

1 Einleitung

Für viele Menschen ist Vertrieb das einfache Verkaufen von Produkten oder Dienstleistungen vom Anbieter zum Konsumenten. Dieser Prozess wird oft noch als eine Art Fleißarbeit gesehen, bei der derjenige den meisten Erfolg hat, der möglichst viele potenzielle Kunden irgendwie vom Kauf überzeugt. Der Begriff »Vertrieb« oder »Verkauf« ist nicht selten negativ geprägt und wird schnell mit dem Begriff »Klinkenputzen« in Verbindung gebracht. Vertrieb ist in den Köpfen von vielen noch etwas, für das man ein Talent haben muss und für das man möglichst mit Überredungskunst gesegnet sein sollte.

Fühlen Sie sich angesprochen? Haben auch Sie das Gefühl, nicht für den Vertrieb geeignet zu sein? Fühlen Sie sich unwohl bei dem Gedanken, jemandem etwas verkaufen zu müssen? Wenn Sie diese Fragen mit »ja« beantworten, ist das absolut normal. Vielen von uns fehlt das Wissen über die Gestaltung eines modernen Vertriebs, im welchem die althergebrachte »Überredungskunst« einem konsequent geplanten Vertriebsprozess gewichen ist. Ist der Vertrieb eines Produktes professionell geplant, bieten Sie den richtigen Menschen das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt an und werden erkennen, dass der Verkauf auf diesem Wege kaum noch etwas mit Überredungskunst und Klinkenputzen zu tun hat. Vielmehr gleicht der eigentliche Verkaufsprozess einer gerichteten Kommunikation, in der im besten Fall der Kunde und der Verkäufer kaum noch merken, dass sie mitten in einem Verkaufsprozess sind. Um dieses Niveau zu erreichen, ist in der Regel eine große Menge an Basisarbeit zu leisten, wie Marktanalysen und strategische Planung. Ein erfolgreicher Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung hängt daher erheblich von den analytischen und planerischen Vorarbeiten ab. Natürlich spielt das eigentliche Produkt auch eine große Rolle, das im Auge des Kunden einen echten Nutzen haben muss. Schlussendlich ist ein erfolgreicher Vertrieb vielmehr das Ergebnis eines fast wissenschaftlichen Entwicklungs- und Planungsprozesses als eine Kunst oder ein Talent.

Nach Abschluss der Entwicklung eines Produktes und der planerischen und analytischen Vorarbeiten ist es wichtig, sich das handwerkliche Know-how eines zeitgemäßen Vertriebs anzueignen. Dazu gehört, wie Vertriebsaktivitäten geplant, durchgeführt und in ihrem Ergebnis gemessen werden, wie ein optimales Kundengespräch aufgebaut sein sollte und wie sich digitaler und klassischer Vertrieb gut kombinieren lassen.

Viele Märkte sind heute davon geprägt, dass eine hohe Angebots- und Nachfragekonzentration vorherrscht und dass Anbieter von Beginn an in einem internationalen Wettbewerb stehen. In einem solchen Umfeld kommt dem Vertrieb eine immer

höhere Bedeutung zu. Es reicht nämlich nicht aus, das innovativste und beste Produkt zu haben. Nur wenn das Produkt auch richtig im Markt platziert wird, hat das Unternehmen eine Chance sich durchzusetzen und im besten Fall die dauerhafte Marktführerschaft zu übernehmen. Sehr häufig unterschätzen Unternehmen den wahren Zeit- und Ressourcenaufwand, der für einen erfolgreichen Vertrieb notwendig ist. Als Faustformel kann dienen, dass etwa 50 % des Erfolges in der Entwicklung eines guten Produktes liegt. Die zweite Hälfte des Weges muss durch einen erfolgreich gestalteten Vertrieb zurückgelegt werden (► Abb. 1).

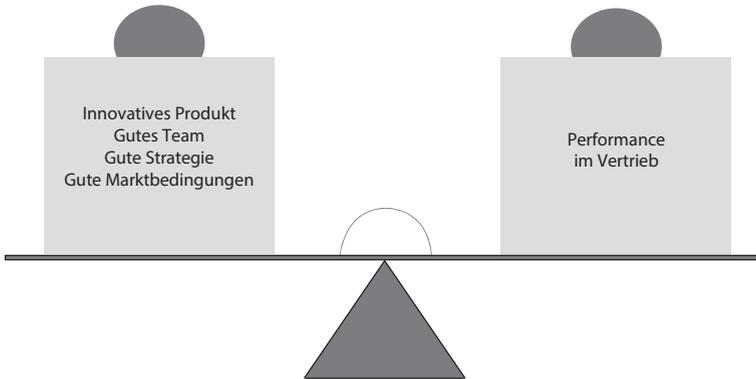


Abb. 1: Der Weg zum Kunden – Bedeutung des Vertriebs

Ohne Zweifel gehört ein vertriebliches Basiswissen heute fast zur Allgemeinbildung. Sich das richtige und zweitemäÙe Wissen anzueignen, ist dennoch nicht einfach, denn die Auswahl eines geeigneten Angebots aus der Fülle von unterschiedlichen Ratgebern und Weiterbildungsangeboten ist eine Herausforderung.

Dieses Buch vermittelt die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Vertriebs und ist gleichzeitig ein kompakter Leitfaden für Aufbau und Umsetzung einer erfolgreichen Vertriebsstrategie. Es liefert das Basiswissen für die wichtigsten Aspekte eines modernen Vertriebs und behandelt auch die Frage, wie digitale und nicht digitale Vertriebskanäle effektiv kombiniert werden können

2 Herausforderungen für den Vertrieb in heutigen Märkten

Viele Märkte wurden in den letzten Jahrzehnten stark von der Globalisierung geprägt. Speziell in B2B-Märkten ist es dadurch häufig zu einer Angebotskonzentration gekommen, bei der immer größer werdende und stark internationalisierte Anbieter eine marktbeherrschende Stellung einnehmen. Gleichzeitig sind auch viele Nachfrager in größeren Organisationen verschmolzen oder haben sich in Einkaufsgemeinschaften zusammengefunden. Für Neueinsteiger in solchen Märkten bedeutet dies, dass Marktanteile mehr oder weniger fest verteilt sein können und eventuelle Kunden durch die Bündelung Ihrer Nachfrage nach bestimmten Produkten oder Dienstleistungen eine starke Verhandlungsmacht erworben haben. Die Bedingungen für den Vertrieb eines Produktes können heute bereits so komplex sein, dass ohne ausreichend genaue Marktanalyse der Einstieg in den Vertrieb sehr risikoreich sein kann. Daher ist es absolut notwendig, vor jeglicher Entwicklung einer Vertriebsstrategie und deren Umsetzung eine möglichst detaillierte Marktanalyse durchzuführen, die ein verlässliches Bild über die aktuellen Bedingungen im Markt liefert.

Eine weitere wichtige Herausforderung ist, dass sich neue Geschäftsideen insbesondere durch das Internet immer schneller international verbreiten und die Zeit, bis der erste Wettbewerber in den Markt eintritt, eher kürzer wird.

Viele Unternehmensgründer fragen sich daher, wie sie sich einen Vorsprung im Markt aufbauen und gleichzeitig möglichst viele Markteintrittsbarrieren gegen den zukünftigen Wettbewerb errichten können. Strategisch ist der Aufbau von Markteintrittsbarrieren und die Entwicklung von Differenzierungsmerkmalen gegen Wettbewerbsprodukte ein wichtiges Mittel, seinen dauerhaften Erfolg sicherzustellen. Allerdings ist die Zeit, die für den Aufbau der Abgrenzung des eigenen Produkts nach Markteinführung verbleibt, eher kürzer geworden. Daher ist die Entwicklung einer erfolversprechenden Vertriebsstrategie und deren konsequente Umsetzung ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor, der ebenso wichtig ist, wie das eigentliche Produkt sowie dessen Qualität und Nutzen.

Als wichtigster Einflussfaktor auf die allgemeinen Rahmenbedingungen im Vertrieb ist sicherlich die Digitalisierung des Vertriebs zu nennen. Mehr und mehr informieren sich Kunden sowohl im B2B als auch in B2C-Märkten über Produkte und Lösungen im Internet und können ihren Entscheidungsprozess bereits bis zu 57 % absolviert haben, bevor sie mit einem Verkäufer Kontakt aufnehmen (CEB 2012). In vielen Fällen findet der Vertrieb bereits voll digital statt, ohne dass ein Verkäufer überhaupt direkten Kontakt zu einem Kunden hat. Dies bedeutet, dass Verkaufsprozesse heute fast immer teilweise oder ausschließlich digital und auch weiterhin zum

Teil klassisch ablaufen. Wer also den digitalen oder den klassischen Teil des Vertriebsprozesses vernachlässigt oder nicht beherrscht, setzt sich einem nicht unerheblichen Risiko aus. Es ist wichtig zu verstehen, dass Kunden heute eine zweiteilige Kundenidentität entwickelt haben. Auf der einen Seite besitzen sie weiterhin ihre persönliche Identität, die vor allem in direkten Verkaufsgesprächen zum Tragen kommt. Hinzugekommen ist die digitale Identität, die sich durch Verhaltensweisen im Internet manifestiert (Digital Footprint). Diese Verhaltensweise eines jeden Kunden oder potentiellen Kunden möglichst genau zu kennen, ist Ziel eines jeden digitalen Marketingmanagers (► Abb. 2).

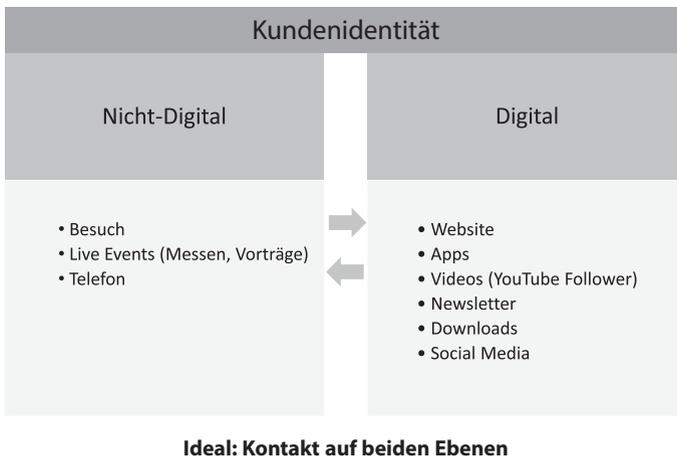


Abb. 2: Zweiteilige Kundenidentität in der digitalen Welt

3 Persönliches Anforderungsprofil im Vertrieb

Viele Neueinsteiger im Vertrieb stehen vor der Frage, ob sie grundsätzlich für den Vertrieb geeignet sind. Das teilweise noch immer negativ geprägte Image des Verkaufens als auch das fehlende Wissen, wie ein erfolgreicher Vertrieb zu organisieren ist, lässt viele darüber zweifeln, ob sie im Vertrieb erfolgreich sein können. Insbesondere Firmengründer kommen sehr häufig über den Prozess der Unternehmensgründung und Produktentwicklung eher spät zur Fragestellung, wer den Vertrieb übernimmt bzw. wie der Vertrieb organisiert werden sollte. Es ist ratsam, sich von Beginn an immer mit der Frage auseinanderzusetzen, wie und wann das eigene Produkt verkauft werden soll. Dazu gehört auch, alle notwendigen Vorbereitungen so früh wie möglich anzugehen und sich konkret mit der Frage zu beschäftigen, welche Rolle man selbst im Vertrieb spielen möchte bzw. sollte.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die vertriebliche Eignung eines Menschen vor allem in dessen persönlichen Eigenschaften begründet liegt. Wenn die persönlichen Voraussetzungen stimmen, ist das eventuell fehlende betriebswirtschaftliche und verkäuferische Handwerkszeug von jedem erlernbar.

Zu den wichtigsten persönlichen Eigenschaften gehören:

- Hohe soziale Kompetenz
- Durchsetzungsvermögen
- Zielorientiertheit
- Leistungsbereitschaft
- Gefestigtes Selbstwertgefühl

Diese Eigenschaften sind besonders wichtig, da Verkäufer im Grunde permanent aktiv auf andere Menschen zugehen und Sie gerichtet dazu bewegen wollen, ihr Produkt zu kaufen. Wenn potentielle Kunden dann signalisieren, dass sie kein Interesse haben, empfinden vielen Menschen dies als persönliche Ablehnung. Um mit solchen Situationen umgehen zu können, bedarf es einer bestimmten inneren Haltung, die man entweder schon hat oder für sich entwickeln muss.

Diese richtige innere Haltung wird vor allem durch folgende sehr wichtige Eigenschaften bestimmt:

- Starkes Motiv, erfolgreich sein zu wollen
- Echtes Interesse an anderen Menschen

- Positive Lebenseinstellung
- Begeisterungsfähigkeit

Die Frage nach dem persönlichen Motiv erfolgreich sein zu wollen, ist ein sehr wichtiger Punkt. Das persönliche Motiv ist der Grundantrieb, aus welchem heraus Menschen handeln. Man sollte sich daher prüfen, welche Ziele man verfolgt und worin die eigene Zielsetzung begründet ist. Wenn das persönliche Motiv erfolgreich sein zu wollen stark genug ist, ist dies eine optimale Voraussetzung, ein Geschäft dauerhaft zu entwickeln und gegen jede Veränderung im Markt aufrecht zu erhalten. Die richtige innere Haltung ermöglicht einen adäquaten Umgang mit allen Höhen und Tiefen des täglichen Geschäfts und die Bewahrung einer dauerhaften persönlichen Balance. Nicht selten sind Geschäftsmodelle auch deswegen nicht erfolgreich, weil sie nicht entschlossen und konsequent umgesetzt wurden.

Erfolgreiche Verkäufer sind häufig gute Netzwerker mit einer positiven Lebenseinstellung, und einem echten Interesse an anderen Menschen. Dies ist oft mit der Fähigkeit gepaart, andere für Produkte zu begeistern bzw. zu motivieren, sich mit den Produkten auseinanderzusetzen.

Ein letzter wichtiger Erfolgsfaktor liegt darin, alle strategisch wichtigen Ziele und Pläne für die Umsetzung des eigenen Geschäfts in einem gerichteten Analyse- und Planungsprozess gewissenhaft ableiten zu können, zu Papier zu bringen und hinterher mit einer ausreichenden Disziplin umzusetzen.

Natürlich gibt es auch wissenschaftliche Ansätze, die ergründen, was erfolgreiche Verkäufer oder Verkaufsteams ausmacht. So wurde zum Beispiel eine Untersuchung durchgeführt, in der 800 Verkäufer während ihrer Kundengespräche bezüglich spezifischer Fähigkeiten, wie z. B. Umgang mit Kunden, Knüpfen von Beziehungen, Präsentieren des Angebots, beobachtet und eingeschätzt wurden (Ryals, Davies 2010). Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass sich Verkäufer in 8 unterschiedliche Verkäufertypen einordnen lassen, von denen aber nur 3 wirklich effizient vorgehen. Die übrigen verhindern durch ihr Verhalten, dass ein Geschäft zustande kommt. Gründe hierfür sind, dass diese Verkäufer zu viel Redeanteil haben (Geschichtenerzähler), durch Unsicherheiten im Umgang mit den Kunden dessen Bedürfnisse ignorieren, oder zu aggressiv oder zu kumpelhaft mit den Kunden umgehen. Diese nicht förderlichen Verhaltensweisen sind aber änderbar und zeigen auf, dass es notwendig ist, sich als Verkäufer weiterzuentwickeln und sich permanent in seiner persönlichen Vorgehensweise zu überprüfen und zu verbessern. Dazu gehört auch, wie jeder einzelne Verkäufer in seinem Team geführt und gecoacht wird. In welchem persönlichen Umfeld und unter welchem Führungsstil ein Verkäufer agiert, hat einen Einfluss auf dessen Erfolg (Morhart, Jenewein, Herzog, Brösamle 2013).

4 Wichtigste Eigenschaften eines Vertriebsmitarbeiters

Die wichtigste Eigenschaft eines Verkäufers ist zweifellos das Erzielen von profitablen Umsätzen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte jeder Verkäufer das notwendige verkäuferische Handwerkszeug beherrschen, um Verkaufsprojekte gezielt voranzutreiben und Verhandlungen professionell zu führen. Jeder Verkäufer sollte in der Lage sein, dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen und im besten Fall auf der Basis dieser Beziehung individuelle Kundenlösungen und -strategien entwickeln können. Besonders in kompetitiven Märkten ist der Aufbau von starken Kundenbeziehungen und das Kanalisieren von Markttrends zur Unternehmensführung ein wichtiger Wachstums- und Erfolgsfaktor.

Eine absolute Selbstverständlichkeit sollte sein, dass jeder Verkäufer seine Produkte absolut versteht und jedes Produktmerkmal auch in einen Kundennutzen übersetzen kann. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass Kunden heute fast ausnahmslos absolute Professionalität von Verkäufern verlangen und erwarten, dass Verkäufer ihre Produkte 100 %-ig kennen und beherrschen.

Verkaufsprozesse sind heute mehr und mehr arbeitsteilig organisiert. Dies bedeutet, dass Verkäufer immer weniger als »Lonesome Heroes« Kunden gewinnen und halten. Häufig werden komplexe Kundenprojekte nur durch enge Zusammenarbeit in einem Marketing- und Salesteam (Demand Generation Center) gewonnen. Sollten in diesem Team Prozesse und Zuständigkeiten nicht richtig geregelt sein, kann es schnell zu Spannungen kommen, die den Erfolg wesentlichen beeinflussen können. Daher ist es wichtig, das Teams richtig aufgestellt und geführt werden und ein ausgeprägter Team-Player Geist vorherrscht.

Die Position eines Vertriebsmitarbeiters wird vielmehr an den Ergebnissen als an den reinen geleisteten Arbeitsstunden gemessen. Als Vertriebsmitarbeiter wird man dauerhaft nur seine Position erhalten können, wenn die geplanten Umsatzziele erreicht werden. Vertriebsmitarbeiter im Außendienst haben neben der reinen Verkaufstätigkeit eine Reihe weiterer Aufgaben zu bewältigen, die bei falschem Zeit- und Projektmanagement dazu führen, dass nicht genügend Zeit für die eigentliche Verkaufstätigkeit bleibt. Verkäufer verbringen lediglich 34 % ihrer Zeit mit direkten Verkaufsaktivitäten (z. B. Verkaufsgespräche, Kundenkommunikation per E-Mail) und 66 % mit anderen administrativen Aufgaben (*State of sales, Salesforce Research 2018*). Vor diesem Hintergrund ist es sehr wichtig, die Zeit für echte Verkaufsaktivitäten hoch zu halten bzw. zu erhöhen, indem durch gute Selbstorganisation und dem Setzen der richtigen Prioritäten die täglichen Arbeiten immer wieder überprüft werden.



Abb. 3: Anforderungsprofil Vertrieb

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Anforderungsprofil im Vertrieb«

1. Wie ist Ihre momentane Einstellung zu einer eigenen Tätigkeit im Vertrieb?
2. Fühlen Sie sich geeignet? Oder haben Sie Zweifel an Ihrer Eignung?
3. Erfüllen Sie alle wesentlichen Punkte des persönlichen Anforderungsprofils? Wo sehen Sie persönliche Stärken und auch Schwächen?
4. Welche Bedeutung hat der Vertrieb aus Ihrer Sicht für den Gesamterfolg eines Unternehmens?

5 Generelle Aspekte der strategischen Vorbereitung

Bevor mit dem aktiven Verkauf eines Produktes begonnen werden kann, sollte im Falle einer Unternehmensgründung oder bei einer Produktneueinführung ein kompletter strategischer Planungsprozess durchlaufen werden, an dessen Ende die Erstellung eines sehr detaillierten operativen Vertriebsplans steht. Auch wenn es sich nur um einen Vertriebsplan für ein bereits eingeführtes Produkt handelt, ist das Durchlaufen eines strategischen Planungsprozesses notwendig. Auf Basis eines Vertriebsplans werden nämlich alle Umsatz- und Gewinnerwartungen definiert. Dies bedeutet gleichzeitig, dass der Erfolg des Unternehmens nicht unerheblich von der Umsetzbarkeit des Vertriebsplans abhängt.

Nicht selten sind Unternehmen trotz voll durchgeführter Planungsprozesse nicht in der Lage, ihre geplanten Umsatzziele zu erreichen. Die Gründe für diese Misserfolge können vielfältig sein. Sehr oft werden Fehler während der strategischen Planung in folgenden Bereichen gemacht:

- Nicht klar definierte Zielsetzung für das Unternehmen (Mission & Vision)
- Nicht gründlich und falsch durchgeführte Analysen (Marktentwicklungen, Wettbewerb)
- Fehlinterpretationen von Analyseergebnissen
- Falsche Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen
- Falsche Gewinnerwartungen durch unrealistische Finanzplanung
- Unklare Kompetenzen in der Planungsphase
- Stark emotional beeinflusste Entscheidungen

Die Liste der Bereiche, in denen Fehler im strategischen Planungsprozess gemacht werden, könnte sicher noch erweitert werden. Sie zeigt dennoch sehr gut, dass in den vorbereitenden Planungsprozessen die Basis für den zukünftigen Erfolg gelegt wird und in dieser Phase gemachte Fehler einen wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Unternehmensentwicklung haben können. Daher sollte dieser Prozess für das eigene Unternehmen genau definiert und anschließend geplant durchlaufen werden. Es ist sehr wichtig, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für diesen Prozess klar zu definieren. Auf den ersten Blick mag die Etablierung eines strategischen Planungsprozesses das Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum im Geschäftsjahr etwas weniger flexibel und dynamisch machen. Wer aber einmal einen kompletten Misserfolg eines Produktes erlebt hat, erkennt, dass dies die eindeutig schlechtere Alternative ist. Der Misserfolg eines

Produktes im Markt zieht hohe Kosten nach sich und führt zu nicht erreichten Umsatzzielen. Auch der negative Einfluss auf die Motivation des Teams sollte nicht unterschätzt werden. Insbesondere Vertriebsmitarbeiter verlieren bei nicht erreichten Zielen eher einmal das Vertrauen in das eigene Unternehmen und haben dadurch eine höhere Bereitschaft für einen Jobwechsel. Um Misserfolge im Vertrieb zu vermeiden, ist es notwendig, gerichtet durch einen strategischen Planungsprozess zu gehen und die Ergebnisse im Anschluss auch konsequent umzusetzen.

Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie bedeutet, sich bewusst Klarheit über die Entwicklungsrichtung des Unternehmens in Abhängigkeit von einer dynamischen Umgebung zu verschaffen (Olsen 2007). Erst wenn eine genaue Willensbildung im Unternehmen stattgefunden hat, sollte man in den Entwicklungsprozess einer operativen Vertriebsstrategie einsteigen.

Der strategische Planungsprozess beinhaltet folgende praktische Schritte:

1. **Vorbereitung:** Legen Sie die generelle Ausrichtung des Planungsprozesses fest, einigen Sie sich auf eine Rollenverteilung und identifizieren Sie, in welchen Bereichen Sie Informationen zusammentragen müssen.
2. **Mission & Vision:** Erzielen sie eine Einigung darüber, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll.
3. **Strategische Analyse:** Dies ist der wichtigste Schritt. In dieser Phase führen Sie alle notwendigen Analysen (Marktanalysen, Branchenstrukturanalysen, Szenarioanalysen, SWOT Analysen, Absatz- und Umsatzanalysen) durch.
4. **Entwicklung des eigentlichen operativen Plans:** Festlegung der Ziele und Maßnahmen mit konkreten Ausführungszeitpunkten.
5. **Berechnung der finanziellen Auswirkungen** (Sales & Marketing Budget, Umsatzplanung)
6. **Kommunikation des Plans:** Vorstellung des Plans an alle Mitarbeiter und Sicherstellung, dass alle den Plan verinnerlichen.
7. **Umsetzung des Plans:** In bestimmten Abständen (z. B. wöchentlich) wird die Umsetzung des Planes verfolgt und bei Problemen in der Umsetzung Gegenmaßnahmen getroffen, die die planmäßige Umsetzung der einzelnen Aktivitäten sicherstellen. Die Ergebnisse werden durch ein definiertes Kennzahlensystem gemessen.

Um diesen Planungsprozess zielgerichtet durchlaufen zu können, sollte sich das gesamte Team auf einheitliche **Analyseformate (Templates)** festlegen, die dann konsequent verwendet werden. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von bereits entwickelten Templates, auf die bequem zurückgegriffen werden kann (Kerth, Asum, Stich 2015).

Bevor mit einem Planungsprozess begonnen wird, sollte absolute Klarheit darüber herrschen, was die Grundlagen des Geschäftsmodells sind, und ob diese auch tragfähig sind. Zielkunden, Nutzenversprechen des Produktes und der Aufbau der Wertschöpfungskette sollten bekannt sein, und natürlich wie mit dem Produkt Gewinn erzielt wird.