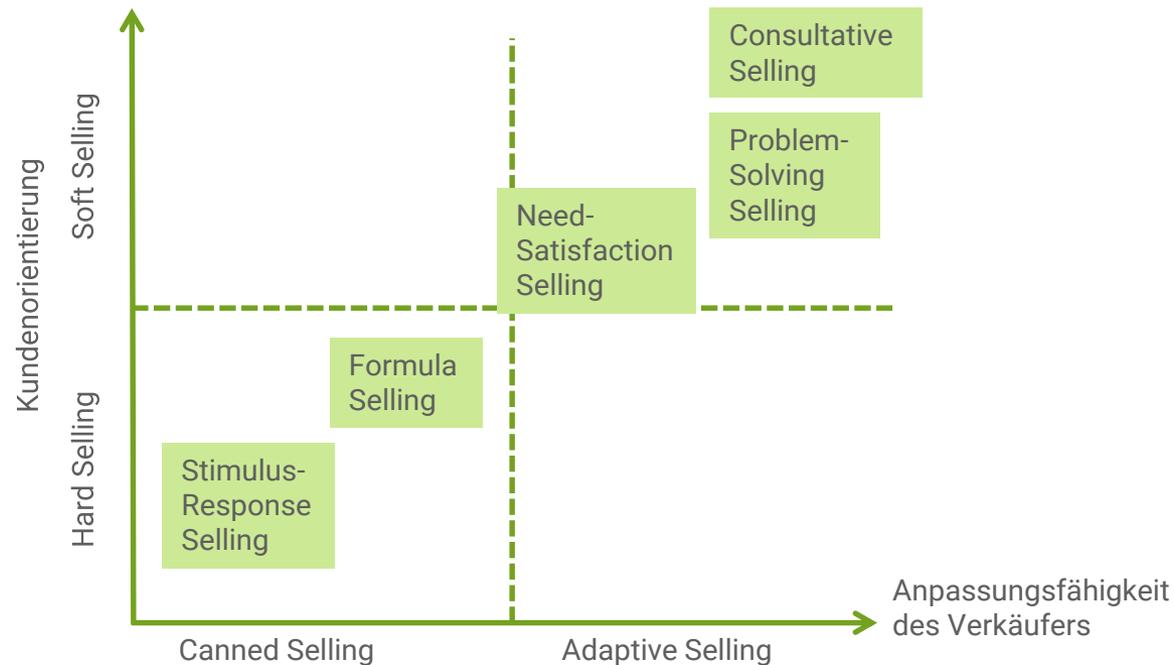


[Mit Vertriebstechniken die Kundengewinnung steigern](#)

## VERKAUFSANSÄTZE

# Verkauf ist mehr als nur Hard Selling

Aber: Hard-Selling ist nur eine mögliche Vertriebsstrategie – und in vielen Fällen nicht die beste → weitere Vertriebsstrategien:



Quelle: Eigene Darstellung nach Albers, Krafft 2013: 53

## DIMENSIONEN ZUR SYSTEMATISIERUNG VON VERKAUFSANSÄTZEN

# Hard Selling: „Hauptsache die Provision stimmt...“

Unter **Hard Selling** versteht man:

- Verkäufer sind nicht am Kundennutzen orientiert, sondern an der eigenen Vergütung und den damit zu erzielenden Statussymbolen.
- Anlehnung an populäre Kriegsstrategien („Wettbewerber ausschalten“, Tricksen, Überreden, Übervorteilen, „hit and hide“).
- Motivationsinstrumente: Geld, hochwertige Reisen, Statussymbole und ähnliches.
- Extrembeispiel: Kettengeschäft, Vertriebspyramide
- Erfolgreiche Verkäufer verlieren jedoch im Laufe ihrer Karriere durch die permanente Manipulation ihrer Umgebung privat eher an Halt und Glaubwürdigkeit und gefährden damit ihre Bindungen.

## HARD-SELLING

# Hard-Selling Strategien

### Stimulus-Response-Selling

- Annahme: Stimuli des Verkäufers rufen prognostizierbare Reaktion des Kunden hervor.
- Verkäuferrolle: Dominieren das Gesprächs durch standardisierte Hervorhebung der Produktvorteile: viele Produktvorteile → viel Zustimmung des Kunden.
- Keine Berücksichtigung individueller Kundenbedürfnisse → keine Kunden-, sondern Abschlussorientierung
- Nicht nachhaltig → keine Nachkaufrelevanz.
- Eignet sich fürs Endkundengeschäft und den Verkauf einfacher Produkte wie Haushaltswaren > weniger geeignet für das B2B Geschäft.

### Formula Selling

- Zwischenform zwischen dem Stimulus-Response und dem Need-Satisfaction Selling.
- Kunde wird stärker in das Verkaufsgespräch involviert.
- Bekannter Ansatz: AIDA-Formel.

Quelle: Albers, Krafft 2013: 53

## DIMENSIONEN ZUR SYSTEMATISIERUNG VON VERKAUFSANSÄTZEN

# Systematisierung von Verkaufsansätzen

### Soft Selling (Customer-Oriented Selling)

- Strategie der Bindung von profitablen Kunden, indem Interessen der Kunden nachhaltig berücksichtigt werden.
- Verkäufer geht auf die Bedürfnisse der Kunden ein, hört zu, bietet Produkte an, die dazu beitragen Kundenprobleme nachhaltig zu lösen.
- Verkaufsgespräch: sachliche Argumentation, Orientierung an Fakten und Kundenproblemen.

### Canned Selling (standardisiertes Verkaufen)

- Anwendung eines „einfachen Rezeptes“ auf alle Kunden, Rückgriff auf wirksame Argumente.
- Wirksam bei Produkten, die für alle Kunden gleiche Vorteile bieten, z.B. Einzelhandel, Haustürgeschäft.

### Adaptive Selling

- Anpassungsfähigkeit von Verkäufern, sich auf Kunden einstellen zu können.
- Erfordert von Außendienstmitarbeitern viel Flexibilität und Aufmerksamkeit beim Sammeln von Informationen über Kundenbedürfnisse.
- Fähigkeit, auf die Kunden einzugehen, ermöglicht nachhaltige Kundenlösungen.

Quelle: Albers, Krafft 2013: 47ff

## ALTERNATIVEN ZU HARD SELLING

# Soft Selling

### Need Satisfaction Selling

- Aufdeckung der Kundenbedürfnisse und die Zufriedenstellung des Kunden durch Produkte/Dienstleistungen.
- Verkaufsgespräch: Dialogorientierter Ablauf: Bedürfnisaufdeckung, Verdeutlichung der Bedürfnisse durch den Verkäufer und Zufriedenstellung der Kundenbedürfnisse durch passende Angebote.
- Geeignet für Marktsegmente mit heterogenen Kundenbedürfnissen: B2B Sektor und langlebige technische Konsumgüter → Einsetzbar für Produkte mit relativ hohen Deckungsbeiträgen.

### Problem Solving Selling (→ Zwischenform)

### Consultative Selling

- Verkäuferrolle: Bestimmung der Kundenbedürfnisse, Entwicklung von maßgeschneiderter Lösungen, Bereitstellung von Informationen für den Kunden → Ziel: Der Kunde kann gut fundierte Entscheidung treffen; Nachhaltige Kundenorientierung und hoher Grad an Anpassungsfähigkeit; Beraterrolle.
- Geeignet für: Marktsegmente mit heterogenen Kundenbedürfnissen, Beziehungsgeschäften mit komplexen Bedürfnissen, B2B-Sektor (Bsp. John Deere, Pflug und Furche).

Quelle: Albers, Krafft 2013: 53

## EIN JOB IM VERTRIEB?

# Arbeitsbedingungen im Vertrieb

Kriterium	Ausformulierung
Gehaltsform	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fixum 38.000 €</li><li>• plus umsatzabhängige Boni</li><li>• plus Bonus bei Erreichen der Zielvereinbarung</li><li>• plus Dienstwagen (Audi A 4)</li></ul>
Variabler Vergütungsanteil	<ul style="list-style-type: none"><li>• ca. 40 %</li></ul>
Zielvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"><li>• 10 % Umsatzsteigerung</li><li>• 5 Neukunden → 20.000 € Umsatz</li></ul>
Reisetätigkeit	<ul style="list-style-type: none"><li>• 200.000 km im Jahr</li><li>• 1 Übernachtung im Hotel pro Woche</li></ul>
Schulungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 Wochen im Jahr</li></ul>

## TÄTIGKEITSFELDER IM VERTRIEB

# Klassische Unterscheidung

<b>Verkaufsaußendienst</b>	<b>Verkaufsinendienst</b>
Beim Kunden vor Ort	In der Zentrale
Viel persönliches Gespräch und Autofahrt	Viel Telefontätigkeit und E-Mail
Verkaufen	Beraten, Bestellannahme und Service
Hohe Provisionen typisch	Festgehalt steht im Vordergrund

## VERTRIEBSSTRUKTUR

# Traditionelle Hierarchie im Vertrieb

<b>1 Vorstand Vertrieb</b>
1 Verkaufsleiter Deutschland
3 Regionalverkaufsleiter (Süd, West, Nord-Ost)
15 Bezirksverkaufsleiter
60 Verkäufer

KOSTENLOSE IMPULSE FÜRS OHR

## Podcasts im Vertrieb



### Verkaufen an Geschäftskunden von Stephan Heinrich

Stephan Heinrich ist einer der erfolgreichsten Podcaster im Vertrieb. Die ersten Folgen bauten gut aufeinander auf. Für Quereinsteiger im Vertrieb sind sie so eine gute Grundausbildung im B2B Bereich.



### Vertriebsoffensive von Dirk Kreuters

Dirk Kreuter ist ein bekannter Vertriebstrainer, der in seinem breit gefächerten Podcast sowohl Interviews mit erfolgreichen Vertrieblern führt aber auch Themen wie Motivation im Vertrieb und Lebensführung behandelt. Zudem wird sowohl der Online als auch Offline-Vertrieb betrachtet.



### Salesman Podcast - The World's Biggest B2B Sales And Business Podcast

Will Barron interviewt interessante Persönlichkeiten zu den Themen rund um den Vertrieb wie Körpersprache, Psychologie und oder auch erfolgreiche Vertriebstrainer. Vor allem an Verkaufspsychologie interessierte sind hier richtig.

Weitere Vorschläge findet man unter folgendem Artikel:



[Podcast´s für Verkäufer](#)

## Am Ende dieses Kapitels sollten Sie diese Fragen beantworten können...

- Wie verändern sich die Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter im Vertrieb moderner landwirtschaftlicher Produkte und Dienstleistungen?
- Was kennzeichnet das Berufsfeld Vertrieb? Welche verschiedenen Führungspositionen können Sie im Vertrieb einnehmen?
- Wie unterscheiden sich Verkaufsinnen und -außendienst?
- Was versteht man unter Hard Selling im Vergleich zu Soft-Selling? Eignet sich diese Verkaufsform für landwirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen?
- Unterscheiden Sie die Vertriebsstrategien Need Satisfaction Selling und Consultative Selling!
- Welcher Verkaufsansatz eignet sich aus Ihrer Sicht für ein Unternehmen der Agrartechnik (bspw. Schlepper) bzw. Unternehmen für Düngemittel?

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!