

Geleitwort

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Prof. Dr. Christian Belz

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

1. Einleitung: Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement

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

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

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

Steigende strategische Bedeutung des Vertriebs.

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

Treiber 1: Vertrieb ist eine teure Ressource

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

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

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

Einleitung: Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement

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

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

Treiber 2: Vertrieb hat das größte Leistungssteigerungspotenzial

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

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

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

diesem Aspekt zeigen wir Ansatzpunkte und professionelle Vorgehensweisen auf. Hier geht es um Führungs- und insbesondere um Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Treiber 3: Vertrieb schafft echte Wettbewerbsvorteile

Eine frühere Studie der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit *Mercuri International* belegt, dass der Vertrieb selbst Mehrwerte und damit Wettbewerbsvorteile schafft (Belz/Bussmann 2002, S. 19). Auf dieser Basis muss es gelingen, den Vertrieb nicht mehr nur als Distributionsorgan im Unternehmen anzusehen, sondern als strategischen Erfolgsfaktor. Diese Denkweise liegt dem gesamten Buch zu Grunde.

Begriffsdefinitionen zum Vertrieb

Zu grundsätzlichen Begriffen in Vertrieb und Kundenmanagement gibt es viele Definitionen. Für dieses Werk verwenden wir die wichtigen Schlüsselbegriffe wie folgt:

„*Verkaufen* [oder *Verkauf*, Anm. der Autoren] ist ein Instrument der Marktbearbeitung von Unternehmen und wird kombiniert mit Dokumentationen, Werbung, Verkaufsförderung, Telefonmarketing, Messen, Direct Marketing, Internet usw., um den Informations-, Entscheidungs- und Nutzungsprozess der angezielten Kunden wirksam zu begleiten. Verkaufen ist ein zwischenmenschlicher Prozess und schließt auf Anbieter- und Kundenseite je einen oder mehrere Entscheidungsträger und Beeinflusser ein.“ (Belz/Bussmann 2002, S. 21). Die Tätigkeit ist nicht explizit auf Mitarbeiter im Verkauf begrenzt, sondern kann auch von anderen Personen im Unternehmen durchgeführt und/oder mitgestaltet werden.

Vertriebsmanagement umfasst die Steuerung und Gestaltung des persönlichen Verkaufs, des Vertriebssystems (Vertriebsstrukturen, -prozesse und -kanäle) und der Distribution in nationalen und internationalen Märkten.

„*Kundenmanagement* beinhaltet das Management der kommunikativen Interaktionsprozesse eines Anbieters mit potenziellen oder vorhandenen Kunden zur Generierung

und Pflege von Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg.“ (Diller/Haas/Ivens 2005, S. 22).

Anmerkung: Es geht uns in diesem Buch nicht darum, alle relevanten und möglichen Facetten der Themenbereiche zu erläutern. Wir gehen selektiv vor und vertiefen diejenigen Aspekte, die nach unserer Erfahrung in diversen Unternehmen und der Studie *Excellence in Sales* den größten Erfolg versprechen.

Die Studie *Excellence in Sales*

Die Studie beruht auf telefonischen Interviews, die im Auftrag von *Mercuri International* und der Universität St. Gallen durch das Marktforschungsinstitut AMR Advanced Market Research GmbH (www.amr-research.com) durchgeführt wurden. Die Interviews dauerten 30-45 Minuten und wurden anhand eines Fragebogens durchgeführt.

Befragt wurden Vertriebsmanager von 747 Unternehmen aus 14 Ländern. Diese waren für das Vertriebsmanagement verantwortlich und führten mindestens zehn Mitarbeiter. Die Fragen bezogen sich auf die Rahmenbedingungen, das Geschäftsmodell des Unternehmens und die konkreten Vorgehensweisen im Vertrieb sowie den Vertriebsserfolgen.

Es wurde die Zustimmung zu Statements auf einer Skala von 1 („strongly disagree“) bis 7 („strongly agree“) sowie das Vorhandensein und der Einsatz von Instrumenten/Vorgehensweisen erhoben. Um die Prägnanz der Aussagen zu erhöhen, beruhen die Ergebnischarts auf einer Auswertung der beiden extremsten Zustimmungswerte, d. h. 6 und 7. Wenn also z. B. der Wert 75 % einem Item innerhalb der Top 10 zugeordnet wird, haben 75 % der Top-Performer bei diesem Item mit 6 oder 7 geantwortet. Einige offene Fragen zu exzellenten Leistungen des eigenen Unternehmens und anderer Unternehmen ergänzen den Fragebogen.

Folgende Länder wurden mit mindestens 50 Interviews pro Land berücksichtigt (in alphabetischer Reihenfolge): Belgien, Brasilien, China, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Italien, Niederlande, Schweden, Schweiz, Spanien,

Tschechische Republik. Die befragten Unternehmen sind im Business-to-Business-Geschäft tätig. Es ergibt sich folgende Verteilung: Produzierendes Gewerbe und Maschinenbau: 19 %, Lebensmittel und Landwirtschaft: 9 %, Metallbau: 9 %, Chemische und Pharmazeutische Industrie: 7 %, Banken und Versicherungen: 6 %, Konstruktion: 5 %, Transport und Logistik: 5 %, IT und Kommunikationstechnik: 5 %, Medien, Druck- und Verlagswesen: 5 %, Energie (Elektro, Oil, Gas): 5 %, Sonstige Dienstleistungen: 5 %, Automotive: 4 %, Textilwirtschaft: 4 %, Großhandel: 4 %, Sonstige: 10%

Um die Stellhebel für den Vertriebs Erfolg zu identifizieren, wurden die sogenannten Top-Performer vom Durchschnitt und von den weniger erfolgreichen Unternehmen, den Low-Performern, unterschieden. Um Top- und Low-Performer zu identifizieren, wurden die o. g. Kriterien zur eigenen Vertriebsperformance im Vergleich zum größten Wettbewerber gestellt. Anschließend wurden die besten 10 % (insgesamt 82 Unternehmen) als Top-Performer und die schlechtesten 10 % (insgesamt 74 Unternehmen) als Low-Performer eingestuft. Der systematische Vergleich der beiden Gruppen und des Durchschnitts führte zu unseren Erkenntnissen.

Neben diesen Befragungsergebnissen basiert das Buch auf den Erfahrungen und Erkenntnissen aus zahlreichen Projekten von *Mercuri International* und der Universität St. Gallen mit renommierten Unternehmen. Ergänzend werden zahlreiche Praxisbeispiele angeführt.

Hinweise für den Leser

Dieses Buch richtet sich zu allererst an Führungskräfte und Praktiker in Vertrieb und Kundenmanagement. Natürlich profitieren auch Wissenschaftler, Berater und Studierende. Unser Ziel ist es jedoch vor allem, der Praxis Wissen, Anregungen und Empfehlungen zu vermitteln. Dementsprechend haben wir jedes Thema möglichst praxisorientiert aufbereitet. Jedes Kapitel beginnt mit einer kurzen Einleitung in das Thema. Es folgen die Kernfragen, die das entsprechende Kapitel beantwortet. Nach den ausführlichen Darstellungen der Inhalte schließt jedes Kapitel mit einer Zusammenfassung. Hier stellen wir jeweils die Erfolgsfaktoren zusammen, die Unternehmen beachten und

umsetzen sollten, wenn sie echte Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement erreichen wollen.

Daraus ergeben sich zwei unterschiedliche Arten, wie Leser mit diesem Buch arbeiten sollten:

Zum einen bietet sich das *sequentielle Studium des Gesamtwerkes* an. Wir haben uns bemüht, so zu schreiben, dass dies, obwohl es sich bei diesem Werk um ein Fachbuch handelt, möglich ist. Dieses Vorgehen empfehlen wir vor allem denjenigen, die ihren eigenen Vertrieb oder den eines Unternehmens auf den Prüfstand stellen wollen. Unsere Inhalte können als eine Art Benchmark verwendet werden und wir geben Hinweise, wie Unternehmen sich optimal aufstellen und verhalten sollten.

Auch das *selektive Lesen einzelner Kapitel* ist möglich. In diesem Fall dient das Werk eher als gezielte Inspiration für spezielle Interessen der Leser oder zur Vertiefung von Themen, an denen sie gerade arbeiten. Die Kapitel sind in der Regel in sich geschlossen. Querbezüge werden bezeichnet und ermöglichen gezielte Sprünge in andere Kapitel.