

Hartmut H. Biesel

Vertriebsarbeit leicht gemacht

Die besten Strategiewerkzeuge,
Checklisten und Lösungsmuster

2. Auflage



Springer Gabler

Hartmut H. Biesel

Vertriebsarbeit leicht gemacht

Die besten Strategiewerkzeuge,
Checklisten und Lösungsmuster

2. Auflage



Springer Gabler

Vertriebsarbeit leicht gemacht

Hartmut H. Biesel

Vertriebsarbeit leicht gemacht

Die besten Strategiewerkzeuge,
Checklisten und Lösungsmuster

2., überarbeitete Auflage 2013



Springer Gabler

Hartmut H. Biesel
Dortmund
Deutschland

ISBN 978-3-658-02981-4 ISBN 978-3-658-02982-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-02982-1

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 2006, 2013

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

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Den Wandel im Vertriebsmanagement erleben die Praktiker in der täglichen Auseinandersetzung mit dem Markt und Wettbewerb. Die Schnelligkeit der Veränderungen verlangt von den Akteuren, sich von gewohnten Regeln und Vorgehensweisen zu trennen oder diese zu modifizieren. Dies erfordert eine Neujustierung des Aufgabenverständnisses und der Arbeitsweisen. „Unternehmer im Unternehmen“, „Mitarbeiter mit Sozialkompetenz“ oder „Selbststeuernde Teams“ sind nur einige der täglich genannten Schlagworte, deren Eindeutigkeit und Umsetzung oftmals zu wünschen übrig lassen.

Der Versuch, nur an Stellschrauben zu drehen, statt einen konsequenten Turnaround zu wagen, ist verlockend. Dass dieses Vorgehen jedoch nicht Erfolg versprechend ist, zeigt eine Studie, die über einen Zeitraum von zehn Jahren von Wissenschaftlern, Beratern und Praktikern begleitet wurde. Es wurden 160 Unternehmen analysiert, die während dieser Zeit mehr als 200 Managementmethoden eingeführt hatten. Das Ergebnis: Die Managementmethoden beeinflussten die Unternehmensleistungen nur indirekt. Ohne ein Verständnis der Zusammenhänge der vier primären Managementdisziplinen Strategieentwicklung, Umsetzungskonsequenz, Vertriebsstruktur und Vertriebskultur wurde kein dauerhafter Erfolg erzielt. Weiterhin wurde deutlich, dass Top-Leistungen in den Bereichen Personalentwicklung, Innovationen, Führung und Netzwerke die Chancen auf eigenen Markterfolg steigern.

Nicht der Besitz von Managementtechniken ist entscheidend, sondern die konsequente Umsetzung von kundenmehrwertorientierten strategischen Konzepten. Gewinnerunternehmen zeichnen sich durch eine

- klare Wettbewerbsstrategie,
- nachhaltige Abstimmung der eigenen Leistungen mit den Kundenanforderungen,

- transparente Zielvermittlung an Kunden, Mitarbeiter und Markt,
- realistische Einschätzung des Kundenwerts und der Fähigkeiten/Ressourcen des eigenen Unternehmens und
- fokussierte Strategie

aus. Für den Strategieerfolg ist nicht alleine die Unternehmensleistung entscheidend, sondern auch die Konsequenz, mit der getroffene Entscheidungen kundenorientiert umgesetzt werden. Erfolgreiche Unternehmen stellen ihre Prozesse immer wieder auf den Prüfstand, um die Vorgehensweisen den Marktherausforderungen anzupassen. Diese Unternehmen planen beispielsweise ihre Investitionen gezielt, um einerseits Kosten zu senken und andererseits Kundenmehrwertkonzepte zu entwickeln. Perfektion ist dabei nicht entscheidend, sondern die Konzentration auf das Wesentliche. Durchschnittsleistungen reichen oftmals schon aus, um die wesentlichen Kundenwünsche zu erfüllen.

Erfolgreiche Unternehmen besitzen eine ausgeprägte Unternehmens- und Wertekultur. Hier ist die Chance groß, dass

- die Mitarbeiter auf hohem Niveau auf Basis klarer Werte und Ziele arbeiten,
- hohe Standards gehalten werden,
- das Führungsprinzip „Befehlen und Gehorchen“ vermieden wird,
- Mitarbeiter sich immer wieder für neue Herausforderungen einsetzen,
- Bürokratie abgebaut wird und
- die Mitarbeiter Spaß haben, durch Kreativität und Entscheidungsmut neue Ideen anzupacken.

Gewinner streben eine Produkt- und Kostenführerschaft an und suchen immer wieder nach Innovationen, um die externen und internen Kunden (Mitarbeiter) zufriedenzustellen. Gewinnerunternehmen nutzen neue Chancen, sind aber auch bereit, sich von nicht mehr gewinnbringenden Kunden, Prozessen und Produkten zu trennen. Sie erkennen Chancen und kalkulieren die Risiken rechtzeitig und nutzen Partnerschaften und Netzwerke, um schneller die Zukunft zu gestalten.

In meinen Büchern „Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb“, „Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen“ und „Turnaround im Vertrieb“ habe ich mich intensiv mit Strategiethematen auseinandergesetzt. In diesem Buch erhalten Sie viele Ideen für Ihren operativen Alltag zu den Themen:

- Führen mit Zielvereinbarungen
- Marketing für Praktiker
- Umgang mit Top-Kunden

- Steuerung des Außendienstes
- Optimierung der Markt- und Kundenkommunikation
- Projektmanagement im Vertrieb

Praktiker wünschen sich sofort einsetzbare und leicht zu verstehende elektronische Werkzeuge. Deshalb können Sie als Käufer dieses Buches eine CD mit vielen elektronischen Werkzeugen und Checklisten für Ihre tägliche Arbeit über mich beziehen. Ich stehe Ihnen für Fragen bezüglich des Buches und des Einsatzes der CD unter h.biesel@apricot-partner.de gerne zur Verfügung. Besuchen Sie uns auch im Internet unter www.apricot-partner.de.

Vereinfachen Sie Ihre Vertriebsarbeit! Ich wünsche Ihnen viel Spaß und neue Ideen bei der Lektüre und der Arbeit mit den Werkzeugen.

Ihr

Dortmund, im September 2013

Hartmut H. Biesel

Inhaltsverzeichnis

1	Den Vertrieb fit für die Zukunft machen	1
1.1	Die Steuerung des Vertriebs mit Zielen	1
1.2	Die Neujustierung der Vertriebsorganisation	3
1.3	Wichtige Kunden gezielt gewinnen und binden	5
2	Werkzeuge für die Entwicklung von Vertriebsstrategien	13
2.1	Die Entwicklung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder	14
2.2	Die SWOT-Analyse	16
2.3	Die Kompetenzfeld-Analyse	19
2.4	Die Balanced Scorecard für Marketing und Vertrieb	22
2.5	Die Wettbewerbsanalyse	24
2.6	Die Marketing-Mix-Analyse	28
2.7	Die Analyse der Kundenbindungsrate	28
2.8	Customer Lifetime Value	31
3	Werkzeuge für die operative Vertriebsarbeit	35
3.1	Die Ermittlung kaufentscheidender Kriterien	35
3.2	Die Angebotskostenanalyse	37
3.3	Die Kundenbesuchsbedarfsanalyse	38
3.4	Die Besuchskostenanalyse	40
3.5	Das Kundenbewertungssystem	43
3.6	Der Nachlass-Mehrverkaufs-Rechner	46
4	Marketing gezielt nutzen	49
4.1	Die Marketinginstrumente	50
4.2	Der Marketingplan	51
4.3	Die Marketingkommunikation steuern	58
4.4	Wenn Marketingkonzepte nicht greifen	63

5	Top-Kunden begeistern	67
5.1	Konzentration auf die Gewinner der Zukunft	68
5.2	Die Einführung eines Top-Kundenmanagements	70
5.3	Die Zusammenarbeit mit Top-Kunden	72
5.4	Die Vernetzung von Kunden - und Eigeninteressen	75
5.5	Die organisatorische Gestaltung eines Top-Kundenmanagements ..	77
5.6	Das Top-Kundenmanagement international aufstellen	78
5.7	Top-Kunden strukturiert weiterentwickeln	86
5.8	Ausblick auf das Top-Kundenmanagement der Zukunft	88
6	Kunden gezielt gewinnen und binden	91
6.1	Der Einkauf im Wandel	92
6.2	Der Vertrieb im Wandel	94
6.3	Kundenziele festlegen	95
6.4	Die Bestimmung des Kundenwerts	96
6.5	Mehrwerte kundenorientiert entwickeln	97
6.6	Die Wettbewerbsleistungen analysieren	100
6.7	Durchführung von Kundenanalysen	102
6.8	Mit Ideen Neukunden gewinnen	106
6.9	Kunden gezielt ansprechen	112
7	Verhandlungen vorbereiten und erfolgreich abschließen	115
7.1	Die Vorbereitung von Verhandlungen	115
7.2	Spielregeln für Verhandlungen	116
7.3	Grundlagen der Verkaufspsychologie	117
7.4	Der Gesprächsleitfaden	124
7.5	Die Durchführung von Verhandlungen	125
7.6	Die WahrnehmungsfILTER der Kunden	129
7.7	Die Gesprächsnachbereitung	131
8	Präsentationen erfolgreich gestalten	133
8.1	Die Ohren der Zuhörer	133
8.2	Die Durchführung einer Teilnehmeranalyse	134
8.3	Grundregeln für erfolgreiche Präsentationen	135
9	Mitarbeiter durch Ziele steuern	141
9.1	Wichtige Aspekte von Führung	142
9.2	Der Zielvereinbarungsprozess	149
9.3	Gute Verkäufer – ein kostbares Gut	160

10 Projektmanagement im Vertrieb	167
10.1 Was ist ein Projekt?	167
10.2 Fallbeispiel Pharmaunternehmen „Schmerzfrei“	168
Literatur	183
Sachverzeichnis	185

Der Autor

Hartmut H. Biesel ist geschäftsführender Gesellschafter der APRICOT Unternehmensberatung GmbH und beschäftigt sich mit den Themen Neuausrichtung von Vertriebsorganisationen, Entwicklung und Umsetzung von Vertriebsstrategien und Optimierung des Markt- und Kundenmanagements.

Hartmut H. Biesel startete 1975 nach dem Studium im Vertrieb in unterschiedlichen Verantwortlichkeiten. Ab 1981 war er in Führungspositionen in mittelständischen Unternehmen und Konzerngesellschaft im In- und Ausland tätig.

Seit 1997 stellt Hartmut H. Biesel seine langjährige Berufserfahrung - Außendienst bis Management - Unternehmen zur Verfügung, die ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten optimieren wollen. Von der umfassenden Begleitung eines Turnarounds bis zu Coaching und Qualifizierung von Mitarbeitern begleitet er die Unternehmen als Umsetzungspartner.

Die Herausforderungen in der globalen Wirtschaft erfordern in vielen Unternehmen einen Paradigmenwandel im Führungsverhalten. Die Entwicklung von Führungs- und Steuerungskonzepten nimmt deshalb inzwischen einen wichtigen Schwerpunkt im Beratungs- und Qualifizierungsportfolio von Hartmut H. Biesel ein. Organisationsgestaltung, Mitarbeiterentwicklung oder die Auseinandersetzung mit Werten und ethischen Grundsätzen sind dabei wesentliche Themen in der Diskussion mit den Unternehmen.

Hartmut H. Biesel ist Mitglied diverser Organisationen, u. a. Vorstand des „EF-KAM European Foundation for Key Account Management“, er war Vertriebs-Experte des Think Tank „Sales Driven Company“ der Universität St. Gallen und Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Führungskräfteentwicklung DGFKE e. V. Er ist erfolgreicher Buchautor, Berater, Trainer und Coach.

APRICOT GmbH – Die Umsetzungspartner, Oberbank 23, 44149 Dortmund, Nordrhein-Westfalen, Deutschland
E-mail: h.biesel@apricot-partner.de

Viele Unternehmensbereiche wurden in den letzten Jahren reorganisiert; dabei standen die Reduktion der Kosten und die Optimierung der Ablaufprozesse im Vordergrund. Das war in den meisten Fällen sinnvoll und notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sicherzustellen. Wenn Sie sich die Veränderungsintensität, beispielsweise in den Bereichen Produktion und Verwaltung, ansehen, dann sind, abgesehen von Personal- und Organisationsanpassungen, im Vergleich hierzu Vertriebsorganisationen verhältnismäßig „glimpflich“ davongekommen. Der Vertrieb argumentierte oftmals mit Argumenten wie „Vertriebsleistungen sind nur bedingt messbar“ oder „Andere Organisationseinheiten – Entwicklung, Marketing etc. – beeinflussen den Vertriebserfolg“, um sich notwendigen Veränderungsprozessen zu entziehen. Doch wer im harten Wettbewerb nicht handelt, wird behandelt – vom Markt, von den Kunden, dem Wettbewerb etc.

Die Steuerung des Vertriebs über klare Ziele und Kennzahlen, die Bereitstellung der erforderlichen Werkzeuge und Ressourcen und daraus abgeleitete konsequente Vertriebsaktivitäten werden den Unterschied in der Qualität von Vertriebsteams ausmachen.

1.1 Die Steuerung des Vertriebs mit Zielen

Wer heute keine langfristigen Ziele hat, hat morgen kein Unternehmen mehr!

Entscheidungen, die ausschließlich Top-down getroffen werden, werden oftmals von den Mitarbeitern abgelehnt. Gründe sind unter anderem die mangelnde Vermittlung der Ziele oder ein fehlendes Verständnis der Mitarbeiter für die Zusammenhänge. Entscheidungen, die Bottom-up gesteuert wurden, mangelt es

dagegen häufig an der Unterstützung durch die Führung. Daher haben sich Top-down-Bottom-up- Entscheidungssysteme in der Praxis bewährt. Nachstehend ein Beispiel, wie ein Entscheidungsprozess in die Praxis umgesetzt werden kann:

1. Entscheidung und Festlegung der strategischen Ziele durch die Führung (Top-down).
2. Erarbeitung von Umsetzungsideen zur schnellen Erreichung der Ziele durch die Mitarbeiter (Bottom-up).
3. Präsentation der Umsetzungsideen durch die Mitarbeiter vor der Führung (Bottom-up).
4. Entscheidung der Führung über die weitere Vorgehensweise (Top-down).
5. Delegation von Teilaufgaben zur Umsetzung der Entscheidungen an die Mitarbeiter (Top-down).
6. Umsetzung von Einzelprojekten durch die Mitarbeiter (Bottom-up).
7. Regelmäßige Reviews zur Überprüfung des Umsetzungsstands und Erfahrungsaustausch (Top-down – Bottom-up).
8. Identifikation von weiteren Optimierungschancen (Top-down – Bottom-up).

Führen Sie die Vertriebsmitarbeiter durch Ziele und entsprechende Zielvereinbarungen und wählen sowohl Individualziele als auch Teamziele, die aus den strategischen Vertriebszielen abgeleitet wurden. Berücksichtigen Sie bei den Zielfestlegungen die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Grundlagen des Zielvereinbarungsprozesses sind:

- **Langfristige Vertriebsziele:** Welche Ergebnisse streben wir in X Jahren an?
- **Vertriebskultur:** Wie stellen wir uns auf und gehen miteinander um, um die langfristigen Vertriebsziele zu erreichen?
- **Einzelziele (Meilensteine):** Welche Einzelziele müssen erreicht werden, um die strategischen Vertriebsziele umzusetzen?
- **Unternehmensbereichsziele (Gruppenziele):** Mit welchen Maßnahmen werden welche Teilbereiche des Unternehmens zum Gesamterfolg beitragen?
- **Zielfindung (Werkzeuge):** Welche Werkzeuge helfen uns, die Einzelziele zu erreichen?
- **Administration:** Wie und mit welchen Werkzeugen setzen wir Einzelmaßnahmen erfolgreich um?
- **Zielvereinbarungen:** „Welche operativen Maßnahmen müssen zur Erreichung der Einzelziele umgesetzt werden?“
- **Aktivitäten:** „Welche tagesaktuellen Aktivitäten werden festgelegt?“
- **Kritische Erfolgsfaktoren:** „In welchen Bereichen sind wir aus Kundensicht besser als der Wettbewerb?“

- **Erfolgsaktionen:** „Wie werden wir unsere Unternehmensvorteile in Kundenmehrwertkonzepten umwandeln?“

Geben Sie dem Team regelmäßig Feedback über Kennzahlenanalysen, Workshops, Review-Termine oder Planüberprüfungsgespräche mit den Mitarbeitern, um den Zielerreichungsgrad kontinuierlich zu überprüfen.

1.2 Die Neujustierung der Vertriebsorganisation

Moderne Vertriebsorganisationen bauen einen Multi-Channel-Vertrieb auf. Neben den Bereichen Außendienst und Key Account Management steigt die Bedeutung der Bereiche „Verkaufsaktiver Innendienst“, „Online-Vertrieb“ und „Partnering“. Der Außendienst ist in vielen Unternehmen eine sehr teure Personalressource, deshalb verlagern Unternehmen zunehmend Aktivitäten des Außendienstes auf andere Vertriebskanäle, zum Beispiel auf einen verkaufsaktiven Innendienst. Gleichzeitig werden Standardaktivitäten des Innendienstes dahingehend überprüft, ob Mitarbeiter oder elektronische Werkzeuge definierte Arbeiten übernehmen können. Damit wandeln sich die Aufgabenfelder und Mitarbeiterstrukturen im Innendienst.

- Die Zahl der Mitarbeiter im **administrativen** Innendienst wird durch Automatisierung und Standardisierung sinken. Aufgaben wie Auftragsprüfung und -eingabe, Terminverfolgung, Versandplanung und administrative Tätigkeiten werden durch EDI, Edifact und leistungsstarke CRM-Systeme zunehmen automatisiert und standardisiert.
- Die Mitarbeiter eines **verkaufsaktiven** Innendienstes werden Aufgaben wie Telefonverkauf, Angebotsmanagement, Einbindung in Werbung und Verkaufsförderungsaktivitäten, Vertriebscontrolling und C-Kundenbearbeitung übernehmen und es werden zunehmend Aktivitäten vom Außen- auf den verkaufsaktiven Innendienst verlagert (Abb. 1.1).

Der **Außendienst** konzentriert sich in Zukunft immer stärker auf die Gewinnung und Bindung von wertigen Kunden mit Zukunftspotenzial und die Umsetzung von Marketingplänen und Projekten.

1.2.1 Der verkaufsaktive Innendienst der Zukunft

Der Kundenmanager im **verkaufsaktiven** Innendienst ist in Zukunft kein „Sachbearbeiter“ mehr, sondern übernimmt verantwortlich operative Vertriebsaufgaben