

Christian Belz

STARK IM VERTRIEB

Die 11 Hebel für ein schlagkräftiges
Verkaufsmanagement



SCHÄFFER
POESCHEL

Christian Belz

Stark im Vertrieb

Die 11 Hebel für ein schlagkräftiges Verkaufsmanagement

2013
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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.

e-Book ISBN 978-3-7992-6675-8

Dieses Werk einschließlich aller sei-
ner Teile ist urheberrechtlich ge-
schützt. Jede Verwertung außerhalb
der engen Grenzen des Urheber-
rechtsgesetzes ist ohne Zustimmung
des Verlages unzulässig und strafbar.
Das gilt insbesondere für Vervielfäl-
tigungen, Übersetzungen, Mikro-
verfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen
Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für
Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Jessica Joos
Lektorat: Friederike Moldenhauer,
Hamburg
Satz: Karin Halder Walker, IfM-HSG
Copyright aller Fotos:
Fischer/allvisions

Januar 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlags-
gruppe Handelsblatt

Von Jägern und Treibern – oder wie Verkauf und Marketing gemeinsam zum Blattschuss kommen

«Marketingkonzepte werden meist erst vom und im Verkauf auf ihre Alltagstauglichkeit geprüft. Wird dann erkannt, was nicht funktioniert, ist bereits viel Schrot umsonst verschossen. Die Diskrepanz zwischen in geschützten Bürowelten kreierten Konzepten und der realen marktwirtschaftlichen Wildnis lässt sie oft floppen. Wirkungsvolle wie erfolgreiche Kraftpakete sind Konzepte, die Marketing und Verkauf von Beginn an gemeinsam entwickeln.» So die kurze Umschreibung des Themas zum Schweizerischen Marketing-Tag 2013.

Vertrieb und Marketing müssen am gleichen Strang ziehen und Informatik, Technik und Controlling koordinieren. Gemeinsames Ziel ist es, den Kunden zum Kauf zu führen. Dabei gewinnen Marketing und Vertrieb. Marketing bekommt mehr Einfluss und ist stärker für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich. Der Vertrieb bekommt vom Marketing den Schub für wirksame und neue Geschäfte.



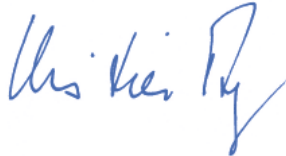
Dem Thema «Stark im Vertrieb» widmet sich vorliegender Band. Damit entsteht bereits das vierte Buch aus der Zusammenarbeit von Swiss Marketing und dem Institut für Marketing an der Universität St.Gallen. Bewährt hat sich auch der gemeinsame Swiss Marketing Panel, um mehrmals jährlich spannende Marketing- und Vertriebsfragen zu erforschen.

Swiss Marketing ist der Berufs- und Fachverband für ca. 4'000 Marketing- und Verkaufsprofis. Swiss Marketing organisiert außerdem die Berufs- und höheren Fachprüfungen in Marketing und Verkauf und ist Träger des Schweizerischen Marketing-Tages. Der Berufsverband ist die Drehscheibe für einen aktuellen Marketing-Dialog.

Das Institut für Marketing engagiert sich für eine praxisorientierte Forschung und Entwicklung im Marketing. Wichtige Themen reichen von Markenführung, Multichannel-Management, Kundenmanagement und Verkauf, Dialogmarketing bis zur Marketing-Performance. Dabei spielen Business-to-Business- und Business-to-Consumer-Märkte eine wichtige Rolle.

Wir schätzen gegenseitig diese Kooperation und hoffen, dass der Leser von dem Buch neue Anregungen bekommt, um effizient und mehr zu verkaufen.

St.Gallen und Olten, Januar 2013



Prof. Dr. Christian Belz
Ordinarius für Marketing
an der Universität St.Gallen
und Geschäftsführer des
Instituts für Marketing



Uwe Tännler
Präsident Swiss Marketing

Einstieg



© Fischer/allvisions

Affen sind faszinierende Tiere und soziale Wesen.

Der Verkauf konzentriert sich auf die persönliche Interaktion mit Kunden.

Soweit der Bezug. Wir hoffen, dass die Bilder die Lesenden erfreuen.

Marketing und Verkauf gehören zusammen.

Starten Sie eigene Verkaufsinitiativen.

Weitgehend bestimmt der persönliche Verkauf den Zugang des Unternehmens zum Kunden. Ohne Zweifel lohnt es sich, dieses Tor zum Markt zu optimieren.

Gemeinsam haben Marketing und Vertrieb die Aufgabe, den Kunden zum Kauf zu führen und zu begleiten. Dabei dauern die Informations- und Kaufprozesse des Kunden immer länger und sind stärker zergliedert. Viele Prozesse laufen parallel ab und werden unter- oder abgebrochen, deshalb wird es im Gerangel der Märkte anspruchsvoller, den Kunden zum Kauf zu führen. Wo Marketing und Vertrieb sich abgrenzen oder gegenseitig bekämpfen, ist es nicht möglich, diesen zentralen Job zu erfüllen. Wo Marketing sich nur auf Positionierungen und Inszenierungen der Marke in der Identifikationswelt der Kunden begrenzt, wird der Vertrieb kaum unterstützt. Erfolgreiche Unternehmen bewegen sich in der Handlungswelt des Kunden, begleiten seine Handlungen und Schritte zum Kauf. Sie gewichten die Interaktion mit dem Kunden in allen Facetten.

Dieses Buch richtet sich an Professionelle in Marketing und Vertrieb und konzentriert sich auf wichtige Verbesserungen, um die Leistung des Unternehmens besser auf die Interaktion mit attraktiven Kunden abzustimmen. Dabei sind die umfassenden Grundlagen des Verkaufsmanagements in bestehenden Veröffentlichungen bereits abgedeckt.

Das Buch bezieht sich auf komplexere Verkäufe des Außendienstes, mehrheitlich im Bereich des Business-to-Business-Marketing. Damit ist beispielsweise der Verkauf von Konsum- und Gebrauchsgütern durch den Einzelhandel nicht erfasst, aber wohl der Verkauf vom Hersteller an den Handel. Beispiele aus dem Business-to-Consumer-Bereich werden nur zur Veranschaulichung beigezogen.

Das erste Kapitel befasst sich mit der Systematik des Verkaufsmanagements und zeigt damit den Umfang der Themen. Anschließend werden die «Top 11» im Vertrieb, die wichtigen Ansätze und Projekte begründet. Die Kapitel «Top 1» bis «Top 11» behandeln einzelne Themen – von Verkaufskomplexität bis Kundenqualifikation, von Verkaufsinitiative bis Customer Care Centers. Die «Top 11» stützen sich auf die Diskussion mit der Führungsmannschaft von Mercuri International Deutschland, auf die intensive Zusammenarbeit mit rund 10 Unternehmenspartnern im Projekt «Sales Driven Company» des Instituts für Marke-

ting der Universität St.Gallen und auf weitere Projekte. Herzlich danken wir an dieser Stelle für die interessanten Gespräche und Impulse! Die Schrift endet mit den Hinweisen zur Verkaufsinnovation.

Jedes der 11 Themen wird als abgeschlossenes Modul behandelt. Das erleichtert dem Leser einen gezielten Zugriff, verursacht aber auch kleinere Überschneidungen. Checklisten ergänzen die Inhalte.

Definieren Sie Stufen der Professionalität für wichtige Themen.

Wir hoffen, dass die Lektüre zu wichtigen Verbesserungen im Vertrieb anregt. Jeder Anbieter geht mit Schlüsselkunden um, betreut kleine Kunden oder versucht, den Mehrwert seines Angebotes in Verkaufsgesprächen zu vermitteln. Es geht darum, die Themen zu leben, die Ansätze zu verbessern. Damit kann das eigene Unternehmen dem Wettbewerb einen Schritt voraus sein.

Über Rückmeldungen freue ich mich.

Doris Maurer und Karin Halder
danke ich herzlich, dass sie dieses
Buch erneut unterstützten.

St.Gallen, im Januar 2013

Prof. Dr. Christian Belz (christian.belz@unisg.ch)

Vielen Dank auch Stefan Brückner
und seinem Team vom Schäffer-
Poeschel Verlag.

Einstieg	VII
Inhalt	IX
Übersicht zur Verkaufsführung: «Longlist»	1
Top 11 im Vertrieb: «Shortlist»	15
Top 1: Verkaufskomplexität: Große Aufgaben mit knappen Ressourcen	21
Top 2: Unternehmensweite Verkaufsdynamik als strategischen Job wahrnehmen	27
Top 3: Verkaufsinitiative zurückgewinnen	39
Top 4: Mit Distributionspartnern zum Kunden vordringen	55
Top 5: Attraktive Kunden differenziert bearbeiten und Interaktionsmodelle anbieten	63
Top 6: Geschäftsanbahnung im neuen Umfeld optimieren	83
Top 7: Touch Points mit Kunden führen und Customer Care Centers neu aufbauen oder ausrichten	93
Top 8: Time to Money für neue Verkäufer, neue Produkte, neue Kunden verkürzen	111
Top 9: Umorientierung zu fixer Entlohnung und starker Führung	117
Top 10: Von Spitzenverkäufern lernen	123
Top 11: Kunden qualifizieren	133
Vertriebsinnovation: Sind Verkäufer die Bremser oder Innovatoren?	147
Folgerungen	159
Quellen	161
Kooperationsprogramm «Sales Driven Company» der Universität St.Gallen	164
Autor	165
Stichwortverzeichnis	166

1	Modell der Verkaufsführung	3
2	Bedingungen für den Verkauf	4
3	Unternehmens- und Marketingstrategie als Vorgabe für den Vertrieb	5
4	Vertriebsstrategie, -ziele und Zahl der Verkäufer	5
5	Leistungs- und Kundenselektion	7
6	Selektion, Führung und Entwicklung der Verkäufer	8
7	Verkaufsorganisation und -prozesse	10
8	Verkaufssupport und CRM	11
9	Verkaufsinteraktion	12
10	Top 11 im Vertrieb	17
11	Prioritäten von Unternehmen in den 11 Themen	18
12	Top-Themen in der Systematik des Verkaufsmanagement	18
13	Verkaufen in Krisenzeiten	20
14	Vertriebskomplexität	22
15	Vertriebslogik von Unternehmen	28
16	11 Stellhebel für die Professionalisierung des internationalen Vertriebs	32
17	Global Sales Check	33
18	Wichtigkeit und Erfüllungsgrad von Eingriffen im internationalen Vertrieb	34
19	Bessere Verkaufsunterstützung	35
20	Arbeitsprozess und Ansätze für die bessere Zusammenarbeit des Vertriebs	36
21	Aufgabenteilung Geberit	37
22	Ansätze für den Erfolg einer Niederlassung oder Vertretung	58
23	Aufgabenteilung zwischen Zentrale und Niederlassungen am Beispiel Steeltec	60
24	Kunden-Kompetenzzentren bei Sick Schweiz	64
25	St.Galler Key-Account-Management-Konzept	65
26	Stellhebel im Smart Account Management	70
27	Customer-Interaction-Modelle BASF	80
28	Kritische Thesen zur Geschäftsanbahnung	85
29	Ausschreibungsvarianten	86
30	Ziele und Stellhebel für Anbieter und Beschaffer bei Ausschreibungen	88
31	Lieferantenportfolio bei Ausschreibungen	89
32	Verkäufer müssen sich intensiv mit Beschaffungstrends befassen	91
33	Marketing Science Institute: Research Priorities 2012–2014	94
34	Touch Points von Heidelberg Druck entlang der Kundenkontaktkette	98
35	Sales Funnel von Bogner	101
36	Impact von Social Media	102
37	Ansätze für eine kürzere Zeit zum Geld	114
38	Spannungsfelder der Anforderungen an den Verkauf	123
39	Anforderungen im Vertrieb wachsen rascher als die Qualifikation	127
40	Führung im Verkauf	130
41	Inhalte der Verkaufsschulung	131
42	Abgestimmtes Know-how von Kunden und Anbieter	133
43	Schulung als wichtiges Marketinginstrument für Geberit	138
44	Typologie von Events für Kunden	141

45	Was Verkaufsinnovationen spezifisch macht	148
46	Interpretation der Verkaufsinnovation in Unternehmen	151
47	Multiple Ziele behindern die Realisierung – auch im Verkauf	157
48	Hebel im Vertrieb	159



Übersicht zur Verkaufsführung: «Longlist»



© Fischer/allvisions

Unternehmen verfolgen in ihrem Approach zum Markt oft eindeutig eine Vertriebslogik. Wir nennen sie Sales Driven Companies.

Übersicht ist eine gute Voraussetzung für eigene Akzente.

Unternehmen beschäftigen viele Verkäufer, beispielsweise sind in der Industrie 30–40 Prozent der Mitarbeiter im Außendienst engagiert. Die Verkaufskontakte sind vielfältig, weil sie durch die Interaktion zwischen Außendienst und Kunden bestimmt werden. Durch die beteiligten Persönlichkeiten in ihren spezifischen Situationen wird jeder Verkauf einzigartig.

Mehr als für jedes andere Instrument des Marketings ist es wesentlich, der Führung Gewicht zu verleihen und damit die Verkaufsaufgaben mit den Erkenntnissen des Managements zu verknüpfen. Dieses Kapitel analysiert die Verkaufsführung und verbindet sie mit aktuellen Entscheidungen im Unternehmen. Damit schaffen wir eine Übersicht über die Schauplätze im Vertrieb, wobei die Begriffe Verkauf, Außendienst und Vertrieb gleichwertig verwendet werden.

Verkauf als Instrument des Marketing

«Verkauf als wirtschaftssozialer Prozess umfasst alle beziehungs-gestaltenden Maßnahmen, bei welchen Verkaufspersonen (Verkäufer) durch persönliche Kontakte Absatzpartner (Käufer) direkt oder indirekt zu einem Kaufabschluss bewegen wollen» (Weinhold 1988, S. 256). Die zahlreichen, persönlichen und lebendigen Interaktionen mit den Kunden unterscheiden den Vertrieb vom übrigen Marketing.

Der Verkauf vermittelt zwischen Unternehmen und Kunden. Es gelingt ihm, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der konkreten Zusammenarbeit mit den Kunden unter Beweis zu stellen. Er schafft durch seine Beziehung, die Beratung und womöglich eine individuelle Lösung einen Mehrwert für Kunden.

Der Verkauf ist Tor oder Nadelöhr zum Markt und Kunden.

Der Vertrieb wird durch die verschiedenen Instrumente der Marktbearbeitung von Public Relations, Sponsoring, Dokumentation, Werbung, Direktmarketing, Social Media, Verkaufsförderung bis zu Schulungen und Events für Kunden flankiert. Auch hat der Verkauf intern Partner, um Kunden zu gewinnen und zu begleiten. Die Lösungsentwicklung und Offerte ist anspruchsvoll, ebenso wie es Professionalität fordert, die angebotene Leistung zu erbringen. Solche internen Partner sind beispielsweise Innendienst, Produktmanagement, Kundendienst, Preismanagement (vgl. Huckemann/Krug 2012), Customer Relationship Management, Control-

ling oder Informatik. Oft sind auch ähnliche Einheiten in der Organisation auf Kundenseite beteiligt.

Verkaufsmanagement gestaltet, führt und entwickelt die Verkaufsorganisationen eines Unternehmens.

Durchschnittlich werden 46 Prozent des Marketingaufwands und 13 Prozent des Umsatzes im Verkauf eingesetzt und 84 Prozent der Befragten beurteilen die Bedeutung des Verkaufs generell als steigend (Belz/Bussmann 2002, S. 22 f., n=376). Quer über alle Branchen hinweg bleibt der Verkauf von 19 Budgetpositionen im Marketing an erster Stelle, sowohl in Zeiten der Hochkonjunktur als auch in Krisen (Belz 2007, S. 135).

Viele Themen im Verkauf bleiben, aber die Professionalisierung ist anspruchsvoll.

Die grundsätzlichen Ausrichtungen im Verkauf sind in den letzten Jahren recht konstant. Themen wie Key Account Management, Smart (oder Small) Account Management, Kundeneroberung und -bindung bleiben aktuell, ebenso das Management des Vertriebs, Restrukturierungen des Vertriebs, Vertriebsintegration nach Übernahmen (vgl. Reineke 2001), Pflege persönlicher Geschäftsbeziehungen, Cross Selling, Team Selling, Value Selling, optimierte Verkaufsprozesse, Integration neuer Vertriebskanäle oder der professionelle Umgang mit Ausschreibungsverfahren.

Daraus lässt sich folgern, dass die Herausforderungen bleiben. Den Verkauf professionell zu gestalten, ist nicht einfach. Es gilt, bei allen Themen für Verbesserungen zu kämpfen und sich laufend zu verbessern.

Modell der Verkaufsführung

Abbildung 1 zeigt das Modell der Verkaufsführung. Bedingungen, Strategie des Unternehmens und flankierende Marktbearbeitung prägen den Einsatz.

Die Interaktion zwischen Kunden und Verkäufer ist nur ein Teil der Verkaufsführung.

Es wurde mit bestehenden Strukturen in der Literatur und mit Verkaufsprojekten in Unternehmen verglichen (z. B. Johnston 2008, S. 12, Jobber/Lancaster 2006, S. 77 ff., Zoltners/Prabhakant/Zoltners 2001, S. vii ff., Homburg et al. 2012 und Belz 1999, S. 7) sowie in Schulungen mit Führungskräften erprobt.

Modell der Verkaufsführung

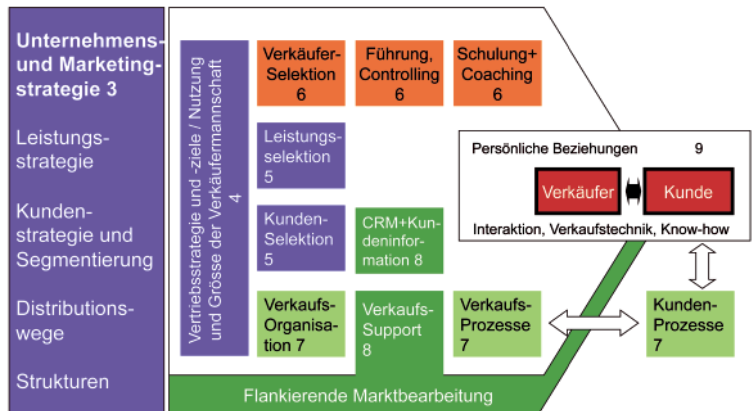


Abbildung 1: Verkaufsbedingungen: Marktbedingungen, Kundenstrategien, Verkaufsspielräume, Internationalität, Verkaufskomplexität (2) (Zahlen in Klammern als Querverweis zu den folgenden Abbildungen)

Trotz Konzept: Akzente statt Vollständigkeit heißt die Devise!

Die Bausteine des Modells werden im Folgenden beschrieben. Die Abbildungen 2–9 zeigen dabei die möglichen Entscheidungen, die im Vertrieb zu jedem einzelnen Baustein zu treffen sind. Dabei ist es entscheidend, die eigenen Prioritäten für mehr Verkaufserfolg zu setzen.

Die Elemente des Modells hängen zusammen und lassen sich nicht getrennt oder schrittweise gestalten. Um Konzepte des Verkaufs zu entwickeln, folgen die Verantwortlichen in der Regel einem Problemlöseprozess von Vorgaben, Ist-Analyse, strategischen, operativen sowie taktischen Entscheidungen bis zur Erfolgskontrolle. Oft ist es zweckmäßig, besondere Themen herauszugreifen und zu konzipieren: beispielsweise Produkteinführungen durch den Verkauf, Erschließung neuer Kundengruppen, Cross Selling, Customer Face Time oder Verkaufsspezialisierung.

Verkaufsbedingungen

Der Verkauf unterscheidet sich in der Intensität der Beziehung, der Komplexität der Leistungen und den Entscheidungsprozessen der Kunden. Naturgemäß sind die Spielräume für den Verkauf kleiner, wenn einfache Produkte in einer kurzen Interaktion mit Kunden verkauft werden. Abbildung 2 zeigt einige Bedingungen für den Verkauf.

Je nach Geschäft und Situation sind die Spielregeln für den Verkauf verschieden.

Bedingungen prägen den Verkauf	
Marktbedingungen	z.B. Marktsättigung, Wettbewerbsintensität, konkurrierende Geschäftsmodelle im Markt, Ansprüche der Kunden, Zusammenarbeit mit vertikalen Partnern, Krisen
Kundenstrategien	z.B. Global Sourcing, Lieferantenreduktion, Modular Sourcing, Preisdruck usw. und entsprechende Differenzierung des Verkaufs nach Kundenstrategien und -gruppen, Kundenkonkurrenzierung
Verkaufsspielräume	z.B. «One Minute Selling» bis zur umfassenden Kundenbetreuung, Spielräume für Kontaktquantität und -qualität
Internationalität	z.B. zentrale und dezentrale Unternehmensphilosophie; regionale, nationale, internationale, globale Schwerpunkte; Zusammenarbeit von Niederlassungen und Zentrale; Umsetzung von Strategien über relativ unabhängige, internationale Einheiten; internationale Präsenz von Kunden
Infrastrukturen und Fixkosten	z.B. kapazitätsorientierter Verkauf (Yield Management)
Verkaufskomplexität	z.B. ertragsorientierte Abstimmung von Verkaufsaufgaben und -ressourcen

Abbildung 2: Bedingungen für den Verkauf

Die Komplexität des Verkaufs ergibt sich aus Leistungs- und Kundenvielfalt sowie den jeweiligen Zielen des Unternehmens.

Unternehmens-, Marketing- und Vertriebsstrategie

Unternehmens- und Marketingstrategie bestimmen sowohl die Vertriebsstrategie und -ziele als auch die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter. Abbildung 3 gibt einen Überblick.

Dabei dominiert der Vertrieb manche Unternehmen (vgl. Top 2). Vertriebsorientierte Anbieter führen beispielsweise häufig mehrere Marken, um die Kunden breiter zu bearbeiten, obschon die klassische Markenführung zu einer Konzentration rät (Belz 2006, S. 72 ff.). Dieses Vorgehen hängt häufig mit der Übernahme lokal starker Unternehmen zusammen.

Was ist die Rolle des Verkaufs im Multi-Channel-Vertrieb?

Unternehmens- und Marketingstrategie als Vorgabe für den Vertrieb	
Unternehmens- und Marketingstrategie	z. B. Volumengeschäft, Nischengeschäft, Innovationsführer
Strukturen	z. B. Veränderung des Anteils der Kundenkontaktpersonen vom gesamten Personalbestand des Unternehmens
Leistungsstrategie	z. B. Strategie zum Solution Provider, Anteil neuer Leistungen, Leistungsportfolio, Sortimentsstrukturen, Services (vgl. Leistungsselektion)
Kundenstrategie und Segmentierung	z. B. angestrebtes Kundenportfolio, Strukturierung der Kunden und Akzente in attraktiven Segmenten (vgl. Kundenselektion)
Distributionswege	z. B. direkte und indirekte Distribution (Großhandel, Einzelhandel, Vertretungen, E-Business), Verkaufssysteme vom klassischen Besuch des Außendienstes bis zur «Tupperware-Party» und Tür-zu-Tür-Verkauf; multipler und integrierter Vertrieb, Vertriebskooperationen

Abbildung 3: Unternehmens- und Marketingstrategien definieren grob die Aufgabe des Verkaufs (und weiterer Marketingspezialisten).

Abbildung 4 zeigt die Umsetzung in Verkaufsstrategie, -zielen und Zahl der Verkäufer.

Es ist nötig, eine Abstimmung zwischen Strategie und Vertrieb zu erzielen.

Vertriebsstrategie, -ziele und Zahl der Verkäufer	
Verkaufsstrategie	z. B. Balance zwischen Akquisition und Kundenpflege, Systemverkauf (oder Solution Selling/Value Selling), Verkaufsstil (etwa Aggressivität)
Verkaufsziele	z. B. Customer Face Time und Verkaufseffektivität, quantitative und qualitative Ziele (etwa Kontaktquantität – Schlagzahl – und -qualität), differenziert nach Kunden, Leistungen und Regionen, Ergebnisverantwortung im Verkauf
Nutzung und Größe der Verkaufsorganisation	z. B. Nutzung der bestehenden Verkäufer für Kundenkontakte (selektiver Ressourcenansatz) und erforderliche Verkäufermannschaft für eine angestrebte Kundenbearbeitung (Ansatz der Marktabdeckung); Vorgehen bei kleiner und großer Verkäufermannschaft im Vergleich zu den Wettbewerbern

Abbildung 4: Die Vertriebsstrategie und -ziele greifen die Vorgaben des Unternehmens auf und konkretisieren sie für den Verkauf; sie bestimmen die erforderliche Anzahl der Außendienstmitarbeiter.

Im Verkauf setzen Unternehmen quantitative Ziele, z. B. Umsätze (inklusive neuer Geschäfte), Erträge, Zahl neuer und bestehender Kunden, Kontaktquantität sowie Zeitvorgaben und Spesen. Qualitative Ziele sind z. B. Beziehung und Vertrauen, Kundenqualität, Kontaktqualität. Diese Ziele differenzieren sie für Kunden,