

Michael Pellny
Claudius Bähr

WORK BOOK VER- TRIEBS- STRATEGIE

Der Werkzeugkasten zum Aufbauen,
Analysieren und Optimieren Ihres Vertriebs

Workbook Vertriebsstrategie

Der Werkzeugkasten zum
Aufbauen, Analysieren und
Optimieren des Vertriebs

Michael Pellny
Claudius Bähr



Michael Pellny

ist Geschäftsführer des Weissman Instituts – die Kultur-Strategen für Familienunternehmen.

Er ist außerdem Lehrbeauftragter an der Zeppelin University in Friedrichshafen und als erfolgreicher und praxisorientierter Referent in Unternehmer- und Managementseminaren bekannt. Vor seiner Tätigkeit bei Weissman war er Deutschland-Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb in einem internationalen, inhabergeführten Produktionsunternehmen, Leiter eines Consultingunternehmens für Immobilienentwicklung sowie Dozent für Innovationsmanagement an der Fachhochschule Heidelberg.

Claudius Bähr

ist Positionierungsexperte und begleitet Familienunternehmen auf dem Weg zur einzigartigen Marktposition. Mit seiner Unterstützung werden Unternehmen als Bester der Branche wahrgenommen, stärken damit die eigene Identität und steigern nachhaltig ihren Unternehmenswert. Als Präsentator, geistiger Brandstifter und Storyteller setzt Claudius Bähr die Kraft der Positionierung in wertvolle Kommunikation um: nach innen zu den Mitarbeitern und nach außen in den Markt. So verbinden sich spielerisch Positionierung und Kultur zum Erfolgswerkzeug für den Vertrieb.

Für Kundenproblemlöser.
Nicht für Verkäufer.

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

www.publicis-books.de

Lektorat: Dr. Gerhard Seitfudem
gerhard.seitfudem@publicispixelpark.de

Print ISBN 978-3-89578-476-7
ePDF ISBN 978-3-89578-968-7

Verlag: Publicis Pixelpark, Erlangen
© 2019 by Publicis Pixelpark Erlangen – eine Zweigniederlassung der Publicis Pixelpark GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

Liebe Leserinnen und Leser,

es gibt keinen Grund mehr, warum ein Entscheider in der heutigen Zeit überhaupt noch dem schwafelnden Hardseller zuhören sollte. Danke, Digitalisierung! Wenn er für sein Unternehmen online auf die Suche geht, findet er nicht nur ein vielfältiges Angebot, sondern darüber hinaus Produkterklärungen, Dienstleistungs-Empfehlungen und Bewertungen. Und: Er hat dabei seine Ruhe. Ein Vertrieb, der in den nächsten zehn Jahren zum Unternehmenserfolg beitragen soll, muss daher anders aufgestellt sein als bisher. Wie finden Sie Ihren Platz im Spannungsfeld der Digitalen Revolution und der gesättigten Märkte, ohne sich selbst überflüssig zu machen?

Besserwisser-Ratgeber zum Thema Vertrieb gibt es genug, die Erfolgsstorys von Apple, Red Bull & Co. haben wir bereits tausendfach gehört. Deshalb war es Zeit für ein Workbook mit greifbaren Beispielen aus dem „German Mittelstand“. Es ist ein Praxiswerkzeug, das anregen, aufregen, nützlich sein und dafür sorgen will, dass der Vertrieb in Familienunternehmen wieder Freude macht und Erfolge bringt.

Wir wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse, kreative Ergebnisse und vor allem neue Begeisterung auf dem Weg vom Verkäufer zum Kundenproblemlöser.

Ihr Michael Pellny & Claudius Bähr

Inhalt

Alle TO-DOs des Buches im Überblick	9
Gebrauchsanleitung: So wird das Buch zu Ihrem Werkzeugkasten	11
■ Teil I Die Basics	13
1 Be different or die	14
Der Entscheider hat die Macht	15
Good Times	16
Vertrauen aufbauen	17
Erste Liga in Transport & Logistik	18
2 Die Unternehmensstrategie	20
Survival of the fittest	23
Sind Sie ein Siegertyp?	28
Wie gelingt eine Erfolgsspirale?	29
Kein Unternehmenserfolg ohne Strategie	30
3 Der Schneemann des Erfolgs	32
Kernkompetenzen	33
Strategische Zielrichtung	34
Wettbewerbsvorteile	35
Strategische Positionierung	37
Die Ersten werden die Führenden sein	38
Die Wertschöpfungskette strategisch gestalten	39
Wie sich Vertriebsstrategien ändern	42
Zeit für eine wirksame Vertriebsstrategie?	43

■ Teil II Die 16 Elemente einer wirksamen Vertriebsstrategie	47
1 Bereich Markt/Kunde	50
Element 1: Marktpotenzial. Sinnvolle Kundenauswahl.	53
Element 2: Starke Marke. Vom Unterschied zwischen Kunden und Fans.	61
Element 3: Kaufentscheidende Faktoren. Absolute Kundenorientierung.	73
Element 4: Wettbewerbsvorteile. Attraktive Alleinstellungsmerkmale.	81
2 Bereich Organisation/Prozesse	88
Element 5: CRM. Transparente Kundenkontaktpflege.	91
Element 6: Canvas Modell. Ideen auf dem Prüfstand.	97
Element 7: Vertriebsstruktur. Absolute Transparenz.	107
Element 8: Vertriebsprozess. Phasenweise Umsetzung.	115
3 Bereich Führung	124
Element 9: Controlling. Willkommen im Vertriebscockpit.	129
Element 10: Leistungsbedingungen. Identität und Sinn stiften.	137
Element 11: Anforderungsprofile. Potenziale erkennen.	145
Element 12: Kultur. Bedürfnisse verstehen.	155
4 Bereich Mitarbeiter im Vertrieb	164
Element 13: Ziele. Umsetzung und Messbarkeit.	167
Element 14: Autorität und Identität. Die innere Haltung stärken.	175
Element 15: Kompetenzentwicklung. Individualität ist Trumpf.	185
Element 16: Verhalten. Kundenwünsche kennen.	193
Quickcheck für den Vertrieb	200
Verwendete Literatur	206
Schlusswort	207

Alle TO-DOs des Buches im Überblick

Wie beurteilen Sie Ihre Situation heute?	19
Wie ist es um Ihre Unternehmenskultur bestellt?	25
Erarbeiten Sie Ihre Kernkompetenzen und Ihre Möglichkeiten	58
Bestimmen Sie Ihre Markenidentität	70
Setzen Sie die Kundenbrille auf	79
Erstellen Sie ein Differenz-Eignungs-Profil	85
Erstellen Sie Ihren Vertriebstrichter	94
Erstellen Sie Ihr Business Model Canvas für den Vertrieb	105
Schaffen Sie Transparenz in den Vertriebsgebieten	108
Bauen Sie Ihre Vertriebsorganisation von außen nach innen auf – vom Kunden aus	110
Überprüfen Sie Ihre Prozessschritte und steigern Sie die Effektivität Ihres Vertriebsprozesses	121
Erstellen Sie Ihr Vertriebscockpit	131
Erstellen Sie eine SWOT-Analyse	141
Sorgen Sie für verbindliche Regeln und Verhaltensziele	159
Erstellen Sie ein Wertequadrat	161
Definieren Sie die Verhaltensziele für Ihr Unternehmen	163
Setzen Sie realistische Ziele	169
Überprüfen Sie Ihre Ziele mit der SMART-Regel	173
Formulieren Sie Ihre Unternehmensvision	183
Erstellen Sie ein Kompetenzentwicklungsprogramm	186
Bereiten Sie Kundengespräche systematisch vor	196

So wird das Buch zu Ihrem Werkzeugkasten

Der erste Teil des Buches beschäftigt sich mit den wichtigsten Fragen zu Ihrer Vertriebsstrategie. Checklisten und Projektpläne geben Ihnen die Möglichkeit, das Gelesene auf Ihr Unternehmen anzuwenden, Engpässe oder Lücken zu erkennen und so erste Überlegungen zu Ihrer individuellen Strategie zu sammeln. Erfolgsgeschichten deutscher Familienunternehmen dienen als Inspiration, den eigenen Weg kritisch zu hinterfragen und den Blick für frische Ideen zu schärfen.

Kernstück des Buches sind die „16 Elemente einer wirksamen Vertriebsstrategie“. Den vier Bereichen Markt/Kunde, Organisation/Prozesse, Führung und Mitarbeiter sind jeweils vier Elemente zugeordnet, die Sie nach und nach abklopfen und für Ihr Unternehmen untersuchen werden. Auch hier setzen Sie sich mit verschiedenen Ansätzen und Aufgabenstellungen auseinander, die sich direkt anwenden und umsetzen lassen.

Dieses Buch ist, was Sie daraus machen: Schreiben Sie hinein, blättern Sie zurück, denken Sie weiter. Nur so wird aus dem Input ein Output, der Sie erfolgreich in die Zukunft tragen und mehr Freude für Ihren Vertrieb bringen kann.

Teil I

Die Basics

1 Be different or die

Die Entscheider von heute sehen sich einem Überfluss an Produkten, Dienstleistungen und Marken gegenüber. Viele davon gleichen sich wie ein Ei dem anderen, egal in welcher Branche man sich umsieht. Haben Sie schon einmal gegoogelt, wie viele Speditionsunternehmen es allein im deutschsprachigen Raum gibt? Wie soll man sich in einem derart übersättigten Markt vom Wettbewerb abheben?

Wer sich von seinen Wettbewerbern nicht sichtbar attraktiv unterscheidet, wird am Ende in einen zerstörerischen Preiskampf verwickelt, der den Bestand des Unternehmens gefährdet. Für erfolgreiche Unternehmen gilt deshalb heute mehr denn je:



Sei du selbst, sei anders.

Alle anderen gibt es schon.

Wir haben viel zu viele ähnliche Firmen, die ähnliche Mitarbeiter beschäftigen mit einer ähnlichen Ausbildung, die ähnliche Arbeiten durchführen. Sie haben ähnliche Ideen und produzieren ähnliche Dinge zu ähnlichen Preisen in ähnlicher Qualität. Wenn Sie mit Ihrem Unternehmen dazugehören, werden Sie es künftig sehr schwer haben. Preiskämpfe und Rabattschlachten werden dazu führen, dass das Unternehmen nicht mehr die nötige Rentabilität erwirtschaftet, um zu überleben und zu wachsen.

Der Entscheider hat die Macht

Die Digitalisierung vervielfacht die Wahlmöglichkeiten eines Entscheiders explosionsartig, denn sie macht es möglich, auch stark differenzierte Wünsche zu erfüllen. Damit steigt die Erwartungshaltung. Hohe Qualität alleine ist kein Unterscheidungsmerkmal mehr. Sie wird als selbstverständlich erwartet. Der Entscheider kann aus vielen verschiedenen Marken, Modellen und Leistungen wählen. Die zahlreichen Möglichkeiten führen dazu, dass er immer unberechenbarer wird und je nach Angebot und Bequemlichkeit den Anbieter wechselt. Er bleibt einem Anbieter nur noch treu, wenn seine Erwartungshaltung bis ins kleinste Detail erfüllt wird. Selbst attraktive Marken haben es heute weitaus schwerer als früher.

Emotion gewinnt

Einen höheren Preis wird der Entscheider nur für ein Produkt oder eine Dienstleistung bezahlen, die er so woanders nicht erhält oder die ihm einen weit höheren Nutzen bietet. Es sind der Status und die Emotion, die er mit einer Premiummarke verbindet, der Wunsch, etwas Außergewöhnliches zu besitzen, etwas, nach dem sich andere umdrehen, etwas, das sein Lebensgefühl ausdrückt. Nicht umsonst werben viele erfolgreiche Unternehmen mit Emotionen. Edeka wirbt mit „Wir lieben Lebensmittel“, Picard verkauft Produkte „Made with love“, Aktion Mensch wirbt mit „Das Wir gewinnt“ und der Bio-Energydrink Acáo verspricht „Von Natur aus wach“. Erfolgreiche Unternehmen lassen sich nicht auf einen ruinösen Preiskampf ein. Sie bieten ihren Kunden statt günstiger Preise und Rabatte Emotionen wie Ansehen, Sicherheit, Freude, Spaß oder einfach ein gutes Gefühl, zum Beispiel weil sie ein umweltfreundliches Auto fahren, regionale Produkte kaufen oder für die Zukunft vorsorgen. Solche Unternehmen verfügen meistens über eine starke Marke, häufig gepaart mit hoher Innovations- und digitaler Kompetenz mit ausgeprägter Kundennähe.

Good Times

Der Mountainbike-Spezialist YT Industries wurde 2008 von Markus Flossmann gegründet, ein Jahr später stieß Stefan Willared dazu. Ziel war es, jungen Talenten – YT steht für Young Talents – ein bezahlbares High-end Bike zu bieten. In nur acht Jahren ist es dem Forchheimer Unternehmen gelungen, sich eine Spitzenposition im Segment „Gravity“ zu erobern, das Downhill-, Dirt-Jump-, Freeride- und Endurobikes umfasst. Die Mountainbikes von YT haben nicht nur Designpreise gewonnen und wurden Testsieger in Fachmagazinen: Laut einer Leserumfrage des weltweit zweitgrößten Online-Mountainbike-Magazins „vital-mtb“ gehört YT zu den Top 3 MTB-Gravity-Marken weltweit und ist Top 1 in Europa. Auch Szenegrößen wie Andreu Lacondeguy, Cam Zink und Aaron Gwin setzen auf die eigenentwickelten Carbon- und Aluminiumrahmen aus der fränkischen Provinz und fahren für YT.

Entscheidenden Anteil am Erfolg des Unternehmens hatten zwei Fragen, die sich Markus Flossman stellte: Was macht Mountainbiken mit mir? Und was soll es für unsere Kunden tun? „Auf den Fotos und in den Videos der Wettbewerber sieht man verzerrte Gesichter, die Biker quälen sich das letzte Quäntchen Leistung ab. Ich habe mir überlegt, weshalb ich selbst ursprünglich mit Mountainbiken angefangen habe. Die Antwort war einfach: Ich wollte eine gute Zeit haben. Und genau das wollen wir unseren jungen Kunden bieten – ein Lebensgefühl, Good Times auf einem 1A-Bike“, so Flossmann. Dieses gute Gefühl soll sich in allem widerspiegeln, was mit dem Rad zu tun hat: vom ersten Besuch auf der Website über den Service beim Verkaufsabschluss bis zur ersten Fahrt mit dem neuen Bike. Das Credo hat also direkten Einfluss auf Produkt, Vertrieb, Marke, Partner und Mitarbeiter. „Good Times – das erreichen wir nur, wenn wir echt sind und uns nicht hinter einer Marketing-Maske verstecken.“

Vertrauen aufbauen

Je austauschbarer ein Produkt oder eine Dienstleistung ist, desto wichtiger sind die begleitenden emotionalen Faktoren. Ein Unternehmer sagte dazu: „Manchmal haben wir die besseren Produkte, manchmal haben die anderen die Nase vorn. Bei Waffengleichheit möchte ich gewinnen, weil wir sympathischer sind.“ Diese Aussage weist auf einen entscheidenden Punkt in unseren Kundenbeziehungen hin: Geschäfte werden immer zwischen Menschen gemacht. Es geht um Sympathie, Emotion und Verständnis. In Zukunft wird ein wesentlicher Teil des Unternehmenserfolgs in der Fähigkeit bestehen, Beziehungen aufzubauen. Entscheider, die einem Unternehmen vertrauen, weil ihre Probleme dort verstanden und ihre Erwartungen erfüllt werden, kommen wieder.

Vertrauen ist jedoch ein fragiles Gut. Es muss bei jedem einzelnen Kontakt bestätigt werden – vom Erstgespräch über die Auftragsbestätigung bis zur Auslieferung. Egal wo, der Kontakt an jedem einzelnen Touchpoint muss gegebene Versprechen einlösen. Unternehmer und Führungskräfte sind dabei genauso gefordert wie die Telefondame in der Zentrale, der Fahrer bei der Auslieferung oder der Ansprechpartner für die Reklamation. Paradebeispiel für verlorenes Vertrauen ist die Bio-Kette Basic. Einst Star der Branche, kam der Absturz 2008 von einer Sekunde auf die andere, als der Discounter Lidl einstieg und knapp ein Viertel der Anteile hielt. Als der damals vor allem arbeitsrechtlich umstrittene Billiganbieter ein Übernahmeangebot machte, boykottierten Kunden und Lieferanten das Unternehmen. Der Glaube und das Vertrauen in die Bio-Marke waren damit verloren, Konkurrenten wie Alnatura zogen an Basic vorbei.

Erste Liga in Transport & Logistik

Im Jahr 2009 waren 85 Lkw der Elflein Spedition & Transport GmbH auf den europäischen Straßen unterwegs. Keine zehn Jahre später zählt das Bamberger Familienunternehmen 480 Lkw zu seiner Flotte. Was mit 130 Mitarbeitern begann, entwickelte sich innerhalb kürzester Zeit zu einer Erfolgsstory, an der heute circa 1.350 Menschen beteiligt sind. Verantwortlich für den Erfolg war eine zentrale Frage: „Was muss vor dem Auftrag durchdacht werden, damit die eigene Leistung für den Kunden erste Liga in Transport und Logistik ist?“

Den Kundennutzen in den Mittelpunkt zu stellen und neue Denkweisen zu integrieren, mündete in eine einzigartige Prozessstruktur: Elflein bringt die 4 Schlüsselfaktoren Flotte – Takt – Zuverlässigkeit – Strecke zeitgleich mit der für den Kunden besten Transport- und Logistikh Lösung in Einklang. Die Flexibilität, mit der sich Elflein so vom Wettbewerb abhob, wurde belohnt. Seit 2009 ist kein Jahr vergangen, in dem Rüdiger Elflein nicht mit einer Branchen-Auszeichnung gewürdigt wurde, zuletzt 2016, als er zum „Logistiker des Jahres“ ernannt wurde. Als Pionier und Betreiber der deutschlandweit größten Fahrzeugflotte im Bereich Lang-Lkw sowie als einer der ersten Spediteure, der einen Elektro-Lkw zum Einsatz brachte, stellte Elflein abermals seine Innovationskraft unter Beweis.



Wie beurteilen Sie Ihre Situation heute?

Wie ist es um die Problemlösungskompetenz Ihres Unternehmen bestellt?

Was können Sie Ihren Kunden anbieten, das diesen kein anderer bieten kann?

Welchen Nutzen ziehen Ihre Kunden aus den Produkten und/oder Dienstleistungen Ihres Unternehmens?

Welche Kompetenzen befähigen Sie dazu, Ihren Kunden einen größeren Nutzen als andere zu bieten?

Kennen Sie die ungelösten Probleme Ihrer Kunden?

Wissen Ihre Kunden, dass Sie Lösungen für deren Probleme haben?
