Dirk Thiemann · Rainer Skazel

Zukunftskompetenz Vertrieb

So entwickeln Sie Ihr Unternehmen zu einer Top Sales Company

EBOOK INSIDE

Springer Gabler

Zukunftskompetenz Vertrieb

Dirk Thiemann • Rainer Skazel

Zukunftskompetenz Vertrieb

So entwickeln Sie Ihr Unternehmen zu einer Top Sales Company

Springer Gabler

Dirk Thiemann
Deutsches Institut für Vertriebskompetenz
Radolfzell, Deutschland

Rainer Skazel
Deutsches Institut für Vertriebskompetenz
Radolfzell, Deutschland

ISBN 978-3-658-30308-2 ISBN 978-3-658-30309-9 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-30309-9

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 2020
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.

Einbandabbildung: © Sergey Nivens/Shutterstock.com
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

Geleitwort: Strategie setzt sich durch

Deutschland ist ein Land der Ingenieure. Die deutsche Wirtschaft und damit der Wohlstand dieses Landes basiert auf den unzähligen Entwicklungen technischer Produkte. Allein eine Invention wird erst dann zu einer Innovation, wenn die Ingenieurleistungen erfolgreich am Markt verkauft werden können. Der Unternehmenserfolg liegt somit in den Händen des Vertriebs. Viele Unternehmen wissen aber nicht, wie gut ihr Vertrieb tatsächlich aufgestellt ist. Gute Umsatzzahlen bedeuten noch lange nicht, dass diese nicht noch gesteigert werden könnten oder sich gar der Gewinn durch höhere Preiserzielung verbessern ließe.

In vielen Projekten, die im Rahmen meiner Lehrtätigkeit an der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft zusammen mit der Industrie durchgeführt werden, wird die Frage gestellt, was die Unternehmen ändern müssten, um erfolgreicher verkaufen zu können. Von strategischen Grundsatzentscheidungen bis hin zu pragmatisch operativen Handlungsempfehlungen sind alle Bereiche des Vertriebs involviert. Verbesserungen hierin führen zu Vorteilen auch gegenüber dem Wettbewerb und zu einer Penetration des Marktes mit den eigenen Produkten.

Mit dem Ziel, sich zu einer „Top Sales Company" zu entwickeln, bietet das vorliegende Buch Unternehmen praxisnahe Handlungsempfehlungen, um ihre Vertriebskompetenzen zu verbessern. Über das aufgezeigte Vertriebsaudit kann eine Schwachstellenanalyse im Unternehmen durchgeführt werden. Hieraus werden Verbesserungsvorschläge bezüglich verschiedener Themenfel-

der, wie Vertriebsorganisation, Führungskräfte, Vertriebsmitarbeiter als auch Vertriebsstrategien angeboten. Eine umfassende Sicht auf den Vertrieb wird sowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht dargelegt.

Somit eröffnen sich verschiedene Handlungsspielräume, die Vertriebsaktivitäten im Unternehmen zu verbessern, um sich am Markt erfolgreich zu positionieren und das Unternehmen in eine gesicherte Zukunft zu führen.

Prof. Dr. Marion Murzin

Vorwort

Kein Bereich innerhalb eines Unternehmens steht so unter Erfolgsdruck wie der Vertrieb. Ohne Vertrieb kein Umsatz, ohne Umsatz kein Gewinn, ohne Gewinn kein unternehmerischer Erfolg.

Gute Produkte in ausgezeichneter Qualität sind heute nicht die Ausnahme, sondern in der Erwartungshaltung des Kunden eine Selbstverständlichkeit. Produkte und Dienstleistungen sind austauschbar, zudem ist durch die zunehmende Globalisierung der letzten Jahre ein stetiger Anstieg von leistungsfähigen Wettbewerbern zu verzeichnen.

Dem Vertrieb als erstes Glied in der Wertschöpfungskette kommt somit eine enorme Bedeutung in der Marktstellung eines Unternehmens zu, der Vertrieb positioniert Unternehmen in Märkten, und hiermit sind wir bei dem entscheidenden Aspekt: Ist der Vertrieb top-positioniert oder vielleicht nur durchschnittlich? Das könnte eine externe Betrachtung darstellen. Intern fällt vor allem in Form von Kennzahlen auf, dass Verkäufer unterschiedlich performen. Auch hier ist die Pareto-Regel in vielen Vertrieben im wahrsten Sinne des Wortes die Regel, nämlich 20 % der Verkäufer generieren 80 % des Umsatzes.

Was unterscheidet die Top 20 % von den anderen, was können die besser als andere, wo liegt der gemeinsame Nenner der Besten und der gemeinsame Nenner der Low-Performer? Und diese Frage löst häufig den gleichen Reflex aus: „Wir benötigen ein Verkaufstraining, Herr Thiemann, Herr Skazel, bitte machen Sie unseren Vertrieb fit." Und diesem Reflex folgend, auch bestätigt von zahlreichen Trainerkollegen, wurden in der Vergangenheit Vertriebe „aus- und durchtrainiert", Vertriebsergebnisse jedoch haben sich nur unwesentlich verändert, d. h. die Fehlerquelle muss woanders bzw. im Verborgenen liegen.

Diese Erkenntnis aus der Praxis war die Geburtsstunde unseres DIV Vertriebsaudits 360° Grad, das eben diese Fehlerquellen sichtbar machen soll. Die reine Betrachtung der Verkaufsmannschaft und deren Optimierung ist ein zu eindimensionaler Blick auf den Vertrieb.

Vertrieb ist komplex und mehrdimensional und besteht aus Erfolgsfaktoren des Unternehmens, die da Vertriebsstrategie und Organisation heißen, und Erfolgsfaktoren der Mitarbeiter in Form von Führungskräften und Vertrieblern. Durch diese systematische Betrachtungsweise ermöglichen wir den ganzheitlichen Blick auf den Vertrieb und machen die verborgenen Potenziale sichtbar. Mit dieser unabdingbaren, exakten Standortbestimmung sind alle Voraussetzungen geschaffen, den Weg Richtung Vertriebserfolg zu beschreiten und auch zu erreichen. Wir alle kennen das von unserem Navigationsgerät. Eine Zielberechnung und Erreichung ist ohne Standortbestimmung nicht möglich, „Sie befinden sich auf einer nichtdigitalisierten Straße, eine Zielberechnung ist nicht möglich" so die Ansage.

Mit diesem Buch erhalten Sie ein Navigationsinstrumentarium, das Ihnen den Weg von der „Standortbestimmung" bis zur Top Sales Company aufzeigt. Mit dem Erwerb dieses Buches sind Sie bereits den ersten Schritt in die richtige Richtung gegangen, hierzu herzlichen Glückwunsch!

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Entdeckerlust, Entwicklerlust und vor allem Erfolgslust auf Ihrem persönlichen Weg zur Top Sales Company!

Herzlichst Ihr

Dirk Thiemann und Rainer Skazel

Einleitung: Mit Vertriebsexzellenz zur Top Sales Company

Zusammenfassung

Zu selten gelingt es Unternehmen, ihr komplettes Vertriebspotenzial voll auszuschöpfen. In vielen Vertriebsabteilungen kommt es darum zu einer enormen vertrieblichen Potenzialverschwendung. Das mag in Zeiten guter Konjunkturentwicklungen verzeihbar erscheinen. Aber gerade in Krisenzeiten geht es darum, die richtigen strategischen Maßnahmen zu ergreifen, um gestärkt daraus hervorzugehen. Das Vertriebsaudit 360° hilft dabei, alle Potenziale im Vertrieb sichtbar zu machen. Das Audit ist nicht nur der erste Schritt auf dem Weg zu einer Top Sales Company, sondern auch zu nachhaltig mehr Umsatz. Sie lernen in diesem Buch die einzelnen Schritte kennen und erfahren am Beispiel einer Case Study, welche Umsatzsteigerungen mit diesem Vorgehen nachweisbar realisiert wurden.

Der Vertrieb ist das erste Glied in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Und trotzdem ist er für viele Unternehmer eine Blackbox, ein fast schon unheimliches Wesen der dritten Art. Deshalb wundert es uns, die Autoren, auch nicht, dass die allermeisten Start-up-Unternehmen, mit denen wir zu tun haben, den Vertrieb als ihr größtes Problem bezeichnen und so gut wie alle Geschäftsführer mit den Ergebnissen ihres Vertriebs nicht zufrieden sind. „Nur eines von zehn Start-ups wird richtig erfolgreich, neun gehen bereits innerhalb der ersten drei Jahre nach ihrer Gründung pleite“, heißt es in einem Kommentar auf der Internetseite des Manager Magazins (Grabmeier 2019), und unserer Erfahrung nach hat das meistens mit dem Problemkind „Vertrieb“ zu tun. Im Jubel über die fantastische disruptive Geschäftsidee, die die Branche revolutionieren wird, geht der Blick auf und für das Wesentliche

verloren: den Vertrieb so aufzustellen, dass es gelingt, viele Kunden mithilfe der Produkte und Dienstleistungen so zu begeistern, dass sie sie kaufen.

Erfolg ist planbar

Bevor wir uns auf den Weg zur Top Sales Company machen, blicken wir kurz auf unser Navigationsgerät und machen einen kurzen Check: Wie vertriebsfit sind Sie beziehungsweise wie vertriebsfit ist Ihr Unternehmen? Um Antworten zu finden, lohnt sich die Beschäftigung mit den folgenden Fragen:

- Haben Sie die Ausrichtung und Anforderung Ihrer Organisation mit den Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter abgeglichen?
- Werden Kennzahlen wie Termin- und Abschlussquote gemessen und mit den Zielen abgeglichen?
- Haben Ihre Mitarbeiter die verkäuferischen Fähigkeiten, die Sie benötigen, um die Vertriebsziele zu erreichen?
- Gibt es einen Personalentwicklungsplan, um die Performance des Vertriebs zu steigern?
- Erhält Ihr Vertrieb eine ausreichende Anzahl Leads zur Neukundengenerierung?
- Erreichen Ihre Mitarbeiter die gesetzten Vertriebsziele? Und zwar alle Mitarbeiter?
- Reflektieren alle Mitarbeiter im Vertrieb auf das Entgeltsystem des Unternehmens?
- Funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst reibungslos?

Hand aufs Herz: Haben Sie alle Fragen mit Ja beantwortet? Nein? Dann sind Sie in guter Gesellschaft und gehören zu den Unternehmen, die ihr Vertriebspotenzial bei Weitem nicht ausschöpfen. Wenn Sie am Ende unserer gemeinsamen Abenteuerreise erfahren haben, wie die Besten erfolgreich geworden sind, und wissen, dass Sie für die Zukunft vertrieblich gut aufgestellt sind, dann ist es Ihnen gelungen, dieses Buch als Anleitung zum planbaren Vertriebserfolg zu nutzen.

Erfolg im Vertrieb ist durchaus planbar. Wenn Sie ebenfalls in der Liga der Besten spielen und sich zu einer Top Sales Company entwickeln wollen, sollten Sie die Hinweise und Tipps, die Sie in diesem Buch finden, aufmerksam lesen – und umsetzen. Wir möchten Ihnen auf einer kleinen Abenteuerreise zeigen, warum einige Unternehmen erfolgreicher sind als andere und was diese Firmen auszeichnet. Was machen die einen besser oder anders als die anderen? Oft sind die Unterschiede marginal, es gibt Branchen, in denen sich

das Dienstleistungsangebot sehr ähnelt. Nehmen wir das Beispiel der Gesetzlichen Krankenversicherung: Hier sind bis zu 95 Prozent des Angebots identisch, weil es durch das Sozialgesetzbuch geregelt ist. Trotzdem gewinnen die einen Unternehmen permanent Kunden hinzu, während bei den anderen die Menschen vor allem damit beschäftigt sind, zur Konkurrenz abzuwandern. Zu welchen der Unternehmen wollen Sie gehören? Wir glauben, die Antwort zu kennen.

Nachhaltiger Vertriebserfolg basiert immer auf dem Zusammenspiel zwischen dem Faktor Mensch und der Organisation des Unternehmens. Damit Sie zu den Unternehmen gehören, die ständig Kunden dazugewinnen und diese langfristig binden, ist es wichtig, dass Sie lernen, wie Sie (noch) besser verkaufen können. Denn die Überlebensfähigkeit Ihres Unternehmens entscheidet sich in Verkauf und Vertrieb! Nicht nur, aber doch in einem entscheidenden Ausmaß. Ob der Daumen nach oben oder nach unten zeigt, ist davon abhängig, wie Sie im Vertrieb aufgestellt sind. Sie wollen Beispiele? Ohne Neukundenakquisition blutet Ihr Unternehmen aus. Ohne Kundenorientierung, ohne Kundenzufriedenheit und ohne Kundenbindung im Vertrieb werden die Menschen zur Konkurrenz wechseln und nicht bei Ihnen bleiben. Positive Kundenerfahrungen werden vor allem im direkten Kontakt mit den Kunden geprägt, ungeachtet dessen, ob dieser Kontakt nun online oder offline, im Netz oder im Gespräch von Angesicht zu Angesicht erfolgt. Darum ist der Faktor Mensch so wichtig.

> Die Qualität der Beziehung zwischen den Kunden und den Menschen in Ihrem Unternehmen und die Qualität der Wertschätzung, die Ihre Mitarbeiter den Kunden entgegenbringen, entscheiden über Ihre Wettbewerbsfähigkeit und Ihre Zukunftsaussichten.

Ein Beispiel: Der Schrauben-Milliardär Reinhold Würth schreibt dem eigenen Außendienst den mit Abstand größten Anteil am rasanten Wachstum seines gleichnamigen Handelsunternehmens in den vergangenen Jahrzehnten zu. „Der Außendienst ist zu 90 Prozent für den Erfolg des ganzen Unternehmens verantwortlich. Dahinter kommen die Informatiker mit fünf Prozent, und der ganze Rest kommt auch nochmal auf fünf Prozent." (Würth 2020)

Natürlich: Vertriebserfolg ist komplex und abhängig vom Zusammenspiel verschiedener Faktoren, die wie bei einem Zahnrad ineinandergreifen müssen. Die wichtigsten Zahnräder sind Vertriebsausrichtung, Organisation, natürlich das Team und die Führung (Abb. 1).

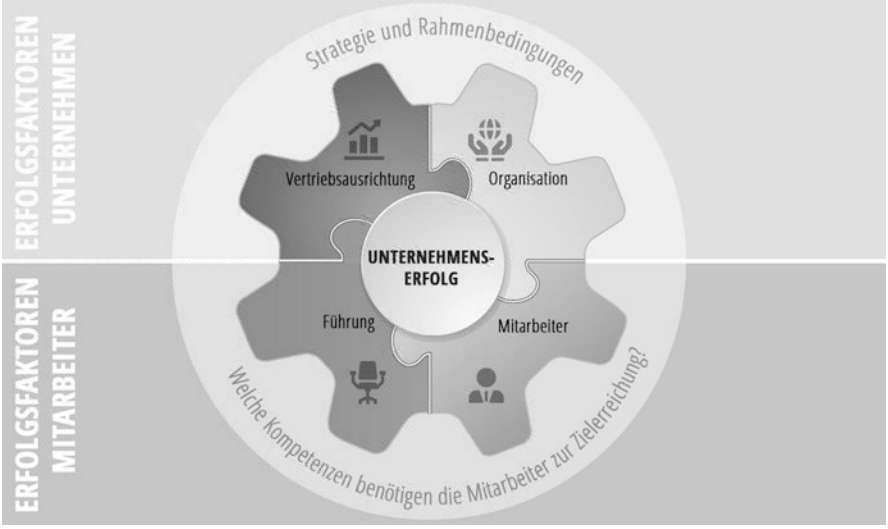

Abb. 1 Die vier Erfolgsfaktoren

Darum ist es so wichtig, alle Beteiligten, alle Führungskräfte und Mitarbeiter fit zu halten oder fit zu machen für die Herausforderungen der Zukunft. Es gilt, ständig die Axt zu schärfen und die Führungskräfte und Mitarbeiter so weiterzubilden, dass sie als Problemlöser ihrer Kunden agieren können. Dazu sind Weiterbildungsmaßnahmen notwendig, die das sinnvolle Training der Verkäufer in den Fokus rücken und das Verkaufswissen schulen. Darum wollen wir Ihnen gleich in der Einleitung einen handfesten Tipp geben:

> Vermeiden Sie eine Personalentwicklung nach dem Gießkannenprinzip, die ohne konkreten Praxisbezug zur Anforderung der Organisation und ohne Andockung der Weiterbildungsinhalte an die jeweiligen Unternehmensziele erfolgt.

Weiterbildung ohne die Zielsetzung, dass die Mitarbeiter einen substanziellen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten, ist unsinnig.

Was Sie in diesem Buch erwartet

Das Deutsche Institut für Vertriebskompetenz hat ein Verfahren entwickelt, wie auch Sie sich zur Top Sales Company entwickeln können. Ausgangspunkt

ist ein Vertriebsaudit 360°. Das Audit ermöglicht es, eine bedarfsgerechte Personal- und Unternehmensentwicklung zu betreiben und die Vertriebsbilanz zu verbessern. Im Fokus der Personal- und Unternehmensentwicklung steht das Ziel, alle Mitarbeiter so weiterzuentwickeln, dass sie vertriebsorientierter denken und handeln. Wie dies gelingt, stellen wir im Folgenden am Beispiel eines fiktiven Unternehmens dar, das wir Meier & Co. nennen. In elf Kapiteln begleiten Sie das Unternehmen auf den verschiedenen Stationen der Abenteuerreise zur Top Sales Company.

Dabei basiert die Geschichte unseres Beispielunternehmens auf wahren Begebenheiten. Das Deutsche Institut für Vertriebskompetenz hat mit dem Konzept „Vertriebspower " und dem Auftraggeber, der VIACTIV Krankenkasse, den Europäischen Trainingspreis in der Kategorie „New Technologie" gewonnen. Am Schluss dieses Buches erfahren Sie in dem Kapitel „Statt eines Nachworts – die Beweisführung" (s. Kap. 11), dass es der VIACTIV gelungen ist, ihr Vertriebsergebnis signifikant zu verbessern, indem Maßnahmen umgesetzt wurden, die aus dem Vertriebsaudit 360° resultierten.

Mittlerweile ist es möglich, das „Top Sales Company-Siegel" zu erhalten. Das Qualitätssiegel steigert die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgebermarke und verdeutlicht, dass ein Vertrieb ausgezeichnet und erfolgreich arbeitet. Unternehmen werden im Wettbewerb um die besten Talente positioniert. Für Top-Talente im Vertrieb werden sie noch interessanter. Entscheidend aber ist, dass in einer Top Sales Company alle Mitarbeiter eine hohe vertriebliche Kompetenz aufweisen.

Doch lassen Sie uns nun starten mit unserer Abenteuerreise.

Literatur

Grabmeier S (2019) Arbeiten in der Start-up-Welt. Das Blendwerk der Möchtegern-Stars. https://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/start-up-szene-new-work-arbeitswelt-ist-oft-eine-schoene-neue-schein-welt-a-1264963-2.html. Zugegriffen am 29.02.2020

Würth R (2020) Ohne Außendienst könnten wir heimgehen. www.zeit.de/news/2020-01/25/reinhold-wuerth-ohne-aussendienst-koennten-wir-heimgehen. Zugegriffen am 29.02.2020

Das Deutsche Institut für Vertriebskompetenz (DIV)

Das Deutsche Institut für Vertriebskompetenz wird von den Kunden besonders dafür geschätzt, dass mit Unterstützung der DIV-Experten nachweisbare und außergewöhnlich gute Vertriebserfolge erzielt werden.

Mit der Ausbildung zum Vertriebsfachmann im Außendienst bietet das Institut die erste Vertriebsausbildung mit Universitätszertifikat an. Damit gehört das DIV zu den Qualitätsführern in der Vertriebsausbildung und Beratung in Deutschland. Dies wird mit dem Gewinn des Europäischen Trainingspreises 2019/2020 bestätigt.

Kontakt

DIV Deutsches Institut für Vertriebskompetenz GmbH & Co. KG
Fritz-Reichle-Ring 4, 78315 Radolfzell am Bodensee
Tel.: 07732 98791-0, Fax: 07732 98791-99
info@div-institut.de
www.div-institut.de

Inhaltsverzeichnis

1 „Heiß auf Vertriebserfolg“: Die Bedeutung eines Vertriebsaudits für die Entwicklung zu einer Top Sales Company 1
1.1 Das Unternehmen muss dem Vertriebsziel dienen 1
1.2 Vertriebsaudit 360°: Mit Analyse-Scheinwerfern Licht in den Vertrieb bringen 3
1.2.1 Die 16 Vertriebsdimensionen im Überblick 5
1.2.2 Der Ampelreport: Von Rot zu Grün 7
1.2.3 Audit-Spirit entfachen 7
1.2.4 Vertriebsaudit 360° als Handlungsanleitung 9
Literatur 11

2 Schritt 1 zur Top Sales Company: Gründe für unzureichende Vertriebsleistungen 13
2.1 Kopflos Richtung Abgrund 13
2.1.1 Fehlender strategischer Weitblick 14
2.1.2 Das Beispiel „Personalrecruiting“ 16
2.1.3 Gesprächskultur: mangelhaft 17
2.2 Das „Vertriebsgen“ in der Unternehmenskultur verankern 18
2.2.1 Gründe für unzureichende Vertriebsleistungen analysieren 18
2.2.2 Vertriebsbewusstsein entwickeln 20
2.2.3 Aktuelle vertriebliche Herausforderungen meistern 23
Literatur 24

3 Schritt 2 zur Top Sales Company: Fit für die Zukunft – Erfolg ist planbar 25
3.1 Zielgenau am Bedarf vorbei 25
3.2 Die wahren Propheten sitzen im eigenen Land 28
3.2.1 Bewertergruppen festlegen 28
3.2.2 Die Perspektive ist entscheidend 29
3.2.3 Bewertungen interpretieren 31
Literatur 31

4 Schritt 3 zur Top Sales Company: Die Bewertung der Faktoren des Vertriebserfolgs 33
4.1 Vertriebseffektivität durch die Faktoren des Vertriebserfolg 33
4.1.1 Die vier Dimensionen des Erfolgsfaktors Vertriebsausrichtung 34
4.1.2 Der Erfolgsfaktor Vertriebsorganisation 36
4.1.3 Die Vertriebsmitarbeiter als Erfolgsfaktor 37
4.1.4 Erfolgsfaktor 4: Die Führung im Vertrieb 39
4.2 Deprimierende Ergebnisse im Auditworkshop 40
Literatur 42

5 Schritt 4 zur Top Sales Company: Die strategische Vertriebsausrichtung 43
5.1 In ein bis zwei Jahren zur Top Sales Company 43
5.1.1 Klarheit in der Vertriebsstrategie 45
5.1.2 Die Vertriebs-Mission als Leitstern 47
5.2 Marketingstrategie: Abteilungsdenken auflösen 50
5.3 Vertriebsstrategie: Zielkunden definieren und Social-Media-Strategie umsetzen 52
5.4 Marktpotenzialanalyse: Kundensegmentierung neu gedacht 54
5.5 Personalmarketing: Volle Kraft voraus als Arbeitergebermarke 56
5.5.1 Employer Branding: Sich zur Arbeitgebermarke entwickeln 56
5.5.2 Feelgood-Management als Chefsache 58
Literatur 60

6 Schritt 5 zur Top Sales Company: Versteckte Ressourcen in der Vertriebsorganisation entdecken und durch Prozessoptimierung die Schlagkraft erhöhen 61
6.1 Der Effektivitäts- und Effizienzgedanke auf dem Vormarsch 61
6.2 Die Vertriebsorganisation stärken 62
6.2.1 Durch Verkaufsgebietseinteilung die Stoßkraft des Vertriebs erhöhen 62
6.2.2 Interessentenanfragen effektiv beantworten 64
6.2.3 Neugliederung des Vertriebs durch Organisationseinheiten 65
6.2.4 Das neue Verhältnis zwischen Innen- und Außendienst 65
6.3 Customer Relationship Management: Nachhaltige Problemlösung erarbeiten 67
6.4 Kundenbeziehungsmanagement mit „Beziehungsanrufe“ stärken 68
6.5 Hybrides Leadmanagement: Alle relevanten Vertriebskanäle nutzen 69
Literatur 71

7 Schritt 6 zur Top Sales Company: Gute Vertriebsmitarbeiter werden immer gebraucht 73
7.1 Auch in Zukunft wird der Mausklick den Handschlag nicht ersetzen 73
7.2 Die Rekrutierungs- und Auswahlprozesse optimieren 76
7.2.1 Mit Faktor-Prinzip ein komplexes Bewerber-Bild malen 77
7.2.2 Den Pinocchio-Effekt ausschließen 78
7.2.3 Der Personaler als Frage-Künstler 79
7.2.4 Mit Faktor-Prinzip Risiko einer Fehlbesetzung minimieren 81
7.3 Personalentwicklung und Weiterbildung individuell gestalten 83
7.3.1 Weiterbildung kompetenz- und persönlichkeitsorientiert ausrichten 83
7.3.2 Breit angelegtes Personalentwicklungskonzept realisieren 85

7.3.3 Kompetenz zur Selbstreflexion aufbauen 85
7.3.4 Key Account Manager ausbilden 87
7.3.5 Sales Mentoring einführen 87
7.3.6 Führungskompetenzen ausbauen 88
7.4 Motivation mitarbeiterbezogen ausrichten 89
7.4.1 Motivatorische Pauschalisierungen vermeiden 90
7.4.2 Individualität statt Gießkanne 92
7.4.3 Die menschlichen Grundbedürfnisse beachten 94
7.5 Verkaufskompetenzen: Das Verkaufswissen messbar machen 95
7.5.1 Lernbedarf mit dem Verkäuferkompass feststellen 95
7.5.2 Teamperformance mit dem Verkäuferkompass verbessern 99
7.5.3 Verkäufer kompetenzorientiert entwickeln 99
Literatur 102

8 Schritt 7 zur Top Sales Company: Vertriebserfolg entscheidet sich in der Vertriebsführung 103
8.1 Führung auf Ziele und Reporting stützen 103
8.2 Vertriebssteuerung: Ohne klare Ziele keine Treffer 105
8.3 Vertriebsreporting: Mit Kennzahlensystem zum funktionierenden Berichtswesen 107
8.3.1 Voraussetzung 1: Verbindlichkeit betonen 108
8.3.2 Voraussetzung 2: Engere zeitliche Taktung festlegen 108
8.3.3 Voraussetzung 3: Die richtigen Kennzahlen verwenden 109
8.3.4 Voraussetzung 4: Kennzahlen interpretieren 110
8.3.5 Voraussetzung 5: Einfach, aber nicht banal 111
8.3.6 Zwei Erfolgsbeispiele aus der Praxis 111
8.4 Mit neuen Führungskompetenzen und Führungsinstrumenten vertriebliche Ausrichtung verstärken 113
8.4.1 Führungskräfte-Entwicklungskonzept erstellen 114
8.4.2 Beispiel für ein Führungskräfte-Entwicklungskonzept 115
8.4.3 Geschäftsstellenleiter: Wandel hin zu mehr Vertriebsorientierung 118
8.4.4 Neues Rollenverständnis aufbauen 123
8.4.5 Typologisch führen 124
8.4.6 Wandel und Change nachhaltig und langfristig durchführen 127