
Die Quintessenz des Vertriebs

Stefan Hase • Corinna Busch

Die Quintessenz des Vertriebs

Was Sie wirklich wissen müssen, um im
Verkauf erfolgreich zu sein



Springer Gabler

Stefan Hase
Wirkung Plus GmbH
Hamburg, Deutschland

Corinna Busch
Wirkung Plus GmbH
Hamburg, Deutschland

Dieses Buch ist eine Übersetzung des Originals in Englisch „The Quintessence of Sales“ von Hase, Stefan, publiziert durch Springer Nature Switzerland AG im Jahr 2018. Die Übersetzung erfolgte mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (maschinelle Übersetzung durch den Dienst DeepL.com). Die anschließende persönliche Überarbeitung erfolgte durch die Autoren.

ISBN 978-3-031-43137-1

ISBN 978-3-031-43138-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-031-43138-8>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2023
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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Planung/Lektorat: Maximilian David

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

*Wir danken Frank Sandtmann für seine
konstruktiven Kommentare und wertvollen
Anregungen zu diesem Buch.
Frank, du rockst!*

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Unverzichtbares Vertriebswissen	1
	Literatur	4
2	Der Beginn des Vertriebszeitalters: Ein erstes Grundverständnis	5
2.1	Die Grundlagen des Vertriebs	7
2.1.1	Definition und Kernelemente des Vertriebs	7
2.1.2	Unterscheidung zwischen B2B- und B2C-Vertrieb	8
2.1.3	Faktoren des modernen Vertriebs	10
2.2	Die Vertriebsarena	12
	Literatur	13
3	Der Vertriebsprozess	15
3.1	Neukundenakquise	16
3.2	Erstgespräch	19
3.3	Bedarfsanalyse	21
3.4	Argumentation	28
3.5	Preisgespräch	31
3.6	Abschlussphase	35
3.7	After Sales	37
	Literatur	38
4	Das Vertriebsumfeld	39
4.1	Vier Formen der Strukturierung einer Vertriebsorganisation	41
4.2	Verwaltung von Schnittstellen	47
4.2.1	Schnittstellen innerhalb des Vertriebs	47
4.2.2	Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen	49
4.3	Umgang mit Ethik	50
4.3.1	Ethische Herausforderungen für Vertriebsleiter und Vertriebsmitarbeiter	51
4.3.2	Unethisches Verhalten aufgrund von Sollvorgaben	53
4.3.3	Schaffung eines ethischen Arbeitsklimas	54
4.3.4	Management eines ethischen Arbeitsklimas	55
4.4	Entwicklung einer vertriebsorientierten Organisation	55
4.5	11 Punkte für den Aufbau einer vertriebsorientierten Organisation	56
	Literatur	62

5 Das Vertriebssteam	65
5.1 Der Vertriebsleiter	66
5.1.1 Erforderliche Qualifikationen	67
5.1.2 Typische Leistungsprobleme	68
5.1.3 Aufgaben und Zuständigkeiten eines Vertriebsleiters	70
5.2 Der ideale Vertriebsmitarbeiter	73
5.2.1 Allgemeine Erfolgsfaktoren.	73
5.2.2 Positive Einstellung	76
5.2.3 Verkaufsfähigkeiten	77
5.2.4 Zeitmanagement.	78
5.2.5 Routenmanagement	79
5.3 Ein erfolgreiches Vertriebsteam	80
5.3.1 Die vier Akteure	81
5.3.2 Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Teamarbeit	84
Literatur.	85
6 Das Vertriebsmanagement	87
6.1 Ein erfolgreiches Vertriebsteam leiten	88
6.1.1 Zentrale Führungsprinzipien	88
6.1.2 Schlüsselaufgaben der Führung.	91
6.1.3 Aufbau und Entwicklung eines erfolgreichen Vertriebsteams	94
6.2 Ausbildung und Entwicklung	100
6.2.1 Bedeutung und Nutzen von Vertriebsschulungen	100
6.2.2 Entwicklung von Schulungsprogrammen für den Vertrieb	102
6.2.3 Typische Fehler im Vertriebstraining	111
6.3 Rekrutierung und Einarbeitung der richtigen Talente	113
6.3.1 Das Einstellungs- und Auswahlverfahren	114
6.3.2 Einarbeitung neuer Vertriebsmitarbeiter	122
6.4 Bewertung von Vertriebsmitarbeitern	124
6.4.1 Der Prozess der Bewertung von Vertriebsmitarbeitern	125
6.4.2 Messgrößen im Vertrieb	128
6.4.3 Instrumente für die Leistungsbewertung	129
6.4.4 Typische Fehler bei Leistungsbeurteilungen	132
6.4.5 Gesprächstechniken	133
Literatur.	136
7 Fazit: Management von Vertriebsaktivitäten	137
Literatur.	139
Literatur.	141

Über die Autoren



Stefan Hase ist Gründer und Inhaber der Wirkung Plus GmbH und der Eins Plus-Deutsche Vertriebsakademie. Er studierte Betriebswirtschaftslehre in Hamburg und begann seine Karriere im Vertrieb 1993 bei Konica Business Machines. 1997 wurde er Personalleiter bei der Triumph-Adler AG, wo er für die Entwicklung der 2500 Mitarbeiter und den Umbau zu einem vertriebsorientierten Konzern verantwortlich war.

Auf der Basis seiner reichen Erfahrungen gründete er 2004 Wirkung Plus, 2008 folgte die Eins Plus-Deutsche Vertriebsakademie. Stefan Hase arbeitet als Unternehmensberater, Coach, Trainer und Keynote-Speaker für viele namhafte Kunden – wie z. B. HP, Samsung und Sennheiser – sowohl auf strategischer wie operativer Ebene.

In den letzten zwanzig Jahren hat er zahlreiche Vertriebsprogramme in Europa, Asien, Nord- und Südamerika durchgeführt und dabei Tausende von Mitarbeitern ausgebildet. Neben seinen geschätzten Präsenzveranstaltungen ist er auch erfolgreich im Bereich des Coachings von Führungskräften. Durch die gezielte Begleitung diverser Leuchtturmprojekte in Märkten wie Australien, Brasilien, China oder den USA verfügt er über einen großen Erfahrungsschatz von östlichen bis hin zu westlichen Verkaufsstilen. Er ist einer der wenigen global erfahrenen Vertriebsspezialisten.

E-Mail: s.hase@wirkungplus.de



Dr. Corinna Busch absolvierte eine Ausbildung zur Schifffahrtskauffrau und erwarb einen Bachelor of Arts in Logistikmanagement an der Hamburg School of Business Administration (HSBA). Nach dreijähriger Tätigkeit im Vertrieb und im Kundenservice studierte sie Organizational Behaviour (M.Sc) an der Aston Business School, UK. Sie untersuchte u. a. das Verhalten von Mitarbeitern, Teams und Organisationen bei der Umsetzung von strategischen Entscheidungen. Im April 2012 kam sie zu Wirkung Plus. Als Vertriebscoach und Beraterin berät, trainiert und coacht sie Mitarbeiter aus verschiedenen Branchen entlang des Vertriebsprozesses. Bei der Eins Plus-Deutsche Vertriebsakademie ist sie zudem für die Vertriebsausbildung der Studierenden des FIBAA-akkreditierten Fernstudiengangs „Sales & Management (B.A.)“ verantwortlich. Diese Ausbildung findet in Kooperation mit der Euro-FH in Hamburg (Hochschule für angewandte Wissenschaften) statt. Corinna Busch erhielt ihren PhD in Management mit einer Spezialisierung in Arbeits- und Organisationspsychologie von der Aston Business School im Jahr 2019. Sie ist jetzt freiberuflich als Coach und Trainerin für Kommunikation tätig.

E-Mail: c.busch@wirkungplus.de

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Unterscheidung zwischen B2B- und B2C-Märkten	9
Abb. 2.2	Faktoren des modernen Vertriebs.	10
Abb. 2.3	Die Vertriebsarena	12
Abb. 3.1	Der Vertriebsprozess	16
Abb. 3.2	Den dringenden Bedarf erkennen	23
Abb. 3.3	Mögliche Kategorien zur Durchführung einer Bedarfsanalyse	24
Abb. 3.4	Charakterisierung eines Nutzens	31
Abb. 4.1	Vertriebsorganisation nach Produkten gruppiert	42
Abb. 4.2	Vertriebsorganisation nach Kanälen gruppiert.	43
Abb. 4.3	Vertriebsorganisation nach Regionen gruppiert.	44
Abb. 4.4	Vertriebsorganisation nach Kunden gruppiert	45
Abb. 4.5	Intrafunktionale Schnittstellen innerhalb der Vertriebsabteilung und interfunktionale Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen	48
Abb. 4.6	Vertriebsmitarbeiter als Beziehungsmanager.	50
Abb. 5.1	Typische Leistungsprobleme von Vertriebsleitern	68
Abb. 5.2	Hauptaufgaben eines Vertriebsleiters.	71
Abb. 5.3	Vier Arten von Verkäufern	74
Abb. 5.4	Die vier Akteure.	80
Abb. 6.1	Die sechs wichtigsten Führungsprinzipien	89
Abb. 6.2	Beurteilungsbogen – Zentrale Führungsaufgaben (Auszug)	93
Abb. 6.3	Prozess zum Aufbau eines erfolgreichen Vertriebsteams.	94
Abb. 6.4	Entwicklungsprozess der Vertriebsschulung	102
Abb. 6.5	Beispiel einer Agenda (Auszug)	109
Abb. 6.6	Beispiel für ein Arbeitsblatt vor dem Training (Auszug).	110
Abb. 6.7	Einstellungs- und Auswahlverfahren	114
Abb. 6.8	Stellenbeschreibung	116
Abb. 6.9	Quellen für die Suche nach geeigneten Kandidaten	117
Abb. 6.10	Interviewleitfaden für Vertriebspositionen (Auszug)	121
Abb. 6.11	Beurteilungsprozess des Verkäufers.	126

Abb. 6.12 Management by Objectives (MBO)-Zyklus für Vertriebsmitarbeiter	131
Abb. 6.13 Bewertungsbogen für Feldbegleitungen (Auszug)	132
Abb. 6.14 Leitfaden: Ziele setzen	134
Abb. 6.15 Leitfaden: Durchführen einer motivierenden Leistungsbeurteilung	135
Abb. 6.16 Leitfaden: Kritik geben – negatives Feedback	135

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Struktur der Kundenakquise (Kaltanruf)	18
Tab. 3.2	Struktur des Erstgesprächs	21
Tab. 3.3	Fragetechniken zur Identifikation von Schmerzpunkten	27
Tab. 3.4	Entwicklung eines qualifizierten Fragebogens.	28
Tab. 3.5	Aufbau einer Nutzenargumentation	31
Tab. 3.6	Typische Preiseinwände	34
Tab. 3.7	Struktur für die Entkräftigung von Preiseinwänden	34
Tab. 3.8	Grundregeln für die Bearbeitung von Kundenbeschwerden	37
Tab. 4.1	Potenziell unethische Verhaltensweisen von Verkäufern	52
Tab. 4.2	11 Punkte für den Aufbau einer vertriebsorientierten Organisation	57
Tab. 5.1	Typische Zeitfallen	78
Tab. 5.2	Das Profil eines Vertriebsleiters	81
Tab. 5.3	Das Profil eines Vertriebsmitarbeiters	82
Tab. 5.4	Das Profil eines Key Account Managers (KAM)	83
Tab. 5.5	Das Profil des Service und Back Office	84
Tab. 6.1	Mitarbeiterbewertung – Mitarbeiter Nr. 1	95
Tab. 6.2	Aktionsplan – Mitarbeiter Nr. 1	97
Tab. 6.3	Vorteile von Vertriebstrainings	102
Tab. 6.4	Vorteile von Mentoring-Programmen.	107
Tab. 6.5	Planung von Vertriebstrainings-Maßnahmen	112
Tab. 6.6	Onboarding-Plan: Woche 1 (Auszug).	123
Tab. 6.7	Quantitative Messgrößen für den Vertrieb	128
Tab. 6.8	Qualitative Messgrößen für den Vertrieb	129