

A close-up photograph of a hand turning a red dial. The dial has a black center with a red arrow pointing upwards and the word 'SALES' in white. The dial is marked with 'LOW', 'MEDIUM', and 'HIGH' in white text. The background is a gradient of red and blue.

Dirk Zupancic

# Sales Drive

Wie Sie durch konsequente  
Vertriebsorientierung im Wettbewerb  
gewinnen

**EBOOK INSIDE**

 Springer Gabler

# Sales Drive

Dirk Zupancic

# Sales Drive

Wie Sie durch konsequente Vertriebsorientierung im Wettbewerb gewinnen



Springer Gabler

Dirk Zupancic  
DZP Prof. Dirk Zupancic Projects GmbH  
Ilsfeld, Baden-Württemberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-13900-1      ISBN 978-3-658-13901-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-13901-8>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Textbearbeitung: Thomas Spiekermann, PS:PR, Köln

Grafiken: Kirsten Foerster/[www.foerster-design.de](http://www.foerster-design.de)

Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für Sophia Marie und Florian Alexander*

# Vorwort

Vor circa 10 Jahren kam mir die Idee zum Konzept *Sales Drive*. Unternehmen, die den Vertrieb in den Fokus ihrer Strategie stellen, üben seitdem eine besondere Faszination auf mich aus. Zusammen mit einigen Kolleginnen und Kollegen an meiner damaligen beruflichen Heimat, der Universität St. Gallen, beschäftigte ich mich schon länger mit den Erfolgsfaktoren des Vertriebsmanagements und des Verkaufs. Es war und ist das Verdienst meines Doktorvaters und langjährigen Mentors, Prof. Dr. Christian Belz, als einer der ersten Wissenschaftler weltweit dieses Thema als strategischen Erfolgsfaktor im Management erkannt zu haben. Echte Sales Driven Companies waren und sind anders. Sie sind nicht einfach nur sehr gut in vielem, was sie lang-, mittel- und kurzfristig im Vertrieb tun. Ihre Führungskräfte sind geradezu beseelt vom Vertrieb und seinem Beitrag zum Unternehmenserfolg. Zugleich wurde es im globalen Wettbewerb immer anspruchsvoller, sich durch Produkte und Dienstleistungen wirkungsvoll und erfolgreich zu differenzieren. Genau hier offenbarte sich plötzlich das große Potenzial eines professionellen Verkaufs, der zugleich kunden- und erfolgsorientiert agiert.

Mein Anspruch als Wissenschaftler, Hochschullehrer und Berater war es seit jeher, einen fundierten Beitrag zum Erfolg in der Praxis zu leisten. Mit diesem Anspruch gründete ich damals das Programm *Sales Driven Company* an der Universität St. Gallen. Es war gedacht und konzipiert als Plattform für das Wachstum und den Erfolg der beteiligten Partnerunternehmen. Mit genau diesem Anspruch tritt auch dieses Buch an. Es umfasst viele Forschungs- und Beratungserfahrungen der letzten Jahre, die ich anschaulich und verständlich vermitteln möchte. Mein Dank gebührt dabei den vielen wissenschaftlichen und beratenden Kolleginnen und Kollegen sowie meinen

praktischen Begleitern, den Kunden, Seminarteilnehmern und Studierenden in all den Jahren. Ihr habt mir Euer Vertrauen in der Zusammenarbeit geschenkt, mich inspiriert und herausgefordert. Vielen Dank!

Es ist kein Zufall, dass dieses Buch einige Jahre und mehrere Anläufe gebraucht hat, bis es endlich fertig geschrieben wurde. In meinem Leben gab es einige berufliche und private Umbrüche. Dass es nun vorliegt, ist auch der effizienten und guten Zusammenarbeit mit meiner Agentur PS:PR aus Köln und meinem engagierten Sparringspartner Thomas Spiekermann sowie der Geduld meines Verlages, insbesondere Frau Barbara Roscher, zu verdanken. Die Grafiken stammen aus der Feder von Kirsten Förster. Vielen Dank!

Mein besonderer Dank gilt meinen beiden Kindern, Sophia Marie und Florian Alexander. Sie sind großartig, und sie begleiten mich nun schon so lange wie das Thema Vertrieb. Sie machen mein Leben reich, und ich liebe sie. Ihnen widme ich dieses Buch.

Zwar empfinde ich das fertige Werk als einen Meilenstein zu meinem Leidenschaftsthema *Sales Drive*. Aber ein Meilenstein ist eben kein Grenzstein, sondern ein Zwischenschritt. Es bleibt spannend, und ich freue mich auf viele weitere interessante Diskurse und Projekte zum Thema. Für Eure und Ihre Anregungen und Themen bin ich jederzeit offen.

August 2019

Dirk Zupancic

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vertrieb als Wissenschaft, Handwerk, Kunst ... oder etwas Anrühiges?</b>	<b>1</b>
1.1	Vertrieb als Kunst	1
1.2	Vertrieb als Wissenschaft	2
1.3	Vertrieb ... etwas Anrühiges?	4
1.4	Die neue Rolle des Vertriebs in Unternehmen	5
1.5	Sales Drive – das ungenutzte Potenzial	6
1.6	Fazit	10
<b>2</b>	<b>Von Spitzenleistungen im Vertrieb zu einem vertriebsorientierten Spitzenunternehmen</b>	<b>11</b>
2.1	Spitzenleistungen im Vertrieb	11
2.2	Sechs Gründe für Sales Drive	12
2.2.1	Der Verkauf selbst generiert Mehrwert für die Kunden	13
2.2.2	Der persönliche Verkauf ist der teuerste Kanal zum Kunden	15
2.2.3	Im persönlichen Verkauf schlummern die größten Reserven	17
2.2.4	Kunden sind heute besser informiert und (teilweise) gieriger	18
2.2.5	Die Digitalisierung verändert die Zukunft des Vertriebs	20

## X Inhaltsverzeichnis

2.2.6	Verkauf ist der wesentliche Wachstumsmotor für das Unternehmen	22
2.3	Fazit	24
<b>3</b>	<b>Sales Driven Strategy: Die vertriebsorientierte Strategie</b>	<b>25</b>
3.1	Grundlagen der strategischen Planung	25
3.1.1	Die Unternehmensstrategie	26
3.1.2	Preis-Mengen-Strategie versus Präferenzstrategie	28
3.2	Eine fundierte Analyse als Basis einer Strategie	31
3.2.1	Die Makro-Umwelt des Unternehmens	31
3.2.2	Die Mikro-Umwelt des Unternehmens	33
3.2.3	Die SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens	33
3.3	Der Planungsprozess für die Sales Driven Strategy	35
3.3.1	Der relevante Markt	38
3.3.2	Vertriebsziele	39
3.3.3	Marktsegmente	42
3.3.4	Kundenprofil und Value Proposition Map	49
3.3.5	Kernaufgabenprofil	52
3.3.6	Aktionsplan	61
3.4	Fazit	61
<b>4</b>	<b>Sales Drive: Der Ursprung und das Konzept der Sales Driven Company</b>	<b>63</b>
4.1	Von Spitzenleistungen zur Sales Driven Company	63
4.2	Erfolgsfaktoren echter Sales Driven Companies	66
4.3	Das Konzept der Sales Driven Company	70
4.3.1	Sales-Drive-Strategie	76
4.3.2	Sales-Drive-Strukturen	78
4.3.3	Sales-Drive-Systeme	86
4.3.4	Sales-Drive-Kultur	88
4.3.5	Sales-Drive-Kompetenz	92
4.3.6	Sales-Drive-Mitarbeitende	93
4.3.7	Sales-Drive-Führung	94
4.4	Fazit	96
<b>5</b>	<b>Sales Driven Leadership: Professionelle Führung im Vertrieb</b>	<b>99</b>
5.1	Die Führungskompetenzen der Zukunft	99

5.1.1	Wandel anstoßen und Veränderung durchsetzen	100
5.1.2	Talente identifizieren und entwickeln	100
5.1.3	Kreativität zulassen und erzeugen	101
5.1.4	Coaching und Entwicklung von Mitarbeitern	101
5.1.5	Strategien umsetzen	102
5.2	Besondere Herausforderungen der Vertriebsführung	103
5.2.1	Negatives Image des Vertriebs	103
5.2.2	Fach- und Führungskräfemangel	104
5.2.3	Virtualisierung der Arbeitswelt	104
5.2.4	Steigende Anforderungen	105
5.2.5	Mangelnde Leistungsbereitschaft	106
5.2.6	Fazit	107
5.3	Leadership im Vertrieb	107
5.4	Motivation von Vertriebsmitarbeitenden	111
5.5	Akzente praktischer Führungsarbeit in Sales Driven Companies	115
5.5.1	Grundsätze der Führung	115
5.5.2	Talentmanagement	117
5.5.3	Führungsstile in der Sales Driven Company	120
5.5.4	Führen mit Zielen in der Sales Driven Company	127
5.5.5	Fokus und Energie in der Sales Driven Company	130
5.6	Fazit	132
<b>6</b>	<b>Sales Driven People: Die Stellhebel des Erfolgs im persönlichen Verkauf</b>	133
6.1	Die aktuellen Herausforderungen im Vertrieb	133
6.2	Erfolgreiche Verhaltensweisen im Vertrieb	134
6.2.1	Sie machen deutlich mehr Kontakte	134
6.2.2	Sie priorisieren Kunden und setzen Schwerpunkte	135
6.2.3	Sie bieten echte Mehrwerte	136
6.2.4	Sie setzen hohe Preise durch	138
6.2.5	Sie übertreffen Erwartungen	140
6.2.6	Sie orchestrieren ein Team	142
6.3	Fazit	142

<b>7</b>	<b>Strategisches Kundenmanagement: Kunden nach ihrem Wert bearbeiten</b>	143
7.1	Differenzierte Kundenbearbeitung	143
7.2	Der Kundenwert als Differenzierungskriterium	149
7.3	Dosierter Aufwand im Kundenmanagement nach Kundenwert	151
7.4	Fazit	153
<b>8</b>	<b>Key Account Management: Ihre wichtigsten Kunden im Fokus</b>	155
8.1	Grundlagen des Key Account Managements	155
8.2	Treiber der zunehmenden Bedeutung von KAM	158
8.3	Ziele von KAM-Programmen	159
8.4	Internationales Key Account Management	161
8.5	Einführung in das St. Galler KAM-Konzept	163
	8.5.1 Corporate Key Account Management	165
	8.5.2 Operatives Key Account Management	168
8.6	Fazit	171
<b>9</b>	<b>Value Selling: Mehrwerte für Kunden</b>	173
9.1	Konzept des Value Selling	173
9.2	Echte Mehrwerte für Kunden	175
9.3	Die passenden Kunden für Value Selling	177
9.4	Die fünf kritischen K des Value Selling	178
	9.4.1 Konfiguration	179
	9.4.2 Kompetenz	183
	9.4.3 Kooperation	184
	9.4.4 Kommunikation	185
	9.4.5 Kommerzialisierung	190
9.5	Zahlungsbereitschaft für Mehrwerte schaffen	194
9.6	Fazit	195
<b>10</b>	<b>Lean Selling: „Schlanker Vertrieb“ kann sinnvoll sein</b>	197
10.1	Kanalkosten pro Transaktion als Ausgangspunkt	197
10.2	Lean Selling als Konzept	199
10.3	CRM als Voraussetzung für Lean Selling	201
10.4	Die Customer Journey als Orientierung	203
10.5	Kunden zum Lean Selling führen	206
10.6	Fazit	208

<b>11 Sales Drive – quo vadis? Sieben Thesen zur Zukunft des Vertriebs</b>	211
11.1 These 1 – Data is King	211
11.2 These 2 – Multichanneling ist ein Muss	212
11.3 These 3 – Persönlicher Verkauf stiftet Mehrwert oder stirbt aus	212
11.4 These 4 – Leadership ist der Schlüssel zum Erfolg im persönlichen Verkauf	213
11.5 These 5 – Verkaufen wird anspruchsvoller	213
11.6 These 6 – In der Systematik schlummern Reserven	213
11.7 These 7 – Key Account Management ist die Königsdisziplin	214
<b>Literatur</b>	215

## Über den Autor



**Prof. Dr. Dirk Zupancic** ist Experte für wachstumsorientierte Unternehmensstrategie, Führung, Vertrieb und Marketing. Er ist leidenschaftlicher Verfechter von Leistung, Professionalität und Verantwortung in der marktorientierten Unternehmensführung. Seit vielen Jahren ist er erfolgreicher Vortragsredner, Dozent, Berater und Coach. Sein Credo: In vielen Branchen werden Vertrieb und Marketing zukünftig über den Unternehmenserfolg entscheiden. Sie sollten daher eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt sein. In seiner Arbeit unterstützt er Manager, Unternehmer und Experten darin, in diesen Themen besser zu sein, als ihre Mitarbeiter und die Kunden davon zu überzeugen.

Dirk Zupancic ist Gründer, Inhaber und Geschäftsführer der DZP Prof. Dr. Dirk Zupancic Projects GmbH. Er stammt aus der Schule der renommierten Universität St. Gallen (HSG). Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der traditionsreichen Philipps-Universität Marburg, Doktorat, Habilitation und 13 Jahren Bereichsverantwortung sowie Dozentur und Professur in St. Gallen, führte er ab 2008 neun Jahre lang erfolgreich eine private Business School als Geschäftsführer und Präsident. Zugleich war er Professor für

Industriegütermarketing & Vertrieb. An der Universität St. Gallen ist er habilitierter Privatdozent (PD) und einer der bestbewerteten Dozenten der Executive Education.

Er ist Bankkaufmann und Offizier der Reserve bei der Luftwaffe der Bundeswehr. Für mehrere Jahre war er Miteigentümer eines Consulting- und Private-Equity-Unternehmens in Zürich. Zu seinen Klienten gehörten oder gehören Global Player wie ABB, BASF, Bayer, Bogner, EOn, Grundfos, Lanxess, ThyssenKrupp, Würth, aber auch viele Mittelständler oder KMUs. Er ist Autor mehrerer erfolgreicher Bücher, wie etwa *Spitzenleistungen im Key Account Management*, *Spitzenleistungen im Vertrieb*, *Verkaufen von Profi zu Profi*, *Marketing und Vertrieb in einer neuen Welt* und anderen. Zusammen mit St. Galler Kollegen gibt er die Zeitschrift *Marketing Review St. Gallen* heraus. In der Zeitschrift *Sales Excellence* ist er Beirat und Kolumnist. Daneben ist er in allen relevanten sozialen Medien mit seinen Themen aktiv.

Mehr zu Dirk Zupancic als Referent (Key Note Speaker) erfahren Sie unter [www.dirkzupancic.com](http://www.dirkzupancic.com).

Zu den diversen Beratungsprojekten der DZP Prof. Dr. Dirk Zupancic Projects GmbH finden Sie weitere Informationen unter [www.dzp-consulting.com](http://www.dzp-consulting.com) der Sales Drive E-Academy.

Informationen und spezielle Angebote für Einzelpersonen und Unternehmen zum Thema Sales Drive finden sich unter [b2b.salesdriveacademy.com](http://b2b.salesdriveacademy.com) (für Unternehmen) und [b2c.salesdriveacademy.com](http://b2c.salesdriveacademy.com) (für Einzelpersonen).



# 1

## Vertrieb als Wissenschaft, Handwerk, Kunst ... oder etwas Anrühiges?

**Zusammenfassung** Wir kaufen und verkaufen täglich. Als Konsumenten oder Händler, als professionelle Kunden oder Anbieter im Business-to-Business-Geschäft, online oder offline. Obwohl fast jede und jeder täglich etwas kauft, hat das aktive Verkaufen für viele Menschen fast schon etwas Anrühiges. In einem Unternehmen, in dem Verkäuferinnen und Verkäufer für Absatz, Umsatz und hoffentlich auch Profit sorgen, sollte das anders sein. Ist es häufig aber nicht. Tatsächlich ist der Vertrieb ein weltweit überlebenskritischer Wirtschaftsfaktor, der heute und künftig immer stärker das größte Differenzierungsmerkmal von Unternehmen darstellt. In einer Welt von Produkten und Services, die immer ähnlicher werden, entscheiden die Menschen, die sie verkaufen, darüber, welchen Anbieter die Kunden bevorzugen. Damit diese Menschen ihre gesamte Kraft und Kompetenz ausspielen können, müssen ihre Unternehmen zu Sales Driven Companies werden – zu Organisationen, die den Vertrieb zu einem echten Wettbewerbsvorteil und Strategiefaktor machen, indem sie ihre Vertriebs- und Kundenorientierung zu Spitzenleistungen kombinieren.

### 1.1 Vertrieb als Kunst

„Der Vertrieb ist eine Wissenschaft für sich.“ Diesen Satz hört man oft in Unternehmen – ebenso oft wie die Feststellung, dass er eine Kunst sei, für die man ein besonderes Talent benötigt. Vermutlich ist beides wahr. Die Kunst des Verkäufers ist dabei keine Kunst des Verkaufens an sich. Sie entsteht

vielmehr durch einen wirksamen Komplex menschlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen, die Verkäufern keinesfalls exklusiv zukommen. Zu diesen Eigenschaften gehören unter anderem Mut, Selbstvertrauen, Disziplin, Ausdauer, Akribie und eine gesunde Resilienz gegenüber Rückschlägen. Dazu gehören ebenso Empathie, Ausdrucksstärke und Überzeugungsvermögen bis hin zu Charisma und natürlich hohe Zuverlässigkeit im Einhalten ihrer Zusagen. Dies alles in hohem Maße zu besitzen und als konsistente Persönlichkeit in Verkaufssituationen souverän einsetzen zu können ist tatsächlich eine Kunst.

Vertrieb ist in gewisser Weise eine Kunst: Handwerkliches Können, persönliche Stärken und die richtigen Werkzeuge müssen in unterschiedlichen Situationen gekonnt zum Einsatz gebracht werden, um etwas Großartiges zu schaffen: wirklich zufriedene Kunden.

## 1.2 Vertrieb als Wissenschaft

Absolute Spitzenverkäuferinnen und -verkäufer sind wissbegierige Menschen, die neben dem praktischen An-die-Frau-und-den-Mann-Bringen mit großer Begeisterung an allem interessiert sind, was mit ihrem Business zu tun hat. Sie sind jederzeit top informiert – nicht nur über die Produkte in ihrem eigenen Portfolio und ihre Wettbewerber, sondern auch über das Marktumfeld und die Bedürfnisse ihrer Kunden. Sie kennen deren formelles wie informelles Buying Center und sind immer up to date in Bezug auf die neuesten Entwicklungen in ihrer Branche und in der Forschung. Die Besten der Besten gehen sogar noch weiter und sind dem Kundenwissen durch akribische Umtrieblichkeit und Neugier stets eine Nasenlänge voraus. Sie machen die Trends und Megatrends am Horizont aus, bevor der Kunde sie sieht, und fungieren als Lotse in einer Welt, die ihr Gegenüber im überlebenskritischen Tagesgeschäft kaum mehr überblicken kann. Darüber hinaus kennen und nutzen sie die neurowissenschaftlichen Implikationen ihrer am Ende ja immer menschlichen Begegnungen und sind auch da mit den neuesten Erkenntnissen, Tools und Methoden vertraut, wo der Vertrieb tatsächlich wissenschaftlich erforscht wird.

Wow!, möchte man da rufen, und fragt sich unwillkürlich, warum es keine Biennale für Verkaufskunst oder gar einen Nobelpreis für den Vertrieb und seine Konzepte gibt.

Vermutlich wird es diesen Nobelpreis niemals geben, obwohl der Verkauf von Waren und Services tatsächlich das Öl ist, das das Weltgetriebe des

Wohlstands so geschmeidig laufen lässt. Traditionell werden Nobelpreise an Menschen vergeben, die in den Kategorien Physik, Chemie, Physiologie, Medizin, Literatur und Frieden der Welt den größten Nutzen gebracht haben. Der Stifter des Nobelpreises, Alfred Nobel, war ein Anhänger der objektiven Wissenschaften, deren Leistungen konkret messbar sind.

Bei der Literatur wird das schon relativ schwierig. Ginge es nach Messbarkeit, würde nicht die schriftstellerische Qualität, sondern der Massengeschmack entscheiden. Zu Ende gedacht, wäre Jason Dark (das Pseudonym der Autoren von *Geisterjäger John Sinclair*) mit 200 Mio. verkauften Groschenromanen vermutlich der erfolgreichste deutsche Schriftsteller und ein absoluter Nobelpreis-Aspirant. Zum Glück (und auch, weil Sinclair im Jahr 2015 nach 2000 Heftausgaben, mehreren hundert Taschenbüchern und hundert Hörspielen offiziell zu Grabe getragen wurde) wird es dazu nie kommen.

Die später in den Olymp der Nobelpreiskategorien erhobenen Wirtschaftswissenschaften soll Alfred Nobel gehasst haben. Verständlich ist das insofern, als diese Nobelpreise früher für äußerst modellhafte Forschungen und Hypothesen vergeben wurden, die in einem idealen Wirtschaftsgebilde weitaus besser funktioniert hätten als in der komplexen Realität. Zu unberechenbar sind deren Wechselwirkungen – ebenso wie die Menschen, die oft alles andere als vernünftig und damit wissenschaftlich zuverlässig agieren. Erst seit Beginn dieses Jahrtausends, genauer seit dem Jahr 2002 mit dem Preis für Vernon L. Smith und Daniel Kahneman, ist hier eine Trendwende zu verzeichnen. Kahneman, selbst Psychologe, brachte sein eigenes Fachgebiet in die Ökonomie ein. Seine Erkenntnis, dass der *Homo oeconomicus* alles andere als rational handelt, stellte die Wirtschaftswissenschaften auf den Kopf. Davon, wie recht er hat, können nicht nur Wirtschaftsforscher, sondern ebenso tausende Vertriebsleiter ein Liedchen singen.

Wie wäre wohl Alfred Nobels Meinung zum Thema Vertrieb gewesen? Schließlich muss auch dieser im 21. Jahrhundert wissenschaftlich fundiert sein, weil Verkaufen aus dem Bauch heraus schon lange nicht mehr nachhaltig funktioniert. Und messbar ist eine solche Vertriebswissenschaft ebenfalls, sowohl experimentell als auch in der Realität. Ein Modell oder Konzept, das Umsatz kostet, kann niemals nobelpreiswürdig sein – eines, das den Verkauf in neue Sphären katapultiert, wäre es vielleicht schon. Es ist sicher kein Zufall, dass sich Vertriebsthemen in den letzten Jahren auch an den Universitäten und Hochschulen etabliert haben. Vertrieb wird erforscht und gelehrt.

### 1.3 Vertrieb ... etwas Anrühiges?

Das negative Image, das dem Vertrieb anhaftet, ist ein offensichtlicher Hemmschuh. Das Bild des schmierigen Verkäufers, der das Blaue vom Himmel herunterlügt, um auf Kosten geprellter Kunden den nächsten Bonus zu ergattern, hält sich hartnäckig in den Köpfen vieler Menschen. Wunderbar anschaulich hatte Vicco von Bülow alias Loriot diese Personen in seinen Sketchen dargestellt, die auch heute noch in mehreren Folgen auf YouTube zu sehen sind.

#### **Sales Drive Story: Loriots „Vertreterbesuch“**

Frau Hoppenstedt wird in der Vorweihnachtszeit im Hausflur vom aufdringlichen Weinverkäufer Blümel überrascht, der im Wohnzimmer sofort mit der Weinverkostung beginnt. Kurze Zeit später stößt der Staubsaugervertreter Jürgens dazu und beginnt die Vorzüge des Heinzelmännchen-Saugbläses zu erläutern. Bevor der Ehemann nach Hause kommt, kommt auch noch der Versicherungsvertreter Schober zu der mittlerweile weinseligen Runde dazu. Jeder versucht der armen Hausfrau seine Produkte und Services schmackhaft zu machen. Das Ganze ist natürlich überzeichnet, kennzeichnet aber im Kern das antiquierte Bild des Verkäufers, das auch heute noch in vielen Köpfen vorherrscht.

Leider ist der Hang, von der Existenz einiger weniger schwarzer Schafe auf die Unredlichkeit aller zu schließen, eine allzu menschliche Eigenheit. Vermutlich konnte man früher öfter solche Erfahrungen mit Verkäufern machen. Es ist nicht auszuschließen, dass es das auch heute noch gibt. Gute Verkäufer sind heute aber zugleich hervorragende Produkt- und Unternehmensrepräsentanten sowie faire, verlässliche und weitsichtige Partner ihrer Kunden.

Der Physik-Nobelpreis 2017 wurde für entscheidende Beiträge zur Beobachtung von Gravitationswellen mit dem sogenannten LIGO-Detektor vergeben. Zugegeben, eine herausragende wissenschaftliche Leistung, allerdings eine, die extrem weit von der Lebenswirklichkeit der Menschen entfernt ist – weit ferner als etwa die Entdeckung der Röntgenstrahlen (erster Nobelpreis 1901 an Wilhelm Conrad Röntgen) oder die Erforschung des Riesenmagneto-Widerstands (GMR), ohne den das Gigabyte und damit heutige Laptops, Smartphones und Festplatten nicht denkbar wären (2007 an Peter Grünberg und Albert Fert). Stellen wir uns hingegen einmal vor, dass für vier Wochen jeglicher Austausch von Geld und Waren/Servicewerten zum Erliegen käme: Die menschliche Gesellschaft würde im Chaos

versinken. Hätte eine Wissenschaft, die das verhindert und die den Vertrieb auf neue Ebenen führt, nicht einen jährlichen Nobelpreis verdient?

## 1.4 Die neue Rolle des Vertriebs in Unternehmen

Nachdem nun ausreichend klar sein dürfte, von welcher Bedeutung und welchem Wert der Vertrieb in der Welt ist, wollen wir in diejenige Etage im Unternehmen blicken, die mit ihm zusammen die Welt am Laufen hält. Mit Ausnahme sehr kleiner Einheiten sind so gut wie alle Unternehmen in Bereiche und/oder Abteilungen und Teams gegliedert. Die Personalabteilung kümmert sich um die Menschen, das Marketing um die Werbung und die Leads, die Forschungsabteilung entwickelt, die Produktion stellt her und die Logistik liefert aus. Nur der Vertrieb verkauft. So weit der landläufige Glaube. Klingt doch sehr logisch und vernünftig, nicht wahr? Warum aber sind alle diese Menschen da? Die richtige Antwort und damit die Wahrheit lautet: um am Ende der strukturgestützten Prozessketten etwas zu verkaufen. Jeder ineffiziente Prozess in jeder Abteilung bremst die Vertriebswirkung.

Der Vertrieb selbst muss natürlich den gleichen Ansprüchen genügen. Er ist wie der Mittelstürmer beim Fußball und muss die exakten Pässe, die die Organisation im Idealfall spielt, zahlreich und zielsicher im Tor versenken. In letzter Konsequenz muss jedes Unternehmen, das nicht dahinvegetieren, sondern prosperieren und wachsen will, immer mehr verkaufen. Insofern ist der Vertrieb nicht einfach nur Überlebensgarant, sondern die wichtigste Funktion der Organisation in Bezug auf das organische Wachstum eines Unternehmens.

Warum ist das so? Im Zeitalter austauschbarer Produkte und Dienstleistungen ist die Differenzierung vom Wettbewerb vor allem über den Vertrieb selbst möglich. Das war immer schon selbstverständlich für Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen standardisiert sind, wie zum Beispiel bei Schrauben und Befestigungselementen oder bei Versicherungen und Finanzprodukten. Das gilt heute aber auch für viele Unternehmen, die sich bisher über Innovation und technische Kompetenz vom Wettbewerb differenzierten, wie es viele Hidden Champions in Deutschland taten und immer noch tun. Aber selbst High-Tech-Unternehmen beklagen heute die Austauschbarkeit ihrer Produkte und Leistungen und registrieren den zunehmenden Wettbewerb. Sie suchen nach neuen Feldern zur Differenzierung und nach neuen Wettbewerbsvorteilen.

**Sales Drive Story: High-Tech-Unternehmen im Sturm des Wettbewerbs**

Ein deutsches High-Tech-Unternehmen entwickelt kundenspezifische mechatronische Produkte, Systeme und Lösungen für sehr schnelle Bewegung. Das Unternehmen schaffte es über viele Jahre, mit ingenieurgetriebener Innovationskraft weltweit Akzente in der Industrie zu setzen. Man sollte meinen, dass es einem solchen Unternehmen gelingt, über technische Neuentwicklungen klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Leider ist das nicht mehr so. Zumindest sichern diese Vorteile dem Unternehmen aus Kundensicht keine entscheidenden Vorsprünge mehr. Schon 2008 erklärte das Unternehmen: „Im Jahre 1990 hatten wir weltweit zwei relevante Wettbewerber, heute sind es über 70.“ Der Kunde kann also zwischen diesem Unternehmen und 70 anderen als Lieferanten wählen!

Natürlich ist die Differenzierung über technische Exzellenz und Innovation nicht überholt. Es ist nur zunehmend schwieriger geworden, einen Vorsprung herauszuarbeiten und über einen längeren Zeitraum zu verteidigen. Neben der explodierenden Disruption, die die bestehenden Produkte immer schneller aus dem Markt fegt, tragen auch andere sehr unangenehme Phänomene dazu bei, wie etwa Industriespionage und langwierige Patentstreitigkeiten. Daher gilt: Wer ein sensationelles Produkt erfunden oder einen innovativen Service entwickelt hat, muss diese so schnell, effektiv und effizient zu Geld machen wie möglich. Wer außerdem mit seiner Wandlungsfähigkeit der Rasanz der Digitalisierung genügen möchte, braucht Erlöse sowohl für die strategische Neuausrichtung als auch für die nachfolgenden Veränderungen. Es geht dabei immer um Geld, das am Ende der Vertrieb für alle hereinholt. Der Vertrieb ist somit der entscheidende Überlebens-, Erfolgs- und Wachstumsfaktor der Zukunft.

Professioneller Vertrieb kann für viele Unternehmen ein Differenzierungsfaktor im Wettbewerb sowie ein maßgeblicher Treiber für gesundes Wachstum sein.

## 1.5 Sales Drive – das ungenutzte Potenzial

Aus diesem Grund möchte ich Sie motivieren, die Potenziale des Vertriebs im eigenen Unternehmen systematisch auszuloten. Zumeist werden Sie überrascht sein, wie viel Raum für Optimierung, Profilierung und Wachstum vorhanden ist. Darüber hinaus zeige ich auf, wie dieses Potenzial konkret genutzt werden kann. Weil Unternehmer aber keine Wissenschaftler und ihre Unternehmen keine Elfenbeintürme sind, möchte dieses Buch kein wissenschaftliches Werk

sein, vielmehr ein Praxishandbuch mit wissenschaftlichem Hintergrund. Denn im Vertrieb gilt wie nirgendwo sonst: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!

Der Vertrieb ist nicht alles – aber ohne einen professionellen Vertrieb ist alles nichts.

In diesem Buch vertrete ich die Überzeugung, dass die DNA jedes und damit auch Ihres Unternehmens heute *sales driven* sein sollte. *Product driven*, also primär produktorientiert, zu denken und zu handeln reicht heute nicht mehr aus. Das Zeitalter, in dem die Erfindung wirklich neuer Leistungen die Märkte prägte, ist vorüber. Die Ära echter Innovationen, die ihrem Erfinder lange einen klaren Vorteil gegenüber der Konkurrenz schenkten, ist vergangen.

Aktuell ist seit dem vielzitierten Wandel vom Verkäufermarkt zum Kundenmarkt die Customer Centricity, die Kundenorientierung, ein beherrschendes Thema geworden. Design Thinking, Touchpoint Management und Customer Journey Management sind en vogue und haben ihre Berechtigung. Dennoch behaupte ich: Auch Kundenorientierung ist heute schon von gestern. Unternehmen richten sich durch Markt- und Kundenorientierung gezielt auf Segmente und einzelne Kunden aus, um für sie passgenaue Lösungen anzubieten. Das ist natürlich nichts Schlechtes. Ganz im Gegenteil. Es ist die Grundlage professionellen Marketings, dessen Erfolgswachweis mittlerweile wissenschaftlich erbracht ist.

Jedoch reicht diese Orientierung in Zukunft nicht mehr aus, weil sie zu reaktiv ist. *Sales Drive*, die Verkaufsorientierung, ist heute schon die Zukunft. Aber Achtung: Sales Drive bedeutet nicht die Rückkehr zum abschlussorientierten Hardselling. Vielmehr wird die Kundenorientierung durch eine aktive und sehr professionelle Rolle des Verkaufs ergänzt. Anbieter müssen im Cockpit ihrer Kundenbeziehung sitzen. Es geht darum, die Beziehung aktiv zu führen und zu gestalten, um selbstbewusst besser und mehr zu verkaufen. Die Welt und potenzielle Kunden warten heute nicht mehr passiv auf Produkte und Dienstleistungen – selbst dann nicht, wenn sie objektiv gesehen besser sind als die der Mitbewerber. Sie müssen aktiv angeboten, begeistert und verständlich erklärt und zum Nutzen des Kunden fair und mit gewinnbringendem Erlös verkauft werden.

Sales Drive hat nichts mit Hardselling zu tun, sondern beruht auf professioneller Kundenorientierung, die aktiv dazu genutzt wird, Kunden zu den für sie richtigen Käufen zu bewegen.

Mein Traum ist, dass vielleicht einmal ein Unternehmer, Manager oder auch Wissenschaftler eine bedeutende Anerkennung – es muss ja nicht gleich ein Nobelpreis sein – erhält, dem es gelingt, ein Unternehmen bis in die kleinsten Verästelungen hinein vertriebsorientiert auszurichten. In diesem Unternehmen sollte Vertriebsorientierung vom Top-Management über alle Bereiche und Abteilungen hinweg bis hin zur Verantwortung eines jeden Mitarbeiters gelebt werden. Dafür muss die Vertriebsprofessionalität von der Strategie des Unternehmens bis hinunter zu den Aufgaben der Mitarbeitenden an der Kundenfront konsequent realisiert werden. Kandidaten für solch eine Anerkennung gibt es bereits, und ich freue mich darauf, Ihnen einige in diesem Buch vorstellen zu können.

Die Unternehmens-DNA ist dann sales driven, wenn die organisatorischen Voraussetzungen einer Sales Driven Company geschaffen wurden und wenn sie von vertriebsorientierten Menschen, den Sales Driven People, geprägt wird. Vom Vertriebsvorstand, vom Vertriebsleiter und von den Mitarbeitenden im Vertrieb dürfen wir erwarten, dass sie vertriebliche Aspekte in den Vordergrund rücken und, wo immer möglich, die Vertriebsbrille aufsetzen. Das allein genügt aber nicht: Sales Drive ist keine Insellösung, keine Denk- und Handlungsweise, die sich auf einige wenige Verantwortliche, Führungskräfte und Fachleute beschränken darf. Professionell vertriebsorientiert ist ein Unternehmen erst dann, wenn auch die Mitarbeiter im Lager, in der Administration, im Service, an der Hotline usw. bei ihrer Arbeit überlegen, was für den Kunden am nützlichsten ist und welchen Beitrag sie mit diesem Wissen für den Verkauf leisten können – und ihn auch tatsächlich liefern.

Sales Drive hat immer etwas mit der Zielvorstellung zu tun, den Kunden zusammen mit dem Abschluss in den Fokus aller unternehmerischen Aktivitäten zu stellen – weil man weiß, dass der Vertrieb *das* entscheidende Kriterium ist, das das Unternehmen vom Wettbewerb abhebt und differenziert und das letztendlich das erfolgreiche Bestehen am Markt ausmacht.

An dieser Stelle wäre es logisch, tiefer nachzubohren, was Sales Drive genau auszeichnet, was eine Sales Driven Company ist und was Sales Driven People sind. Um die Beantwortung dieser Fragen und die Aufhellung der Zusammenhänge dreht sich dieses Buch. Einstweilen, und bevor wir tiefer in die Materie einsteigen, sei schon einmal festgehalten:

Sales Drive bezeichnet das kontinuierliche Streben von Personen (Sales Driven People) und Unternehmen (Sales Driven Companies), durch konsequente Kundenorientierung und höchste Professionalität in Vertrieb und Marketing klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und ein nachhaltiges, profitables Wachstum zu erreichen.

Mit diesem Schlüsselsatz tritt ein zweiter Faktor hinzu, nämlich die Wahrnehmung durch den Kunden: Der Kunde muss die Vertriebsorientierung sehen, spüren, fühlen, riechen, schmecken. Aus Sicht des Kunden heißt das immer: Er, der Kunde, bemerkt, spürt, fühlt, dass das gesamte Unternehmen und seine Mitarbeitenden darauf fokussiert sind, ihm nützlich zu sein und zu dienen. Auf den Punkt gebracht bedeutet das:

Das Verdienen folgt in einer Sales Driven Company dem Dienen, dem Dienst am Kunden.

Umsatz und Profit sind im Management wichtige Zielgrößen. Sie sind aber kein Mittel zum Erfolg, sondern das Ergebnis eines stetigen professionellen Handelns. Ein Unternehmen ist nicht sales driven um der Vertriebsorientierung an sich willen, sondern um den Wettbewerb in den Augen der Kunden zu überragen. Wenn diese Differenzierung vom Kunden nicht gesehen und gespürt werden kann, nützt sie dem Unternehmen nichts. Entscheidend ist am Ende des Tages einzig und allein die subjektive Wahrnehmung der Kunden – eine Tatsache, die viele Unternehmen in der Begeisterung über sich selbst vergessen. Nur wenn echter Kundennutzen geschaffen und im Vergleich zu den Mitbewerbern überzeugend sichtbar wird, wird sich das am Ende auch in profitablen Gewinn ausdrücken.

Viel zu viele Unternehmen haben das in ihrem Vertrieb brachliegende Potenzial noch nicht erkannt. Dabei ist der Vertrieb zwar die Schnittstelle zum Kunden, aber nicht auf diese Funktion begrenzt.

Eine Sales Driven Company entwickelt den Vertrieb zu einem echten Wettbewerbsvorteil und zu einem Strategiefaktor, indem sie Vertriebs- und Kundenorientierung derart miteinander kombiniert, dass Spitzenleistungen entstehen.

Dazu müssen die Verantwortlichen im Unternehmen dem Vertrieb endlich die Wertschätzung entgegenbringen, die diesem gebührt, sodass Führungskräfte und Mitarbeiter mit Stolz sagen können: „Ja, ich arbeite für den Vertrieb!“ oder: „Ja, ich bin Verkäuferin (oder Verkäufer)!“ Es gilt, sich von der fast schon entschuldigenden Haltung zu verabschieden, die viele Vertriebsmitarbeiter immer noch an den Tag legen, weil sie noch nicht realisiert haben, dass sie an der wichtigsten Stellschraube für den Erfolg des Unternehmens mitwirken. Gelingt dies nicht, wird der Traum vom Vertriebs-Nobelpreis weiter ein Traum bleiben.