

CHEFSACHE VERTRIEB

Vertriebsführung mit System:
Warum der Vertrieb das
Herzstück Deines
Unternehmens ist und warum
Du nur mit **systematischer**
Führung richtig
skalieren kannst



**TOBIAS
EPPLÉ**

 **ForwardVerlag**

TOBIAS EPPLÉ

VERTRIEB IST

CHEFSACHE!

Vertriebsführung mit System: Warum der Vertrieb

das Herzstück Deines Unternehmens

ist und warum Du nur mit

systematischer Führung skalieren kannst.



Inhaltsverzeichnis

1	Chefsache Vertrieb	9
2	Vorwort Dr. Eric Schweitzer	13
3	Grußwort Stefan Siebert	17
4	Einleitung	21
5	Prolog	23
	An wen richtet sich dieses Buch?	25
	Solltest Du das Vorgängerbuch	
	„Verkaufen mit Herz“ gelesen haben?	30
6	Warum Vertrieb Chefsache ist	33
	Der Vertrieb erlaubt wertvolle Einblicke in	
	den Markt	36
	Der Geschäftsführer als erster Verkäufer	
	seines Unternehmens	38
	Die Emotionalität des Vertriebs	45
	Der Vertrieb entscheidet über den Erfolg oder	
	Misserfolg eines Unternehmens	48
	Doch letzten Endes entscheidet der Kunde	51
	Die Rolle des CEOs, wenn eine Marke unter	
	Druck gerät	53
	Die Rolle des CEOs, um Kunden für neue	
	Produkte zu begeistern	55

7	Der Vertrieb ist das Herzstück Deines Unternehmens	61
	Warum Du Vertrieb in den Mittelpunkt stellen musst	63
	Lerne Deinen Kunden kennen	64
	Wenn Dein Unternehmen ein menschlicher Organismus wäre	66
	Vertriebsorientierung und die Beteiligung des CEOs als Schlüssel zum Unternehmenserfolg	68
	Warum Du den Vertrieb nicht aus der Hand geben solltest	70
	Warum erfolgreiche CEOs auch interne Verkäufer sein müssen	72
8	Warum 9 von 10 Start-Ups scheitern	77
	Fremdkapital verschiebt die Dringlichkeit von Vertrieb in die Zukunft	78
	Vertrieb muss organisch wachsen	80
9	New Work im Vertrieb?	85
	New-Work-Methoden sind keine Universalwerkzeuge	87
	Elemente von New Work im Vertrieb erfolgreich nutzen	90
	Wertschätzung des Verkäufers durch die Geschäftsführung	94
10	Unterschätzt, aber entscheidend: Kundenloyalität	101
	Die Rolle der Geschäftsführung in der Loyalitätsförderung	103
	Was Kundenloyalität zerstört	104
	Was Kundenloyalität aufbaut	108
11	Warum Du ein System brauchst	115
	Die perfekte Struktur für Deinen Vertrieb	118

Kundenerfahrung optimieren: Warum klare Regeln und persönliches Engagement wichtig sind	122
Die Regel-Bibel für den Vertrieb	124
Vertriebsqualität entwickeln	127
Wie viel Vertriebsqualität benötigst Du und wofür dient sie eigentlich?	129
Die Magie der Checklisten	131
Die Vorteile von Checklisten für Deinen Vertrieb	132
12 Personalentwicklung im Vertrieb	135
Wie die verschiedenen Generationen ticken	137
Welche Erwartungen haben die unterschiedlichen Generationen als Arbeitnehmer?	139
Die heutige Generation von Verkäufern	141
Besondere Risiken für die neue Generation der Verkäufer	143
Die neue Generation von Verkäufern anleiten und fördern	146
Wie entwickelst Du Deine Mitarbeiter?	148
Schaffe eine aktive Feedback-Kultur	150
Fordere Deine Verkäufer heraus	153
Fördere die richtigen Mitarbeiter	155
Personalentwicklung fängt bei der Einstellung an	157
Die Bedeutung von klaren Zielen in der Personalentwicklung	160
13 Die Wertebasis eines guten Verkäufers	165
Wie Du eine gute Wertebasis für Deine Verkäufer aufbaust	167
14 Das Mindset eines guten Verkäufers . . .	173
15 Fleiß schlägt Talent	179
Die Logik steigender Abschlussquoten	181

	Warum es manchmal nur darum geht, anzufangen	185
16	Disziplin ist die Basis des Vertriebserfolgs	187
	Disziplin musst Du als Führungskraft vorleben	191
17	Ein gutes Netzwerk ist unerlässlich	193
	Netzwerken geschieht vor allem nach Feierabend	195
	Wie Du Dein Netzwerk aufbaust und pflegst	197
	Netzwerken bedeutet Wertschätzung	199
	Netzwerk-Kompetenz durch Reichweite	201
18	Die Themen richtig ansprechen	207
	Ehrlichkeit ist die Grundlage guter Beziehungen	210
	Ehrlichkeit heißt auch, jemandem wenn nötig zu kündigen	212
19	Veränderung braucht Mut	217
	Das Risiko zu scheitern akzeptieren	220
	Der Mut, Kunden abzulehnen	222
20	Fazit: So optimierst Du Deinen Vertrieb richtig	227
	Erfolgsgeschichten aus meiner Praxis als Berater: Wie Unternehmensberatung Dich bei Optimierungsprozessen unterstützen kann	232
21	Danksagung	241
22	Über den Autor	245
23	Quellen und Verweise	251



Inhalt Expertenbeiträge



RENÉ
GROßE-VEHNE 61



CHRISTIAN
LUDL 77



DR.-ING.
WOLFGANG
P. PETERS 85



EVI
POPP 97



ALEXANDER
KLEEMANN 105



MARKUS
BUCHMANN 120



JANA UND
GERD
KULHAVY 144



MARCO
BECKBISINGER 175



MARK
SCHOBER 183



MURAT
ALTUNTAS 189



NICOLAS
KRÖGER 201



PROF. DR.
KAI-MARKUS
MÜLLER 211



URSULA
LINDL 225



TIMO
ABID 235



HELLMUT
KRUG 245



DANIEL
WEINER 257

2

Vorwort

Dr. Eric Schweitzer

Nach über 30 Jahren als Familienunternehmer habe ich gelernt, dass Erfolg äußerst flüchtig ist und immer wieder aufs Neue erarbeitet werden muss. Auf dieser Reise weht der Wind mal von vorn, mal gibt er Schub von hinten. Doch für anhaltenden Erfolg über Jahrzehnte sind nicht die äußeren Umstände entscheidend, sondern die richtige Reaktion darauf. Hier kommt der Vertrieb ins Spiel. Er baut die Brücke zum Kunden und legt als Wachstumsmotor - gerade in Krisenzeiten - den Grundstein für wirtschaftlichen Erfolg. Denn letztendlich ist es immer der Kunde, der für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen bezahlt und damit das gesamte Unternehmen finanziert. Daher war es für mich immer von größter Bedeutung, über den Vertrieb möglichst viele Kunden zu gewinnen, zu binden und zu Fans unserer Dienstleistungen zu machen. Im Laufe meiner Karriere wurde der Vertrieb immer wieder totgesagt. Formale Ausschreibungen, massenhafte Postwurfsendungen, Telefonkaltakquise, Marketing-Mails oder Online-Shops - all dies sollte den Vertrieb revolutionieren oder gar ersetzen. Doch diese und andere Entwicklungen ergänzen den Vertriebserfolg lediglich, sie machen die eigentliche Vertriebsarbeit aber keineswegs obsolet. Bei allem Fortschritt darf man sich nicht verzetteln und die Dinge verkomplizieren. Im

Kern bleibt es bei der alten Weisheit: Vertrieb kommt von vertreiben. Dies bedeutet das Vertreiben von Kundeneinwänden, das Vertreiben von Ängsten in der Vertriebsmannschaft vor einer notwendigen Preiserhöhung oder das Vertreiben von Ausreden, die das schlechte Marktumfeld für schwache Zahlen verantwortlich machen. Wer am besten vertreibt und begeistert, gewinnt und bindet die meisten Kunden. Natürlich ist das leichter geschrieben als umgesetzt. Natürlich muss auch der Vertrieb mit der Zeit gehen.

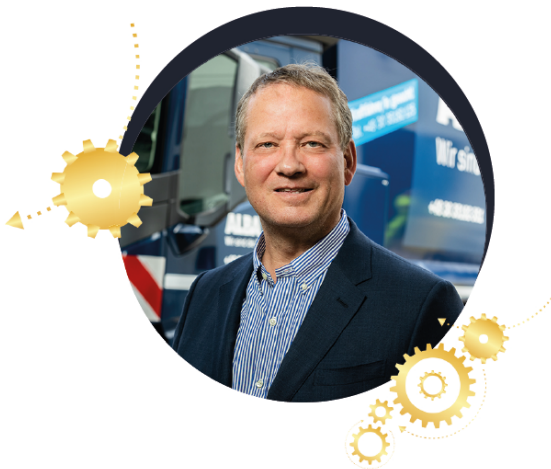
Die jüngsten und beeindruckenden Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz etwa lassen erwarten, dass bestehende Vertriebsstrukturen aufgebrochen und deutlich effizienter sowie schlagkräftiger werden. Dies erfordert eine konstante Bereitschaft zur Veränderung. In meiner Funktion als Inhaber und CEO habe ich es daher immer als eine meiner zentralen Aufgaben angesehen, die Rahmenbedingungen für zeitgemäßen Vertriebserfolg in einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt zu schaffen und neue Impulse zu setzen. Für mich ist und bleibt Vertrieb damit Chefsache. Deshalb kann ich Ihnen zur Wahl dieses Buches nur gratulieren. Es schärft den notwendigen Fokus auf die Vertriebsarbeit, erklärt erfolgsversprechende Strukturen und Führungsansätze und verknüpft dies mit einer spannenden Mischung aus bewährtem Handwerkszeug und zukunftsweisenden Ideen. Am klar verständlichen Schreibstil merkt man sofort, dass hier ein echter Vertriebs-experte am Werk ist.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und im Anschluss maximalen Erfolg beim Vertreiben.

Ihr Eric Schweitzer

Über Dr. Eric Schweitzer

Dr. Eric Schweitzer wurde in Ipoh, Malaysia, geboren und lebt in Berlin. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität in Berlin und einem kurzen Aufenthalt in den USA trat er in das von seinem Vater gegründete Recyclingunternehmen ALBA ein. Dort verantwortete er insbesondere den Aufbau und die Aktivitäten in den neuen Bundesländern und wurde später in den Vorstand der ALBA Group berufen. Zudem war er Mitglied des Präsidiums des Bundesverbandes der Deutschen Entsorgungswirtschaft und Vizepräsident der Europäischen Föderation der Entsorgungswirtschaft in Brüssel. Schweitzer wurde zunächst zum Präsidenten der Industrie- und Handelskammer Berlin und später zum Präsidenten der Deutschen Industrie- und Handelskammer gewählt. Seitdem ist er Ehrenpräsident beider Kammerorganisationen. Er hat viele weitere Mandate und Ehrenämter inne, unter anderem ist er Vorsitzender des Kuratoriums der Friede Springer Stiftung.



EVI POPP

VORSTANDSMITGLIED
NEUE LEBEN LEBENSVERSICHERUNG AG



“

Vertrieb und die ausnahmslose Fokussierung auf die Bedürfnisse unserer Kunden hat oberste Priorität.

”

Evi Popp, Vorstandsmitglied der neue leben Lebensversicherung AG, beeindruckt mit ihrer Karriere von nunmehr 28 Jahren in der Finanz- und Versicherungsbranche, wobei ihre Expertise von Vertrieb und Human Resources bis hin zu Steuerung und Management reicht. Im Herzen ihres Engagements steht allerdings der Vertrieb, den sie als zentrales Bindeglied zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden sieht.

In den letzten zehn Jahren hat sich der Vertrieb dramatisch verändert, mit vielfältigeren Möglichkeiten, Kunden zu erreichen, und steigenden Erwartungen eben dieser an eine nahtlose Omnichannel-Erfahrung. Der moderne Kunde bzw. Kundin ist informierter und priorisiert oft die Kundenerfahrung über den Preis und das Produkt.

Popp betont die Schlüsselrolle der Führung in diesem sich schnell wandelnden Umfeld, und das in allen Geschäftsbereichen, nicht nur im Vertrieb. Führungskräfte sollten eine Leidenschaft für Menschen und ihre Unterschiede haben, Klarheit in ihren Aufgaben und Visionen sowie Transparenz in ihren Handlungen zeigen und dabei Freude am Erfolg haben. Popp rät Führungskräften im Vertrieb, klare Ziele zu setzen, Verantwortung zu übertragen und Unterstützung zu bieten, um diese Ziele zu erreichen. Dabei empfindet sie es außerdem als wichtig, regelmäßig innezuhalten und Erfolge zu feiern und immer nach dem Mehrwert zu suchen. Jungen Vertriebsmitarbeitenden rät sie, Interesse an Menschen und ihren unterschiedlichen Lebenswelten zu zeigen, keine Angst vor einem Nein zu haben und mutig neue Ansätze auszuprobieren.

Erfolg im Vertrieb bedeutet für Popp, ehrlich und authentisch zu sein, und stets „überzuerfüllen“, was den Kunden versprochen wurde. Ein erfolgreiches Vertriebsmanagement erfordert ihrer Meinung nach eine kundenorientierte Denkweise, einen engen Dialog mit dem Vertrieb, Klarheit und Beständigkeit in der Strategie und die Umsetzung dieser Strategie in einem messbaren und mit dem Vertrieb abgestimmten Fahrplan.

6

Warum Vertrieb Chefsache ist

Einige der ersten Tesla-Modelle hatten verschiedene Qualitätsprobleme, darunter Probleme mit der Elektronik und der Batterie. Insbesondere das Model S aus dem Jahr 2012 hatte Schwierigkeiten mit dem Antriebsstrang, der zu Überhitzung und Ausfällen führen konnte. Außerdem stapelten sich Berichte über defekte Türgriffe, Probleme mit den Klimaanlage und Softwarefehler. Trotzdem wurden die frühen Tesla-Modelle von mehreren tausend Kunden aufgrund ihrer innovativen Technologie und des revolutionären Konzepts des elektrischen Antriebs gekauft. Tesla verkaufte im Jahr 2012, dem ersten Jahr des Model S, insgesamt mehr als 2.600 Fahrzeuge.

Damit landete das Tesla-Model auf Platz Vier unter den meistverkauften E-Autos des Jahres. Chevrolet verkaufte etwa 7.000 Chevrolet Volts, Toyota brachte um die 5.000 Toyota Prius an den Mann und Nissan mehr als 4.600 LEAFs.⁴ Die Qualitätsprobleme taten den Tesla-Verkäufen keinen Abbruch. Im Folgejahr 2013 verkaufte Tesla bereits beinahe 25.000 E-Autos.⁵ Wir denken gerade im deutschsprachigen Raum oft, dass ein Produkt perfekt sein muss, bevor wir es auf den Markt bringen. Dabei hängt ein erfolgreicher Verkauf nicht nur von der Qualität des Produkts ab, sondern auch von einer professionellen Vertriebsstrategie. Die erste Frage im Unternehmen sollte stets lauten: Wie bekomme ich das Produkt, das ich gerade

entwickle, auch tatsächlich verkauft? Als CEO ist es wichtig, dass Du diese Frage beantworten kannst und sicherstellst, dass Dein Unternehmen eine effektive Vertriebsstrategie verfolgt. Sicherlich ist eine hohe Produktqualität wichtig, aber eben nicht so alles entscheidend, wie wir oft denken. Wenn der CEO sich in technischen Details des Produkts verliert oder sich ausschließlich auf die Produktqualität konzentriert, kann dies zu einem mangelnden Fokus auf den Vertrieb führen, mit katastrophalen Folgen.

Denken wir an Kodak. Ein weiteres Beispiel ist das Unternehmen BlackBerry. Sie waren lange Zeit der Marktführer im Bereich der Smartphones, doch als Apple mit dem iPhone auf den Markt kam und Google mit Android, wurden sie von der Konkurrenz überholt. Was viele nicht wissen: BlackBerry erfand das erste Smartphone, nicht Apple. Doch obwohl BlackBerry technisch gesehen die besseren Smartphones entwickelte, war das Unternehmen nicht in der Lage, seine Produkte erfolgreich zu verkaufen.⁶ Denn sie besaßen keine effektive Vertriebsstrategie. Ein Unternehmen mit erfolgreicher Vertriebsstrategie ist hingegen Nike. Nike investiert in flächendeckendes Marketing, um das Markenimage und die Bekanntheit zu steigern und so dem Vertrieb eine höhere Reichweite zu bieten.

Außerdem arbeiten sie eng mit Einzelhändlern zusammen, um ihre Produkte in deren Läden zu platzieren. Zusätzlich betreiben sie einen Onlineshop und sorgen für Aufmerksamkeit ihrer Produkte in sozialen Medien, um ihre Kunden direkt anzusprechen.⁷ Ob die Nike-Produkte wirklich so einzigartig sind, wie es uns das Marketing-Team glauben lassen möchte, ist fraglich. Im Zweifelsfall sind Nike-Turnschuhe auch nur Turnschuhe, aber eben mit ausreichend hoher Qualität und vor allem einem für die Zielgruppe ansprechenden Image. Eine umfassende Vertriebsstrategie über mehrere Kanäle stärkt die Marke, spricht Kunden gezielter an und fördert so den Verkauf. Das Beispiel von Tesla und Elon Musk zeigt außerdem: Durch persönlichen Einsatz für den Vertrieb und die Produkte können Marken so emotionalisiert werden, dass ein wesentlich teureres Produkt gekauft und mit Inbrunst weiterempfohlen wird.

Selbst wenn es in der ersten Version noch Fehler aufweist. Das Zauberwort für Marken mit einer solchen Anziehungskraft lautet: direkter Kundenkontakt.

Der Vertrieb erlaubt wertvolle Einblicke in den Markt

Steve Jobs war berühmt dafür, dass er regelmäßig in Apple Stores ging und mit Kunden sprach, um deren Feedback zu erhalten und um ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Er wollte nicht nur die Produkte verbessern, sondern auch die Einkaufserfahrung des Kunden mit dem Unternehmen. Laut dem ehemaligen Leiter von Apple Retail, Ron Johnson, war Steve Jobs stark in die Entwicklung des ersten Apple Stores involviert. Jobs traf sich wöchentlich mit Johnson, um das Design des Ladens zu besprechen und Änderungen vorzunehmen. In der Anfangszeit rief er Johnson sogar jeden Abend um 20 Uhr an, um sich über Einzelheiten des Ladendesigns auszutauschen.⁸ Jobs wollte kein Detail außer Acht lassen, das die Kaufentscheidung des Kunden beeinflussen könnte.

Elon Musk geht noch einen Schritt weiter und kommuniziert regelmäßig mit Kunden und Fans über Twitter und andere soziale Medien. Er beantwortet Fragen, nimmt Feedback entgegen und gibt Einblicke in die Arbeit bei Tesla und SpaceX. Diese direkte Interaktion ermöglicht es dem Tesla- und SpaceX-Gründer, den Markt und die Bedürfnisse seiner Kunden besser zu verstehen und schnell auf Veränderungen und Trends zu reagieren. Musk nutzt diese Erkenntnisse, um seine Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern und den Kunden das zu geben, was sie wirklich wollen. Ein Beispiel für die Anpassung von Tesla-Fahrzeugen auf Basis von Kundenfeedback ist die Einführung des „Dog Mode“ im Jahr 2019, der auf Kundenfeedback basiert. Ein Tesla-Fan hatte Musk auf Twitter geschrieben und nach einem Auto-Upgrade gefragt, das es ihm ermöglichen würde, seinen Hund unbesorgt im Auto zu lassen. Viele Hundebesitzer trauen sich berechtigterweise nicht, ihre Hunde bei Hitze oder Kälte im geschlossenen Auto zu lassen, da die Innentemperaturen schnell ins Extreme gehen können. Musk antwortete auf den Twitter-Kommentar mit der Zusage, ein sol-

ches Feature umzusetzen und bot kurz darauf ein entsprechendes Software-Update für alle Tesla-Fahrzeuge an. Der Dog Mode hält den Innenraum des Fahrzeugs auf eine angenehme Temperatur und zeigt auf dem Display des Fahrzeugs an, dass sich ein Hund im Auto befindet und alles in Ordnung ist. Sollte sich die Batterie aufgrund des aktivierten Dog Mode dem Ende zuneigen, wird der Tesla-Besitzer per Push-Nachricht informiert.⁹

Ein weiteres Argument für Vertrieb als Chefsache ist die Chance, über den Vertrieb ein Gefühl für die Marktsituation zu erhalten. Marketingstudien und -agenturen können dabei helfen, aber die direkte Rückmeldung von Verkäufern und Kunden ist unersetzlich. Der ehemalige Zappos-Geschäftsführer Tony Hsieh führte die Regelung ein, dass alle Mitarbeiter während der Hochsaison im Callcenter aushelfen. Das schloss auch ihn selbst mit ein.¹⁰ Stell Dir das bitte einmal vor: Du rufst ein Unternehmen mit mehr als 1.500 Mitarbeitern an und hast direkt den Geschäftsführer in der Leitung.¹¹ Auf diese Weise bekam Hsieh selbst ein Gefühl dafür, was seine Kunden bewegt und welche Schuhe sie kaufen wollen. So wusste das Zappos-Team nicht nur, welche Schuhe am beliebtesten sind, sondern auch warum. Im direkten Kontakt mit Deinen Kunden kannst Du Deinen Markt am besten verstehen und Dir tiefe Einblicke verschaffen.

Der Geschäftsführer als erster Verkäufer seines Unternehmens

Vertrieb zur Chefsache zu erheben, bedeutet auch, dass Du als Geschäftsführer als erster Verkäufer Deines Unternehmens auftrittst. Die Produktion in Deinem Unternehmen läuft im Zweifelsfall auch ohne Dich – der Vertrieb nicht. Wenn wir beispielsweise an Trigema denken, sehen wir Wolfgang Grupp vor uns, einen älteren Herrn im eleganten Anzug mit Einstecktuch, der eine Leidenschaft für verantwortungsvoll produzierte Kleidung pflegt.

Trigema wurde 1919 in Burladingen in Baden-Württemberg gegründet und ist heute eines der wenigen Unternehmen, das noch Textilien komplett in Deutschland produziert. Die Modefirma bietet eine breite Palette an Produkten, darunter T-Shirts, Pullover, Hosen und Unterwäsche für Männer, Frauen und Kinder. Das Unternehmen ist für seine hochwertigen Produkte bekannt und verwendet nur Rohstoffe aus kontrolliert biologischem Anbau.¹² Trigema verkauft seine Produkte über eigene Testläden und im Onlinehandel. Wolfgang Grupp, der Geschäftsführer von Trigema, ist der entscheidende Faktor für den Unternehmenserfolg.

Er ist so engagiert im Vertrieb, dass er regelmäßig selbst hinter der Kasse bedient, um einen Eindruck zu bekommen, wie gut die Prozesse im Laden ineinandergreifen.¹³ Grupp hat sich einen Helikopter zugelegt, um schneller zu seinen Testläden fliegen zu können und nicht so viel Zeit im Auto zu verbringen: „Müsste ich diese [Testverkäufe] mit dem Auto machen, wäre es schwierig und ich würde es wahrscheinlich nicht konstant machen. Ich muss es aber tun, damit ich es sofort feststelle, wenn etwas falsch läuft.“¹⁴ Damit lebt er Effizienz vor und verkörpert das Prinzip, Vertrieb als Chefsache zu betrachten. Aufgrund seines Engagements kann Trigema sich im hart umkämpften Marktumfeld der Mode seit 1919 behaupten und erwirtschaftete im Jahr 2021 mit mehr als tausend Mitarbeitern einen Umsatz von 113 Millionen Euro.¹⁵

Ein weiteres großartiges Beispiel ist Reinhold Würth, der Gründer der Würth-Gruppe. Er ist auch als „Mister Schraube“ bekannt. Würth sagt selbst: „Ich habe innerhalb von rund 60 Jahren aus einem Zwei-Mann-Betrieb ein Unternehmen mit 60.000 Beschäftigten aufgebaut – und dies mit Schrauben und Befestigungsmaterial! Das sind ja keine besonderen Produkte, die man nun unbedingt von Würth bräuchte. In jedem Eisenwarenladen bekommen Sie Schrauben. Der Vertrieb ist hier der Schlüssel für den Erfolg.“¹⁶ Würth hat das Unternehmen aufgebaut, indem er persönlich seine Produkte verkauft hat. Die Würth-Gruppe ist Weltmarktführer in ihrem Kerngeschäft, dem Handel mit Montage- und Befestigungsmaterial. Sie hat aktuell über 400 Niederlassungen in 80 Ländern und beschäftigt über 85.000 Angestellte. Mehr als die Hälfte davon, ganze 43.000 Mitarbeiter, sind Verkäufer im Außendienst. Der Umsatz der Würth-Gruppe lag im Geschäftsjahr 2022 bei beinahe 20 Milliarden Euro.¹⁷ Der Fokus, den das Unternehmen auf den Vertrieb legt, zahlt sich kontinuierlich aus.

Erster Verkäufer seines Unternehmens zu sein, heißt gleichzeitig, erster Kunde seines Unternehmens zu sein. Du hättest Steve Jobs nie mit einem Samsung Handy in der Hand erwischt. Elon Musk hat einen privaten Fuhrpark angesammelt, der unter anderem ein Ford Model T enthält, fährt aber selbstverständlich hauptsächlich die eigenen Tesla-Modelle und testet dabei gleich den Autopiloten für das Entwicklungsteam.¹⁸ Dadurch sind diese Geschäftsführer authentisch in dem, was sie verkaufen.

Letztendlich geht es beim Vertrieb genau darum: um Glaubwürdigkeit und Authentizität. Eine erfolgreiche Führungskraft ist nicht nur der Kopf, sondern auch das Gesicht seines Unternehmens. Denn die Handlungen des Geschäftsführers prägen die Wahrnehmung seiner Marke und seiner Produkte. So ist es für einen Bahnchef nicht überzeugend, innerhalb Deutschlands zu fliegen, wenn sich das Unternehmen strenge Richtlinien für den Umweltschutz auferlegt hat. Der Chef der Deutschen Bahn, Dr. Richard Lutz, sagte daher in einem Interview: „Ich plane meine Reisen so, dass ich auch mit dem Zug pünktlich bin. Innerdeutsch will ich gar nicht mehr flie-

gen.“¹⁹ Alles andere würden Mitarbeiter und Öffentlichkeit auch als Verrat am eigenen Unternehmen wahrnehmen. Du kannst nicht Häuser verkaufen und selbst zur Miete wohnen – das ist unglaublich.

Warum ist Authentizität so bedeutend? Vertrieb gilt oft als kaltherzig und unpersönlich. Vielen Verkäufern traut die Öffentlichkeit zu, dass sie selbst ihre eigene Oma verkaufen würden, solange der Preis stimmt. Durch authentisches Auftreten und Treue gegenüber der eigenen Marke kann ein Geschäftsführer dieser Wahrnehmung entgegenwirken, sie positiv beeinflussen und das Vertrauen der Kunden in seine Produkte stärken. Denn letztendlich zählt nicht nur das, was der Geschäftsführer sagt, sondern vor allem das, was er tut. Klaus Hipp, Gründer der Hipp Babyfood, hat beispielsweise einen Vertriebsweg geprägt, der vorher nicht existierte. Jedes Hipp-Produkt trägt den Namen des Unternehmens mit Signatur und Foto des Gründers. Der Hipp-Gründer verkauft nicht nur sein Produkt, er steht auch dafür ein.

Der CEO ist also immer das Gesicht seines Vertriebes. Gerade die Rolle des CEOs erfordert eine starke Identifikation mit dem Unternehmen und der Vision. Manche Geschäftsführer distanzieren sich von ihrem eigenen Produkt und ihrem Vertrieb. Hartmut Mehdorn wechselte oftmals die Seiten im Laufe seines Managerlebens – von Airbus zu Heidelberger Druckmaschinen, zur Deutschen Bahn, zur Air Berlin und anschließend zur Berliner Flughafengesellschaft. Das führte zu einigen ironischen Wendungen in der langjährigen Karriere des Industriemanagers, der kurz vor seinem 71. Geburtstag Geschäftsführer der Berliner Flughafengesellschaft wurde.

In seiner neuen Rolle war er unter anderem zuständig für die Fertigstellung des BER-Flughafens – dabei hatte er nur wenige Jahre zuvor für den Erhalt des Flughafens Tempelhof geworben, der zugunsten des neuen BER-Großflughafens geschlossen wurde.²⁰ Die radikalen Sparmaßnahmen bei der Deutschen Bahn, der Mehdorn vor seinem Eintauchen in die Welt der Luftfahrt vorstand, führten vor allem zu Vorteilen für die Aktionäre und Frustration für die Steuerzahler über veraltete Schienennetze. Viele Kritiker bemängelten die fehlende Authentizität und das rücksichtslose Gewinnstre-

ben des Managers Mehdorn. Am Ende steht Mehdorn für keines der vielen Unternehmen, denen er vorstand, sondern eher für rücksichtslose Unternehmenssanierungen und Ausspähaktionen bei der Deutschen Bahn.²¹

Als Geschäftsführer solltest Du Dich immer fragen: Nehmen Menschen mir das ab, dass ich der erste Verkäufer meines Unternehmens bin? Fülle ich diese Rolle aus? Im klassischen Unternehmertum sollte der Gründer der beste Verkäufer sein. Denn wenn selbst der Geschäftsführer seine eigenen Produkte nicht verkaufen kann, wer sollte es sonst schaffen?

Die Abhängigkeit vom CEO ist eine Tatsache, die jedes Unternehmen betrifft. Das Beispiel der Firma Rossmann zeigt, wie wichtig es ist, dass das Thema Vertrieb in einem Unternehmen Chefsache ist und wie es auch zu neuen Ideen und Innovationen führen kann. Die Tatsache, dass Dirk Rossmann und seine Frau zu Hause über das Wachstum des Unternehmens und mögliche neue Produktkategorien sprachen, führte dazu, dass die Drogeriekette sich entschied, Produkte anzubieten, die bis dahin nicht zum klassischen Drogeriesortiment gehörten, wodurch sich Rossmann von der Konkurrenz abhob. Es war die Idee von Alice Schardt-Rossmann, der Frau von Dirk Rossmann, beispielsweise auch Pfannen anzubieten – eine äußerst erfolgreiche Idee, die das Unternehmen in eine neue Richtung führte.

Ganz anders Adidas, das der letzte Geschäftsführer fast in den Bankrott getrieben hat. Die Ursache: die Zusammenarbeit mit dem umstrittenen Rapper Kanye West, dem durch Äußerungen 2021 von der Öffentlichkeit antisemitische Haltungen vorgeworfen wurden und der selbst nichts tat, um dieses Bild zu korrigieren. Dadurch konnten Produkte, die in Kooperation mit ihm produziert wurden, nicht mehr verkauft werden, sondern wurden in den Adidas-Keller verbannt, wo sie vermutlich verschimmeln. Als Folge der gescheiterten Kollaboration schrieb Adidas im Jahr 2022 rote Zahlen in Höhe von 540 Millionen Euro.²² Es war eine Entscheidung des Geschäftsführers, diese Zusammenarbeit einzugehen und das Unternehmen damit einem erheblichen Risiko auszusetzen. Die Adidas-Geschichte zeigt, wie stark der Vertrieb mit allen anderen Geschäftsbereichen – insbesondere den Marke-

tingaktivitäten des Unternehmens – zusammenhängt. Durch diese Abhängigkeit kann eine einzige schlechte Entscheidung des Geschäftsführers das ganze Unternehmen beeinträchtigen und große finanzielle Verluste verursachen. Im Nachgang des Ekklats zog der Vorstand von Adidas 2023 die letzte Konsequenz und Geschäftsführer Rorsted seinen Hut. Doch gelernt hat die Adidas-Führung aus der Pleite scheinbar nichts: Rorsteds Nachfolger wird Björn Gulden, der bis dahin den größten Konkurrenten Adidas leitete: Puma. Hinsichtlich der Authentizität und Markentreue des Geschäftsführers ist das äußerst fragwürdig.²³ Für die Gründerväter der Marken Adidas und Puma, die Brüder und unversöhnlichen Streithähne Adolf und Rudolf Dassler wäre das nie infrage gekommen. Doch nicht nur die Gründer spielen eine Rolle für die Authentizität eines Unternehmens.

Das Beispiel Porsche verdeutlicht, wie prägend ein Geschäftsführer sein kann, der kein Gründer ist, aber eine ähnliche Verantwortung und Identifikation mit dem Unternehmen verspürt. Seit der Ära von Wendelin Wiedeking hat sich Porsche stark entwickelt und wird oft mit Apple verglichen. Wiedeking, der von 1993 bis 2009 CEO von Porsche war, hat die Firma nicht nur geprägt, sondern in eine höhere Liga katapultiert. Er hat das Unternehmen neu strukturiert und es von einem schwächelnden Sportwagenhersteller in einen profitablen Hersteller von High-End-Fahrzeugen verwandelt. Er hat auch den legendären Porsche 911 vollständig neu gestaltet und modernisiert. Seine Vision, Porsche zu einem weltweit führenden Unternehmen zu machen, hat er konsequent umgesetzt.²⁴ Solche Personen prägen das Unternehmen und verleihen ihm eine klare Identität. Sie können die Mitarbeiter motivieren und die Marke voranbringen.

Ein weiteres Negativbeispiel für eine riskante Vertriebsentscheidung dagegen ist die Offline-Vertriebsstrategie von Tesla. Tesla hat in der Vergangenheit ihre Tesla-Stores mehrmals auf- und abgebaut, was zu Verwirrung bei den Kunden und Investoren geführt hat. 2019 entschied sich das Unternehmen, den Großteil seiner Filialen zu schließen und seine Autos ausschließlich online oder telefonisch zu verkaufen. Der Schritt sollte dazu bei-

tragen, die Kosten zu reduzieren und den Preis des meistverkauften Fahrzeugs des Unternehmens, des Model 3, auf 35.000 US-Dollar zu senken. Tesla ist das einzige bedeutende Automobilunternehmen, das Fahrzeuge direkt an Kunden verkauft, was es am besten positioniert, um Filialen zu schließen und den Verkauf auf die Online-Welt zu verlagern. CEO Elon Musk sagte in einer E-Mail an Tesla-Mitarbeiter, dass 78 Prozent aller Bestellungen für das Model 3 im Jahr 2018 und 82 Prozent ohne Testfahrt aufgegeben wurden.

Branchenanalysten sagen jedoch, dass es nicht klar ist, ob Tesla die Autos ohne ein traditionelles Testfahrten-Angebot an den breiteren Markt verkaufen kann. Allerdings waren diejenigen, die im Jahr 2018 einen Model 3 Tesla gekauft haben, bereits große Fans von Tesla. Sie mussten Monate oder sogar Jahre vor Verfügbarkeit des Autos eine Anzahlung von 1.000 Euro leisten und waren darauf erpicht, es so schnell wie möglich zu bekommen.²⁵

Tatsächlich widerrief Musk seine Entscheidung, den Großteil der damals 378 Tesla-Stores zu schließen innerhalb weniger Wochen.²⁶ Im Jahr 2021 verkündete Musk eine überarbeitete Strategie – viele vermuten, dass die Entscheidung von 2019, in kürzester Zeit einen Großteil der Stores zu schließen, in finanzieller Panik gefällt wurde. Tesla plant nun, die meisten seiner teuren Mietflächen in Einkaufszentren und Geschäftsvierteln zugunsten von Auslieferungszentren in städtischen Randgebieten aufzugeben und seine Vertriebsmitarbeiter durch Remote Working flexibler einzusetzen.²⁷ Aktuell betreibt Tesla mehr als 430 Tesla-Stores zusammen mit 100 Service-Centern.²⁸ Nach der anfänglichen Verkündung, die Mehrheit der Stores zu schließen und einen Großteil der Mitarbeiter schnellstmöglich zu entlassen, führte Musk eine 180-Grad-Wendung durch und eröffnete zeitweise einen Store pro Tag.

Zusätzlich stellte der Autobauer reihenweise neue Mitarbeiter ein. Eine Vertriebsstrategie ist wie ein Schiff auf hoher See. Es ist wichtig, den Kurs zu ändern, wenn Hindernisse auftauchen oder sich das Ziel ändert, aber wer ständig den Kurs ändert, kommt nirgendwohin. Er dreht sich im Kreis oder verliert an Schwung – auf Kosten von Material und Mannschaft.

Stattdessen ist es sinnvoller, kontinuierlich und vorsichtig Anpassungen vorzunehmen und dadurch so viel Momentum beizubehalten wie möglich. Durch langfristige Planung kannst Du so Deinen Vertrieb auf möglichst stabile Art gestalten.

RENÉ GROßE-VEHNE

GESCHÄFTSFÜHRER GV MANAGEMENT GMBH



“

Führung ist ein zentrales Thema, das vom Chef vorgelebt wird, um so eine langfristige Kundenbindung zu schaffen.

”

René Große-Vehne, Geschäftsführer der GV Management GmbH, bringt eine klare und kundenorientierte Perspektive in die Rolle des Vertriebs in seinem Unternehmen. Nach seiner kaufmännischen Ausbildung bei Mercedes-Benz und seinem Betriebswirtschaftsstudium an der WWU Münster, trat Große-Vehne 2005 in das Familienunternehmen ein. Heute besteht das Transport- und Logistiknetzwerk GV Trucknet aus 13 unabhängigen Firmen mit 2.700 Mitarbeitenden.

Für Große-Vehne steht der Kunde bzw. die Kundin im Zentrum der Vertriebsaktivitäten. Er betont die Wichtigkeit von gemeinsamer Entwicklung und Qualität in der Vertriebsstrategie. Diese Begriffe charakterisieren auch seine Sicht auf die Vertriebsentwicklung der letzten zehn Jahre: Mit dem Ziel, stets höchstmögliche Dienstleistungsqualität zu gewährleisten, gilt es, sich den Aufgaben und Herausforderungen gemeinsam mit Kunden und Mitarbeitenden zu stellen. In der Führung sieht Große-Vehne ein zentrales Thema, das vom Chef vorgelebt wird, um so eine langfristige Kundenbindung zu schaffen. Aus seiner Sicht brauchen junge Vertriebsmitarbeitende vor allem Freude an der Arbeit mit Menschen und Interesse an der Aufgabe und am Produkt. Sie sollten operatives Knowhow entwickeln, Vertriebsthemen auch intern besprechen und am Ende die „entscheidenden Meter“ mehr gehen wollen.

Große-Vehne betont die besonderen Herausforderungen seiner Branche in einem Polypol und das daraus resultierende Vertriebsmanagement. In einem Einkäufermarkt besteht die Aufgabe darin, Kund:innen mit Qualität, Flexibilität und Kundennähe sowie einem marktgerechten Preis zu begeistern. Das ultimative Ziel ist es, die Ansprüche und Wünsche des Kunden oder der Kundin nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen. Das beste Gesamtpaket für alle Kunden zu bieten, ist für Große-Vehne der Schlüssel zum langfristigen Erfolg.

11

Warum Du ein System brauchst

Stell Dir vor, Du gehst in eine Filiale einer großen Ladenkette, beispielsweise ein Mode- oder Elektronik-Geschäft. Was fällt Dir auf? Der Laden sieht überall gleich aus, die Regale sind ordentlich sortiert und das Personal trägt die gleiche Kleidung mit dem Firmenlogo. Warum ist das so? Das liegt daran, dass erfolgreiche Unternehmen eine klare Struktur haben. In jeder Filiale gibt es genaue Prozesse für alle Aufgaben, die im täglichen Geschäft anfallen. Stell Dir vor, ein Kleidungsstück ist nicht mehr auf Lager – was passiert? Es gibt klare Vorgaben für die Bestellung von Nachschub. Was passiert, wenn ein Kleidungsstück beschädigt ist? Auch dafür gibt es klare Vorgaben für den Umgang mit Retouren oder Reparaturen. Das Personal weiß genau, wie es vorgehen muss.

Diese Struktur ist der Schlüssel zum Erfolg. Denn sie ermöglicht es der Kette, überall auf der Welt zu expandieren und dennoch eine gleichbleibende Qualität und Serviceerfahrung zu bieten. Das Personal in der Filiale in Barcelona arbeitet mit den gleichen Prozessen wie das Personal in Stuttgart oder New York. Es ist nicht so, dass jedes Team vor Ort seine eigene Art der Organisation entwickelt und sich am Ende des Monats austauscht, wie sie die Herausforderungen angegangen sind. Dies ist kein spontanes Ereignis,

sondern ein laufender Prozess, der ein funktionierendes System erfordert. Leider gibt es immer noch Firmen, die glauben, dass jeder Mitarbeiter individuell arbeiten sollte und dass es kein System benötigt. In Wirklichkeit zeigt dies jedoch nur, dass die Führungskräfte nicht stark genug sind, um ein System durchzusetzen und die Vorteile zu erkennen. Dabei entlastet ein funktionierendes System sie, da es den Mitarbeitern und Kunden Sicherheit gibt. Es regelt, wie E-Mails geschrieben, Telefonate geführt, Kunden bearbeitet und angesprochen werden und welche Werbekanäle genutzt werden. Der Kunde weiß, was ihn erwartet und hat eine gleichbleibend positive Erfahrung, die seine Loyalität erhöht.

Ebenso ermöglicht ein System praktische Qualitätssicherung. Der Mitarbeiter hat eine Grundstruktur, auf der er aufbauend alle Punkte abarbeiten kann. Ein Mitarbeiter, der innerhalb eines Systems arbeitet, vergisst keine wichtigen Punkte. Ohne ein System kann es schwierig sein, eine einheitliche Erfahrung für den Kunden sicherzustellen. Wie soll denn eine Qualitätssicherung funktionieren, wenn jeder Mitarbeiter macht, was er möchte?

Somit macht ein System den Vertrieb überhaupt erst mess- und skalierbar. Wie viele Telefonate braucht ein Verkäufer im Durchschnitt, um ein Geschäft abzuschließen? Warum benötigen manche zwei und andere sechs Gespräche, um den Kunden zum Abschluss zu bringen? Was kann optimiert werden? Durch Messbarkeit kannst Du als Geschäftsführer oder Führungskraft feststellen, was funktioniert und was nicht, und dementsprechend reagieren. Lücken und Verbesserungspotenzial liegen durch die Vergleichbarkeit plötzlich auf der Hand.

Ein vierter wichtiger Vorteil eines gut funktionierenden Systems ist, dass es eine solide Grundlage für die Planung bietet. Wenn Du weißt, dass Dein Vertriebsmitarbeiter in der Regel 20 Kundengespräche pro Woche führt und im Unternehmensdurchschnitt in jedem zweiten Gespräch ein Geschäft abgeschlossen wird, kannst Du den Umsatz hochrechnen und entsprechend planen. Du weißt, welche zusätzliche Anzahl an Kunden die Einstellung von drei weiteren Verkäufern in etwa bedeuten wird. Ohne ein Sys-

tem müsstest Du Dich auf vage Vermutungen oder Schätzungen verlassen, was zu ungenauen Prognosen und damit zu unvorhergesehenen Herausforderungen führt. Gerade im Vertrieb musst DU Dich aber auf Deine Zahlen verlassen können, damit Du anhand des potenziellen Umsatzes einschätzen kannst, welches Budget Dir für Investitionen zur Verfügung steht.

Als Geschäftsführer ist es daher wichtig, den Überblick zu behalten, wie der Vertrieb läuft. Jeden Tag. Wie viele Kundenanfragen erreichen Dein Unternehmen beispielsweise täglich? Wöchentlich? Es geht hierbei nicht darum, ob es an einem Tag 14 und am nächsten 16 oder zwölf sind, sondern vielmehr darum, ob es an einem Tag 14 und am nächsten drei sind. Wenn Du erst am Monatsende erfährst, dass zu Beginn des Monats die Verkaufszahlen rapide gesunken sind, hast Du deutlich weniger Zeit, die Gründe hierfür zu finden und zu beheben.

Es lohnt sich für Dich als Führungskraft, tiefer in die Daten zu gehen. Abschlusszahlen zeigen nicht den Trend, sondern sind ein verspäteter Indikator für den Geschäftserfolg sowie die Attraktivität und Aktivität beim Kunden. Wie viele Kunden werden täglich angesprochen und wie viele davon schließen im Durchschnitt einen Vertrag ab? Wenn Starbucks beispielsweise feststellt, dass weniger Kunden in eine der Filialen kommen, ist es für sie essenziell, diesen Kundenschwund unverzüglich festzustellen – nicht erst im Quartalsabschluss. Gibt es ein neues Café um die Ecke? Ist die Google-Bewertung schlechter geworden? Durch eine klare Struktur und eine tiefe Analyse der Daten kann der Filialleiter diese Fragen schnell beantworten und entsprechend reagieren, um zu vermeiden, dass die Kunden unbemerkt zur Konkurrenz abwandern.

Die perfekte Struktur für Deinen Vertrieb

Ein Vertrieb ohne Struktur und Planung ist genauso schwierig und verwirrend wie das Aufbauen eines IKEA-Möbelstücks ohne Anleitung. Wenn Du versuchst, IKEA-Möbel ohne Bauplan zusammenzusetzen, hast Du keine klare Vorstellung davon, welche Teile zusammengehören und wie das Endergebnis aussehen soll. Im Zweifel ist das Billyregal am Ende schief. Ähnlich ist ein Vertrieb ohne Struktur chaotisch und ineffektiv, da es keinen klaren Plan gibt, wie die Verkaufsprozesse ablaufen sollen, welche Vertriebskanäle genutzt werden sollen oder wie Kundenbeziehungen gepflegt werden sollen. Ohne eine klare Struktur im Vertrieb ist es somit schwer, ein erfolgreiches und konsistentes Verkaufserlebnis für den Kunden zu schaffen.

Die perfekte Struktur für Deinen Vertrieb beginnt damit, sich Deinen Kunden anzuschauen und ihren gewohnten Weg beim Kauf Deines Produkts zu analysieren. Der erste Schritt besteht also darin, sich zu fragen: Wer ist mein Kunde? Was ist sein Wunsch und wie möchte er diesen erfüllt bekommen? Möchte er beispielsweise Solarpaneele online kaufen, weil er sich gern in Foren und Blogs beliest, oder bevorzugt er den physischen Kontakt und eine Beratung vor Ort?

Wenn er seine Solarpaneele online kaufen möchte: was möchte er vor Verkaufsabschluss erfahren? Wenn der Kunde seine Solarpaneele im Laden kaufen möchte, worauf sollte das Hauptaugenmerk der Beratung liegen? Was sind die Knackpunkte für einen Geschäftsabschluss? Was muss auf jeden Fall gegeben sein, um den Kunden zu überzeugen, und was sind nette Extras, die die Loyalität fördern können? Es ist wichtig zu verstehen, dass bei bestimmten Investitionen der physische Kundenkontakt entscheidend sein kann. Wir begehen oft den gedanklichen Fehler, dass der Kunde alles digital kaufen möchte, ohne persönlichen Kontakt oder Beratung. Aber das stimmt nicht. So kaufen die Kunden der Parfümerie-Kette Douglas am liebsten offline. Viele Kunden bevorzugen es, Düfte und Kosmetikprodukte in der Filiale auszuprobieren und sich von den Mitarbeitern beraten zu

lassen, anstatt sie online zu bestellen. Douglas hat deshalb trotz der Konkurrenz durch Onlinehändler wie Amazon und Zalando immer noch eine starke Präsenz in Einkaufszentren und Innenstädten, zusätzlich zu ihrem eigenen Webshop. Andersherum denkst Du vielleicht bei bestimmten Produkten: „Das würde doch nie jemand übers Internet kaufen!“ Zum Beispiel ein Abo für Rasierklingen. Doch genau das hat „Dollar Shave Club“ getan. Dollar Shave Club wurde 2011 in den USA gegründet und liefert Rasierklingen per Abonnement direkt an die Haustür der Kunden. Das Unternehmen zielt darauf ab, hochwertige Rasierklingen zu einem Bruchteil der Kosten traditioneller Einzelhändler anzubieten. Das Unternehmen wendet sich an Kunden, die von den hohen Preisen und der mangelnden Bequemlichkeit des Kaufs von Rasierklingen im Einzelhandel frustriert sind. Das Konzept von Dollar Shave Club war so erfolgreich, dass es 2016 von Unilever für eine Milliarde US-Dollar übernommen wurde.⁷³

Die Onlinevertriebsstrategie von Dollar Shave Club basiert auf einem einfachen und ansprechenden Werbekonzept sowie auf einem effektiven Abonnementmodell. Kunden können zwischen verschiedenen Rasierklingen-Abonnements wählen und ihre Lieblingsrasierklingen automatisch jeden Monat oder alle paar Monate nach Hause geliefert bekommen. Das Unternehmen hat es geschafft, eine loyale Kundenbasis aufzubauen, die regelmäßig ihre Rasierklingen von Dollar Shave Club bezieht.

Der zweite Schritt für den Aufbau einer Struktur besteht darin, bei der Wahl Deines Vertriebskanals zu berücksichtigen, um welches Produkt es sich handelt und welche Wege in der Branche bereits etabliert sind. Oftmals ist es nicht notwendig, einen neuen Vertriebsweg zu erschließen, sondern es kann sinnvoller sein, sich an den bereits geübten Wegen in der Branche zu orientieren und sich darauf zu fokussieren, ein innovatives Produkt anzubieten. Denn der Kunde ist an die etablierten Verkaufskanäle gewöhnt und es bedarf oft eines erheblichen Aufwands, um eine neue Vertriebsmethode zu etablieren. Ein System zu etablieren, bedeutet natürlich nicht, das ein Vertriebsweg in Stein gemeißelt ist, sobald Du Dich einmal dafür entschie-

den hast. Einem klaren und routinierten Ablauf zu folgen, sollte nicht zu Starrheit führen. Ein System hilft Dir vielmehr zu erkennen, welche Wege funktionieren und welche nicht. Selbst wenn ein bestimmter Vertriebskanal bisher immer funktioniert hat, solltest Du bereit sein, diesen Kanal aufzugeben und bessere Kanäle zu nutzen, wenn sich die Gelegenheit bietet. Denn auch wenn Du denkst, dass Deine Vertriebsprozesse perfekt funktionieren, kann es immer Verbesserungspotential geben.

Ein Beispiel für ein deutsches Unternehmen, das seinen Vertriebskanal angepasst hat, ist die Firma mymuesli. Ursprünglich hat das Unternehmen ausschließlich über den eigenen Onlineshop verkauft, aber mittlerweile sind die Müslisorten auch in vielen Supermärkten und Drogerien in Deutschland, Österreich und der Schweiz erhältlich. Dadurch konnte das Unternehmen seine Reichweite erhöhen und neue Kundengruppen erschließen. Das Unternehmen erkannte, dass eine Ausweitung der Vertriebswege sinnvoll war, um die Bekanntheit der Marke zu steigern. Mymuesli wollte in den Köpfen und Haushalten der Konsumenten ankommen. Während der Corona-Pandemie schwenkte das Unternehmen erneut um und erwirtschaftet nun einen wieder größer werdenden Teil seines Umsatzes online.⁷⁴ Eine kontinuierliche Anpassung an die Bewegungen auf dem Markt zahlt sich also aus. Daran zeigt sich bereits der dritte Schritt: handeln. Nicht bei der Analyse verweilen. Oder auf guten Zahlen ausruhen, sondern stets die Lücke suchen. Nehmen wir an, ein Unternehmen hat perfekte Vertriebsprozesse aufgesetzt, alles digitalisiert und optimiert. Nur leider ist die Beratung unterirdisch. Die Geschäftsführung hat sich so sehr in die Technik verliebt, dass sie den Kunden aus den Augen verloren hat.

So wie das Online-Möbelhaus Home24. Obwohl es eine große Auswahl an Möbeln bietet und der Bestellprozess einfach und schnell ist, berichteten viele Kunden zuletzt, dass die Qualität der Beratung und des Kundenservice unzureichend ist. Besonders bei Fragen zur Montage oder Rückgabe der Möbel gab es oft Probleme und Unklarheiten.⁷⁵ Home24 ergriff daraufhin Maßnahmen, um die Qualität der Beratung und des Kundenservice

vice zu verbessern und das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen. Das zeigt, dass nicht die Technologie, sondern der Kunde im Mittelpunkt Deiner Überlegungen stehen muss, um die perfekte Struktur für Deinen Vertrieb zu schaffen. Denk immer an die mahnenden Worte von Bill Gates zum Einsatz von Technologie: „Die erste Regel für jede in einem Unternehmen eingesetzte Technologie lautet, dass die Automatisierung eines effizienten Vorgangs die Effizienz steigert. Die zweite Regel lautet, dass die Automatisierung eines ineffizienten Vorgangs die Ineffizienz noch verstärkt.“⁷⁶

Du musst Vertrieb also nicht neu erfinden oder einen einzigartigen Vertriebsweg entdecken, sondern schlicht handeln. Schau Dir an, wie Deine Konkurrenz ihre Produkte vertreibt! Wenn es darum geht, erfolgreich im Vertrieb zu sein, ist es wichtig, dass Du Dich auch mit der Konkurrenz auseinandersetzt. Viele Unternehmer haben eine Abneigung gegenüber bestimmten Konkurrenten und würden niemals bei ihnen kaufen. Diese Abneigung geht so weit, dass sie sich nicht einmal mit den Mitbewerbern beschäftigen wollen, obwohl es zum Vorteil ihres eigenen Unternehmens wäre. In diesem Fall geht es nicht um Deine eigene Meinung, sondern um die Wahrnehmung und Kaufgewohnheiten der Kunden. Es ist wichtig, dass Du Dich nicht von der eigenen Vorstellung leiten lässt, sondern Dich auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden konzentrierst.

Ich bin beispielsweise persönlich kein Fan von digitalen Bankdienstleistungen, verstehe aber, dass viele Menschen diese Art von Services schätzen und nutzen. Und es ist offensichtlich, dass sich die heutigen modernen Banken darauf fokussiert haben, eine möglichst gute Onlineerfahrung für ihre Kunden zu bieten. Wenn ich also eine Bank gründen würde, würde ich mein Geschäftsmodell entsprechend ausrichten, um den Bedürfnissen meiner Kunden gerecht zu werden. Indem Du Dich mit den Vertriebsstrategien und -kanälen der Konkurrenz auseinandersetzt und diese analysierst, kannst Du herausfinden, welche Strategien und Kanäle erfolgreich sind und welche nicht.

PROF. DR. KAI-MARKUS MÜLLER

PROFESSOR OF CONSUMER BEHAVIOR
AN DER HFU BUSINESS SCHOOL IN SCHWENNINGEN
UND DIRECTOR OF PRICING RESEARCH
BEI NEURENSICS IN AMSTERDAM



“

Führung spielt im Vertrieb eine große Rolle.
Ein Vertriebsleiter muss gleichzeitig Motivator,
Coach, Vorbild und Tröster sein.

”

Professor Kai-Markus Müller, renommierter Experte für Verbraucherverhalten an der HFU Business School und Director of Pricing Research bei Neurensics, hat eine beeindruckende Karriere hinter sich. Seine Kenntnisse in den Neurowissenschaften und seine Erfahrung als Gründer eines Start-ups, das neurowissenschaftlich basierte Preisgestaltungstechnologien entwickelte, machen ihn zu einem gefragten Berater und Keynote Speaker.

In den letzten zehn Jahren hat Müller drei wichtige Trends im Vertrieb beobachtet: Verhaltensökonomie, Digitalisierung und Plattformen. Er betont die Bedeutung der Verhaltensökonomie im Verkauf, wobei Verkäufer, die den willkürlichen Zusammenhang zwischen Preis und Produkt und dessen Beeinflussbarkeit verstehen, am erfolgreichsten seien. In Zeiten der Digitalisierung und der wachsenden Bedeutung von Plattformen sieht Müller sowohl Herausforderungen als auch Chancen.

In Bezug auf Führung im Vertrieb betont Müller die Wichtigkeit von Zielsetzungen. Er empfiehlt Führungskräften, Ziele nach dem SMARTPrinzip zu setzen und betont, dass gerade erreichbare Ziele die besten Leistungen hervorbringen. Sein Ratsschlag an junge Vertriebsmitarbeitende lautet, selbstbewusst zu sein, zuzuhören und lernbereit zu bleiben. Er glaubt fest daran, dass der Schlüssel zum erfolgreichen Vertriebsmanagement in der Kombination aus psychologischen Faktoren, Führung und dem intelligenten Einsatz von Technologie liegt.

22

Über den Autor

Tobias Epple lebt viele Rollen aus, um seinen vielfältigen Interessen gerecht zu werden. Bei der Landesbausparkasse Südwest leitet er als Bezirksdirektor ein Erfolgsteam aus 32 motivierten Handelsvertretern. Unternehmerisch ist Tobias als Geschäftsführer der Epple Consulting Group GmbH tätig sowie als Gründer des „Kompetenzzentrum für Führung und Vertrieb“ und Herausgeber des Expertenmagazins „Kompetenz“. Zusätzlich veröffentlicht er mit diesem Buch bereits seinen dritten Ratgeber als Autor. Tobias professionelle Laufbahn kreist um die folgenden Themen: Vertrieb, Führung, Personalentwicklung und Unternehmensstrategie. Seine Freizeit verbringt er mit seinen zwei Kindern und seiner Frau. Außerdem engagiert Tobias sich sozial für die Kinderkrebs-Nachsorgeklinik in Tannheim und für weitere lokale Stiftungen in seiner Region. Durch seine Erfahrungen und herausragenden Erfolge als Verkäufer – 16 Jahre in einem Handelsvertretervertrieb, fünf Jahre Führungskompetenz in einem Team mit mehr als 70 Mitarbeitern, jüngster Bezirksdirektor der LBS Südwest – kann er bereits auf eine umtriebige Geschichte zurückblicken. Seine Kunden und Partner schätzen Tobias vor



allem für seine Klarheit und seine soziale Kompetenz. Ein Kunde der Epple Consulting Group beschreibt die Zusammenarbeit mit Tobias wie folgt: „Tobias Epple bringt die Dinge auf den Punkt. Seine direkte Art lässt wenig Spielraum für Interpretation und sorgt für Klarheit.“

Er hat immer die Weiterentwicklung im Blick und legt den Finger in die Wunde. Er ist begeisternd, kritikfähig, hat das Ziel stets im Blick und steht hinter seinen Entscheidungen. Die Zusammenarbeit hat immer Spaß gemacht und jeden Beteiligten auf ein neues Level gebracht.“ Tobias stammt aus einer klassischen Unternehmerfamilie: Die Großeltern gründeten das Familienunternehmen und vermittelten dem Enkel die Tugenden des deutschen Unternehmertums. Erfolge und Krisen des großelterlichen Stuckateurbetriebs waren oft Gesprächsthema am Küchentisch.

Statt für schnelles Geld und scheinheilige Anerkennung stand das Familienunternehmen von jeher für Hemdsärmel hochkrepeln, ehrliche Arbeit und Erfolg durch Fleiß. Deswegen weiß Tobias Epple, wie essenziell Klarheit und Aufrichtigkeit im Umgang miteinander sind. Selbst, wenn es unbequem wird und überhaupt nicht das ist, was man gerne hören möchte. Seine Großeltern haben Tobias Epple stark geprägt. Nicht zuletzt deswegen haben bei ihm konservative Unternehmertugenden einen hohen Stellenwert, verknüpft mit den Errungenschaften der Digitalisierung.

Als Gründer des „Kompetenzzentrum für Führung und Vertrieb“ hat Tobias bereits hunderte Unternehmer, Handelsvertreter, Führungskräfte und Geschäftsführer bzw. Vorstände in Veränderungsprozessen und bei Neu-Positionierungen begleitet. Aus vielen Gesprächen mit seinen Klienten sind ihm die Ängste und die mangelnde Orientierung vieler Unternehmer gegenüber einer blinden Digitalisierung sehr vertraut. Als Autor teilt Tobias Epple seine Erfolgsphilosophie, mit der er selbst zum Vertriebsüberflieger wurde und bereits hunderte Top-Verkäufer ausgebildet hat. In seinen mittlerweile drei Büchern bereitet Tobias seine Erfahrung aus Vertrieb, Geschäftsführung und Beratung für seine Leser spannend und lehrreich auf. In seinem ersten Buch „Was Elon Musk von meiner Oma lernen kann“ beschäf-

tigt Tobias sich damit, die Führungsqualitäten und Werte von erfolgreichen Unternehmern wie Elon Musk, Mark Zuckerberg und Bill Gates zu untersuchen und mit traditionellen Tugenden des Erfolgs zu vergleichen. Der Autor stellt dabei zehn Tugenden vor, die bereits von früheren Generationen angewendet wurden, um erfolgreich zu sein. Das Buches ist zeitgleich Ratgeber und Analyse, ob die Handlungen und Entscheidungen der modernen Unternehmer mit diesen Tugenden vereinbar sind und ob sie als Vorbilder für angehende Unternehmer dienen können.

Das Buch „Verkaufen mit Herz“ erläutert, inwiefern jeder von uns in irgendeiner Form verkaufen muss, sei es das eigene Produkt, die eigene Idee oder die eigene Person. Es geht darum, wie man ohne Manipulation, Verstellung oder aufdringliches Auftreten erfolgreich verkaufen kann, indem man seine Werte wahrt und direkt, ehrlich und effizient vorgeht. Das Buch enthält praktische Tipps, um Fehler und Risiken beim Verkaufen zu vermeiden und zeigt auf, wie man am Telefon, digital und in den Sozialen Medien ehrlich und effizient verkaufen kann.

„Chefsache Vertrieb“ richtet sich an alle, die bereits im Vertrieb tätig sind und ihre Fähigkeiten verbessern möchten. Es geht darum, dass viele CEOs den Vertrieb an externe Partner oder isoliert agierende Abteilungen delegieren, was dazu führt, dass die Vertriebskompetenz im Unternehmen abnimmt. Tobias argumentiert, dass Vertriebsorientierung und CEO-Beteiligung an Vertriebsprozessen entscheidend für den Unternehmenserfolg sind und dass der Vertrieb das Herz eines jeden Unternehmens ist. Basierend auf dem Prinzip „Verkaufen mit Herz“ erklärt das Buch, warum Vertrieb wieder in den Mittelpunkt des Unternehmens gestellt werden sollte und wie man Vertriebskompetenz und eine wertebasierte Vertriebskultur aufbauen und pflegen kann, um Kundenloyalität und Umsatz effektiv und nachhaltig zu steigern.

Tobias sagt von sich selbst: „Ich habe nie aufgehört, dazuzulernen und beabsichtige auch nicht, dies in Zukunft zu tun.“ In diesem Sinne sind weitere spannende Projekte bereits in Vorbereitung.



„Ein gesuchter Referent“

Sonderausgabe die Macher der Stuttgarter Nachrichten

„Tobias Epple zählt zu den führenden Referenten“

Ludwigsburger Kreiszeitung

„Tradition geht auch digital“

Founders Magazin

Weitere Publikationen und Presseberichte in:

aktiencheck.de

Braunschweiger Zeitung

Wolfsburger Nachrichten

Saarbrückener Allgemeine

Vaihinger Kreiszeitung

Bietigheimer Zeitung

Kompetenz das Expertenmagazin

blickpunktdeutschland.de

finanznachrichten.de

nachrichten-heute.de

guetsel.de

Amazon Bestseller Autor in den Kategorien:

#Vertrieb #Verkaufen #Telefonmarketing #Produktmarketing

#Sozialwissenschaften

Tiger Award Winner „Bestseller des Jahres 2023“



TIGER
AWARD

2023

BUSINESS
BESTSELLER

WINNER

