

Verkaufserfolg für KMU

Peter Kleimeier

Verkaufserfolg für KMU

Mit pragmatischen
und effizienten Lösungen
zu besseren Vertriebsergebnissen



Springer Gabler

Peter Kleimeier
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-17973-1 ISBN 978-3-658-17974-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-17974-8

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die ihre Produkte und Dienstleistungen anderen Unternehmen anbieten. Meine Erfahrungen stammen aus genau solchen Betrieben: In KMU habe ich selber als Vertriebler, im Marketing und auch in Führungspositionen gearbeitet und in den letzten Jahren viele dieser Unternehmen in Vertriebsfragen beraten. Die Quintessenz meiner Erfahrungen lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Die meisten Unternehmen schöpfen ihre Vertriebsmöglichkeiten nicht aus, sie lassen sozusagen Geld auf der Straße liegen.

Ich rede dabei weniger von den glücklichen Unternehmen, die ein Produkt auf den Markt bringen, auf das die Welt schon seit Langem gewartet hat. Zwar bedarf es auch bei solchen Produkten einer klugen Marketing- und Vertriebsstrategie, aber in einem solchen Fall gibt es einen Nachfrageüberhang, der die Sache leichter macht. Ich rede auch nicht von den Unternehmen, die als Zulieferer, z. B. für die Automobilindustrie, hochstandardisierte Auftragsfertigung machen. Bei solchen Vertriebssituationen zählt – neben erforderlichen Qualitätsmerkmalen – hauptsächlich der Preis. Das klingt einfach, ist es de facto aber nicht.

Was ich meine, sind in erster Linie viele kleine und mittelständische, häufig sehr innovative Unternehmen, die in überschaubaren Märkten unterwegs sind. Sie haben hervorragende Produkte, nur wissen sie nicht, wie sie diese platzieren können. Vielfach beschränken sich die Firmen auf eine kleine Gruppe von Kunden, mit denen dauerhafte Kundenbeziehungen entstanden sind. Daneben gibt es Zufallskunden, die z. B. durch Messen auf das Unternehmen aufmerksam wurden. Gerade diese bleiben häufig Einmalkunden, da für den Aufbau einer dauerhaften Kundenbeziehung Ressourcen fehlen. So „dümpelt“ Vertrieb vor sich hin.

Die Ursachen dafür lassen sich nicht über einen Kamm scheren, aber überall gibt es Irrtümer, Missverständnisse, falsche Vorstellungen und daraus resultierende Planlosigkeit. Dieses Buch soll aufzeigen, was in KMU falsch gemacht wird, wie es besser geht und über einige Mythen aufklären. Diesen Mythen liegen zwei zentrale Irrtümer zugrunde, die sich in der Literatur zum Thema widerspiegeln. Erstens gibt es eine Vielzahl von Büchern, die umfangreich, wissenschaftlich und differenziert kluge Theorien über Vertrieb entwickeln. Diese Bücher sind – wenn überhaupt – für die Vertriebsorganisationen von Großkonzernen anwendbar. Wenn man Hunderte von internen und vielleicht Tausende von externen Mitarbeitern steuern muss, macht das Studium solcher Bücher sicher Sinn. Für die Alltagspraxis von kleinen und mittelständischen Unternehmen sind sie schlichtweg ungeeignet. Hier fehlt bereits das Basiswissen, z. B. über handhabbare Tools, mit denen Vertrieb operativ gesteuert werden kann. Zweitens entsteht durch diesen Mangel ein Bedürfnis nach Alternativen, die den anderen Teil der Bücherregale im Handel füllen. Es sind die Vielzahl der Bestseller, in denen „Verkaufsgenie“ erklären, wie einfach Verkaufen ist, wenn man nur die „richtigen Tricks“ anwendet und die „richtigen Verkäufer“ hat. Diese Art der Literatur bildet in vielen Buchhandlungen den größten Teil der Bücher zu diesem Thema.

Ich stimme den Kollegen in einem Aspekt zu: Verkaufen ist einfach. Das Verkaufen ist aber nur der letzte Schritt in einem langen Prozess. Einen gut organisierten Vertrieb aufzubauen, das ist die eigentliche, schwierige und auch kostspielige Aufgabe. Selbst wenn ein Unternehmen das seltene Glück hat, ein „Verkaufsgenie“ für

seinen Vertrieb zu gewinnen, wird es keinen Erfolg haben, wenn die Organisation nicht Ressourcen und Prozesse auf den Vertrieb ausrichtet. Gerade an dieser Aufgabe scheitern viele Unternehmen, auch weil Vertrieb in die „Seele“ eines Unternehmens eingreift.

Zum Beispiel liegen in einem kleinen, feinen Technologieunternehmen fertige, patentierte, serienreife Produkte vor, für die weltweiter Bedarf besteht. Da macht es Sinn, einen Vertriebler einzustellen, der die Geräte draußen verkauft. Das wurde immer wieder versucht, aber alle sind gescheitert. Das investierte Geld hat sich nie gerechnet. Warum? Die Antwort ist einfach: Der Inhaber und Geschäftsführer des Unternehmens ist Ingenieur. Er liebt es zu entwickeln, Neues zu erfinden, Lösungen für schwierige technische Probleme zu finden. Das ganze Unternehmen ist eine Erfinderwerkstatt. Die vertrieblichen Aktivitäten des Inhabers zielen darauf, neue Lösungen, also Entwicklungsprojekte, zu verkaufen. Aus den Entwicklungsprojekten entstehen zwar serienreife Produkte, die aber nicht an andere potenzielle Kunden verkauft werden. Die Seele dieses Unternehmens ist „Erfinden“, nicht „Verkaufen“. In diesem Fall Vertriebsstrukturen aufzubauen, ist eine Operation am offenen Herzen, denn es greift tief in das Selbstverständnis und die Organisation des Unternehmens ein.

Die Herausforderung ist, dass Vertrieb organisiert werden muss. Darin unterscheidet er sich nicht von einem Projekt. Vertrieb oder Vertriebsaktivitäten müssen initiiert, geplant, gesteuert, kontrolliert und abgeschlossen werden. Vertrieb braucht Ergebnisdefinitionen (also eine Art Pflichtenheft), Meilensteine, Kostenkontrollen und Ergebnisüberprüfungen. Ebenso sind Leitung, Steuerung und Überwachung sowie Projektteams für den Vertrieb erforderlich. Im einfachsten Fall liegen Leitung, Steuerung und Überwachung in der Hand einer Person und das „Projektteam“ besteht dann aus ein oder zwei Vertrieblern.

„Vertrieb ist ein Projekt“ bedeutet auch, dass der Vertrieb durch das Management initiiert, geplant, gesteuert, und kontrolliert werden muss. Der häufig anzutreffende Gedanke „Ich stelle einen kompetenten Vertriebsmitarbeiter ein, der mir die Aufträge holt, und ich kümmere mich um den Rest“ ist eine Illusion. Es ist wie im richtigen Leben: Die Vorbereitung ist aufwendiger als die Umsetzung. Wie plant

man sinnvolle Vertriebsziele? Kundenbesuche sind schön, aber wie entstehen die Kontakte? Wie macht man Termine? Worauf kommt es im Kundengespräch an? Wie wichtig ist das Produkt? Was kann man tun, um den Vertrieblern ihre Aufgaben zu erleichtern? Das sind Fragen, die viele Unternehmen nur unzureichend beantworten.

Um all diese Prozesse zu entwickeln und zu steuern, braucht es Know-how und gerade in KMU einfache und pragmatische Lösungen. Mit diesem Anspruch ist das Buch geschrieben. Dabei soll dieses Buch kein durchgehender Leitfadensein, der Stück für Stück abgearbeitet werden muss. Unternehmen sind so unterschiedlich wie Menschen, und es macht keinen Sinn, „Wenn dann“-Regeln aufzustellen. Jedes Unternehmen befindet sich in einer anderen Situation und deshalb werden für jedes Unternehmen andere Aspekte von Bedeutung sein. Betrachten Sie dieses Buch deshalb nicht als Prozessbeschreibung, die Sie Stück für Stück abarbeiten müssen. Wählen Sie stattdessen das aus, was Ihnen sinnvoll erscheint. Machen Sie niemals alles gleichzeitig, sondern setzen Sie kleine Bausteine um und schauen Sie, welche Erfolge daraus resultieren. Und dann nehmen Sie sich den nächsten Baustein vor.

Im Text wird immer von Vertriebsmitarbeitern die Rede sein. Selbstverständlich sind damit auch Vertriebsmitarbeiterinnen gemeint. Der besseren Lesbarkeit wegen wurde darauf verzichtet, „Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen“ oder „VertrieblerInnen“ zu benutzen.

Das Buch wendet sich an Unternehmen, die im Firmenkundenvertrieb unterwegs sind. Im Text wird immer auch auf Beispiele aus dem Consumer-Vertrieb Bezug genommen, um das Verständnis des Lesers zu erleichtern.

Wenn in diesem Buch von „Produkten“ die Rede ist, dann sind damit auch im gleichen Wortsinne Dienstleistungen und Service gemeint.

Inhaltsverzeichnis

1	Mythos 1: Vertriebsmitarbeiter sehen gut aus, sind hartnäckig und machen alles für Geld	1
1.1	Auswahlkriterien: Nicht der Anzug entscheidet	3
1.2	Persönlichkeit: Viele Wege führen zum Erfolg	4
1.3	Expertise: So viel wie nötig, aber so wenig wie möglich	5
1.4	Geld: Wichtig, aber nur gezielt	8
2	Mythos 2: Vertriebler laufen von alleine	11
2.1	Ziele: Ohne geht gar nichts	13
2.2	Strategie: Macht Sinn	19
2.3	Organisation: Ist individuell	21
2.4	Aufgaben: Sind notwendig	24
2.5	Steuerung und Reports: Regelmäßig und standardisiert	28
2.6	Maßnahmen: Eingreifen, aber nicht draufhauen	32

3 Mythos 3: Kunden entscheiden rein rational	39
3.1 Zielgruppe: Präzision hilft	42
3.2 Bedarf: Was der Kunde wissen könnte	45
3.3 Bedürfnis: Was der Kunde nicht weiß	51
3.4 Marktanalysen: Sind gar nicht aufwendig	55
3.5 Botschaft: Wiederholen, wiederholen, wiederholen	58
3.6 Kundengespräche: Kann doch jeder	62
3.6.1 Vorbereitung: Wird gern vergessen	63
3.6.2 Begrüßung: Gar nicht so einfach	64
3.6.3 Bedarfsanalyse: Die Königsdisziplin	64
3.6.4 Angebot: Vorsicht!	66
3.6.5 Cross Selling: Ist kein hausieren	71
3.6.6 Abschluss: Davor liegt das schwarze Loch	74
Literatur	77
4 Mythos 4: Das ideale Produkt ist ein iPhone	79
4.1 Produktmerkmale: Nice to have	81
4.2 Produktnutzen: Ist besser	86
4.3 Produktpreis: Der Preis ist nicht heiß	89
4.4 Neue Produkte: Gut für alte Kunden	93
Literatur	96
5 Mythos 5: Marketing kostet viel Geld	97
5.1 Marketing: „Magd“ des Vertriebs	99
5.2 Marketingplanung: Ausschlaggebend	101
5.3 Marketingmittel: Keine Allzweckwaffe	105
Literatur	112
Nachwort	113

Über den Autor

Peter Kleimeier war viele Jahre in Vertrieb tätig, bevor er sich 2002 als Trainer, Berater und Coach mit dem Schwerpunktthema Vertrieb in Berlin selbstständig machte. Durch die vielen Projekte bei Gründern in kleinen und großen Technologie-, und Dienstleistungsunternehmen erlangte er tiefe Einblicke in die Vertriebswirklichkeit. Mit einfachen Mitteln erreichte er eine deutliche Steigerung der Vertriebsserfolge. Seine Erfahrungen fasst er in diesem Buch zusammen, das er nach der Devise von Albert Einstein geschrieben hat: „Man muß die Dinge so einfach wie möglich machen. Aber nicht einfacher.“

Kontakt:

E-Mail: pk@pkberatung.de