

Berufsbild

Vertriebs- und Verkaufsleiter BDVT

November 2005

Inhaltsverzeichnis:

A. Situation, Trends und Herausforderungen des Verkaufs

B. BDVT Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer

1. Wer ist der BDVT?
2. Nutzen einer Mitgliedschaft im BDVT
3. Die Fachgruppe Verkauf

C. Berufsbild Vertriebs- und Verkaufsleiter BDVT

1. Ziele und Aufgaben des Vertriebs- und Verkaufsleiters
2. Tätigkeitsfelder
3. Einordnung des Vertriebs- / Verkaufsleiters im Unternehmen
4. Berufliche / fachliche Qualifikationen (Kompetenzfelder)
5. Anforderungsprofil
6. Grundwerte und Ethik
7. Trends und Entwicklungen im Verkauf
8. Auswirkungen auf die Tätigkeit des Vertriebs-/Verkaufsleiters
9. Aus- und Weiterbildung des Verkaufsleiters

A. Situation, Trends und Herausforderungen des Verkaufs

Die Komplexität und Änderungsgeschwindigkeit nimmt im gesellschaftlichen, ökonomischen, technologischen, politisch-gesetzlichen und ökologischen Umfeld weiter zu.

Der Verkauf ist innerhalb der unternehmerischen Tätigkeit und des Marketing-Mixes mit allen anderen Bereichen, wie z. B. Produktentwicklung, Beschaffung, Produktion, Logistik, Werbung, Kommunikation, Personal- oder Rechnungswesen, vernetzt. Dennoch ist es der Bereich, in dem die Rückmeldung des Marktes, unmittelbar erfolgt. Ob die Unternehmensleistung gut oder schlecht ist oder die Nachfrage steigt oder sinkt, ist hier überdeutlich ablesbar. Die Schlüsselindikatoren sind der Auftragseingang und oder das Preisniveau. Im Verkauf vereinigen sich die Kompetenzen und Qualitäten eines Unternehmens wie die Sonnenstrahlen in einem Brennglas und hinterlassen mehr oder weniger starke Spuren im Markt.

Die Experten und Führungskräfte im Vertrieb und Verkauf sind die Verbindungsstelle zwischen dem Unternehmen und den Kunden. Durch die steigenden Marktanforderungen und die Schlüsselrolle im Wertschöpfungsprozess nimmt die Bedeutung des Berufes der „Vertriebs- und Verkaufsleiter“ erheblich zu.

Mit dem Berufsbild „Vertriebs- und Verkaufsleiter BDVT“ *) bieten wir eine Orientierungshilfe für alle, die sich bereits als Experte oder Führungskraft mit dem Vertrieb beschäftigen.

Menschen, die diesen Beruf ausüben wollen, gibt das Berufsbild die Möglichkeit der Orientierung, welche Aus- und Weiterbildung erforderlich ist, um den hohen Anforderungen zu genügen.

Den Anbietern einer Vertriebs- bzw. Verkaufslitersausbildung ist es eine wichtige Hilfe für die Gestaltung ihrer Ausbildungspläne.

Wir sehen unsere Hauptaufgabe darin, die Qualifikationen und möglichen Wirkungsfelder unserer Mitglieder nach außen deutlich zu machen. Wir schaffen durch die Fach- und Berufsgruppen innerhalb des Verbandes ständig die Möglichkeit zur Weiterbildung und zum Informationsaustausch mit Kollegen. In den Regionalclubs werden aktuelle, fachspezifische Themen und Workshops für Mitglieder und Gäste angeboten.

**) Die Berufsbezeichnung „Vertriebs- und Verkaufsleiter BDVT“ schließt Vertriebs- und Verkaufsleiterinnen ein.*

B. BDVT Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer e.V., Köln

1. Wer ist der BDVT?

Der BDVT ist der Berufsverband für Trainer und Berater, die in der Erwachsenenbildung tätig sind, und sieht sich als Partner der Wirtschaft.

Es ist der Verband für alle, die sich mit systemischer Personalentwicklung, Weiterbildung, Training und Verkauf beschäftigen. Dies sind insbesondere Trainer, Coaches, Berater, Fach- und Führungskräfte in Vertrieb, Verkauf, Marketing und Personalentwicklung sowie Dienstleister und Ausstatter in diesem Umfeld.

2. Nutzen einer Mitgliedschaft im BDVT

Das gesamte Angebot und Leistungsbündel eines stark auf Vertrieb und Verkauf ausgerichteten Berufsverbandes kann voll und optimal genutzt werden (siehe www.bdvt.de). Da der BDVT Vertriebs-/Verkaufsleitern die berufliche Heimat gibt, sind vielfältige, grundsätzliche Entwicklungsarbeit und Mitarbeit an Projekten möglich. Durch Diskussion, Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit Trainern/Beratern kommen Auftraggeber (Vertriebs-/Verkaufsleiter) und Auftragnehmer (Trainer, Berater) in eine ideale Interaktion. Beide Seiten lernen und profitieren voneinander. Vertriebs-/Verkaufsleiter werden für Coaching und Übernahme von Teiltrainingsfunktionen und Multiplikatorentätigkeit qualifiziert. Trainer kooperieren mit den kompetenten Praktikern des Vertriebs und Verkaufs.

3. Fachgruppe Verkauf

Innerhalb des BDVT hat sich die Fachgruppe Verkauf etabliert. Sie versteht sich als Brainpool und Impulsgeber rund um das Thema Verkauf und Führung im Vertrieb. Teams bearbeiten Fachthemen und veröffentlichen die Arbeitsergebnisse im Namen der Fachgruppe.

C. Berufsbild Vertriebs- und Verkaufsleiter BDVT

Definition der Berufsbezeichnung:

In der Praxis existieren die Berufsbezeichnungen Vertriebs- und Verkaufsleiter. Diese Bezeichnungen werden bisher unterschiedlich definiert und abgegrenzt. Sie werden häufig synonym verstanden und angewandt. Der BDVT hat die Begriffe Vertrieb und Verkauf mit folgender Definition übernommen.

Verkauf: V. ist die absatzorientierte Kommunikation mit Kunden, Interessenten sowie Absatzmittlern und stellt die letzte Stufe im Wirtschaftskreislauf dar. Durch den Verkauf fließt dem Unternehmer das vorher investierte Geld über die Erlöse wieder zurück. Dabei stellt der Verkauf in Abhängigkeit von der Produktkomplexität (Erklärungsbedürftigkeit), der Kenntnisse und Erwartungen der Kunden / Anwender, der Branche, der Vertriebswege, der Marktsituation und der Konjunktur sowie der Unternehmensziele unterschiedlich hohe Anforderungen an das gesamte Unternehmen und insbesondere an das mit dem Verkauf der Produkte/ Dienstleistungen beschäftigte Personal.

Vertrieb: Der Vertrieb umfasst alle Maßnahmen, die bereitstehenden Waren / Dienstleistungen so effektiv wie möglich an den Verbraucher zu bringen. Vertrieb beinhaltet vor allem den Verkauf von Waren und Dienstleistungen; Warenverteilung (Logistik, Marketing-Logistik), Steuerung der Außendienstorganisation und Pflege der Beziehungen eines Herstellers zum Handel bzw. beim Direktvertrieb (direkter Vertrieb) zum Endkunden.

Beide Bereiche liegen ganz eng nebeneinander und sind oftmals in Unternehmen verknüpft. Wir haben deshalb entschieden, für Personen mit eindeutig überwiegend verkaufsorientierten Führungsaufgaben ein gemeinsames Berufsbild „Vertriebs- und Verkaufsleiter BDVT“ zu formulieren. Die Abgrenzung zu rein verkäuferischen Tätigkeiten kann an der Leitungsfunktion und der Personalverantwortung festgemacht werden.

1. Ziele und Aufgaben des Vertriebs- und Verkaufsleiters:

Der Unternehmenserfolg heute und in Zukunft hängt in immer stärkerem Maße von der Leistungsfähigkeit des Vertriebes / Verkaufs ab. In einem Zeitalter der unbegrenzten Produktion und der Globalisierung der Märkte wird es immer schwieriger, Produkte, Waren und Dienstleistungen über die verschiedensten Vertriebskanäle zu distribuieren. Verschärft wird diese Situation in den meisten Branchen durch einen ausgeprägten Verdrängungswettbewerb bis hin zum Vernichtungswettbewerb. Aus der geschilderten Ausgangslage ergeben sich die generellen Ziele und Aufgaben des Vertriebs- / Verkaufsleiters. Er hat unter Nutzung aller Vertriebskanäle durch einen rationellen Mix der Vertriebsmöglichkeiten den Absatz sicherzustellen, existenzsichernde Deckungsbeiträge zu erwirtschaften sowie entsprechende Zuwachsraten in puncto Markt und Branche zu erzielen. Leitfunktion haben dabei die Unternehmensziele.

2. Tätigkeitsfelder:

2.1. Leitung des Vertriebs / Verkaufs

- 2.1.1. Entwicklung von Zielen, Strategien, Konzepten und Programmen auf Basis der Unternehmensziele
- 2.1.2. Aufbau des Mix aller Vertriebsmaßnahmen anhand der Unternehmensziele und Absatzkennziffern, z.B. vorhandenes Budget, Zahl der Vertriebsmitarbeiter, Kundenanzahl, Einteilung und Größe der Verkaufsgebiete, Besuchshäufigkeit usw.

2.2. Zusammenarbeit

- 2.2.1. Vertretung des Vertriebs / Verkaufs in der Unternehmenshierarchie
- 2.2.2. Virtuelle Kommunikation / Führung

2.3. Planung und Steuerung

- 2.3.1. Absatzplanung = gemeinsames Erarbeiten mit Unternehmensleitung und Marketingabteilung der Markt- und Absatzziele, Festlegung der quantitativen und qualitativen Ziele für die Verkaufs-/Vertriebsabteilung
- 2.3.2. Erarbeiten von Verkaufsaktionen, Umsetzungstraining
- 2.3.3. Planung von öffentlichkeitswirksamen Auftritten sowie Schaffung von Arbeitsplattformen zur Gewinnung interessanter Kundenkontakte (Neukundenadressen, Interessentenadressen usw.) beispielsweise bei Messen, Ausstellungen etc.
- 2.3.4. Prospektives Controlling mit Realisierungs- und Verbesserungskonzepten
- 2.3.5. Konkurrenzbeobachtung, Verbesserungsvorschläge an alle Abteilungen, Controlling in bestimmtem zeitlichem Rhythmus, ansonsten (Eigen-)Initiative zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Sinne der Kundenfindung bzw. Kundenbindung usw.

2.4. Führung

- 2.4.1. Führung aller verkaufenden Mitarbeiter wie z.B. Außendienst, Innendienst, Serviceabteilungen, Call Center, verkaufsfördernde Organisationen usw.
- 2.4.2. Führen von Zielvereinbarungsgesprächen mit allen verkaufenden und den Verkauf beeinflussenden Abteilungen und Mitarbeitern, erarbeiten von Zielrealisierungskonzepten
- 2.4.3. Auswahl und Einstellung von geeigneten Mitarbeitern
- 2.4.4. Ausbildung, Einarbeitung und Weiterbildung von Mitarbeitern
- 2.4.5. Vertriebsmitarbeiter unterstützen
- 2.4.6. Führen von Entsendungs- und Auswertungsgesprächen vor und nach Weiterbildungsmaßnahmen
- 2.4.7. gemeinsame Entwicklungsplanung für den Mitarbeiter Mentoring, Feldtraining, Prozessbegleitung, Coaching
- 2.4.8. Planen, Gestalten und Führen von Verkaufskonferenzen und Meetings

2.5. Persönliche Marktbearbeitung

- 2.5.1. Eigene Verkaufstätigkeit, besonders Kontakt zu Großkunden, Aufbau und Pflege von Key-Account-Kontakten
- 2.5.2. Vorträge halten
- 2.5.3. Repräsentation des Unternehmens

3. Einordnung des Vertriebs- / Verkaufsleiters im Unternehmen:

Je nach Größe, Internationalität und Zielsetzung des Unternehmens muss die organisatorische Einordnung erfolgen.

- Direkte Unterstellung unter die Geschäftsleitung oder Einbindung in die Geschäftsleitung
- Selbstständige Arbeit als Profitcenter, u.U. mit rechtlicher Verselbstständigung (GmbH)
- Um die Bedeutung des Vertriebs / Verkaufs entsprechend zu gewichten, muss der Vertriebs-/Verkaufsleiter anderen Hauptbereichen, wie Produktion, Forschung, Entwicklung, Marketing, Personalwesen, Verwaltung, Controlling/Rechnungswesen usw., hierarchisch gleichrangig eingestuft werden.

4. Anforderungsprofil:

Die fachlichen / persönlichen Anforderungen ergeben sich aus den angeführten Tätigkeitsfeldern und Aufgaben (Punkt 2).

Generell sollte der Vertriebs-/Verkaufsleiter über betriebswirtschaftliche Qualifikation, eigene längerfristige Verkaufserfahrung und ausgeprägte Führungsfähigkeiten verfügen. Dazu sollten nach Einarbeitung intensive Markt-, Branchen-, Kunden- und Produktkenntnis kommen.

5. Berufliche / fachliche Qualifikationen:

Die Handlungskompetenz des Verkaufs-/Vertriebsleiters ergibt sich aus nachstehenden Kompetenzfeldern sowie Schlüsselqualifikationen:

5.1. Fachkompetenz

- 5.1.1. Markt- und Kundenkenntnisse
- 5.1.2. verkäuferische Fähigkeiten
- 5.1.3. Führungsfähigkeit
- 5.1.4. Rhetorische Gewandtheit
- 5.1.5. Diskussionssicherheit

5.2. Sozialkompetenz

- 5.2.1. Teamfähigkeit, Teamleader,
- 5.2.2. Kooperation, Partizipation, Commitment
- 5.2.3. Fairness, Loyalität, Verlässlichkeit
- 5.2.4. Authentizität, Kongruenz, Vorbildfunktion
- 5.2.5. Mitarbeiterorientierung, Rollenverständnis
- 5.2.6. Einfühlungsvermögen und Intuition
- 5.2.7. Kontaktfähigkeit

5.3. Methodenkompetenz

- 5.3.1. Verkaufstechniken
- 5.3.2. Führungstechniken
- 5.3.3. Moderations- und Präsentationstechniken
- 5.3.4. Prozesswissen
- 5.3.5. Planung und Steuerung
- 5.3.6. Problemlösungstechniken
- 5.3.7. Entscheidungsfähigkeit
- 5.3.8. Stil und Etikette

5.4. Selbstkompetenz

- 5.4.1. Zielstrebigkeit
- 5.4.2. Flexibilität
- 5.4.3. Durchsetzungsfähigkeit
- 5.4.4. Ausdauer
- 5.4.5. Begeisterungsfähigkeit, Motivationskraft
- 5.4.6. Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung
- 5.4.7. Selbstsicherheit, Stabilität, Stressresistenz
- 5.4.8. Wahrnehmungsfähigkeit
- 5.4.9. Sensibilität und Sensitivität
- 5.4.10. Empathie und Emotionalität
- 5.4.11. Kommunikationsfähigkeit
- 5.4.12. Kreativität, offen für Neues
- 5.4.13. Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstkritik, Analysefähigkeit
- 5.4.14. Denken in Zusammenhängen
- 5.4.15. Fähigkeit zum selbstständigen Handeln
- 5.4.16. Hohe ständige Lernbereitschaft und Lernfähigkeit

6. Grundwerte und Ethik:

Der Vertriebs-/Verkaufsleiter sollte eine gereifte, gefestigte Persönlichkeit mit natürlicher Autorität und Vorbildcharakter sein. Er sollte ein konstruktives Menschenbild besitzen. Der Mitarbeiter sollte als eigenständige, unverwechselbare Persönlichkeit gesehen und akzeptiert werden. Die Mitarbeiterentwicklung und -qualifikation muss im Zentrum der Führungstätigkeit stehen. Durch Offenheit, Ehrlichkeit und Motivation sollte der Geführte zur aktiven Mitarbeit, Mitgestaltung, d.h. Partizipation hingeführt werden. Ein partnerschaftlicher, respektvoller Umgang sollte Grundlage aller persönlichen Beziehungen sein.

Der Vertriebs-/Verkaufsleiter sollte den Verkaufsprozess als moralisch wertvolle, faire Kundenbeziehung, frei von allen Verkaufstricks und Überredungstechniken definieren und vorleben können. Verkaufen muss als Gewinner-Gewinner-Strategie und erstrebenswerte berufliche Lebensaufgabe gesehen und dargestellt werden.

7. Trends und Entwicklungen im Verkauf:

In fast allen Märkten Konzentrationen, Fusionen und dadurch steigende Einkaufsmacht. Durch umfassende Information aller am Verkaufsprozess Beteiligten hoher aktueller Wissensstand. Ständig steigender Wettbewerb

(Verdrängungswettbewerb). Verschärfter Kosten- und Preisdruck. Immer stärkere Verlagerung von Funktionen des Einkaufenden auf den Lieferanten. Bessere Ausbildung der Gesprächspartner, daher Einkaufsprofis als Gesprächspartner. Häufig keine Einzel-, sondern Gremienentscheidungen.

8. Auswirkungen auf die Tätigkeit des Vertriebs-/Verkaufsleiters:

Verkaufen und einkaufen wird für alle Beteiligten in immer stärkerem Maße zum ganzheitlichen Prozess und muss als solcher erkannt, kontinuierlich entwickelt und gesteuert werden. Der Bestellvorgang wird automatisiert und technisiert. Die Einkaufsseite erwartet Ideen- und Problemlösungsverkauf. Der Lieferant muss Verkaufsaktivitäten für den Kunden übernehmen. Systematische, zielorientierte Gesprächsvorbereitung wird vorausgesetzt. Faktengestützte, beweiskräftige Gespräche sind Pflicht. Die einzelne Verkaufsverhandlung stellt weit höhere Anforderungen an alle Beteiligten. Häufig sind Teamverhandlungen erforderlich. Unter Umständen sind ein anderer Aufbau des Außendienstes und Gestaltung der Arbeitsschwerpunkte nötig, z.B. statt Verkäufer Verkaufsförderer, Regalpfleger, Kundencoachs usw.

Im Hinblick auf die Herausforderungen und die Altersstruktur in Außendienstorganisationen wird die Suche, Auswahl und Qualifikation von geeigneten Mitarbeitern zur erfolgskritischen Aufgabe.

9. Aus- und Weiterbildung des Verkaufsleiters:

Die Anforderungen an den Vertriebs-/Verkaufsleiter machen ständige interne und externe Weiterbildung unabdingbar. Dazu gehören die Teilnahme an speziellen Führungsseminaren, permanente Fachschulung und Entwicklung der Methodenkompetenz; in Kooperation mit Organisations- und Personalentwicklung die Erarbeitung eines persönlichen Weiterbildungsplanes; Ausbildung für erweiternde Funktionen, z.B. als Coach, Field- und Aktionstrainer; Einbezug, Mitarbeit und Mitverantwortung bei Durchführung firmeninterner Trainingsmaßnahmen; Teilnahme an Fachkongressen; Aufbau kollegialer Erfahrungsaustausch-Gruppen und Lernpartnerschaften.

Göttingen, im November 2005

BDVT, Fachgruppe Verkauf

Autorenteam:

Peter Böhme-Köst, Franziska Brandt-Biesler, August Breil, Martin Grimm, Hans A. Hey, Claus von Kutzschenbach, Manfred Sieg, Bernd Stelzer, Ursula Widmann-Rapp