



Stark im Vertrieb

Für Marketing und Vertrieb gilt es, die Kunden gemeinsam und wirksam zum Kauf zu führen. Reale Kundenprozesse sind dabei der wesentliche Bezug. Wenn dabei das Marketing eine Führungsrolle übernehmen will, so lohnt es sich, die Sichtweise des Vertriebs zu verfolgen. Denn Marketing ist besonders auch Vertriebsunterstützung.

Wie sieht das Szenario eines erfolgreichen Unternehmens aus? Die Eckpunkte lassen sich wie folgt beschreiben: Ihre kundenorientierte Strategie ist explizit erfasst und sie gewichten auch die Vertriebsstärke als strategisches Thema. Sie selektionieren attraktive Regionen, Kundensegmente und Kunden, gestützt auf eine aussagekräftige Marktintelligenz und das Customer-Relationship-Management (CRM). Sie führen diese Kunden wirksam zum Kauf und differenzieren ihr Vorgehen für Kundengruppen (beispielsweise für Schlüsselkunden, mittlere und kleine Kunden oder im Spielraum

für eine schlanke oder erweiterte Zusammenarbeit mit Kunden). Dabei verzahnen sie die definierten Prozess-Schritte des Unternehmens mit dem Vorgehen des Kunden und optimieren das Zusammenspiel des Vertriebs mit Technik, Logistik, Kundendienst, Informatik und Marketing. Ihr entscheidender Vorteil zum Wettbewerb ist das qualifizierte Personal, wirksam angezogen, selektioniert und weiterentwickelt. Verkäufer werden nicht im Feld alleine gelassen, sondern zielorientiert begleitet und geführt. Die Verkäufer werden mit Innendienst, Social Media und weiteren Marketingmaßnahmen wirksam flankiert.





PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der
Universität St.Gallen und Geschäftsführer
des Instituts für Marketing.

Realisierung

Dieses Szenario ist plausibel. Nur reichen Systematik und Methodik bei Weitem nicht. Sie sind nur die Eintrittskarte für Erfolge. Entscheidend sind die Substanz des Angebotes für Kunden, kreative Lösungen für die Prozess-Schritte des Kunden und vor allem auch Durchhaltevermögen. Methoden und Systematiken sind Werkzeuge und entscheidend bleibt, was mit diesen Hilfsmitteln geschaffen wird. Zwar brauchte Leonardo Da Vinci für seine Skulptur des David einen guten Meißel, nur lässt sich daraus das herausragende Werk nicht erklären.

Alle Unternehmen haben irgendwie Strategien, CRM oder Prozess-Schritte im Verkauf. Nur bewegen sich die meisten auf der Stufe 3, wenn die Stufe 10 professionell sinnvoll wäre. Häufig habe ich zudem Konzepte zu allen Teilbereichen des Vertriebs in schönen Präsentationen angetroffen. Was im Schonraum der Sitzungszimmer diskutiert wird, entspricht meist nicht der Realität in den konkreten Begegnungen mit Kunden. Manche Manager wissen nicht, was in der Kundeninteraktion wirklich geschieht, und wollen es lieber auch gar nicht wissen.

Der Verkauf prägt durch sein Vorgehen die Produkteinführungen, Sortimentsschwerpunkte, Dienst-

Fotos: © LUCKAS – Fotolia.com, Unternehmen



STARK IM VERTRIEB

Die elf Hebel für ein schlagkräftiges Verkaufsmanagement

Wie Unternehmen besser und mehr verkaufen. Welches sind die Handlungsfelder und Aktivitäten mit der größten Wirkungskraft für den Verkaufserfolg? Christian Belz identifiziert elf maßgebliche Stellhebel für ein systematisches und erfolgreiches Verkaufsmanagement: von „Kundeninteraktion und Management miteinander verbinden“ über „Das Verkaufsmanagement strategisch verankern“ und „Kunden unterschiedlich bearbeiten“ bis zu „Von Spitzenmanagern lernen“. Für ihre eigenen Projekte erhalten die Leser jeweils genaue Anleitungen und Checklisten an die Hand.



176 S., 50 farb. Abb., gebunden,
4-farbig, 49,95 Euro
ISBN: 978-3-7910-3209-2
Stuttgart: Swiss Marketing/
Universität St.Gallen /
Schäffer/Poeschel



leistungskonzepte und die erzielten Preise. Kurz – die Implementierung von Unternehmensstrategien muss beim Verkauf ansetzen.

Aber Vertriebsstärke bleibt ein teures, vielfältiges, dezentrales Thema. Viele Verkäufer erbringen in verschiedenen Regionen mit vielen Kunden täglich ihre Leistung. Wer hier etwas verbessern will, der braucht Kraft und Ausdauer, denn Vertrieb ist ein Kampftema. Wohl deshalb versinken manche Organisationen in den Kompromissen des Alltags. Es ist anspruchsvoll, das Momentum für höhere Leistungen über eine längere Zeit zu halten. Es erweist sich als ergiebig, sich auf wenige Themen zu fokussieren.

Hebel

Es gibt also viele Themen, um die Wirkung des Verkaufs zu steigern. Sie reichen von Kundenselektion, Customer-Face-Time, Touchpoints bis zu Cross Selling. Elf Hebel erkennen wir als Prioritäten. Folgende Tabelle zeigt sie.

Für ein Unternehmen genügt es meist, nur einen Ansatz auszuwählen und konsequent zu verfolgen.

von Prof. Dr. Christian Belz

Hebel	Thesen
1. Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit attraktiven Kunden bringen	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen delegieren dem Verkauf 150 Aufgaben, wenn dieser 100 erfüllen kann. Ergebnis sind 70 erfüllte Aufgaben. Viele Unternehmen holen beim Kunden nur 20 Prozent davon ab, was sie für ihn sinnvoll leisten können. • Treiber der Verkaufskomplexität sind Unternehmen (Strategieanpassungen, Sortimente, Vorgaben, Kanäle, Arbeitsmittel und Reporting usw.) und die Kunden. • Die Ressourcen im Verkauf müssen neu bestimmt werden. Einseitiges „Down Sizing“ führt nicht zum Ziel.
2. Unternehmensweite Verkaufsdynamik als strategischen Job wahrnehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf wird in den meisten Unternehmen nur dezentral geführt. Es braucht zentrale Initiativen, besonders im internationalen Geschäft.
3. Verkaufsinitiative zurückgewinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Der Verkauf bewegt sich zunehmend in der Defensive, selbst Ansätze wie Value Selling sind reaktiv ausgestaltet, wenn der Verkäufer dem Kunden nur zu hohe Preise begründet.
4. Mit Distributionspartnern bis zum Kunden vordringen	<ul style="list-style-type: none"> • Im dreistufigen Vertrieb ist die Distanz zum Endkunden für anspruchsvolle Angebote zu weit. • Der strategische Fit muss bereits bei der Selektion der Vertriebspartner überprüft werden. • Enge Verzahnung von Marketing und Vertrieb ist Voraussetzung, um die Kräfte des Distributors zu mobilisieren. • Im indirekten Vertrieb ergeben sich ähnliche Herausforderungen.
5. Attraktive Kunden differenziert bearbeiten und Interaktionsmodelle anbieten	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenmanagement ist oft einseitig (z.B. KAM) und löst die Probleme des Unternehmens nicht. KAM ohne Small-Account-Management funktioniert beispielsweise nicht. • Kunden lassen sich nicht zuteilen, aber sie wollen wählen, welche Zusammenarbeit für sie passt.
6. Geschäftsanbahnung im neuen Umfeld optimieren	<ul style="list-style-type: none"> • Weder für Anbieter noch Kunden sind wachsende Ansätze der Ausschreibung und des E-Sourcing optimal. • In manchen Branchen steigen die Durchschnittskosten durch falsche Verfahren um 20 Prozent.
7. Touchpoints mit Kunden führen und Customer-Care-Centers neu aufbauen oder neu ausrichten	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen bewegen sich recht hilflos, wenn Kunden selbst aktiv werden. • Customer Service vergraut viele Kunden. • Die teure Bearbeitung über den Außendienst ist oft unprofessioneller als jene von Innendienst und Marketing und geht von einer Kontaktillusion aus.
8. Time to Money für neue Verkäufer, Produkte, Kunden kürzen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unsicherheit bei Gewinnung, Selektion und Einführung neuer Verkäufer ist groß. Viele Verkaufsleute werden zu spät produktiv. • Initiativen für neue Produkte und neue Kunden greifen zu langsam. • Jedes Innovationsprojekt ist einzigartig (Hürden, Verzögerungen usw.); Managementansätze bleiben begrenzt.
9. Umorientierung zu Fixum und starker Führung im Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Provisionssysteme ersetzen keine Führung und verzerren die Leistungen der Verkäufer.
10. Von Spitzenverkauf und -verkäufern lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unterschiede in der Leistung von Spitzenverkäufern und Durchschnittsverkäufern sind enorm. • Die Chancen, von den besten Unternehmen und Verkäufern zu lernen, sind zu wenig genutzt.
11. Kunden qualifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden sind häufig nicht in der Lage, ihren eigenen Nutzen zu klären und zu optimieren. Sie können gute und schlechte Angebote ungenügend unterscheiden. • Für gute Angebote brauchen wir auch qualifizierte Kunden.



INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleitersteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Für B2B-Profis

Ihre Termine 2013

marconomy ON TOUR

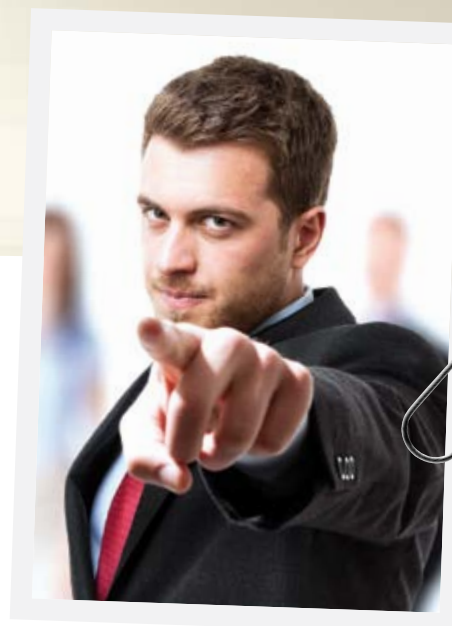
Digital- und Live-Kommunikation
1. Juli 2013 in Stuttgart
3. Juli 2013 in Düsseldorf
www.marconomy-ontour.de

marconomy B2B MARKETING KONGRESS

15./16. Oktober 2013 in Würzburg
www.b2bmarketingkongress.de

marconomy MARKEN KONFERENZ B2B

27. November 2013 in Würzburg
www.markenkonferenz.de



marconomy ist die neue Plattform für Marketing und Kommunikation in der Wirtschaft.

SAVE
THE
DATE

marconomy

Marketing und Kommunikation in der Wirtschaft

www.marconomy.de

