

Kurt Nagel | Thomas Menthe

Neue Methoden für einen effektiven Vertrieb

Prognosen
Verkaufskompetenz
Partnerschaft
MAT-System
Neukundenwert
CRM
Kundensegmentierung
Abschlusswahrscheinlichkeit



VERKAUFT !

Verlag Wissenschaft & Praxis



EDITION MANAGEMENT

Kurt Nagel | Thomas Menthe

Neue Methoden für einen effektiven Vertrieb

3., überarb. und erw. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-89673-581-2

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2011

D-75447 Sternenfels, Nussbaumweg 6

Tel. +49 7045 93 00 93 Fax +49 7045 93 00 94

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Druck und Bindung: Esser Druck GmbH, Bretten

© Einbandfoto: Fotolia.com

Gestaltung: Andrea Klein

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Im heutigen Verkaufsumfeld ist es härter und kostenintensiver als je zuvor, Kunden zu halten. Damit Unternehmen diese Entwicklung erfolgreich meistern können, müssen sie den Bedürfnissen ihrer Kunden noch mehr Aufmerksamkeit schenken und verstärkt die Zielgruppen selektieren. Es geht um die Entwicklung besserer Vertriebsstrategien und deren methodische Umsetzung. Während die Prozessverbesserung allein auf eine höhere Effizienz der Vertriebsaktivitäten abzielt, umfasst das effektive Vertriebsmanagement auch die systematische Gestaltung und Pflege der Kundenbeziehung mit „neuen“ Methoden oder Instrumenten, die Sie eventuell bisher noch nicht eingesetzt haben. Denn trotz Verbesserung der konjunkturellen Situation bleiben die finanziellen Ressourcen der Konsumenten und Einkäufer in den Unternehmen knapp, somit geht es um die Kosteneinsparung und Fokussierung auf die richtigen und wichtigen Kunden in Ihrem Unternehmen. Völlige Transparenz durch die modernen Formen der Kommunikation via Internet macht den Wirtschaftskreislauf schneller und versorgen den Kunden mit umfangreichen Informationen. Somit reichen bessere Produkte, Systeme und Lösungen nicht mehr für den Vorsprung gegenüber dem globalen Wettbewerb aus – wie man an asiatischen Angeboten sieht. Es geht um den Erfolgsfaktor der intelligenten Vertriebssysteme, die in diesem Buch behandelt werden. Nach dem Motto: „Aus der Praxis für die Praxis – mit System“.

Primäres Ziel dieses Buches ist es, dem Leser neue und bereits mehrfach bewährte Methoden für die Optimierung der Vertriebsergebnisse in der Praxis an die Hand zu geben, um Wissen und Anwendung von Instrumenten des professionellen Vertriebsmanagements in den einzelnen Prozessphasen zu verbinden. Die zahlreichen Werkzeuge in diesem Buch zeigen die Stellhebel für den effektiven Verkauf und wichtige Aspekte eines auf Profitabilität ausgerichteten Vertriebsmanagements mit sofort umsetzbaren Hilfen und Checklisten. Praktiker erhalten somit einen nützlichen Ideenanschub für die kontinuierliche Verbesserung der Vertriebsplanung und Durchführung. Haben Sie schon alle Möglichkeiten zur Profitsteigerung und Leistungsverbesserung ausgeschöpft oder sind Sie neugierig, wie Sie mit diesem Buch kurz- und langfristig Ihre Ergebnisse deutlich verbessern können und somit Ihre ganz persönliche Wirkung erhöhen werden?

Die neue Rolle des Verkaufsleiters richtet sich auf:

- verantwortliche Profitplanung statt reine Umsatzverantwortung
- kurzfristige und langfristige Vorausschau

- geeignete Kundentypen und differenzierte Segmentierung für die zukünftige Bearbeitung
- Systeme für die Markt- und Kundenanalyse, konsequente Planung und Kontrolle statt zu wenig gesteuerter Außendienstesatz
- Leadership statt Antreiber
- das Management von knappen Ressourcen statt pure Ausführung

Neue Methoden für einen effektiven Vertrieb in der zweiten Auflage wird Ihnen noch mehr helfen, diese neuen Verantwortlichkeiten herausragend als Verkaufsleiter zu meistern, und es kann einer der wichtigsten Ratgeber sein, den Sie je gelesen haben – und hoffentlich auch anwenden. *Neue Methoden für einen effektiven Vertrieb* wurde geschrieben, um Ihre Kompetenzen im Verkauf und im Verkaufsmanagement in der täglichen Arbeit mit kleinen und wirkungsvollen Werkzeugen und Ideen zu unterstützen. Die Arbeitsblätter helfen Ihnen dabei, strukturiert Ihre Gedanken zu organisieren, sich auf die wesentlichen Kriterien zu konzentrieren sowie Ihre Arbeit und die Vertriebsmannschaft zu bewerten und sich kontinuierlich zu verbessern. Wir wünschen Ihnen viel Freude und Erfolg mit der Umsetzung.

Sindelfingen/Kaarst, im Juli 2011

Prof. Dr. Dr. habil. Kurt Nagel und Thomas Menthe

Adressen der Autoren:

Prof. Dr. Dr. Kurt Nagel
Hohenstaufenstraße 8/3
71067 Sindelfingen
www.gettop.de
kurt.nagel@t-online.de

Thomas Menthe
Asterweg 16
41564 Kaarst
www.menthemanagement.com
tm@menthemanagement.com

Inhaltsverzeichnis

1. Erfolgreiche Umsetzung von Vertriebs-Strategien und Vertriebs-Plänen.....	11
1.1 Die sechs Bereiche erfolgreicher Strategieumsetzung.....	12
1.1.1 Strategiekonsistenz und Commitment	12
1.1.2 Führungsverhalten	12
1.1.3 Leistungsmanagement durch Indikatoren und Kennzahlen	13
1.1.4 Kundennutzenversprechen	13
1.1.5 Teamkultur	14
1.1.6 Strukturen und Prozesse.....	14
1.2 Die Nachhaltigkeit und weitere Faktoren, die die Implementierung beeinflussen.....	15
1.3 Was ist zu tun? Die fünf Schritte zur Strategieumsetzung.....	18
1.3.1 Schritt 1: Formulieren und entwickeln Sie Ihre Strategie... 18	
1.3.2 Schritt 2: Strategie greifbar machen.....	20
1.3.3 Schritt 3: Umsetzung planen.....	21
1.3.4 Schritt 4: Umsetzung überwachen und permanent lernen 25	
1.3.5 Schritt 5: Strategie testen und anpassen.....	26
1.4 Handlungskompetenz – Die sieben K-Faktoren	26
2. Vertriebsmanagement	29
2.1 CRM.....	33
2.1.1 Akquisitionsmanagement – Die vernachlässigte Phase des CRM.....	39
2.1.2 Key Account Management.....	40
2.1.3 Auf- und Ausbau von Entscheiderkontakten	45
2.2 Ideen zum Zusatznutzen-Verkauf (Value-added Selling)	55
2.3 Mehrwert durch quantifizierbare Nutzensaussagen	59
2.4 Der Beratungsverkaufs-Ansatz (consultative value selling).....	61
3. Ansätze zur Kategorisierung von Kunden	65
3.1 Das Gewinnen von Informationen über die Kunden	65

3.2 Weitere Methoden zur Kundensegmentierung	81
3.2.1 Portfoliomethode 2	81
3.2.2 ABC-Analyse	84
3.2.3 Kundenattraktivitäts (Account Attractiveness)-Matrix.....	84
3.3 Systematische Neukundengewinnung	90
4. Die neue Rolle des Verkäufers	97
4.1 Die 4 Phasen in der Verkäufer-Entwicklung	97
4.2 Die 10 Kompetenzen	104
5. Mit Methoden die Erfolgchancen im Vertrieb (das MAT-System) verbessern	105
5.1 Ihre Stärke-/Schwächen Analyse zum Wettbewerb.....	113
5.2 Neuroselling: Gesprächsführung und Nutzenargumentation verbessern	121
6. Mit neuen Methoden zur besseren Kundenorientierung	131
6.1 Die 7 A's in der Kundenorientierung.....	131
6.2 Die 5 B's der Kundenorientierung.....	135
6.3 Die Kunden-Zufriedenheits-Analyse.....	140
6.4 Beschwerdemanagement.....	157
6.4.1 Regeln für den Umgang mit Reklamationen.....	158
6.4.2 Wie behandelt man einen Kunden, der sich beschwert?	162
7. Mit neuen Methoden die Verkaufsleistung einschätzen und messen..	164
7.1 Leistungsüberwachung und Kennzahlensysteme	167
7.2 Vertriebscontrolling	171
7.3 Methoden für Prognoseverfahren (Sales Forecasting).....	175
7.4 Steuerung und Kontrolle des Akquisitionsprozess mit Hilfe von Sales Funnel Management	180
7.4.1 Die 5 Stufen des Verkaufstrichters.....	184
7.4.2 Die 5 Schritte für ein erfolgreiches Verkaufstrichter-Management	185
7.5 Schlagzahlmanagement.....	201
7.6 Verkaufserfolg und Talent	211

8. Umsetzung neuer Konzepte und Methoden für den Einzelhandel ...	215
8.1 Optimierte Verkaufsflächenpräsentation.....	216
8.2 Die Fläche in der Filiale: Beginnen Sie von vorn!	218
8.3 Der Kreativprozess.....	219
8.4 Produkt – Das Warenbild.....	221
9. Beziehungsmanagement oder wie Sie durch Beziehungen Wettbewerbsvorteile erzielen und sichern können.	225
10. Ausblick.....	237
11. Quellenverzeichnis.....	239

1. Erfolgreiche Umsetzung von Vertriebs-Strategien und Vertriebs-Plänen

„...es ist nicht das Fehlen einer Strategie, das Führungskräfte nicht schlafen lässt, sondern vielmehr die Unfähigkeit ihrer Organisation, die Strategie auszuführen.“

Booz-Allen & Hamilton

Strategien, Pläne und Ziele im Vertrieb erfolgreicher umsetzen, um dauerhafte Spitzenleistung zu erreichen – das sind universell gefragte Themen und eine Herausforderung an Organisationen und Führungskräfte. Täglich können wir in unzähligen Firmen erleben, wie weit Anforderung und Realität hier voneinander abweichen. Ram Charon, Autor und ehemaliger Harvard-Professor hat die Gründe untersucht und nennt die drei wichtigsten Ursachen für suboptimale Umsetzung:

1. Aufschieben von wichtigen Tätigkeiten
2. Unentschlossenheit
3. Nichteinhalten von Versprechen

Sollen Strategien und Pläne im Vertrieb besser umgesetzt werden als bisher, müssen die Führungskräfte persönlich ganz auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sein.

Führungs- und Managementfähigkeiten sind, ebenso wie funktionale Fähigkeiten, entscheidender Teil der Entwicklung in diesen Dimensionen.

Führungspersönlichkeiten der Zukunft beherrschen daher die folgenden 6 miteinander verzahnten und voneinander abhängigen Erfolgsfaktoren:

1. Strategiekonsistenz und Commitment
2. Führungsverhalten
3. Leistungsmanagement
4. Kundennutzenversprechen und Kundenorientierung
5. Teamkultur
6. Strukturen und Prozesse

Beleuchten wir genauer, wo und wie die notwendige Verbesserung der Kompetenzen der Mitarbeiter erreicht werden kann, damit Strategien auch umgesetzt und gelebt werden. Im Vordergrund steht die Ausrichtung auf die Vertriebs-Strategie. Wir wissen, dass heute ca. 95 % aller Unternehmen mit der Vertriebsstrategie beginnen. Dies ist üblicherweise Dreh- und Angelpunkt aller unternehmerischen Aktivitäten.

1.1 Die sechs Bereiche erfolgreicher Strategieumsetzung

1.1.1 Strategiekonsistenz und Commitment

Fragen Sie sich, in welchem Maße Sie selbst und Ihre Mitarbeiter sich zur Umsetzung der strategischen Ziele verpflichtet fühlen. Findet die Strategie Akzeptanz und folgen ihr die Mitarbeiter?

Bedenken und prüfen Sie folgende Punkte kritisch:

- Verstehen alle Beteiligten und Betroffenen, welche Strategie das Unternehmen festgelegt hat und warum diese Marschrichtung gewählt wurde?
- Was bedeutet die gewählte Strategie für Ihre tägliche Arbeit und welche Verhaltensänderungen macht die Strategie Ihrerseits erforderlich?
- Engagement ergibt sich durch die Verbindlichkeit des Mitarbeiters (Commitment) und die erforderliche Kompetenz. Sollten Kompetenzen auf der Führungs-, Management- und funktionalen/fachlichen Ebene zur Erreichung der Ziele fehlen, so sollte dies so früh wie möglich klar identifiziert werden.

1.1.2 Führungsverhalten

Wer führt, hat im Idealfall die Fähigkeit zum Mobilisieren, Dynamisieren und Motivieren von Talenten. Fähigkeiten und Fertigkeiten können erlernt werden. Management Assessments bieten hier eine gute Unterstützung, die vorhandenen und benötigten Fähigkeiten im Pool der Führungskräfte festzustellen und anschließend die geeigneten Führungskräfte für die Umsetzung auszuwählen bzw. gezielt zu entwickeln. Herausragende Manager und Leader setzen ihre Fähigkeiten so ein, dass alle Kräfte in der eigenen Organisation gebündelt werden und die gewählte Strategie umgesetzt wird.

Bedenken und prüfen Sie folgende Punkte kritisch:

- Wie unterstützt die Führungsmannschaft die Mitarbeiter bei der Umsetzung in den jeweils untergeordneten Ebenen?
- Wurden Kompetenzmodelle für jede Position formuliert? Diese Modelle beschreiben das gewünschte Verhalten, notwendige Fähigkeiten und erforderliches Wissen; kurz: alle Eckdaten, die für die Umsetzung der Strategie wichtig und relevant sind. Die Kompetenzmodelle können Sie auch im Auswahl- und Rekrutierungsprozess verwenden. Sie bilden die Basis für moderne und effiziente Online Assessment Ver-

fahren. Auch im Bereich der Talententwicklung profitieren Sie von den Modellen. Die Fortbildung und Entwicklung der Mitarbeiter ist stark von den benötigten Fähigkeiten beeinflusst und sollte immer auf diese ausgerichtet sein.

- Nutzen Sie ausgereifte Assessment-Werkzeuge, um die Lücken hinsichtlich der Mitarbeitererfahrung und Anforderungen für jeden Geschäftsbereich zu bestimmen. Mehr und mehr werden just-in-time Lernmethoden eingesetzt, um Arbeitsgruppen und einzelne Mitarbeiter zu unterstützen. In Übernahmesituationen oder Mergers & Acquisitions ist es sinnvoll, nachdem die neue Richtung und die Anforderungsprofile der Führungskräfte klar sind, Manager mit einem 360-Grad-Rundum-Feedback zu bewerten und entsprechend den Anforderungen die richtigen Personen, insbesondere die „Driver“-Persönlichkeiten, an den richtigen Stellen in der Organisation einzusetzen.

1.1.3 Leistungsmanagement durch Indikatoren und Kennzahlen

Hier geht es um förderliche Faktoren wie Belohnungssysteme, Messkriterien, Key Performance Indicators (KPIs) zur Verstärkung der Umsetzung der gewählten Strategie. Diese sollten vorhanden und messbar sein. Eine Überprüfung sollte mindestens zweimal pro Jahr durchgeführt werden.

Klare und an die Strategie angelehnte Leistungsbewertungen geben Antworten auf die Fragen: Wie werde ich bzgl. der (neuen) Strategieumsetzung gemessen und wie werde ich beurteilt und belohnt?

1.1.4 Kundennutzenversprechen

Zur Gestaltung der für die Strategieumsetzung erforderlichen Kunden-/Marktbeziehung bedenken und prüfen Sie folgende Punkte kritisch:

- Besteht im Team bzw. Unternehmen ein einheitliches Verständnis darüber, was Serviceführerschaft bedeutet und wie sie umgesetzt werden soll?
- Gibt es eine klare Positionierung und ein gemeinsames Verständnis über die Mehrwertargumentation (Nutzenversprechen) und somit über die Antwort auf die zentrale Frage: Warum sollten Kunden von uns kaufen?
- Prozessorientierung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für konsequent gelebte Kundenorientierung. Fehlende Kundenorientierung kann die Umsätze bzw. Erträge mindern. Die Ursachen für mangelnde Kundenorientierung liegen häufig in der Unternehmenskultur, der Struktur und in wenig effektiven oder intransparenten Prozessen des Unter-