

Holger Dannenberg | Dirk Zupancic

Spitzenleistungen im Vertrieb

Holger Dannenberg |
Dirk Zupancic

Spitzenleistungen im Vertrieb

Optimierungen im Vertriebs-
und Kundenmanagement

Mit Handlungsempfehlungen



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Holger Dannenberg ist Geschäftsführender Partner der Mercuri International
Deutschland GmbH.

Dr. Dirk Zupancic ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität
St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business-Marketing.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0472-0

Geleitwort

Erfolgreiche Unternehmen setzen verschiedene Akzente. Manche stützen sich auf die Kraft ihrer Marke. Andere setzen auf technologische Produktinnovationen, entwickeln sich zu „*solution providern*“ oder engagieren sich im Standard- und Massengeschäft. Weitere erschließen konsequent die internationalen Märkte.

Bei sämtlichen Strategien spielen die persönlichen Beziehungen zum Kunden und der Verkauf eine ausschlaggebende Rolle. Der Vertrieb ist dabei nicht nur ein Mittler zwischen Anbieter und Kunden, er schafft selbst Mehrwert für Kunden. Er bietet Kundenvorteile durch Beratung, gezielte Offerten, Projekte und er koordiniert die Leistungen seines Unternehmens. Er verhandelt angemessene Preise. Und er wird flankiert durch die vielfältigen Instrumente des E-Marketing, der klassischen Werbung, des Direktmarketing, des Telefonmarketing, der Messen und Events. Zudem stützt er sich auf aussagekräftige Informationen zum Kunden.

Anspruchsvolle Strategien der Unternehmen funktionieren nur, wenn sie im Verkauf auch in die konkrete Interaktion mit den attraktiven Kunden umgesetzt werden. Die erfolgreiche Marketingrealisierung setzt am Vertrieb an.

Die Aufgaben des Vertriebs wachsen in vielen Unternehmen rasch. Anforderungen reichen vom Verkauf breiter Produktsortimente und von zahlreichen Produktinnovationen, zu differenzierten Ansprachen der Kundengruppen, zur Abstimmung mit konkurrierenden Distributionskanälen, zu länderübergreifender Zusammenarbeit mit Kunden, zu umfangreichen Zielvorgaben bis zu professionellen Systemen und Prozessen, um die Kunden wirksam zu akquirieren, zu halten und auszubauen. Die Arbeit um Kundenkontakte effizient vorzubereiten und die internen Kräfte für den Kunden zu mobilisieren nimmt laufend zu und führt zur Sorge, dass die teure „*customer face time*“ schrumpft. Deshalb versuchen Unternehmen den persönlichen Verkauf auf die größten Kundenpotenziale zu fokussieren und mit flankierenden Aktivitäten und einem qualifizierten Innendienst zu entlasten. Trotzdem beobachten wir, dass die Verkaufskomplexität überbordert und die Aufgaben und Ressourcen im Verkauf nicht

sinnvoll abgestimmt werden. Damit verpassen Anbieter laufend wichtige Aufträge, sie führen neue Produkte nicht genügend rasch ein oder verfehlen generell ihre Wachstumsziele.

Erfolgreichen Unternehmen gelingt es ihre offensiven Strategien wirksam in den Verkauf zu übersetzen. Es gilt dabei, tausende von individuellen Kundenkontakten mit vielen Verkäuferinnen und Verkäufern zu verbessern. Der Lernprozess zum qualifizierten Kundenkontakt ist anspruchsvoll und aufwändig. Manche Unternehmen und Führungskräfte scheitern auf diesem Weg und akzeptieren den Verkauf einfach so, wie er seit jeher funktioniert; solche Unternehmen werden dann zunehmend von den Verkäufern geführt. Gelingt es aber, die wichtige Verbindung zum Kunden und das menschliche Verhalten der Beteiligten rasch zu entwickeln, so entstehen für den Anbieter Kernkompetenzen oder nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Die Stärke im Vertrieb lässt sich von Konkurrenten nicht einfach kopieren.

Der Außendienst beansprucht in den meisten Branchen weitaus das größte Teilbudget des Marketings. Trotzdem meinen manche Marketingexperten, dass sich richtiges Marketing eher mit Markenführung und Werbung befasst, als mit den persönlichen Kundenkontakten. Gerade deshalb geraten manche Abteilungen für Marketingservices ins Abseits und werden im Management nur noch teilweise ernst genommen. Es gilt, Marketing und Vertrieb zu integrieren und keine Grabenkämpfe zu fördern. Erst damit erhält Kundenorientierung die nötige Kraft.

Es ist ein großes Verdienst von Holger Dannenberg und Dirk Zupancic, dass sie mit einer beeindruckenden, internationalen Studie die Erfolgsfaktoren im Verkauf erfassen. Sie vergleichen die besten Anbieter mit dem Mittelmaß und zeigen damit die Stellhebel für den effektiven und effizienten Verkauf. Die Autoren helfen damit, den hohen Stellenwert des Vertriebs im Marketing zu beweisen und stützen sich auch auf ihre Erfahrung in vielen Projekten zu Kundenmanagement und Verkauf.

Ich empfehle Führungskräften in Management, Marketing und Vertrieb, dieses Werk nicht nur zu lesen, sondern zu verarbeiten und daraus eigene Lösungen zu entwickeln und zu lancieren. Intuition im Verkauf ist richtig, aber nur wenn sie sich neben dem Gefühl ebenso auf Professionalität, Facts und besonders eine konsequente, eigene Entwicklungs- und Umsetzungsarbeit stützt. Dabei wünsche ich den Lesern viel Erfolg.

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel. Er ist selbst Autor von mehreren Büchern über Verkaufskompetenz, Management persönlicher Geschäftsbeziehungen, Performance Selling und Kundenmanagement.

Geleitwort

Vertriebsexzellenz ist eine Haltung

Programme, Instrumente und Maßnahmen zur Steigerung der Vertriebsexzellenz haben andere Unternehmen auch – Leistung aus Leidenschaft steht für die Deutsche Bank.

Programme, Instrumente und Maßnahmen sind die Rahmenbedingungen, die das Management schaffen muss – Leistung aus Leidenschaft kommt aus den Menschen selbst heraus.

Die wichtigste Rahmenbedingung ist unsere Wachstumsstrategie, die auf einem balancierten Wachstum in den drei Dimensionen Kunde, Mitarbeiter und Aktionär basiert. Denn um am umkämpften deutschen Bankenmarkt erfolgreich und nachhaltig zu wachsen, müssen wir für unsere Kunden die erste Adresse für Finanzdienstleistungen sein, unsere Mitarbeiter als Dreh- und Angelpunkt in diesem beratungsintensiven Geschäft begreifen und für unseren Aktionär Erträge erwirtschaften sowie langfristige Werte schaffen.

Die richtigen Rahmenbedingungen zu setzen und ein Bekenntnis zur Vertriebsexzellenz abzugeben, das ist das *was* wir tun können. „Leistung aus Leidenschaft“ beschreibt dabei die Art und Weise, *wie* wir arbeiten.

Wir wollen unseren Kunden das Gefühl vermitteln, dass sie nirgendwo so gut aufgehoben sind, wie bei der Deutschen Bank. Wir stellen den Bedarf und den Nutzen unserer Kunden deshalb an erste Stelle. Und: Wir regeln Dinge unbürokratisch. Denn bei der Deutschen Bank beschränkt sich Kundenorientierung nicht darauf, Prozesse schlank zu halten und beste Produkte anzubieten. Kundenzufriedenheit und -bindung hängen vielmehr in hohem Maße vom Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt ab. Und das 8 Millionen Mal pro Jahr in unseren Filialen und 17 Millionen Mal in unseren Call Centern.

Weitere Rahmenbedingungen setzen wir mit Instrumenten zur Vertriebssteuerung und Maßnahmen zur Qualifizierung und Incentivierung. Denn nur durch motivierte und qualifizierte Mitarbeiter mit einer hohen Serviceorientierung und Beratungskompetenz wird aus Vertrieb das, was wir als *Excellence in Sales* bezeichnen. Es geht also darum „Leistung aus Leidenschaft“ intern bei den Mitarbeitern zu verankern, für den Kunden erlebbar zu machen und in der Deutschen Bank zu institutionalisieren.

Interne Verankerung

„Leistung aus Leidenschaft“ – das ist keine Eigenschaft, die vom Himmel fällt, sondern vielmehr eine Haltung. Sie speist sich aus drei Quellen: Motivation, Inspiration und Promotion. Motivation, indem wir unsere Mitarbeiter für ihre Aufgaben begeistern und jeden geleisteten Beitrag schätzen. Inspiration, weil es neben dem hohen Leistungsniveau auch um die Vermittlung von neuen Perspektiven und das Fordern und Fördern eines kreativen Denkens geht. Und nicht zuletzt Promotion, also die Wertschätzung der Mitarbeiterpersönlichkeit, die Anerkennung von Stärken und die individuelle Förderung und Entwicklung.

Deshalb investieren wir massiv in unsere Mitarbeiter. Dazu gehören unter anderem systematisch genutzte Weiterbildungsmaßnahmen, eine Vergütungsstruktur, die an die Kundenzufriedenheit gekoppelt ist, und Karrieremöglichkeiten für diejenigen, die besondere Fähigkeiten bei der Kundenbetreuung zeigen. So haben wir in einer Weiterbildungsoffensive im Jahr 2005 50.000 Ausbildungstage für Trainingsmaßnahmen eingesetzt. Weiterhin haben wir ein Talentförderungsprogramm aufgelegt und neue Karrierewege für Bankberater eingeführt. Unser Karrieremodell erlaubt sowohl eine Führungskarriere als auch eine Karriere am Kunden.

Für beide Karrierepläne gibt es einen umfassenden Qualifizierungsplan und ein Auswahlverfahren. Wir fördern und fördern somit Mitarbeiter, die bereits überdurchschnittlich gutes Fachwissen und hohe Vertriebsorientierung gezeigt haben.

Erlebbarkeit

„Leistung aus Leidenschaft“ endet nicht beim Vertrieb oder Kundenservice, sondern muss für den Kunden spürbar und sichtbar werden. Zum Beispiel durch unsere Kundencharta.

Mit der im letzten Jahr eingeführten Kundencharta hat die Deutsche Bank fünf klare Leitsätze für die Beratungsqualität gesetzt. Dabei lassen wir uns an unseren eigenen Ansprüchen messen. Die Kundencharta hängt deutlich sichtbar in jeder Filiale – mit Bild und Unterschrift aller Führungskräfte. Das ist ein Signal an unsere Kunden, dass wir alles tun wollen, damit sie zufrieden sind. Und es wird auch deutlich, dass die Verantwortung für die Umsetzung der Leitsätze bei den Mitarbeitern vor Ort liegt.

Ein weiteres Instrument, um Leistung aus Leidenschaft erlebbar zu machen, ist der Kundenzufriedenheitskompass, mit dem wir auf Filialebene die Kundenzufriedenheit messen. Stichprobenartig werden am Kontoauszugsdrucker und beim Online-Banking Kunden nach ihrer Zufriedenheit gefragt. Wenn ein Kunde angibt, dass er unzufrieden ist, geht der Berater auf ihn zu und setzt alles daran, ihn wieder zufrieden zu stellen. Der große Vorteil am Kundenzufriedenheitskompass ist: Anders als bei anderen Befragungen wissen wir genau, wer unzufrieden ist – und können ihn direkt ansprechen. So können wir Beschwerden als Chance begreifen.

Institutionalisierung

Mit der Kundencharta geben wir unseren Kunden ein klares Leistungsversprechen. Das müssen wir einlösen – überall und jederzeit. Deswegen überprüfen wir die Leistungen. Dafür haben wir die so genannte Kundenrevision entwickelt sowie einen aus den Leitsätzen der Kundencharta gebildeten Index mit 19 Einflussgrößen. Auf dieser Basis besuchen Mitarbeiter der Kundenrevision ausgewählte Filialen.

Nach einer Bestandsaufnahme zur Umsetzung der Kundencharta entwickeln die Mitarbeiter der Kundenrevision gemeinsam mit den Kollegen vor Ort ein Verbesserungsprogramm. So haben wir die Möglichkeit von den Besten zu lernen sowie die Zufriedenheit und damit die Bindung unserer Kunden zu steigern.

Was inspiriert uns für die Zukunft?

Excellence in Sales wollen wir nicht nur heute leben, sondern auch für die Zukunft sichern und weiterentwickeln. Dazu müssen wir wissen, wie das Bankgeschäft von morgen aussehen wird, welche Trends die Menschen treiben werden und wie wir diese Trends beantworten können.

Wir haben uns deshalb eine Plattform geschaffen, die heute schon zeigt, wie das Bankgeschäft von morgen aussehen kann: Q110 – Die Deutsche Bank der Zukunft in

Berlin. In Q110 werden wie in einem Forschungslabor Trends aufgegriffen, mögliche Lösungen erarbeitet und umgesetzt. Daraus ergeben sich Impulse für das gesamte Privatkundengeschäft. Was sich in Q110 bewährt, wie zum Beispiel die Architektur ohne Barrieren und Bankschalter, die Produktpräsentation in Boxen und auf Regalen oder auch der Trendshop, wird nach und nach in anderen Filialen eingeführt.

Q110 zeigt auch, dass es sich lohnt, in Servicequalität zu investieren: in Q110 konnten rund 60 Prozent mehr neue Kunden gewonnen werden als in anderen Filialen.

„Leistung aus Leidenschaft“ durchzieht dabei wie ein roter Faden sämtliche Unternehmensbereiche, ist Leitlinie und Orientierung für alle Mitarbeiter – und das Fundament für *Excellence in Sales* der Deutschen Bank.

Rainer Neske, Deutsche Bank

Vorstandssprecher Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG. Mitglied des Group Executive Committee. Als Global Head of Private and Business Clients ist er verantwortlich für den weltweiten Privat- und Geschäftskundenbereich.

Vorwort

Mit Freude legen wir allen, die an den Themen Vertrieb und Kundenmanagement interessiert sind, dieses Buch vor. Gestützt auf eine umfangreiche internationale Erfolgsfaktorenstudie, unsere eigenen Erfahrungen und viele Projekte der Universität St. Gallen und von *Mercuri International*, haben wir die wichtigsten Stellhebel für echte Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement zusammengestellt. Dabei ging es uns nicht um Vollständigkeit. In erster Linie wollen wir Führungskräften und Mitarbeitern im Vertrieb eine Orientierung bieten. Die Auswahl der gesetzten Schwerpunkte ist daher subjektiv und entspricht unseren Überzeugungen. Wir sind sicher, dass unsere Leserinnen und Leser mit unserem Angebot die richtigen Ansätze für sich und ihr eigenes Unternehmen identifizieren und umsetzen können. Dazu wünschen wir viel Erfolg.

Zur Realisierung dieses Buches haben einige Personen beigetragen. Ihnen danken wir herzlich: Dem Verlag Gabler und insbesondere Frau Barbara Roscher für das uns entgegen gebrachte Vertrauen und die flexible und unkomplizierte Art der Zusammenarbeit. Frau Jutta Hinrichsen für das sorgfältige Lektorat. Frau Lea Schlegel von der Universität St. Gallen für die administrative Begleitung und Koordination des gesamten Projektes. Den Herren Prof. Dr. Christian Belz von der Universität St. Gallen und Rainer Neske von der Deutschen Bank danken wir für die Geleitworte.

Außerdem danken wir den Beratern und Trainern von *Mercuri International*, allen Teilnehmenden der Befragung *Excellence in Sales* sowie den vielen Führungskräften, mit denen wir in Projekten und Seminaren kritisch und konstruktiv diskutieren konnten. Ihr Engagement ist die Grundlage neuer und guter Erkenntnisse, die praxisrelevant aufbereitet werden können.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine interessante Lektüre und viele gute Ideen für die eigene Praxis. Wir freuen uns über Rückmeldungen und stehen für Diskussionen gerne zur Verfügung.

Holger Dannenberg & Dirk Zupancic

Profil der Autoren

Dipl.-Kfm. Holger Dannenberg

ist Geschäftsführer der *Mercuri International Deutschland GmbH*, Global Partner, und verantwortlich für die *Mercuri*-Aktivitäten in Deutschland. Nach dem Abitur studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster mit den Schwerpunkten Marketing und Statistik. Nach verschiedenen Funktionen im Absatzbereich bei Unilever gründete er zusammen mit einem Partner ein erfolgreich tätiges Unternehmen im Autoservicebereich. Holger Dannenberg ist renommierter Berater, Trainer und Autor mehrerer Bücher und Artikel zum Thema Vertrieb.

Kontakt: dannenberg_holger@mercuri-international.de

Dr. Dirk Zupancic

ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Leiter des Kompetenzzentrums „Business-to-Business-Marketing“ am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen. Er graduierte mit einer Doktorarbeit zum Thema „International Key Account Management“. Sein aktueller Forschungsschwerpunkt liegt auf den Themen Verkaufs- und Kundenmanagement. Neben seiner Forschungstätigkeit arbeitet er als Consultant und Coach. Er verfügt über praktische Erfahrungen im Kundenmanagement einer Bank und aus der Beratungstätigkeit in Industrie- und Serviceunternehmen.

Dirk Zupancic ist Autor mehrerer Bücher, diverser Artikel und einigen Forschungsberichten zum B-to-B-Marketing, Vertrieb und Kundenmanagement.

Kontakt: dirk.zupancic@unisg.ch

Inhalt

Geleitwort	V
Geleitwort	IX
Vorwort	XIII
Profil der Autoren	XV
Abbildungsverzeichnis	XXIII
Tabellenverzeichnis	XXVII
1. Einleitung: Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement	1
Steigende strategische Bedeutung des Vertriebs.....	2
Treiber 1: Vertrieb ist eine teure Ressource.....	2
Treiber 2: Vertrieb hat das größte Leistungssteigerungspotenzial	3
Treiber 3: Vertrieb schafft echte Wettbewerbsvorteile.....	4
Begriffsdefinitionen zum Vertrieb	4
Die Studie <i>Excellence in Sales</i>	5
Hinweise für den Leser.....	6
2. Top-10-Erfolgsfaktoren für Spitzenleistungen im Vertrieb	9
Kernfragen dieses Kapitels.....	9
Top 1: Das Image des Verkaufs im eigenen Unternehmen sollte gut sein.....	10
Top 2: Verkaufsprozesse sollten durch geeignete Instrumente systematisch unterstützt werden	11
Top 3: Verkaufsprozesse sollten klar definiert werden	11

Top 4: Bereichsübergreifende Verkaufsansätze sollten auf geeigneten Strukturen beruhen	12
Top 5: Kundenplanung sollte systematisch erfolgen und schriftlich dokumentiert werden.....	13
Top 6: Verkäufer sollten über eine hohe soziale Kompetenz verfügen.....	14
Top 7: Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein.....	15
Top 8: Potenziale des E-Learnings für den Vertrieb nutzen	16
Top 9: Verkäufer sollten echte Persönlichkeiten mit Ausstrahlung sein	17
Top 10: Erfolgreiche Verkaufsorganisationen werden von einem Customer-Relationship-Management-System unterstützt	18
Handlungsempfehlungen für die Praxis	20

3. Excellence in Sales ist ein Thema für das gesamte Unternehmen	21
Kernfragen des Kapitels	21
Vertriebsorientierte Ausrichtung der Unternehmensstrategie	22
Das interne Image des Verkaufs	25
Verkaufen ist ein Top-Management-Thema	27
Jeder Mitarbeiter ist für den Verkauf (mit-)verantwortlich	30
Handlungsempfehlungen für die Praxis	34

4. Der Zusammenhang von Marketing- und Vertriebsstrategie	37
Kernfragen des Kapitels	37
Marketingstrategie als Orientierung für den Vertrieb	38
Kernaufgabenprofil: Kompetenzen als Grundlage	40
Positionierungsstrategie: Die hohe Schule des Marketing	41
Marktsegmentierung als Fundament der Marketingstrategie	45
Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb bei der Strategieentwicklung	51
Handlungsempfehlungen für die Praxis	56

5. Entwicklung von erfolgreichen Vertriebsstrategien.....	59
Kernfragen des Kapitels	60
Inhalte einer Vertriebsstrategie	60
Erarbeitung einer Vertriebsstrategie	65
Implementierung der Vertriebsstrategie.....	68
Handlungsempfehlungen für die Praxis	71
6. Informationsgrundlagen der Vertriebsstrategie	73
Kernfragen des Kapitels	73
Kunden, Wettbewerber und das eigene Unternehmen analysieren.....	74
Kundenanalyse	75
Wettbewerbsanalyse	77
Analyse der Unternehmenssituation	79
Informationsquellen und -verwaltung	81
Handlungsempfehlungen für die Praxis	83
7. Kundensegmentierung	84
Kernfragen des Kapitels	84
Ziele der Kundensegmentierung.....	84
Kundendaten als Grundlage für die Segmentierung.....	87
Handlungsempfehlungen für die Praxis	92
8. Definition von Verkaufsprozesszielen für Kundensegmente	93
Kernfragen des Kapitels	93
Zusammenhang zwischen Marketingzielen und Verkaufsprozesszielen	94
Basis für die Zielformulierung	95
Festlegung der konkreten Verkaufsprozessziele.....	96
Handlungsempfehlungen für die Praxis	98
9. Gestaltung von Verkaufsprozessen	99
Kernfragen des Kapitels	100
Prozessorientierung im Verkauf.....	100

Arten von Verkaufsprozessen	104
Struktur von Kundenbindungsprozessen	110
Kunden-Ausbauprozesse	114
Kontaktaufnahme	119
Erstgespräch	120
Folgegespräche	121
Verhandlungen	121
Ergebnis	122
Ausarbeitung der Verkaufsprozesse	124
Handlungsempfehlungen für die Praxis	125
10. Management von Verkaufsprozessen	127
Kernfragen dieses Kapitels	127
Ressourcen- und Kapazitätsplanung	128
Benchmarking als Optimierungskonzept	130
Optimierung von Verkaufsprozessen	133
Optimierung durch Benchmarking	133
Typische Optimierungspotenziale bei Vertriebsprozessen	134
Handlungsempfehlungen für die Praxis	137
11. Organisation der Vertriebsstrukturen	139
Kernfragen dieses Kapitels	140
Vertriebsstrukturen auf Regionen ausrichten	140
Vertriebsstrukturen auf Produkte bzw. Leistungen ausrichten	141
Vertriebsstrukturen auf Branchen ausrichten	142
Vertriebsstrukturen auf Kundensegmente ausrichten	145
Vertriebsstrukturen für Kundenakquisition und -bindung	148
Vertriebsstrukturen mit crossfunktionalem Team Selling	152
Einsatz unterschiedlicher Vertriebskanäle	155
Einsatz von einem einzigen Vertriebskanal	156
Einsatz von mehreren, parallelen Vertriebskanälen	158
Einsatz eines Multikanalsystems in verschiedenen Phasen des Verkaufsprozesses	160
Handlungsempfehlungen für die Praxis	163

12. Steuerungssysteme	165
Kernfragen dieses Kapitels	165
Steuerung von Mitarbeiterverhalten im Vertrieb	166
Erkenntnisse zur Motivation als Ausgangspunkt.....	166
Status Quo der Honorierungssysteme im Vertrieb.....	167
Anforderungen an professionelle Vertriebssteuerungssysteme ..	169
Managementsysteme zur Steuerung des Vertriebs.....	177
Ziele als Steuerungsinstrument.....	177
Steuerung über Aktivitäten	179
Anforderungen an Reportingsysteme	181
Customer Relationship Management (CRM).....	185
Professionelle Aus- und Weiterbildungssysteme	187
Handlungsempfehlungen für die Praxis	196
13. Führung im Vertrieb	197
Kernfragen des Kapitels	197
Führungsstil.....	197
Statisches Führungsstilkonzept.....	198
Dynamisches Führungsstilkonzept.....	201
Führungsspannen.....	204
Führungskraft als Coach.....	206
Handlungsempfehlungen für die Praxis	210
14. Durchführung der Vertriebsarbeit	211
Kernfragen des Kapitels	211
Das Modell des differenzierten Verkaufens.....	212
Kundenplanung	221
Handlungsempfehlungen für die Praxis	222
15. Exkurs: Was Verkäufer von Spitzensportlern lernen können	223
16. Fazit und Ausblick.....	227
Literaturverzeichnis	229

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die größten Unterschiede zwischen Top 10 und Low 10 sowie dem Durchschnitt der befragten Unternehmen	10
Abbildung 2: Integration von Vertriebsthemen in der Unternehmensstrategie	24
Abbildung 3: Image des Verkaufs im eigenen Unternehmen	26
Abbildung 4: Vertriebsverantwortung auf Ebene des Top-Managements.....	28
Abbildung 5: Persönliches Engagement des Top-Managements im Verkauf	29
Abbildung 6: Verkaufsorientierte Unternehmenskultur	31
Abbildung 7: Verhalten an der Telefonzentrale des Schindlerhofes	35
Abbildung 8: Drei Teile der Marketingplanung	38
Abbildung 9: Elemente einer Positionierungsstrategie	42
Abbildung 10: Grundsätzliche Nutzenargumentation in der Strategie).....	44
Abbildung 11: Erfolgreiche Marktsegmentierung	49
Abbildung 12: Praxisbeispiel einer bedürfnisorientierten Marktsegmentierung im mehrstufigen Vertrieb	50
Abbildung 13: Ziele und Verantwortlichkeiten aus Marketing und Vertriebsicht	53
Abbildung 14: Vorurteile zwischen Verkauf und Marketing	56
Abbildung 15: Elemente einer Vertriebsstrategie	61
Abbildung 16: Definition der Vertriebsstrategie.....	62
Abbildung 17: Crossfunktionale Kundenteams	66
Abbildung 18: Zusammenhang von Implementierung und Vertriebsstrategie.....	68

Abbildung 19: Formulierung und Diskussion der Vertriebsstrategie.....	70
Abbildung 20: Komparative Konkurrenzvorteile	74
Abbildung 21: Klassische ABC-Analyse am Beispiel eines Leasingunternehmens....	85
Abbildung 22: Kundensegmente und Kanäle der <i>Deutschen Post</i>	86
Abbildung 23: Beispiel eines Macht-Portfolios.....	89
Abbildung 24: Kriterien für die Ermittlung des Kundenwerts.....	91
Abbildung 25: Verkauf als Black Box	101
Abbildung 26: Definierte Verkaufsprozesse als Erfolgsfaktor.....	103
Abbildung 27: Schriftliche Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte von Verkaufsprozessen	103
Abbildung 28: Arten von Verkaufsprozessen.....	104
Abbildung 29: Kundenbindungsmaßnahmen bei <i>Bosch</i>	105
Abbildung 30: Cross Selling bei <i>MLP</i>	107
Abbildung 31: Kundenbindungsprozess	114
Abbildung 32: Verkaufsprozessphasen und Kundenverluste eines IT- Dienstleisters.	115
Abbildung 33: Umsatzpotenzial und Hit-Wahrscheinlichkeit	116
Abbildung 34: Struktur eines Kundenaufbauprozesses	123
Abbildung 35: Vertriebskosten und -effektivität in unterschiedlichen Kanälen	128
Abbildung 36: Benchmarking-Prozess	132
Abbildung 37: Anteil Unternehmen mit speziellen Vertriebsmannschaften	142
Abbildung 38: Anteil Unternehmen mit speziellen Vertriebsmannschaften	143
Abbildung 39: Anteil Unternehmen mit speziellen Vertriebsmannschaften	145
Abbildung 40: Kundensegmente und Vertriebsstrukturen	146

Abbildung 41: Anteil Unternehmen mit speziellen Vertriebsmannschaften	148
Abbildung 42: Kundenakquise und -bindung als Kernaufgaben	149
Abbildung 43: Das Hunter-Farmer-Modell von <i>Dell</i>	151
Abbildung 44: Bedeutung von Team Selling mit anderen Unternehmens- funktionen	153
Abbildung 45: Anteil der von Unternehmen definierten Prozessen für die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und anderen Unternehmens- funktionen.....	154
Abbildung 46: Prozesskosten und -erlöse kalkulieren	156
Abbildung 47: Vertriebskanäle bei <i>L'Oreal</i>	159
Abbildung 48: Bedeutung von Team Selling innerhalb des Vertriebs	161
Abbildung 49: Mehrere Vertriebskanäle/-funktionen für einen Verkaufsprozess	161
Abbildung 50: Anteil Unternehmen mit definierten Arbeitsabläufen für Team Selling innerhalb des Vertriebs	162
Abbildung 51: Anreizsysteme und ansprechbarem Motive	171
Abbildung 52: Situativer Ansatz zur Gestaltung von Anreizsystemen für den Vertrieb	175
Abbildung 53: Zielsetzungen für den Vertrieb.....	179
Abbildung 54: Struktur von Vertriebsaktivitäten	180
Abbildung 55: Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse.....	182
Abbildung 56: Anteil Unternehmen mit monatlichen oder quartalsmäßigen Kennziffern zu Verkaufsaktivitäten	184
Abbildung 57: Zufriedenheit mit CRM System.....	186
Abbildung 58: Anzahl der Trainingstage pro Vertriebsmitarbeiter	188
Abbildung 59: Anteil Unternehmen, die für jeden Arbeitsschritt eines Verkaufsprozesses ein Trainingsmodul anbieten	189

Abbildung 60: Anteil Unternehmen, die E-Learning bei der Qualifizierung ihrer Vertriebsmitarbeiter einsetzen	195
Abbildung 61: Führungsstile in der Verkaufsführung.....	200
Abbildung 62: MI LEAD ®, Führungsstile in Abhängigkeit von der jeweiligen Führungssituation	202
Abbildung 63: Die 5 Rollen einer Führungskraft im Verkauf.....	203
Abbildung 64: Führungsspannen im Verkauf	205
Abbildung 65: Parameter für Definition von Verkaufssituationen.....	212
Abbildung 66: Differenzierte Verkaufsstile	214
Abbildung 67: Häufigkeit von Verkaufssituationen.....	216
Abbildung 68: Häufigkeit von Verkaufssituationen.....	218
Abbildung 69: Leistungsunterschiede zwischen dem besten und schlechtesten Verkäufer	219
Abbildung 70: Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Verkäufern	220
Abbildung 71: Einsatz von schriftlichen Kundenplanungen	222

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vertriebskosten bei verschiedenen Unternehmen	2
Tabelle 2: Verkaufsaufgaben für verkaufsfremde Abteilungen.....	32
Tabelle 3: Überblick über die Kernaufgaben des Marketing	40
Tabelle 4: Ableitung von Verkaufsprozesszielen im Rahmen einer Vertriebsstrategie	97
Tabelle 5: Modell zur Bewertung des Status Quo der Kundenbindung.....	112
Tabelle 6: Punktbewertungsmodell zur Auswahl von Zielkunden.....	118
Tabelle 7: Eignung bestimmter Kriterien für die Auswahl von Zielkunden	119
Tabelle 8: Immaterielle Ansätze zur Verhaltenssteuerung	170
Tabelle 9: Anforderungsprofil an Verkäufer	190
Tabelle 10: Unterschied zwischen Beurteilungs- und Coachinggespräch	208
Tabelle 11: Gesprächsleitfaden für Coachinggespräche	209
Tabelle 12: Was Verkäufer von Spitzensportlern lernen können.....	223

1. Einleitung: Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement

Mercuri International als führende europäische Vertriebsberatungs- und –trainingsgesellschaft hat im Herbst 2006 zusammen mit dem Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen eine der größten internationalen Erfolgsfaktorenstudien zum Thema *Excellence in Sales* durchgeführt. Wir identifizierten auf Basis dieser Studie, wie Unternehmen Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement erreichen.

Dabei sprechen wir von Spitzenleistungen (oder *Excellence in Sales*), wenn ein Unternehmen in einzelnen Aspekten oder im Durchschnitt über alle Aspekte zu den besten zehn Prozent unserer Studie gehört. Wir gehen davon aus, dass sich Vertriebs Erfolg nicht eindimensional, z. B. am Umsatz, messen lässt. Vielmehr bedarf es eines mehrdimensionalen Ansatzes. Daher wurde der Erfolg anhand eines Indexes gemessen, der die folgenden Aspekte berücksichtigte (Sujan et al. 1994):

- Hoher Marktanteil
- Fokussierter Verkauf von Leistungen mit hoher Marge
- Hoher Umsatz
- Schnelle, erfolgreiche Einführung neuer Produkte
- Identifikation von wichtigen Kunden ("Key Accounts")
- Realisierung von Umsatz mit hoher Marge
- Übererfüllung von gesetzten Zielen

Steigende strategische Bedeutung des Vertriebs.

Vertrieb und Kundenmanagement werden für die meisten Unternehmen zum strategischen Erfolgsfaktor. Daneben ist er oft auch der größte Kostenfaktor in einem Unternehmen. Dies bedeutet aber nicht, dass diese Kosten eingespart werden müssen. Im Gegenteil. Bei den Top-Performern unserer *Excellence in Sales*-Studie betragen die Vertriebskosten sogar 30 % (bei den Low-Performern dagegen nur 10 %). Investitionen in den Verkauf rechnen sich also, wenn sie richtig gemanagt werden. Ähnlich wie ein erfahrener Anleger am Kapitalmarkt sein Geld dort investiert, wo es am meisten Zinsen bringt, muss ein erfolgreiches Unternehmen die Vertriebskapazitäten dorthin lenken, wo sie die meiste Rendite bringen. Die wichtigsten drei Treiber für die steigende Bedeutung des Vertriebs stellen wir im Folgenden vor

Treiber 1: Vertrieb ist eine teure Ressource

Der Vertrieb kostet Unternehmen in der Regel zwischen zehn und zwanzig Prozent vom Umsatz (vgl. Tabelle 1). Damit kann er sicher zu den kostenintensivsten Unternehmensfunktionen gezählt werden.

Je teurer eine Ressource, desto größer der Hebel, wenn es um die Optimierung derselben geht. Unsere Erkenntnisse dazu sind eher ermüchternd. Wenige Unternehmen widmen der Vertrieboptimierung die notwendige Aufmerksamkeit. Wenige Unternehmen gehen systematisch vor. Wenige Unternehmen agieren mit Bezug auf die Vorgaben der Unternehmensstrategie und planen die Anpassungen im Vertrieb langfristig.

Viele der genannten Optimierungspotenziale werden in diesem Werk adressiert. Unternehmen sollten sich also zunächst der Kosten des Vertriebs und der damit verbundenen Hebelwirkung bewusst sein. Sodann sollten sie systematisch vorgehen, um Fehler zu vermeiden.

Einleitung: Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement

Tabelle 1: Vertriebskosten bei verschiedenen Unternehmen
(Quelle: Fischer 2000)

Unternehmen	Branche	Prozentualer Anteil der Mitarbeiter im Vertrieb	Kosten des Vertriebs in Prozent vom Umsatz
Siemens AG	Elektrotechnik	34,0	14,6
BASF AG	Chemie	15,2	14,0
Nestle (Deutschland)	Nahrungsmittel	18,8	5,0
Jungheinrich AG	Maschinenbau	47,3	16,0
3M Deutschland GmbH	Multitechnologie	28,4	18,0
Gildemeister	Werkzeugmaschinenbau	31,2	10,0

Treiber 2: Vertrieb hat das größte Leistungssteigerungspotenzial

Eine Untersuchung von *McKinsey* aus dem Jahr 2000 vergleicht die leistungsfähigsten Mitarbeiter verschiedener Unternehmensfunktionen mit dem Durchschnitt. Die Erkenntnisse sind eindrucklich. Im Vertrieb sind die Leistungsunterschiede am größten:

- In anderen operativen Funktionen beträgt der Unterschied zwischen Durchschnitt und den Besten nur 40 %.
- In General-Management-Positionen beträgt der Unterschied 49 %.
- Im Vertrieb unterscheiden sich die Besten vom Durchschnitt mit 67 %.

Das bedeutet zugleich, dass man im Vertrieb die größten Chancen hat, wenn man den Durchschnitt auch nur in kleinen Schritten Richtung Spitze weiterentwickeln kann. Zu