

VERWALTUNGSRAT

DAS MAGAZIN FÜR AMBITIONIERTE VERWALTUNGSRÄTE

HERAUSGEBER:



DEZEMBER 2015



Fokus Kunde: Verkaufskultur und Vertriebskompetenz

Der Vertriebsdecathlon

10 Aspekte exzellenten Vertriebs



Das erfolgreiche Vertriebsnetz

Interview mit Ulrich Zuenelli



The challenges of selling in a global market

An interview with Daniel Larsson



IMPRESSUM

Verlag

WEKA Business Media AG
Hermeschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
Tel. +41 (0)44 434 88 34
www.weka.ch

Herausgeber

Weissman Suisse AG
Seefeldstrasse 4
CH-8008 Zürich
E-Mail: info@weissman.ch
www.weissman.ch

Korrektorat

WEKA Business Media AG

Layout/DTP

Dimitri Gabriel

Druck

ERNi Druck und Media AG
Kaltbrunn

Auflage

1700 Exemplare

Publikation

4 mal jährlich
ISSN 2296-5394

Abonnement

Jahresabonnement CHF 98.–
Jahresabonnement
mit Online-Toolbox
und Rechtsberatung CHF 398.–
(Preise exkl. MWST und Versandkosten)

Bestellung

www.weka.ch/management

Abo-Service

Sanja Rajkovic
Tel: +41 (0)44 434 88 34
E-Mail: sanja.rajkovic@weka.ch

Anzeigenverkauf

Daniel Blumer
Tel: +41 (0)44 434 88 69
daniel.blumer@weka.ch

Vertrieb

Sabine Zumach
Tel: +41 (0)44 434 88 67
E-Mail: sabine.zumach@weka.ch

Bildrechte

Autorenbilder:
WEKA Business Media AG

Alle übrigen Bilder:
istockphoto.com

Urheber- und Verlagsrechte:

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

Vorwort

Fokus Kunde: Verkaufskultur und Vertriebskompetenz

Grüezi miteinander!

Sind Verkäufer wirklich «glückliche Verlierer»?

Der Amerikaner Gilbert Clotaire Rapaille, Psychologe, Psychoanalytiker, Anthropologe, Marketing Guru und Bestsellerautor bezeichnet den Verkäufer effektiv als «glücklichen Verlierer». Das sei der Archeotyp des typischen Verkäufers, eben jemand, der eigentlich im Wesen ständig auf der Suche nach Abweisung sei, sich aber gleichzeitig durch die wenigen Verkaufserfolgs-erlebnisse motiviert.



Markus Weishaupt

Die Welt des Verkaufs scheint extrem komplex zu sein!

Verkauf hat irgendwie mit Kultur, mit Werten und Prinzipien zu tun, die dem Kunden gegenüber gelebt werden. Andererseits geht es beim Verkauf immer auch um Kompetenz, Fähigkeit, Wissen, die richtigen Kanäle und die optimale Verkaufsorganisation. Wobei, interessant scheint mir, dass diejenigen, die aussergewöhnliche, schwer austauschbare, klar differenzierte, bekannte und für den Kunden subjektiv nützliche Produkte und Dienstleistungen anbieten, eigentlich fast nie Verkaufsschwierigkeiten haben. Damit wäre Verkauf vorrangig ein Thema für all jene, die entweder keine attraktiven Produkte, Dienstleistungen und Lösungen anbieten oder diese nicht als attraktiv und nützlich vom Kunden wahrgenommen werden?!

Unsere Ausgabe «Fokus Kunde» liefert wie üblich in kurzen und prägnanten Beiträgen Überlegungen und Erfahrungen sowie konkrete Tipps zum Thema. Sie werden von den zehn Aspekten exzellenten Vertriebs und den 15 goldenen Regeln für den Vertrieb lesen, die Beziehungsebene im Verkauf mit neuen Augen sehen, die Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie und Verkaufsstrategie erkennen, die grundlegende Wichtigkeit der richtigen ERP und CRM Systeme schätzen lernen. Und vor allem profitieren Sie bitte von den Erfahrungen und Beispielen erfolgreicher Unternehmen, die uns tiefe Einblicke in ihren Verkaufserfolg gewähren.

Für die extrem wertvollen Beiträge meinen aufrichtiger Dank an Ulrich Zuenelli (Loacker AG), Franziska Lienhard Nava (Lienhard Office Group), Tomas Prenosil (Confiserie Sprüngli AG) and a very special thank you to Daniel Larsson (The North Face).

Mit besten Wünschen für eine interessante anregende Lektüre, Ihr,



Markus Weishaupt

Geschäftsführender Gesellschafter
Weissman Suisse, Austria, Italia

Stets für Sie erreichbar unter weishaupt@weissman.ch
www.weissman.ch

Inhalt

- 5 Der Vertriebsdeathlon**
10 Aspekte exzellenten Vertriebs
- 10 Ein erfolgreiches Vertriebsnetz lebt durch eine starke Beziehung zu den richtigen Partnern**
Interview mit Ulrich Zuenelli, Mitglied der Geschäftsleitung und verantwortlich für den weltweiten Vertrieb der A. Locker AG
- 14 The challenges of selling in a global market**
An interview with Daniel Larsson, The North Face Territory Sales Director EMEA
- 16 Planbares Wachstum durch systematische Optimierung der Vertriebsprozesse**
Wie Familienunternehmen aus eigener Kraft den Umsatz steigern können
- 20 Von der Unternehmensstrategie zur Vertriebsstrategie**
Die zentrale Rolle der «Übersetzung» der Strategie
- 24 Im Vertrieb steht man auf einer Bühne**
Ein Gespräch mit Tomas Prenosil, Mitinhaber und CEO der Confiserie Sprüngli AG in Zürich
- 28 Eine Markenfamilie – Eine Familienmarke**
Interview mit Franziska Lienhard Nava, Inhaberin und Vize-VR Präsidentin Lienhard Office Group
- 30 Sicher auf der Beziehungsebene**
Besserer Umgang mit Kunden durch den Einsatz des Persönlichkeitstools INSIGHTS MDI®
- 33 Die richtige Softwarelösung erhöht die Vertriebseffizienz**
Interview mit Herrn Dr. Veit Wadewitz und Herrn Walter Kolbenslag der UBK GmbH
- 36 Beim Export zähl nur: «Ganz oder gar nicht»**
Warum und wie Ihre Anstrengungen im Export mit der Gesamtstrategie verknüpft werden müssen

Der Vertriebsdeathlon: 10 Aspekte exzellenten Vertriebs

Die wesentlichsten Punkte für die Schaffung exzellenter Vertriebskompetenz und einer aussergewöhnlichen Vertriebsorganisation

Von Markus Weishaupt*

Wie macht man Vertrieb richtig oder wie macht man richtigen Vertrieb? Wie schaffen es Unternehmen langfristig und dauerhaft Erfolg im Verkauf zu haben? Sind die Verkäufer wichtig oder die Systeme? Sind einige Verkaufskanäle richtiger als andere? Soll über den Handel, das Internet, eigene Verkaufsstellen oder über Franchise-Partner verkauft werden? Sind variable Vergütungen der Schlüssel für besseren Verkauf? Reicht es vielleicht, die richtigen Produkte zu haben, die sich dann wie von selbst verkaufen? Liegt der Hebel für Verkaufserfolg im Preis, in der Marktausweitung, im Produktmix? Was ist eigentlich Verkaufserfolg? Das sind nur einige der gängigen Fragen, mit denen sich Verkaufsabteilungen und Führungsgremien in den Unternehmen beschäftigen, wenn es um Vertrieb geht. Eindeutige allgemeingültige Antworten zu liefern ist unmöglich, zu verschieden sind die einzelnen Situationen, wohl aber ist es möglich, Methoden, Herangehensweisen und Fragestellungen zu erkennen, aus welchen individuelle Vertriebs-szenarien geboren werden, die das Unternehmen im Ver-

kauf langfristig stärken. Die wesentlichsten Punkte für die Schaffung exzellenter Vertriebskompetenz und einer aussergewöhnlichen Vertriebsorganisation sollen im Folgenden kurz erläutert werden:

I. Stand der Dinge – Kein Aktionismus ohne Standortbestimmung

Wie sieht der Vertrieb heute aus? Eine klare Standortbestimmung ist zwingend notwendig, um überhaupt richtig aktiv werden zu können. Es geht darum zu verstehen, wie Mengen, Umsätze, Margen, Preise von Produkten und Dienstleistungen sich in welchen geografischen Gebieten, über welche Kanäle und bei welchen Kundengruppen entwickeln. Wie bewegen sich die anderen Marktteilnehmer? Sind die Stärken und Schwächen bekannt, und zwar die eigenen und jene der Mitbewerber? Welche kaufentscheidenden Faktoren sind bei welchen Kunden, Kundengruppen bekannt und ersichtlich? Gibt es geografische Unterschiede? Gibt es Wettbewerbsvorteile, die der Kunde als solche anerkennt und auch gerne honoriert? Gibt es Wett-

10 Aspekte des exzellenten Vertriebs

1. • Stand der Dinge
2. • Die kulturelle Säule
3. • Das grosse Ziel
4. • Die kleinen Ziele
5. • Wettbewerbsvorteile
6. • Alles für den richtigen Kunden
7. • Kompetenzen
8. • Die richtige Vertriebsorganisation
9. • Unterstützen heisst kontrollieren
10. • Verkauf: Ein wichtiges Rädchen ... unter vielen