

1	Vertrieb als Wissenschaft, Handwerk, Kunst ... oder etwas Anrüchiges?	1
1.1	Vertrieb als Kunst	1
1.2	Vertrieb als Wissenschaft	2
1.3	Vertrieb ... etwas Anrüchiges?	3
1.4	Die neue Rolle des Vertriebs in Unternehmen	4
1.5	Sales Drive – das ungenutzte Potenzial	6
1.6	Fazit	9
2	Von Spitzenleistungen im Vertrieb zu einem vertriebsorientierten Spitzunternehmen	11
2.1	Spitzenleistungen im Vertrieb	11
2.2	Sechs Gründe für Sales Drive	12
2.2.1	Der Verkauf selbst generiert Mehrwert für die Kunden	13
2.2.2	Der persönliche Verkauf ist der teuerste Kanal zum Kunden	15
2.2.3	Im persönlichen Verkauf schlummern die größten Reserven	16
2.2.4	Kunden sind heute besser informiert und (teilweise) gieriger	18
2.2.5	Die Digitalisierung verändert die Zukunft des Vertriebs	20
2.2.6	Verkauf ist der wesentliche Wachstumsmotor für das Unternehmen	22
2.3	Fazit	23

XI

XII Inhaltsverzeichnis

3 Sales Driven Strategy: Die vertriebsorientierte Strategie	25
3.1 Grundlagen der strategischen Planung	25
3.1.1 Die Unternehmensstrategie	26
3.1.2 Preis-Mengen-Strategie versus Präferenzstrategie	28
3.2 Eine fundierte Analyse als Basis einer Strategie	30
3.2.1 Die Makro-Umwelt des Unternehmens	30
3.2.2 Die Mikro-Umwelt des Unternehmens	32
3.2.3 Die SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens	33
3.3 Der Planungsprozess für die Sales Driven Strategy	35
3.3.1 Der relevante Markt	37
3.3.2 Vertriebsziele	38
3.3.3 Marktsegmente	41
3.3.4 Kundenprofil und Value Proposition Map	48
3.3.5 Kernaufgabenprofil	51
3.3.6 Aktionsplan	59
3.4 Fazit	59
4 Sales Drive: Der Ursprung und das Konzept der Sales Driven Company	61
4.1 Von Spitzenleistungen zur Sales Driven Company	61
4.2 Erfolgsfaktoren echter Sales Driven Companies	64
4.3 Das Konzept der Sales Driven Company	68
4.3.1 Sales-Drive-Strategie	74
4.3.2 Sales-Drive-Strukturen	75
4.3.3 Sales-Drive-Systeme	82
4.3.4 Sales-Drive-Kultur	84
4.3.5 Sales-Drive-Kompetenz	88
4.3.6 Sales-Drive-Mitarbeitende	89
4.3.7 Sales-Drive-Führung	92
4.4 Fazit	94
5 Sales Driven Leadership: Professionelle Führung im Vertrieb	97
5.1 Die Führungskompetenzen der Zukunft	97
5.1.1 Wandel anstoßen und Veränderung durchsetzen	98
5.1.2 Talente identifizieren und entwickeln	98
5.1.3 Kreativität zulassen und erzeugen	99
5.1.4 Coaching und Entwicklung von Mitarbeitenden	99
5.1.5 Strategien umsetzen	100

5.2	Besondere Herausforderungen der Vertriebsführung	101
5.2.1	Negatives Image des Vertriebs	101
5.2.2	Fach- und Führungskräftemangel	102
5.2.3	Virtualisierung der Arbeitswelt	102
5.2.4	Steigende Anforderungen	103
5.2.5	Mangelnde Leistungsbereitschaft	104
5.2.6	Fazit	105
5.3	Leadership im Vertrieb	105
5.4	Motivation von Vertriebsmitarbeitenden	109
5.5	Akzente praktischer Führungsarbeit in Sales Driven Companies	113
5.5.1	Grundsätze der Führung	113
5.5.2	Talentmanagement	115
5.5.3	Führungsstile in der Sales Driven Company	117
5.5.4	Führen mit Zielen in der Sales Driven Company	125
5.5.5	Fokus und Energie in der Sales Driven Company	127
5.5.6	Klarheit in der Führungsarbeit in der Sales Driven Company	129
5.6	Sales Driven Leadership braucht Führungskräfte mit Courage	132
5.6.1	Das Konzept „Führen mit Courage“	132
5.6.2	Durch couragierte Führung alle Mitarbeitende verbessern	134
5.6.3	Wer gegen den Strom schwimmt, gelangt zur Quelle	138
5.7	Fazit	139
6	Sales Driven People: Die Stellhebel des Erfolgs im persönlichen Verkauf	
6.1	Die aktuellen Herausforderungen im Vertrieb	141
6.2	Erfolgreiche Verhaltensweisen im Vertrieb	142
6.2.1	Sie machen deutlich mehr Kontakte	142
6.2.2	Sie priorisieren Kunden und setzen Schwerpunkte	143
6.2.3	Sie bieten echte Mehrwerte	144
6.2.4	Sie setzen hohe Preise durch	146
6.2.5	Sie übertreffen Erwartungen	147

6.2.6	Sie schaffen Vertrauen	149
6.2.7	Sie orchestrieren ein Team	154
6.3	Fazit	154
7	Strategisches Kundenmanagement: Kunden nach ihrem Wert bearbeiten	155
7.1	Differenzierte Kundenbearbeitung	155
7.2	Der Kundenwert als Differenzierungskriterium	160
7.3	Dosierter Aufwand im Kundenmanagement nach Kundenwert	162
7.4	Fazit	164
8	Key Account Management: Ihre wichtigsten Kunden im Fokus	167
8.1	Grundlagen des Key Account Managements	167
8.2	Treiber der zunehmenden Bedeutung von KAM	170
8.3	Ziele von KAM-Programmen	171
8.4	Internationales Key Account Management	173
8.5	Einführung in das St. Galler KAM-Konzept	175
8.5.1	Corporate Key Account Management	177
8.5.2	Operatives Key Account Management	180
8.6	Fazit	183
9	Value Selling: Mehrwerte für Kunden	185
9.1	Konzept des Value Selling	185
9.2	Echte Mehrwerte für Kunden	187
9.3	Die passenden Kunden für Value Selling	189
9.4	Die fünf kritischen K des Value Selling	190
9.4.1	Konfiguration	191
9.4.2	Kompetenz	195
9.4.3	Kooperation	196
9.4.4	Kommunikation	197
9.4.5	Kommerzialisierung	202
9.5	Zahlungsbereitschaft für Mehrwerte schaffen	206
9.6	Mit Challenger Sale Kunden herausfordern, zu neuen Einsichten führen und strategische Geschäftspartnerschaften entwickeln	207
9.6.1	Der Challenger-Sale-Ansatz	208

9.6.2	Mit Challenge Sale die wahren Schmerzpunkte entdecken	210
9.6.3	Challenge Sale erfolgreich umsetzen	212
9.7	Fazit	216
10	Lean Selling: „Schlanker Vertrieb kann sinnvoll sein“	219
10.1	Kanalkosten pro Transaktion als Ausgangspunkt	219
10.2	Lean Selling als Konzept	221
10.3	CRM als Voraussetzung für Lean Selling	223
10.4	Die Customer Journey als Orientierung	225
10.5	Kunden zum Lean Selling führen	227
10.6	Fazit	229
11	Die neuen Herausforderungen: Hybrider Verkauf, Social Selling und Remote Selling	231
11.1	Hybrid Sales: Der intelligente Mix macht es	231
11.1.1	Außendienst und Innendienst arbeiten als Team zusammen	232
11.1.2	Multichanneling: Präsent sein auf allen Kanälen	234
11.2	Social Selling: Soziale Netzwerke nutzen	236
11.3	Remote Selling: Verkauf aus der Ferne	239
11.3.1	Mit Videokonferenzen arbeiten	239
11.3.2	Das Beispiel Video- und Onlineberatung	240
11.4	Fazit	243
12	Krisenbewältigung: Sales Driven Companies trotzen Herausforderungen besser als andere Firmen	245
12.1	Anpassung und Fokussierung	245
12.2	Dreiklang aus Überlebens-, Optimierungs- und Zukunftsprogramm kreieren	248
12.2.1	Wichtige Aspekte des Überlebensprogramms	249
12.2.2	Zentrale Elemente des Optimierungsprogramms	251
12.2.3	Elementare Punkte des Zukunftsprogramms	253
12.3	Fazit	255
13	Sales Drive – quo vadis? Sieben Thesen zur Zukunft des Vertriebs	257
13.1	These 1 – Data is King	257

XVI Inhaltsverzeichnis

13.2	These 2 – Die Haltung des Unternehmens muss sales-driven sein	258
13.3	These 3 – Persönlicher Verkauf stiftet Mehrwert oder stirbt aus	258
13.4	These 4 – Leadership ist der Schlüssel zum Erfolg im persönlichen Verkauf	258
13.5	These 5 – Verkaufen wird anspruchsvoller	259
13.6	These 6 – In der Systematik schlummern Reserven	259
13.7	These 7 – Key Account Management ist die Königsdisziplin	260
	Literatur	261