

# Neustart im Tandem-Vertrieb

Technischer und kaufmännischer Vertrieb – zwei Welten, die aufeinanderprallen oder die zwei Seiten der Medaille für Vertriebs Erfolg? Gefragt ist ein neues Mindset für den gemeinschaftlichen Vertrieb komplexer technischer Produkte und Dienstleistungen, das sich konsequent am Kunden ausrichtet.

Der seit Langem zu beobachtende Trend zu komplexeren Lösungen im B2B-Bereich gewinnt an Fahrt – die Fortschritte im Bereich der Künstlichen Intelligenz sind da nur ein vorläufiger Höhepunkt. Die Folge: Selbst technisch versierte Vertrieblerinnen und Vertriebler bedürfen der fachlichen Expertise aus dem technischen Vertrieb und umgekehrt.

Die Lösung ist ein Tandem-Vertrieb aus Kaufmännischem und Technischem Vertrieb. In der Praxis ziehen beide zwar am gleichen Strang, oftmals allerdings nicht in die gleiche Richtung. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Anbieter komplexer Software-Lösungen hat sich für die Tandem-Lösung entschieden. Bei der Analyse des ins Stocken geratenen Vertriebsgeschehens erklären die technischen Vertriebler, dass sie mit den wichtigsten Personen auf Kundenseite in regelmäßigem Austausch stehen – gemeint sind IT- und technische Einkaufsleitung. Auf Seiten des kaufmännischen Vertriebs ist die Aussage vergleichbar, dort ist man mit der Leitung der Fachabteilung in Kontakt.

Angesichts nicht zufriedenstellender Ergebnisse steht die Frage im Raum, weshalb der Technische Vertrieb, der in diesem Fall eine Personalmanagement-Lösung verkaufen soll, keinen Kontakt zur Human-Resources-Abteilung des Kun-

denunternehmens hat. Ebenso muss sich der Kaufmännische Vertrieb fragen lassen, weshalb nur der Kontakt zur Personalleitung gepflegt wird und es keine Verbindung zur IT- und Einkaufsleitung gibt.

## Fachliche Tiefe und kaufmännisches Know-how kombinieren

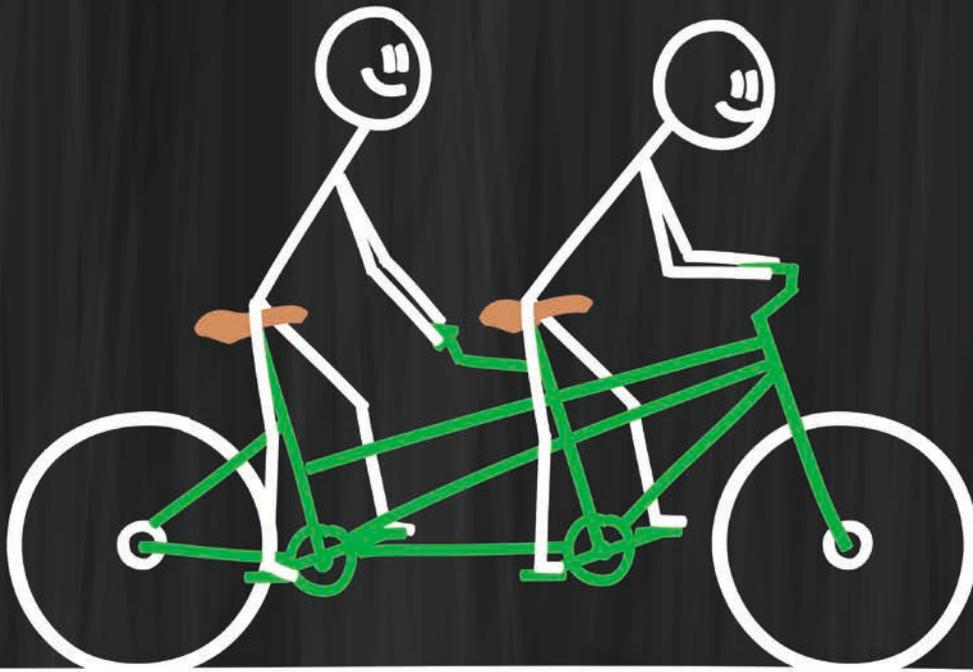
Technische Vertriebe haben die Aufgabe, Kunden Produkte in fachlicher Tiefe zu erläutern. In der Regel handelt es sich um technisch ausgebildete Teammitglieder mit nur knappen Ressourcen für zusätzliche Vertriebsaufgaben. Fachliches Wissen ist dabei Stärke und Herausforderung zugleich. Denn das von den Kunden geschätzte technische Know-how birgt die Gefahr, sich im Detail zu verlieren und die kundenbezogene Darstellung der Leistungen aus dem Blick zu verlieren – Sachfokus versus Beziehungsfokus.

*„Um Schlagkraft zu erreichen, braucht es einen klaren Zielfokus, Verbundenheit und Selbstorganisation durch definierte Entscheidungsspielräume, sprich: Kooperation.“*

Deshalb wird dem Technischen meist ein Kaufmännischer Vertrieb an die Seite gestellt. Hier stehen die Beziehungspflege, Marktanalysen, die vertriebliche Strategieumsetzung, die Analyse der individuellen Kontakte sowie das Buying Center im Fokus, um die Antriebskräfte auf Kundenseite zu verstehen und argumentativ zu nutzen. Beide Welten sind im Idealfall komplementär und synergetisch. In der Praxis bleiben sie dennoch häufig unverbunden und konkurrieren sogar miteinander, wie das Beispiel eines Automobilzulieferers

### Kompakt

- Vertriebs Erfolg hängt davon ab, dass Technischer und Kaufmännischer Vertrieb sich als funktional integriertes Team verstehen, eng kooperieren und gemeinsam abgestimmte Ziele verfolgen.
- Es kommt darauf an, dass beide Vertriebe ein klares Rollenverständnis haben und sich gleichzeitig verbunden fühlen.
- Die Analyse und tiefe Durchdringung des Netzwerks beider Vertriebe beim Kunden ist die Basis für Lösungen, die dem Kunden einen erfahrbaren Mehrwert bieten.



zeigt. Die Techniker bemühten sich beispielsweise, Detailinformationen zu erarbeiten, fühlten sich dabei vom Kaufmännischen Vertrieb im Stich gelassen und argwöhnten, dass sich dieser im Erfolgsfall als alleiniger Erfolgsfaktor positionieren würde.

Die Kaufleute dagegen monierten, dass die Techniker sich im Kundenkontakt ungeschickt verhielten. Sie würden die Kunden spüren lassen, fachlich nur begrenzt mitreden zu können und neigten dazu, Fragen zu beantworten, die gar nicht gestellt wurden und deren Beantwortung im schlimmsten Fall sogar einen negativen Eindruck beim Kunden hinterließen.

### Konkurrenzdenken

Die Gründe für dieses Konkurrenzverhalten sind vielschichtig, die Lösung ist dafür umso klarer: Es geht um Führung, also darum, die Zusammenarbeit von Menschen zu organisieren.

Diese Führungsdefizite sind dabei typisch:

1. Zielbild: Erfolg beim Kunden wird nicht als gemeinsame Aufgabe verstanden
2. Rollenverständnis: Kooperation wird nicht als Teil der eigenen Job-Beschreibung gesehen
3. Provisionen: Es fehlen Anreize im Vergütungssystem, die den Kooperationsaspekt berücksichtigen
4. Silos: Es gibt keine gemeinsamen Formate zum Austausch und zur Abstimmung

5. Kooperation auf Leitungsebene: Die Leitungen von Technischem und Kaufmännischem Vertrieb sehen es nicht als ihre Kernaufgabe, die Zusammenarbeit in den Teams zu fördern.

*„Technischer und Kaufmännischer Vertrieb können nur gemeinsam ihre jeweiligen Stärken zum Vorteil der Kunden ausspielen.“*

### Kooperation nutzen

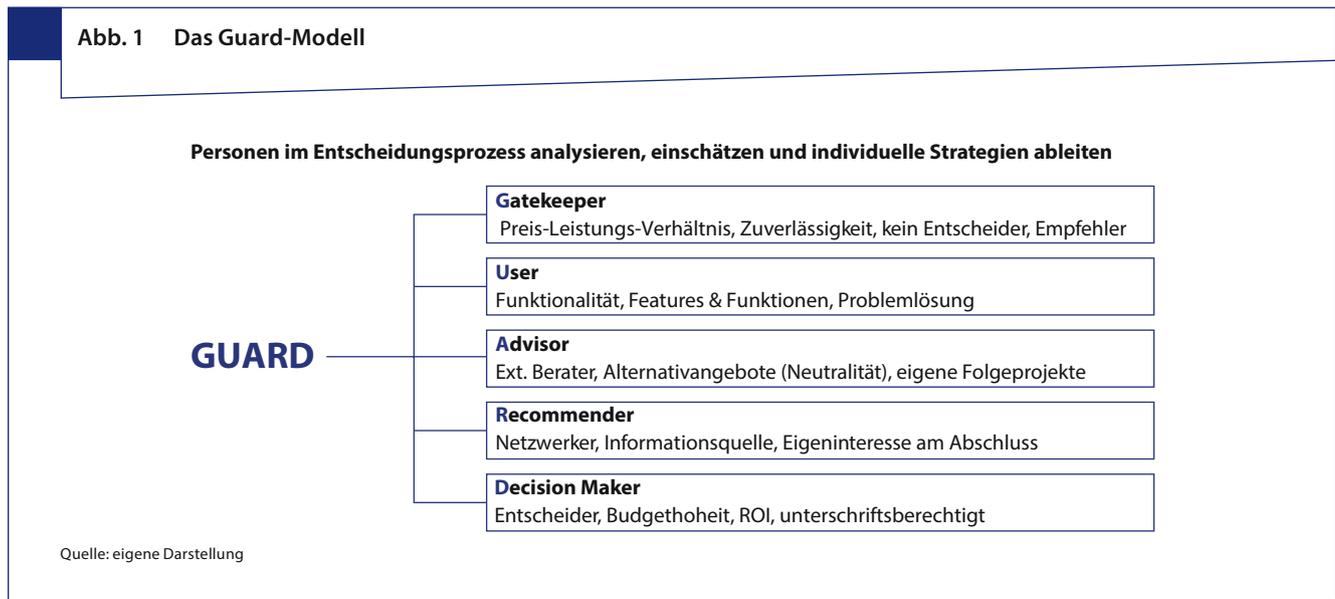
Schlagkraft steigern durch Synergie und kooperationsfördernde Rahmenbedingungen:

1. Gemeinsamer Auftrag: Gemeinschafts- statt Individualziele
2. Gemeinsame Ergebnisverantwortung: Entsprechung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz
3. Funktionale Integration: Komplementäres Teamverständnis zu Technik und Wirtschaftlichkeit
4. Transparenz der Beiträge: Gemeinsames Zielbild pro Kunde und klare Aufgabenverteilung im Kundenprojekt

### Mindset

Erfolg wird durch durch eine gemeinschaftliche Haltung ermöglicht:

Abb. 1 Das Guard-Modell



1. Menschen sind auf Kooperation angelegte Lebewesen, wenn Kooperation als Anforderung vermittelt wird. Sie sind egoistisch, wenn Kultur und Organisation Egoismus fördern.
2. Kooperation lässt sich nicht verordnen. Kooperative Geseten im Alltag sind wichtig, weil das Umfeld das eigene Verhalten beeinflusst.
3. Kooperation bedeutet gemeinsames Lernen, es braucht Mut zu Fehlern und Feedback. Kooperation und Selbstorganisation setzen regelmäßige Selbstbeobachtung und Selbstbewertung voraus.
4. Selbstüberlassung ist keine Selbstorganisation. Kleinteilige Überbetreuung erzeugt aber auch keine Selbstorganisation.
5. Teamgeist und Effizienz durch klare Rollen, die von den anderen Rollen anerkannt und wertgeschätzt werden.
6. Kooperation setzt gemeinsame Probleme voraus, die ein Ziel implizieren. Unmissverständliche Vorgaben sind wichtig und stehen nicht im Widerspruch zu Kooperation und Selbstorganisation.
7. Ein transparenter Rahmen für Entscheidungsspielräume und Autonomie im Hinblick auf die konkrete Umsetzung setzt neue Kräfte frei.

### Tool-Box für den Vertrieb

Das im Folgenden vorgestellte Werkzeug bedingt und fördert gleichermaßen diese Kooperation und schafft bei zeitlich sehr überschaubarem Investment schnell eine ganzheitliche Transparenz über das bestehende Netzwerk des Technischen sowie des Kaufmännischen Vertriebs beim Kunden. Ausgangspunkt sind die Rollen der handelnden Personen auf

Kundenseite im Verkaufsprozess – die Rede ist vom GUARD-Modell. Das Akronym GUARD steht für Gatekeeper, User, Advisor, Recommender und Decision Maker. Betrachtet man die Rollen im Einzelnen, ergibt sich folgendes Bild:

*„Technische Vertriebe haben die Aufgabe, Kunden Produkte in fachlicher Tiefe zu erläutern.“*

#### Gatekeeper

Gatekeeper stellen Regeln auf und hinterfragen Details und Zahlen, um den Zugang für Lieferanten ins Unternehmen klar zu definieren.

#### User

User beurteilen vor allem die Funktionalität und die Handhabbarkeit einer Lösung sowie den Umfang an Möglichkeiten, die ein Produkt oder eine Dienstleistung bietet.

#### Advisor

Hier handelt es sich in der Regel um externe Beraterinnen und Berater und nur in Ausnahmefällen um interne Personen, die in der Regel mehrere alternative Anbieter oder Lösungen vorschlagen.

#### Recommender

Sie sind Netzwerker mit hohem persönlichem Eigeninteresse am Verkaufserfolg und sie empfehlen wichtige Kontakte auf Kundenseite.

## Handlungsempfehlungen

- Gestalten Sie die Teamentwicklung für beide Einheiten gemeinsam.
- Entwickeln Sie nachhaltige Strategien und vergeben Sie klare Rollen und Aufgaben im Gesamtteam.
- Denken Sie radikal vom Kunden her.
- Achten Sie darauf, dass das GUARD-Modell immer im Tandem angewendet wird.
- Unbesetzte Rollen im GUARD-Modell werden recherchiert, nicht ignoriert.

## Decision Maker

Dieser Personenkreis kann alle erforderlichen Mittel und Budgets für einen Kauf oder eine Investition freigeben und unterschreibt rechtlich bindend den Kaufvertrag.

Über alle Rollen hinweg kann eine Person auch mehrere Rollen innehaben. Bleiben Rollen im Modell unbesetzt, ist dies ein dringlicher Anlass, sie zu recherchieren, sich mit diesen zu vernetzen und ins Gespräch zu kommen. Technischer und Kaufmännischer Vertrieb müssen sich bei der Identifikation und Analyse dieser Rollen sehr genau abstimmen und können hierbei ihre jeweiligen Stärken optimal ausspielen.

*„Die Leitungen von Technischem und Kaufmännischem Vertrieb sehen es nicht als ihre Kernaufgabe, die Zusammenarbeit zu fördern.“*

Der dynamische Wandel der letzten Jahre sowie das gegenwärtige Streben nach neuen Märkten bedeuten, dass die Komplexität allenthalben steigt. Sie wird nur durch kleine Leistungseinheiten, die Sales-Teams, die auf hohem Niveau kooperieren, beherrschbar.

Um Schlagkraft zu erreichen, braucht es ein klares Ziel, Verbundenheit und Selbstorganisation durch definierte Entscheidungsspielräume, sprich: Kooperation. Durch diesen Neustart werden Technischer und Kaufmännischer Vertrieb die beiden Seiten der Medaille für den Vertriebs Erfolg und ziehen nicht nur am gleichen Strang, sondern auch in die gleiche Richtung – in die des Kundenerfolgs. ■

*Hinweis: Ein ergänzendes Online-Interview zum Thema finden Sie im August unter <https://sn.pub/AioAML>*



### Autoren

#### Dr. Tobias Heisig

ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH ([www.circle2.de](http://www.circle2.de)) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

E-Mail: [tobias.heisig@circle2.de](mailto:tobias.heisig@circle2.de)



#### Dr. Alexander Wittwer

ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH ([www.circle2.de](http://www.circle2.de)) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

E-Mail: [alexander.wittwer@circle2.de](mailto:alexander.wittwer@circle2.de)



#### Matthias Schlageter

ist Sales Management Advisor für Vertriebsstrategie und Verkauf im B2B-Sektor in München

E-Mail: [sales-advisory@matthias-schlageter.de](mailto:sales-advisory@matthias-schlageter.de)



### Technischer Vertrieb



Schlageter, M., Heisig, T., Wittwer, A.: Erfolge im Vertriebsteam messbar beschleunigen, Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/ZoOVXg>

Löser, J.: Mein Denken über das Verkaufen, in: Löser, J.: Nie mehr Pech beim Denken – Das neue Mindset im Vertrieb, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/kQpyO4>