

Erich-Norbert Detroy | Christine Behle | Renate vom Hofe

Handbuch Vertriebsmanagement



Erich-Norbert Detroy | Christine Behle | Renate vom Hofe

Handbuch Vertriebsmanagement

- Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement
- Mitarbeitersuche, Motivation und Förderung
- Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling



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.

ISBN 978-3-636-03082-5 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-056-2 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Print-Ausgabe: © 2007 by mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech.
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Lektorat: Ina Spross, Landsberg am Lech
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln
Satz: TypoGrafik S. Kampczyk, Mering
Druck: Köppl, Stadtbergen
Bindearbeiten: Thomas, Augsburg
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort	7
Survival-Checkliste	11
1 Mit Strategie auf Erfolgskurs	15
1.1 Vertrieb – ein wichtiger Wettbewerbsfaktor	17
1.2 Merkmale einer exzellenten Vertriebsstrategie	23
1.3 Schritt für Schritt zum Vertriebskonzept	55
1.4 Strategieumsetzung ohne Kreativitätsverlust	111
2 Basis für mehr Produktivität: die richtige Vertriebsorganisation	129
2.1 Aufgabenverteilung innerhalb der Vertriebsabteilung	131
2.2 Aufbau der Vertriebsstruktur	135
2.3 Organisationsalternativen des Kundenmanagements	144
2.4 Einordnung des Vertriebsbereichs im Unternehmen	161
2.5 Outsourcing des Vertriebs	168
2.6 Auslagerung intern: Shared-Services-Center	172
2.7 Ablauforganisation im Vertrieb	177
2.8 Neustrukturierungen erfolgreich durchführen	187
3 Effizientes Gebietsmanagement	195
3.1 Geschickte Gebietsplanung	197
3.2 Berechnung der Verkäuferzahl in Abhängigkeit vom Kundenwert	200
3.3 Wie viele Kunden können sinnvoll bearbeitet werden?	205
3.4 Potenzialorientierte Gebietsplanung	208
3.5 Verkaufsgebiete als Profit-Center	211
4 Profiverkäufer suchen, auswählen und integrieren	227
4.1 Personalpolitik der Zukunft	229
4.2 Fehlbesetzungen im Vertrieb sind teuer	233
4.3 Was Spitzenverkäufer auszeichnet	238
4.4 Topverkäufer finden	241
4.5 Neue Mitarbeiter effizient einarbeiten	265
5 Vertriebsmannschaften zum Erfolg führen	275
5.1 Vertriebs- und Verkaufsmanager als Führungskraft	277

5.2	Mitarbeiterleistungen bewerten	287
5.3	Führen durch Mitarbeitergespräche	301
5.4	Tägliches Feedback	321
5.5	Leistungssteigerung durch immaterielle Motivation	331
5.6	Leistungssteigerung durch materielle Motivation	354
5.7	Verkaufsteams führen und motivieren.	366
6	Steigerung der Produktivität im Vertrieb.	375
6.1	Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität	377
6.2	Engpässe identifizieren und beheben.	393
6.3	Alle Ressourcen mobilisieren.	423
6.4	Prozesse optimieren.	426
6.5	Effizientes Angebotsmanagement	436
7	Vertriebskanäle optimieren	445
7.1	Trends in der Vertriebspolitik	447
7.2	Überprüfung der vorhandenen Vertriebskanäle.	448
7.3	Einführung eines neuen Vertriebssystems.	455
7.4	Aufbau eines Mehrkanalsystems	465
7.5	Auswahl geeigneter Vertriebswege	480
7.6	Effektivitätssteigerung durch Vertriebskooperationen	518
8	Ausschöpfung aller Marktchancen	543
8.1	Größere Profite mit Stammkunden	545
8.2	Rendite steigern durch höhere Preise	572
8.3	Mehr verdienen mit Neukunden	599
8.4	Mehr Neukunden-Umsatz auf Messen	625
8.5	Profitable Marktnischen besetzen	639
8.6	Mit dem Service Geschäfte machen.	642
8.7	Internationale Märkte erschließen.	651
9	Ertragssteigerung durch gezieltes Beschwerdemanagement.	663
9.1	Nutzen, Ziele und Aufgaben des Beschwerde- managements	665
9.2	Komponenten eines guten Beschwerdemanagements.	668
9.3	Einführungsstrategie in sechs Schritten.	680
10	Ertragsorientierte Vertriebssteuerung	687
10.1	Methoden der Kundenbewertung	689
10.2	Am Kundenwert orientierte Kundenbetreuung	701
10.3	Kennzahlen zur Kontrolle der Vertriebseffizienz	704
	Literatur	727
	Register	731
	Autoreninformation	739

Vorwort

Die Märkte – und damit das mögliche Markt-Potenzial – sind heute greifbarer, näher und umfangreicher geworden. Gleichzeitig tummeln sich die Anbieter überall und die Konkurrenz ist sich gegenseitig dicht auf den Fersen. Trotz Verbesserung der konjunkturellen Lage bleibt das Geld nach wie vor knapp. Effizienz und Effektivität stehen deshalb weiterhin im Vertrieb ganz oben auf der Prioritätenliste.

Die modernen Formen der Kommunikation via Internet (E-Mail, Intranet, SMS et cetera) machen den Wirtschaftskreislauf äußerst schnell und vor allem die Beteiligten extrem informiert. Völlige Transparenz (ich nenne nur Informationsmedien wie Google oder Wikipedia) und die darin mögliche Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeit lassen Einkaufen und Verkaufen zum wahren Abenteuer werden.

Die Herausforderungen sind enorm. Und jetzt zeigt sich klar: Wer nur im »Me-too« unterwegs ist, geht unter. Wir brauchen nicht nur die wettbewerbsstarken Produkt-, Sortiments- und System-Leistungen, sondern mehr denn je sind intelligente Vertriebssysteme gefragt.

Was heute zählt, sind nicht nur die Unternehmens-USPs und die Produkt-USPs, sondern im Wesentlichen die Vertriebs-USPs. Der Vertriebs- und der Verkaufsführer müssen sich permanent fragen:

Haben wir die richtigen, professionellen und energischen Verkäufer und Führungskräfte (Gebietsverkaufsleiter, Key-Account-Manager)?

Sind wir in den Märkten richtig aufgestellt, richtig vertreten, richtig positioniert?

Ist das eigene Vertriebssystem dem Wettbewerb überlegen: schneller, perfekter, verlässlicher?

Ist der Verkaufsprozess in sich »systemisch« und klar steuerbar?

Gibt es im Verkaufsprozess eine in sich geschlossene Kennzahlen-Kette?

Kann jeder Verkäufer in der »Kette« sich selbst sowie systematisch seine Benchmark-Position erkennen?

Werden Verkäufer (inklusive GVL, KAM) systematisch und kontinuierlich in ihren Leistungselementen durch Training weitergebildet?

Hat der Vertrieb innerhalb des Unternehmens eine starke Stellung (Macht)?

Arbeiten Geschäftsleitung, Marketing/Produktentwicklung/Werbung und Vertrieb/Verkauf Hand in Hand?

Wird der Ego drive der Mannschaft auch emotional ständig gefördert?

Greifen die möglichen Maßnahmen der Mitarbeiterförderung immer richtig?

Tun wir alles dazu, um sämtliche Potenziale zur Profitsteigerung und Leistungsverbesserung auszuschöpfen?

Dieses Handbuch für den Vertriebs- und Verkaufsleiter gibt Ihnen einen systematischen Überblick über die Instrumente, über die die Vertriebsführung verfügen sollte. Es zeigt die wichtigsten Aspekte eines auf Effizienz und Profitabilität ausgerichteten Vertriebsmanagements als sofort umsetzbare Hilfen auf. Praktiker sollen durch dieses Buch einen nützlichen Ideennachschub zur Verbesserung und Erleichterung ihrer Arbeit erhalten. Vertriebsleiter, die neu in dieser Position sind, erhalten einen Überblick über die Zusammenhänge und die Funktionsweisen im Vertriebsmanagement.

Meinen beiden Co-Autorinnen, Christine Behle und Renate vom Hofe, danke ich für ihre umfassende Unterstützung bei der Grundlagenarbeit wie auch bei der schriftstellerischen Finesse von Herzen. Ohne sie wäre dieses Werk nicht entstanden.

Ihnen wünsche ich viel Erfolg, nutzen Sie dieses Werk als Ihren permanenten Begleiter bei der großen Herausforderung der Vertrieboptimierung.

Ihr

Erich-Norbert Detroy

Hinweis: In dem vorliegenden Buch wurde der Einfachheit halber nur die männliche Form der Ansprache gewählt. Gemeint sind jedoch immer sowohl weibliche wie männliche Vertriebsführungskräfte und ebenso Verkäufer wie auch Verkäuferinnen.

Survival-Checkliste

Nur durch eine systematische Ausschöpfung aller Potenziale zur Profitsteigerung und Leistungsverbesserung kann der Vertrieb die großen Herausforderungen bewältigen, denen er sich heute gegenüber sieht: dem enormen Kosten- und Wettbewerbsdruck auf der einen Seite und der Forderung nach höheren Margen andererseits.

Erschließen *Sie* konsequent alle Chancen im Vertrieb? Prüfen Sie dies anhand der folgenden Checkliste, in der existenzielle Fragen zur professionellen Vertriebsstrategie zusammengefasst sind.

Survival-Checkliste	Ja	Nein
Chancen im eigenen Angebot		
1. Bieten Sie Ihren Kunden einen Nutzen beziehungsweise Mehrwert, den Ihr Wettbewerb nicht bieten kann? (Was ist in Ihrem Angebot und Vertrieb einmalig, einzigartig, also mit Attraktivität für den Kunden verbunden, was mit Überlegenheit? Wo liegen Ihre besonderen Kernkompetenzen?)	☐	☐
2. Haben Sie Aktivitäten in Planung oder bereits durchgeführt, die Ihr Angebot unverwechselbar machen gegenüber den Produkten, Preisen, Service- und Kommunikationsmaßnahmen der Wettbewerber?	☐	☐
3. Haben Sie ein klares, unverwechselbares Alleinstellungsmerkmal positioniert und kommunizieren Sie dieses systematisch im Markt?	☐	☐
4. Haben Sie gezielt Aktivitäten entwickelt, um sich als Partner und Problemlöser Ihrer Kunden zu profilieren? (Denken Sie hier besonders auch an Leistungen, mit denen Sie Ihren Kunden helfen, sowohl beruflich wie auch persönlich noch erfolgreicher zu werden.)	☐	☐
Chancen bei den Kunden		
5. Können Sie durch Spezialisierung auf die Bedürfnisse beziehungsweise Engpässe von bestimmten Zielgruppen einen sichtbaren Mehrnutzen bieten? (Bei welchen Zielgruppen und mit welchen Angeboten?)	☐	☐

6. Haben Sie ein professionelles System zur Bewertung und Qualifizierung Ihrer Kunden?	☐	☐
7. Verfügen Sie über ein Maßnahmenpaket, um den Customer Value (also den Wert eines Kunden für das Unternehmen) und damit den Company Value und den Shareholder Value zu erhöhen und langfristig sichern?	☐	☐
8. Sind Sie darauf vorbereitet, Chancen, Risiken und Herausforderungen für Ihr Unternehmen frühzeitig zu erkennen, die sich durch bestimmte Entwicklungen und Veränderungen in der Gesellschaft, bei Ihren Kunden, bei Ihren Wettbewerbern und in Ihrer Umwelt ergeben? (Und wissen Sie, mit welchen Maßnahmen Sie perfekt reagieren beziehungsweise die Veränderungen schon in Ihren Aktivitäten antizipieren?)	☐	☐
Chancen durch professionelle Vertriebsmaßnahmen		
9. Haben Sie systematisch ermittelt, welches Wissen und welche Fähigkeiten Ihre Mitarbeiter im Verkauf noch erwerben müssen, damit sie von Ihren Kunden als hilfreiche Experten angesehen werden?	☐	☐
10. Schöpfen Sie mit neuen zusätzlichen Verkaufs- und Vertriebskanälen Ihre Kundenpotenziale voll aus?	☐	☐
11. Verfügen Sie über eine Strategie und darauf abgestimmte Aktivitäten, um systematisch die Absatzmärkte von morgen aufzubauen, eine zukunftssichere Marktposition zu erlangen und Ihre eigene Konjunktur zu machen?	☐	☐
12. Stehen Ihnen die nötigen Ressourcen zur Verfügung, um Erfolg versprechende Strategien und Innovationen schnellstmöglich umzusetzen?	☐	☐

Wenn Sie alle Fragen mit »Ja« beantworten können, nutzen Sie bereits viele Vertriebschancen. In diesem Buch finden Sie noch weiterführende Tipps dazu. Sie erhalten Anregungen unter anderem zu folgenden Themen:

- gezielte Gewinnsteigerung durch Konzentration auf ertragsstarke Kunden,
- mehr Kunden und mehr Umsatz durch die Erschließung alternativer Absatzwege,
- Mehrwert für den Kunden durch professionell geschulte Mitarbeiter,
- systematische Erschließung von Zusatzgeschäften durch Cross-Selling,
- individuellere Kundenbetreuung durch eine marktorientierte Vertriebsorganisation,

- Vermeidung harter Preiskämpfe durch wettbewerbsüberlegene Produkte und Leistungen,
- motivierende Führung der Vertriebsmannschaft,
- Optimierung der Vertriebsprozesse.

Wenn Sie in obiger Checkliste mehrfach mit »Nein« geantwortet haben, lohnt es sich, die folgenden Seiten genauer zu studieren und sich Schritt für Schritt die entsprechenden Kapitel vorzunehmen, um möglichst alle Ideen für mehr Erträge zu prüfen.

Mit Strategie auf Erfolgskurs

1.1 Vertrieb – ein wichtiger Wettbewerbsfaktor

Der Vertrieb ist neben der Produktentwicklung, der Produktion und der Finanzierung einer der Kernprozesse im Unternehmen. Zugleich ist er derjenige Bereich, der die Umsätze generiert und damit die Basis schafft zur Deckung der Kosten und zur Erzielung von Gewinnen. Bei der hohen Bedeutung, die dem Vertrieb zukommt, überraschte es in der Vergangenheit immer wieder, dass auf die Effizienz und Organisation des Vertriebs vielfach weit weniger geachtet wurde als zum Beispiel auf die Erstellung des Produktionsprozesses.

Viele Unternehmen, speziell im Mittelstand, sahen – und sehen zum Teil noch heute – ihre Kernfähigkeiten im Bereich der Produktion und im Prozess der Leistungserbringung. Der Umsatz kommt »irgendwie« und mit mehr oder weniger großer Vertriebsanstrengung. Es herrscht(e) die Ansicht vor, dass sich ein gutes Produkt »von alleine« verkauft. Als die Umsätze zurückgingen, konzentrierten sich viele Unternehmen auf Kostensenkungs-, Lean-Management- oder Business-Reengineering-Prozesse. Man war bemüht, Gewinne durch Kostensenkungen und straffere Prozesse zu erzielen, allerdings zunächst nicht im Vertrieb. Dieser wurde häufig als Blackbox angesehen und die Abläufe wurden nicht hinterfragt. Doch die Chancen, durch Prozessoptimierung die Margen zu erhöhen, stießen an ihre Grenzen. In dieser Situation erkannten viele Unternehmen, dass im Vertrieb noch erhebliche Möglichkeiten zur Effizienzerhöhung und Leistungsverbesserung steckten. Deshalb richtete sich – spätestens seit den neunziger Jahren – die besondere Aufmerksamkeit auf den Vertrieb. Dabei war es nicht nur das Ziel, dort schlummernde Rationalisierungschancen auszuschöpfen. Zukunftsorientierte Unternehmen erkannten auch, dass ein leistungsstarker Vertrieb ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist.

Steigerung der Schlagkraft im Vertrieb

Eine Verbesserung der Effizienz und Effektivität im Vertrieb hat heute bei vielen Unternehmen hohe Priorität. Das zeigt auch eine Untersuchung der Unternehmensberatung Capgemini, wonach bei 92 Prozent der befragten Unternehmen diese Aufgaben ganz oben auf der Agenda stehen. Ob groß oder klein, im Geschäft mit Verbrauchern tätig oder B2B-Zulieferer – die Unternehmen arbeiten intensiv an der weiteren Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit.

Dass eine *Effizienzsteigerung* im Vertrieb trotz aller bereits durchgeführten Kostensenkungsmaßnahmen nach wie vor nötig ist, belegen Verkaufsstudien, die eine markante Verschwendung von Zeit und Kosten im Vertrieb aufdecken. Hier einige Untersuchungsergebnisse:

30 bis 50 Prozent der Gesamtkosten werden durch den Absatz verursacht
Im Schnitt macht die aktuelle Verkaufszeit nur 11 Prozent der Arbeitszeit aus (die Verkäufer sehen das optimistischer und meinen 22 Prozent)
49 Prozent der Arbeitszeit werden für Administration und Problemlösung benötigt
Bei 69 Prozent der Vertriebsmitarbeiter besteht ein erheblicher Trainingsbedarf
Nur ein Viertel der Unternehmen erstellt systematisch Kundenpotenzial-Analysen
Weniger als 20 Prozent nutzen ein CRM-System für ihre Vertriebsarbeit

Quellen: Studie »Sales Excellence in Industriebetrieben 2005«; »Internationale Vertriebseffizienzstudie 2006«

Wirkungsvolle Maßnahmen zur Effizienzsteigerung sind beispielsweise eine Optimierung der Prozesse für einzelne Arbeitsabläufe, eine Implementierung moderner Informationstechnologien im Vertrieb und eine Optimierung der Verkäuferzahl.

Das Ziel der *Effektivitätserhöhung* im Vertrieb ist heute mit enormen Herausforderungen verbunden. Globalisierung, neue Marktteilnehmer, ausgeprägter Verdrängungswettbewerb, gesättigte Märkte (insbesondere beim Erstbedarf), hohe Produktqualität (ausgereifte Produkte), kurze Produktlebenszyklen, harte Preiskämpfe und sich stetig verändernde Märkte und Kundenwünsche verlangen von den Unternehmen große Flexibilität sowie die Entwicklung und zügige Umsetzung neuer Vertriebsstrategien. Nur wer just-in-time, also zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und Quantität, mit der richtigen Kommunikation und Dienstleistung die richtige Kundschaft erreicht, verschafft sich einen Vorsprung gegenüber seinen Wettbewerbern. So logisch diese Feststellung klingt, so komplex und kostenintensiv sind die dafür nötigen Marketing- und Vertriebsentscheidungen – und sie verlangen vom Vertrieb höchste Professionalität.

Das Gebot der Stunde heißt Professionalisierung

Im Rahmen der veränderten Umfeldbedingungen kann der Vertrieb den Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung verschaffen. Er ist es, der das Ohr am Kunden hat und frühzeitig Veränderungen im Markt und bei den Kunden erkennen kann. Er ist es, der es einem Unternehmen ermöglicht, sich positiv gegenüber dem Wettbewerb abzuheben – denn dieses Ziel lässt sich heute durch Produktvorteile nicht mehr nachhaltig erreichen. Zu stark ist die Konkurrenz, zu schnell wird jeder Produktvorteil vom Wettbewerb übernommen. Bei zunehmender funktionaler Vergleichbarkeit der Produkte fragen die Kunden immer häufiger nach dem Mehrwert, den sie beim Kauf eines Produkts erhalten. In dieser Situation ist die Bedeutung des Verkaufs wieder stark gestiegen. Die Verkäufer selbst werden immer mehr zum Wettbewerbsfaktor. Sie sehen sich einem äußerst anspruchsvollen Aufgabengebiet gegenüber, denn Produkte, Serviceleistungen, Prozesse, Preissysteme und Richtlinien müssen vom Vertrieb an die Kunden angepasst werden. Entsprechend geht die Entwicklung der klassischen Verkäufer hin zu service- und kundenorientierten Verkaufs- und Produktberatern, deren Erfolg nach dem Grad der Kundenzufriedenheit, der Kundentreue und der Weiterempfehlungsquote gemessen wird.

An der Schnittstelle zum Kunden müssen die Verkäufer heute über vielfältiges Know-how verfügen. Sie brauchen sowohl ein umfassendes technisches und Produkt-Know-how wie auch ein breites Wissen über die Branche ihrer Kunden, über die Kundenunternehmen, über die Kunden ihrer Kunden wie auch über ihre Ansprechpartner. Nur dann können sie den hohen Anforderungen der Kundschaft an die Beratungsqualität im Vertrieb gerecht werden. Denn der Kunde von heute ist technologisch aufgerüstet, hat eine größere Markttransparenz als früher, kann im Internet Preise vergleichen, sich per Handy Produktinformationen zukommen lassen und sich in Internet-Communities mit Expertenwissen versorgen. Hat er dann noch Fragen an einen Anbieter, erwartet er unverzüglich Antworten, ohne von einem Mitarbeiter zum nächsten weitergeleitet zu werden. Entsprechend ist die Qualifizierung der Mitarbeiter durch professionelles Training heute ein wichtiger Faktor für den Vertriebserfolg – ebenso wie eine Versorgung der Mitarbeiter mit qualifizierten Informationen, die in Echtzeit abrufbar sind.

Praxisbeispiel

Die Bedeutung des Außendienstes bei der Würth-Gruppe beschreibt Prof. Dr. h. c. Reinhold Würth zum Thema »Verkaufstechnik und Verkaufsmarketing« wie folgt: »Der Außendienst ist bei Würth ein Synonym für den Verkauf und das Fundament des Fortschritts. Wenn der Außendienst läuft, dann lösen sich alle anderen Probleme in der Administration und in der Warendistribution mit einer gewissen Zwangsläufigkeit. Warum? Weil der Verkauf der optimale Druckfaktor ist, nach innen und außen. Nach innen steigert ein gut funktionierender Verkauf die Effizienz und die Qualität aller betrieblichen Abläufe. Nach außen setzt er den Wettbewerb unter Druck, indem er größere Mengen zu besseren Preisen absetzt als die Konkurrenz. Das Zusammenspiel von Außendienst und Markt funktioniert allerdings nur dann, wenn die Unternehmensleitung für Reiseverkäufer und Kunden ein Ambiente schafft, in dem sich beide Seiten wohlfühlen, sich entfalten können und lange beieinander bleiben. Ist dieses Ambiente vorhanden, das zeigen unsere fünfzigjährigen Erfahrungen mit großer Eindeutigkeit, ist auch der Erfolg des Unternehmens dauerhaft gesichert.«

Konsequente Kundenorientierung – mehr als ein Lippenbekenntnis

Während früher der Fokus des Vertriebs vor allem auf dem Angebot, der Präsentation und dem Verkauf der Produkte lag, stellt ein modernes Vertriebsmanagement den Kunden ins Zentrum. Eine konsequente Kundenorientierung ist heute für den Erfolg unabdingbar, denn nur diejenigen Unternehmen, die frühzeitig die Veränderungen des Marktes erfassen, neue Kundenbedürfnisse erkennen und die richtigen Aktionen durchführen, schaffen sich die Chance auf eine führende Position im Markt. Modernes Vertriebsmanagement berücksichtigt deshalb nicht nur die Kundenwünsche, sondern stimmt konsequent die Vertriebsstrategie sowie alle Vertriebsmaßnahmen auf die Vorstellungen, Erwartungen und Anforderungen des Kunden ab. Es arbeitet nicht nur kundenorientiert, sondern *kundenzentriert* – wobei Kundenzentrierung bereits bei den Visionen, den Strategien und dem Angebot anfängt und seine Beschränkung erst dort findet, wo die Grenze des wirtschaftlich Tragbaren erreicht ist. In einem Beitrag zum Thema »Der beziehungsfähige Vertrieb« zeigt Renate Müller (www.atunis.de), was einen kundenzentrierten Vertrieb ausmacht:

1. Präsenz beim Kunden	Sich mit dem Kunden und seinen Aufgabenstellungen auseinandersetzen, verstehen, welchen Bedarf der Kunde heute und morgen tatsächlich haben wird
2. Kompetenz und Überzeugungskraft	Wissen, wovon man spricht; verantwortlich mit dem Kunden umgehen und von der eigenen Leistung überzeugen
3. Beziehungsfähigkeit	Den Kunden als handelnden Menschen verstehen, seine Werte, Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse erkennen und den Kundennutzen fokussieren
4. Kooperationsfähigkeit	Extern zu Kunden wie auch intern hin zu den anderen Abteilungen als konstruktiver und ergebnisorientierter Gesprächspartner bei der Entwicklung von Lösungen für den Kunden aktiv tätig sein

Mancher Leser wird denken: Das machen wir doch alles bereits. Doch prüfen Sie einmal: Sind in Ihrem Unternehmen die Produkte und Leistungen aus der Anbieter- oder der Kundensicht beschrieben? Ist der Kundennutzen transparent? Wird in Ihrem Haus zwischen dem Vertrieb und den anderen Abteilungen ein konstruktives Miteinander gelebt? Überwiegen bei Ihren Verkäufern die Primäraufgaben des Vertriebs wie die Neukundenakquise und der Ausbau bei Bestandskunden? Verfügen Ihre Vertriebsmitarbeiter über die nötige Zeit, um am tatsächlichen Unternehmenserfolg zu arbeiten? Werden die Kunden wirklich als wertvollster Faktor zur Existenzsicherung des Unternehmens angesehen? Sind die Kunden-Informationssysteme wirklich effektiv und liefern die Daten, die für weitere Geschäfte die Basis bilden?

Alles über den Kunden wissen

Die Erfolgsbasis des Vertriebs ist eine exzellente Markt- und Kundenkenntnis. Wie möchte der Kunde kaufen? Wie oft, wie viel und wann bestellt er? Welche Ansprüche hat er an die Liefertreue, an Serviceleistungen und Unterhaltsdienste? Wie wird sein Kaufverhalten morgen sein? Ein qualifizierter Vertrieb weiß alles über den Kunden. Die dafür benötigten Informationen liefert ihm ein professionelles Informationsmanagement. Dieses muss aussagekräftige und stets aktuelle Informationen auf Abruf bereit haben über den Kunden, seine Erwartungen, das Angebot und die Lieferung der gewünschten Lösungen sowie seine Zufriedenheit. Außerdem muss es Informationen in hoher Qualität über den Markt und relevante Unternehmenszusammenhänge zur Verfügung stellen.

Dabei gilt: Kundenzufriedenheit – besser noch: Kundenbegeisterung – ist nicht Aufgabe einer einzelnen Abteilung. Informationsinseln im Unternehmen müssen aufgelöst und alle Kundeninformationen in einer zentralen Lösung integriert werden. Jeder Mitarbeiter braucht unmittelbaren Zugriff auf vergangene Aktivitäten und zukünftige Aufgaben bei einem Kunden sowie auf dessen spezifische Besonderheiten. Der Vertrieb muss beispielsweise Zugriff auf Lager- und Auftragsdaten haben, um Auskunft über die Lieferfähigkeit und den Auftragsstatus geben zu können. Denn Termintreue ist von essenzieller Bedeutung für die Kundenbindung. Das Marketing muss wissen, was Kunden in der Vergangenheit gekauft haben, bevor es versucht, sie für neue Produkte oder Cross-Selling-Angebote zu interessieren. Ein Servicemitarbeiter muss wissen, ob der Kunde einen Servicevertrag bezahlt hat und ob benötigte Ersatzteile verfügbar sind, bevor er mit der Bearbeitung von Serviceanfragen anfängt. Direkter Zugriff auf Finanzinformationen ermöglicht die Überwachung der Kundenrentabilität, um Marketing- und Vertriebsressourcen gezielt auszurichten. Erst wenn alle Abteilungen Zugriff auf wertvolles Detailwissen über die Kunden haben, ist eine persönliche und maßgeschneiderte Kommunikation mit jedem einzelnen Kunden möglich sowie eine schnelle Reaktion auf Kundenanforderungen.

Wegweiser für den Erfolg: die strategische Planung

Eine erfolgreiche Unternehmenszukunft geschieht nicht von selbst. Sie muss vielmehr konzipiert, geplant, gestaltet und gelebt werden. Eine weitere Säule für einen erfolgreichen Vertrieb ist deshalb – neben einer konsequenten Kundenorientierung – die Arbeit auf der Basis strategischer Planung. Um professionell tätig werden zu können, braucht der Vertrieb eine Strategie, klare Ziele und eine fundierte Planung.

Die Vertriebsstrategie ist der Ausgangspunkt für eine effektive Vertriebssteuerung. In ihrem Rahmen werden Grundsatzentscheidungen getroffen, die die prinzipielle Richtung des eingeschlagenen Weges bestimmen. Dazu zählt eine eindeutige Definition der gewünschten Positionierung am Markt mit Festlegung der Zielkundensegmente und der Value Proposition als Leistungsversprechen an den Kunden. Auf dieser Basis ist ein Vertriebskonzept zu entwickeln, das die Quantifizierung der Kundensegmente, die Herausbildung klarer, in der Marktbearbeitung voneinander abgegrenzter Geschäftssysteme sowie die bedarfsorientierte Gestaltung des Leistungsangebots umfasst. Die medialen Vertriebsformen und der gezielte Einsatz moderner Technologien werden dabei in das Konzept integriert.

1.2 Merkmale einer exzellenten Vertriebsstrategie

Mit der Bestimmung der Vertriebsstrategie leiten Sie die Erfolge von morgen ein. Mit ihr legen Sie die Grundlage für Profitabilität, finanzielle Stabilität und Umsatzwachstum. Die Vertriebsstrategie hilft Ihnen, Ihre größten Chancen am Markt zu erkennen und diese auch zu nutzen. Nach seiner altgriechischen Herkunft heißt das Wort »Strategie«: »Art und Weise, das Heer ins Feld zu führen; Kunst oder Geschicklichkeit«. In der Marktwirtschaft ist damit das Denken in Wettbewerbsvorteilen gemeint. Mit welcher Art von Vorteil setzt man sich einem Wettbewerber gegenüber an die Spitze, um die Kundschaft zu erobern?

In einem Beitrag zum Thema »Merkmale einer exzellenten Vertriebsstrategie« zeigt Prof. Christian Gündling, was eine gute Vertriebsstrategie ausmacht:

1. Eindeutige Definition der gewünschten Positionierung am Markt
2. Fokussierung auf bestimmte Teilmärkte/Themen/Anwendungen
3. Konzentration auf bestimmte Zielkundensegmente
4. Vertrieb als Prozess
5. Lösungsverkauf
6. Einfachheit
7. Aktive Marktbearbeitung.

Auf diese Themen wird nachfolgend näher eingegangen.

Klare Definition der angestrebten Positionierung am Markt

Eine klare Positionierung erleichtert dem Kunden den Kaufentscheid sowie die eigene Profilierung gegenüber dem Wettbewerb. Klar profilierte Marken signalisieren Qualität, erzeugen Vertrauen und senken das Kaufrisiko. Neue Produkte lassen sich auf der Basis einer klar positionierten Marke besser und schneller vermarkten. Der Einfluss der Verkaufsmannschaft auf die Positionierung ist gewaltig. Schließlich sind es die Verkäufer, die das eigene Haus täglich nach außen vertreten und damit dessen Image maßgeblich prägen. Wird nicht auf eine klare Positionierung geachtet, ist die Qualität der Kommunikation mit den Kunden sehr unterschiedlich – eventuell mit nachteiligen Folgen.

Die wesentlichen Fragen in der Konzeptphase einer Positionierung lauten: Welche Bedürfnisse beziehungsweise Wünsche hat die Zielgruppe heute und in der Zukunft? Wie positionieren sich Wettbewerbsunternehmen derzeit und wie werden sie sich aufgrund möglicher Veränderungen der Angebots- und Nachfragestruktur künftig verhalten? Wie möchte sich Ihr Unternehmen in der Zukunft sehen? Welche Positionierung passt zur Markenidentität?

Eine gute Positionierung erfüllt folgende Voraussetzungen:

Merkmale	Trifft bei uns zu:
Sie besitzt einen gewissen visionären Anspruch, ist herausfordernd und zugleich realisierbar und inspiriert Kunden wie Mitarbeiter gleichermaßen.	
Sie ist abgestimmt auf die Unternehmensstrategie. Macht diese zum Beispiel die Vorgabe, dass ein Produkt ein langfristiger Umsatzträger sein soll, ist es eher problematisch, das Produkt sehr trendorientiert zu positionieren.	
Sie hat eine fokussierte, klare und verständliche Botschaft.	
Sie setzt auf den relevanten Kundenbedürfnissen auf.	
Sie fügt dem ursprünglichen Nutzen des Produkts einen spezifischen Markennutzen hinzu. Zum Beispiel verkauft der Autobauer Porsche vor allem einen Mythos und das Fahrzeug kommt – überspitzt ausgedrückt – gewissermaßen dazu.	
Sie hat eine klare USP (Unique Selling Proposition). Ein starkes Produkt erfordert eine klare Aussage, welchen Nutzen der Kunde durch das Produkt bekommt. Dieser Nutzen muss einmalig und glaubwürdig sein und sich klar vom Wettbewerb abheben.	
Sie ist dem Kunden glaubwürdig zu vermitteln. (Sogenannter »Reason-Why«: Zum Beispiel wird ein Kunde die Positionierung eines Getränks als »natürlicher Drink« dann akzeptieren, wenn dafür nur gesunde, natürliche Inhaltsstoffe verwendet werden.)	
Sie muss mit den zur Verfügung stehenden Mitteln (beispielsweise Werbung und Produktgestaltung) im Markt durchsetzbar sein.	
Sie muss auch über einen längeren Zeitraum interessant sein und dementsprechend mit einer bestimmten Kontinuität verfolgt werden können.	

Quelle: Feige, S./Hofstetter, S./Koob, C.: »Markenpositionierung: Ein Guide für KMU«, nachzulesen unter <http://www.zehnvier.ch>

Eine geschickte Positionierung basiert auf einem guten Verständnis der Kunden und ihrer Kaufmotive und Wünsche – und zwar nicht nur der artikulierten Wünsche, sondern besonders der latent vorhandenen, die den Kunden noch gar nicht ausdrücklich bewusst sind. Unter anderem dadurch unterscheidet sich eine aktive von einer passiven Positionierungsstrategie. Der passiv-klassische Positionierungsansatz reagiert auf den Markt, also auf die bereits auf dem Markt befindlichen Produkte und Dienstleistungen. Artikulierte Kundenwünsche werden berücksichtigt. Dagegen ist der aktive Positionierungsansatz dynamisch aufgrund von Leistungsinnovationen. Latent vorhandene Kundenwünsche werden analysiert und Problemlösungsideen entwickelt. Dabei besteht das Ziel darin, dem Kunden eine für ihn bis dato unbekannte neue Leistung in einzigartiger Weise anzubieten. Latente Kundenbedürfnisse lassen sich beispielsweise durch sorgfältige Beobachtung der Kunden, der Entwicklung ihrer Branchen und Tätigkeiten sowie eine geschickte Befragung der Kunden im Rahmen von Kundenbesuchen, Fokusgruppen oder regelmäßigen Kundeninterviews herausfinden.

Wichtig für die Positionierung ist außerdem die Frage, wie Ihr Produkt beziehungsweise das Unternehmen von den Kunden wahrgenommen wird. Welche Stärken und Schwächen sehen sie, welche emotionalen Faktoren verbinden sie mit Ihrem Produkt? Außer der diesbezüglichen Einschätzung durch die Verkaufsmitarbeiter müssen hierzu systematisch Feedbacks von den Kunden eingeholt werden, am besten mithilfe neutraler Experten.

Hilfsmittel bei der Erarbeitung der gewünschten Positionierung

Ein gutes Hilfsmittel, um die Wahrnehmung der eigenen Marke durch die Kunden zu analysieren, ist der »Markenstern« (vgl. Abbildung 1).

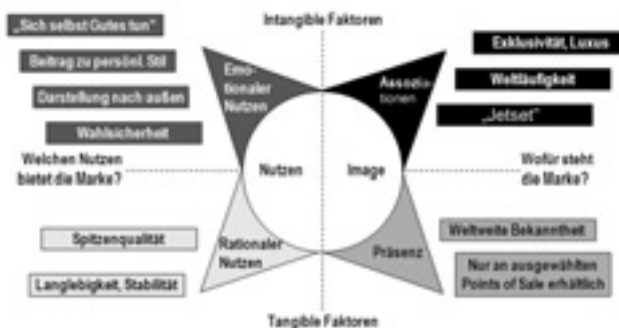


Abbildung 1: Markenstern (Quelle: Beitrag »Im Dreisprung zur Steigerung des Markenwerts«, St. Gallen 2002, www.htp-sg.ch)

Der Markenstern ermöglicht eine Untersuchung der Wahrnehmung des eigenen Produkts bei den Kunden differenziert nach Nutzen- und Imageaspekten. Bei Betrachtung des *Nutzens* geht es um die Frage, was die eigene Marke in den Augen der Kunden bietet. Dabei wird der Nutzen nach rationalen und emotionalen Aspekten unterschieden. Unter dem *rationalen* Gesichtspunkt kann der Nutzen zum Beispiel eine bestimmte Funktion sein (wie eine besondere Haltbarkeit oder Ergiebigkeit), ein Prozess oder auch eine Beziehung. Ein *emotionaler* Nutzen kann zum Beispiel darin bestehen, dass der Kunde in einer Gruppe Gleichgesinnter einen besonderen Expertenstatus genießt, es kann sich um Exklusivität oder Abenteuer handeln (Außenwirkung) oder dass sich der Kunde bei der Nutzung des Produkts besonders wohlfühlt (Innenwirkung). Steht dagegen das *Image* im Mittelpunkt der Analyse, so ist eine Unterscheidung zwischen reinen Assoziationen mit der Marke einerseits und der greifbaren Präsenz der Marke im Markt andererseits möglich. Die *Assoziationen* durch die Kunden können sich beispielsweise auf die Entwicklung der Marke im Zeitablauf, auf ihre Persönlichkeit, auf ihre Geschichte oder ihren Ruf beziehen. Die wahrgenommene tatsächliche *Präsenz* der Marke kann auf ihre Bekanntheit oder die Corporate Identity beziehungsweise das Corporate Design zurückzuführen sein.

Maßstab für die erfolgreiche Umsetzung eines Positionierungskonzepts ist die subjektive Wahrnehmung der Kunden/Abnehmer. Viele Anbieter denken zu stark in Produkteigenschaften. Doch die Kunden kaufen keine Produkteigenschaften, sondern subjektive Produktnutzen. Der bekannte Motivationsforscher Ernest Dichter hat dies dem Leiter einer Schuhfabrik, der seine Umsätze steigern wollte, einmal so erklärt: »Sie können Frauen keine Schuhe verkaufen. Sie müssen Ihnen schöne Füße verkaufen. Kunden kaufen nicht Ihr Produkt als solches, sondern gute Gefühle und Problemlösungen – das heißt Nutzen!«

Hinweis: Je geringer die sachlichen Qualitätsunterschiede zwischen den angebotenen Produkten werden, desto mehr wird das Erlebnisprofil eines Angebots zum Ansatzpunkt für die Präferenzen der Kunden. Der emotionale Nutzen tritt also in den Vordergrund. Bei hochwertigen Gütern kann dies bedeuten, dass dem Wunsch des Kunden nach neuen Eindrücken und Erlebnissen (etwa bei luxuriösen Reisen) entsprochen wird.

Wenn Sie herausgefunden haben, wofür Ihr Produkt oder die Marke heute steht, dann gilt es im nächsten Schritt, die zukünftige Positionierung zu erarbeiten. Ein nützliches Hilfsinstrument ist hierbei das Positionierungskreuz.

Das Positionierungskreuz

Anhand des Positionierungskreuzes (vgl. Abbildung 2) wird definiert, hinsichtlich welcher Dimensionen sich die eigene Marke vom Wettbewerb abhebt. Bei der Arbeit mit dem Positionierungskreuz ist als Erstes zu bestimmen, welches die Achsendimensionen des Kreuzes sein sollen. Dabei ist einerseits zu klären, welche Dimensionen für den Kunden *kaufentscheidend* sind, und andererseits, welche Dimensionen für die eigene Marke die größte Bedeutung hinsichtlich einer *Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz* haben oder welche das höchste Potenzial beinhalten, um sich künftig positiv vom Wettbewerb abzuheben. Die beiden Achsen müssen also für den Kaufentscheidungsprozess des Kunden relevant sein und andererseits die eigene Marke positiv von der Konkurrenz abheben.

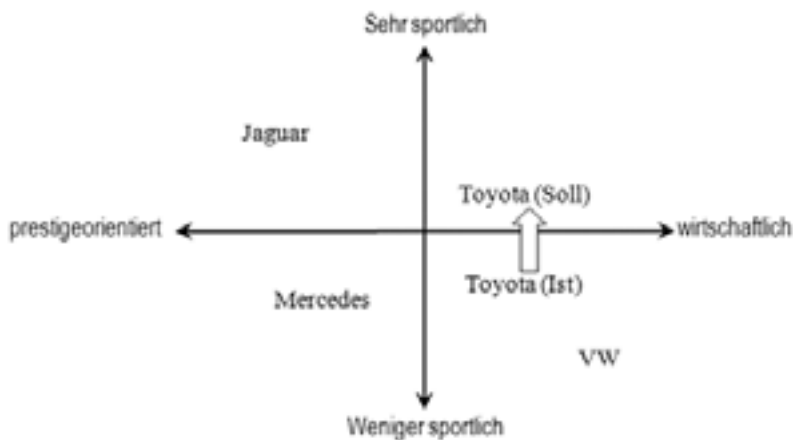


Abbildung 2: Positionierungskreuz (Quelle: »Grundkurs Marketingkommunikation und Public Relations«, KV Zürich Business School)

Die Entscheidung für zwei Dimensionen zwingt zur Fokussierung – eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Dimensionierung, wie bereits an früherer Stelle aufgeführt. Zur Beachtung: Beschreiben Sie mit dem Positionierungskreuz nicht nur die derzeitige Situation, sondern richten Sie einen realistischen Blick in die Zukunft. Führen Sie dazu eine getrennte Ist- und Soll-Betrachtung durch. Zweckmäßig ist es außerdem,

nicht nur die eigene Marke, sondern auch die Konkurrenz im Positionierungskreuz darzustellen.

Beim Positionierungskreuz werden oft verschiedene Betrachtungsweisen aufgezeichnet. Um die Idealpositionierung zu finden, reicht ein einziges Positionierungskreuz in der Regel nicht.

Das Positionierungsstatement

Das Positionierungsstatement ist zumeist eine Ableitung aus dem Positionierungskreuz und stellt in einem Satz die Positionierung einer Marke dar:

	Beispiel Auto
Für (Zielgruppe)	<i>Für</i> besser verdienende Männer und Frauen ab 35 Jahren
Ist (Produkt bzw. Dienst- leistung)	<i>ist</i> der neue Jaguar X-Type
Das/Welche (Versprechen)	<i>das</i> ideale, sportliche Fahrzeug, um sich selbst zu verwirklichen, ohne den eigenen Luxus zeigen zu müssen,
Weil (Reason-Why – Begründung)	<i>weil</i> • Jaguar für Luxus und Qualität steht • Understatement wichtig ist • Jaguar sportliche Autos baut • sich nicht alle Personen einen Jaguar leisten können (Diese Übersicht zeigt, dass nicht ein einziger Kaufgrund genannt wird. Bei Existenz mehrerer Marken mit ähnlichem Nutzenversprechen muss das Marketing einen möglichst breiten, mehrere Nutzen belegenden und nicht leicht imitierbaren »Reason Why«, also einen überlegenen Leistungsbeweis für den zentralen Kaufgrund finden.)

Quelle: Klee, K.: »Grundkurs Marketingkommunikation und Public Relations, Werbung«, Zürich Business School, Beitrag im Internet nachlesbar unter www.abc-marketingpraxis.ch

Auf der Basis der Analyseergebnisse wird die Positionierungsarbeit meist in Workshops durchgeführt.

Zur Beachtung: Sehen Sie bei den Überlegungen zu Ihrer Vertriebsstrategie nicht nur auf Ihre Konkurrenten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die Strategien, Produkte und Preise immer mehr angleichen und dass Sie blind werden gegenüber den Möglichkeiten radikaler, neuer Geschäftsideen und den Strategien nicht-traditioneller Konkurrenten. Suchen Sie in völlig anderen Branchen nach Ideen und Anregungen für neue Leistungsangebote. Sprechen Sie Ihre Zielgruppen mit darauf zugeschnittenen Verkaufsmethoden an.

Strategien für das künftige Vorgehen

Es gibt die unterschiedlichsten Möglichkeiten, wie Sie künftig strategisch vorgehen können. Die nachfolgenden Übersichten über die verschiedenen strategischen Vorgehensweisen sollen Ihnen als Diskussionsgrundlage bei der Frage helfen, wie Sie Ihren ausgewählten Kundengruppen Ihr Produkt präsentieren und verkaufen wollen.

Grundsätzlich werden folgende Strategien unterschieden:

1. *Konkurrenzorientierte Strategien:* Kostenführerschaft, Differenzierung, Fokussierung, Outpacing
2. *Kundenorientierte Strategien:* Marktfeldstrategien, Marktstimulierungsstrategien, Marktparzellierungsstrategien, Marktarealstrategien
3. *Netzwerke als unternehmensübergreifende Strategien:* Strategische Allianzen und strategische Netzwerke

Konkurrenzorientierte Strategien

	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokussierung
Ziel	Kostenvorsprung erzielen; größter und effizientester Anbieter im gewählten strategischen Geschäftsfeld werden (der Marktanteil ist das dominierende Ziel)	Führender Anbieter im gewählten strategischen Geschäftsfeld werden; Produkte und Dienstleistungen sollen gegenüber den Konkurrenzangeboten einen einzigartigen Leistungsvorteil (USP) haben	Gewinn bringende Marktnische bzw. Spezialisierungsbereich bearbeiten

Voraussetzungen	Hoher Marktanteil; Aufbau großer Produktionsanlagen; strenge Ausgabenkontrolle	Kontinuierliche Selbstanalyse und Konkurrenzbeobachtung; gute Marketingfähigkeiten; Qualitätsorientierung der Zielgruppe; starke Innovationsorientierung des Anbieters	Entscheidung, ob Marktnische als Qualitätsführer oder als Kostenführer bearbeitet werden soll
Merkmale	Aggressiver Preiswettbewerb; geringe Präferenzen der Kunden für Produkte; Sortiments Einschränkungen; häufig in Verbindung mit einer Preis-Mengen-Strategie; Gefahr, dass Kundenwünsche vernachlässigt werden	Ausweitung des preispolitischen Spielraums; klassische Markenartikelstrategie; hohe Qualität; konstanter Preis; Ubiquität; positives Markenimage	Strategische Marktsegmentierung; individuelle Angebote; großes Know-how
Maßnahmen	Markteintrittsbarrieren aufbauen; Kontrolle des Vertriebssystems; Verschlinkung der Geschäftsprozesse; Kostenkontrolle	Sicherstellung der Produkt- und Dienstleistungsqualität; intensive Marktforschung über Kundenbedürfnisse; absichern, dass der Nutzen des eigenen Angebots höher ist als der Nutzen der Konkurrenz	Gezielte Innovationspolitik; strategische Kooperationen; Investitionen in Humankapital und Flexibilisierung

Die *Outpacing-Strategie* verknüpft die Strategietypen Kostenführerschaft und Differenzierung je nach Wettbewerbsphase. Zum Beispiel verfolgt ein »Innovator« zunächst eine Differenzierungsstrategie in der Absicht, einen hohen Produktstandard am Markt zu etablieren. Dann erfolgt ein Wechsel zur Kostenführerschaft (wobei die Kosten mithilfe von Prozess- und Produktstandards vermindert werden). Ein Beispiel ist hier die Firma Sony. Sie kam mit dem Produkt »Walkman« als Innovator auf den Markt mit der Strategie, den Produktnutzen bei gleichbleibend hohen Preisen zu erhöhen (zum Beispiel durch weitere Qualitätsverbesserung und Verkleinerung des Produkts). Als die Zahl der Me-too-Anbieter immer größer wurde und das Potenzial durchgreifender Innovationen ausgeschöpft war, senkte Sony unter Beibehaltung kurzer Modellwechselzyklen drastisch die Preise.

Die Zunahme der Zahl der Anbieter auf einem Markt oder die Abschöpfung eines attraktiven, preisbewussteren Kundensegments kann