



## Verkaufen als Unternehmensaufgabe

Jeder Mitarbeiter sollte sich als Verkäufer fühlen. Denn die Zeiten, in denen das Verkaufen von Produkten und Dienstleistungen ausschließlich Aufgabe der Vertriebsabteilung war, sind längst vorbei. Heute gibt es kaum einen Bereich, der keinen Beitrag zum Vertriebs Erfolg leisten kann. Dieser Artikel zeigt, wie man die Vertriebsorientierung des gesamten Unternehmens erhöhen kann.

HOLGER DANNENBERG | DIRK ZUPANCIC

Viele Unternehmen sehen den Vertrieb und die direkten Verkaufsmitarbeiter immer noch als „Front End“ zu ihren Kunden. Diese Sichtweise ist heute nicht mehr zeitgemäß. Fast jede Abteilung und jeder Mitarbeiter eines Unternehmens ist direkt oder indirekt in die Erreichung der Verkaufsziele involviert. Es ist daher ratsam, diese Beiträge zu koordinieren und zu fördern. In diesem Beitrag stellen wir dar, wie die Vertriebsorientierung des Gesamtunternehmens optimiert und die Mitarbeiter in Vertriebsaufgaben involviert werden können. Grundlage unserer Erkenntnisse ist eine internationale Studie, in deren Rahmen 747 Führungskräfte von Unternehmen aus 14 Ländern telefonisch befragt wurden. Diese waren für das Vertriebsmanagement

verantwortlich und führten mindestens 10 Mitarbeiter. In den Ländern Belgien, Brasilien, China, Deutschland, Großbritannien, Finnland, Frankreich, Indien, Italien, Niederlande, Schweden, Schweiz, Spanien, Tschechische Republik wurden jeweils mindestens 50 Interviews berücksichtigt: Die befragten Unternehmen waren alle im Business-to-Business-Geschäft in unterschiedlichen Branchen tätig.

Im Folgenden stellen wir aus den Ergebnissen die wichtigsten Stellhebel für die Vertriebsorientierung des Gesamtunternehmens vor. Ziel des Beitrags ist es, anwendungsorientierte Empfehlungen für die Umsetzung der Stellhebel in der Unternehmenspraxis zu geben.

## Vertriebsorientierte Ausrichtung der Unternehmensstrategie

Unternehmensstrategien legen fest, wie ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangt bzw. erlangen möchte (Rumelt et al. 1994). Dabei müssen sowohl die eigenen Ressourcen und Kompetenzen als auch die Marktpotenziale berücksichtigt werden (Kuss/Tomczak 2005, S. 140). Während viele Unternehmen Ressourcen und Kompetenzen vor allem leistungs- oder produktbezogen definieren, empfehlen wir auch die Berücksichtigung des Vertriebs. Je verkaufsorientierter Unternehmensstrategien formuliert sind und je besser vertriebliche Potenziale und Herausforderungen bereits hier berücksichtigt werden, desto eher ist es möglich, Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement zu erreichen (Belz/Bussmann 2002, S. 93). Nur so wird verdeutlicht, dass dies Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters ist. Nur so bekommt die Ressource Vertrieb wirklich eine strategische Bedeutung. Erst wenn sich auch die Vertriebsaufgaben und aktuellen Verkaufskapazitäten sowie -kompetenzen in den Strategien widerspiegeln, ist die richtige Basis für Spitzenleistungen geschaffen.

Der Verkauf ist kein persönliches Gesamtkunstwerk von begnadeten Individualisten (obwohl es von einigen Verkäufern gerne so dargestellt wird) oder eine Black Box, die für Außenstehende nicht transparent ist (Huckemann et al. 2000, S. 5). Er ist vielmehr eine Art „Produktionsanlage“, die Kundenbeziehungen, Aufträge und Marktpositionen produziert. Ebenso wie alle anderen Produktionsanlagen sollten daher seine Leistungskennziffern, Wartungsintervalle und Investitionsanforderungen analysiert und im Rahmen der Unternehmensstrategie bewusst berücksichtigt werden. Geschieht das nicht, können die Strategien marktorientiert sein; unter Umständen ist es aber nicht möglich, sie umzusetzen.

Dieser Zusammenhang wird auch durch die empirischen Ergebnisse der Studie unterstützt. Dazu trennten wir die sogenannten Top-Performer, d. h. Unternehmen, die im Vertrieb deutlich erfolgreicher agieren, vom Durchschnitt und den sogenannten Low-Performern. Diese Differenzierung erfolgte auf Basis einer bewährten Skala von Sujan/Weitz/Kumar (1994), die Sales Performance wie folgt definierten:

- Producing a high market share for your company.
- Making sales of those products with the highest profit margin.

- Generating a high level of sales (dollar/euro).
- Quickly generating sales of new products.
- Identifying major accounts and selling to them.
- Producing sales or contracts with long-term profitability.
- Exceeding sales targets and objectives for your territory during the year.

Die Top-Performer integrieren Vertriebsthemen in ihren Unternehmensstrategien weitaus häufiger als der Durchschnitt der Befragten oder die Low-Performer.

Welche Art von Vertriebsthemen sind für die Unternehmensstrategie relevant? Dazu sollten folgende Fragen für eine Erhöhung der Vertriebsorientierung des Unternehmens in der Unternehmensstrategie beantwortet werden:

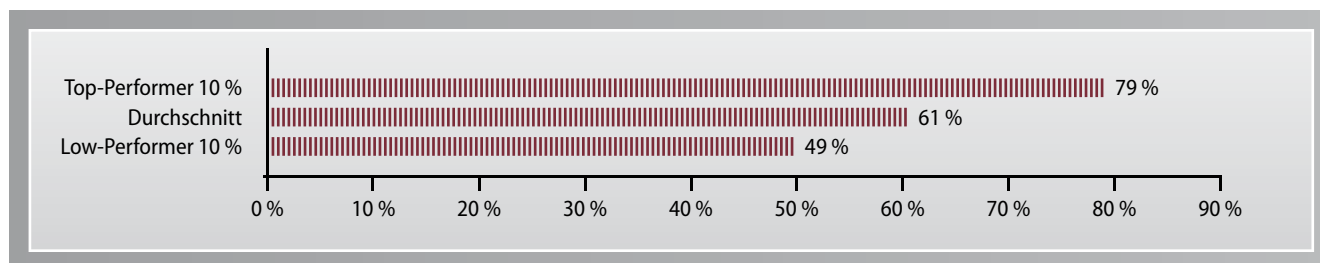
- Was ist die Aufgabe des Verkaufs bei der Umsetzung der Strategie?
- Welche Botschaften sollen durch den Vertrieb transportiert und penetriert werden?
- Ist der Vertrieb ein Distributions- und Kommunikationsinstrument oder auch „Produkt-/Leistungsbestandteil“?
- Wenn ja, welche Leistungseigenschaften, welche „added values“ sollen durch den Vertrieb für den Markt erlebbar werden?
- Welche Vertriebskapazitäten sind dafür erforderlich bzw. wie können sie aufgebaut werden?
- Welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen sind dafür nötig und ist es möglich, die Vertriebsmitarbeiter dafür zu qualifizieren oder müssen neue Verkäufer gesucht werden?

## Internes Image des Verkaufs optimieren

Am internen Image des Verkaufs im eigenen Unternehmen lässt sich meistens ablesen, wie ernsthaft sich ein Unternehmen auf den Verkauf ausrichtet. Werden Verkäufer von anderen Funktionen akzeptiert? Werden die Meinungen und der Rat von Verkäufern aktiv gesucht? Kennen alle Mitarbeiter die verkäuferischen Herausforderungen genauso gut wie z. B. die Anforderungen an neue Produkte?

Auch in diesem Punkt unterscheiden sich die Top 10 der Befragung am stärksten von allen anderen Befragten. Es ist offensichtlich entscheidend, dass interne Abteilungen bereit sind, den Vertrieb und damit auch die Kunden als entscheidenden Faktor zu

Abb. 1 Integration von Vertriebsthemen in der Unternehmensstrategie



akzeptieren (Muir 2007, S. 71). Erst auf dieser Basis wird es gelingen, Arbeitsprozesse aufeinander abzustimmen und eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich jeder Mitarbeiter als Verkäufer fühlt.

In vielen Unternehmen haben Verkäufer noch immer ein tendenziell schlechtes Image. Sie werden nur als Distributionsfaktor gesehen oder sind nach wie vor mit einem negativen Image behaftet. Auf der anderen Seite schauen Kollegen aus internen Abteilungen aber manchmal auch neidisch auf Verkäufer. Es sieht so aus, als wenn sie mit scheinbar wenig oder leichter Arbeit viel Geld verdienen und relativ viele Freiheiten genießen.

*» Die Top-Performer integrieren Vertriebsthemen in ihren Unternehmensstrategien weitaus häufiger als der Durchschnitt der Befragten oder die Low-Performer. «*

Das liegt natürlich nicht nur an einer möglichen falschen Grundeinstellung der Kollegen. In erster Linie ist der Verkauf selbst für sein Image verantwortlich. Er muss sich (richtig) in die Firma integrieren und nicht etwa arrogant oder besserwisserisch auftreten: d.h. die Schuld nicht immer bei den Produkten oder Preisen suchen und die Kollegen wenn nötig auch demonstrativ gegenüber Kunden verteidigen (Belz 1999, S. 315).

Dabei ist das Image des Verkaufs kein Selbstzweck. Es geht nicht darum, eine Mitarbeitergruppe über die andere zu stellen. Aber wenn das Image des Verkaufs gut ist, dann ist auch das Image der Tätigkeit des Verkaufens gut. Anderen Abteilungen fällt es dann leichter, sich mit Verkaufsaufgaben zu identifizieren. Der Kontakt zu Kunden und eine generelle Kundenorientierung werden nach unserer Erfahrung selbstverständlicher. Sie bieten anderen Bereichen sogar Ansatzpunkte zur Profilierung.

Nur wenn der Verkäufer und die Verkaufsaktivitäten eine hohe Wertschätzung genießen, wird es auch gelingen, das ganze Unternehmen auf den Kunden und die Marktbearbeitung zu fokussie-

ren. Gerade bei den heutigen Strategien des Consultative oder Value Sellings und der Suche nach Wertschöpfungspartnerschaften ist das eine unabdingbare Voraussetzung für einen dauerhaften Verkaufserfolg (Belz/Bussmann 2002, S. 125).

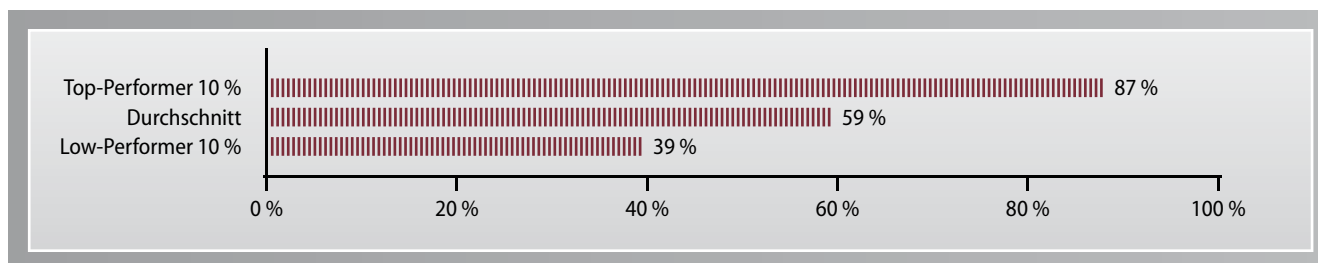
Wir empfehlen die folgenden Ansatzpunkte für die Verbesserung des internen Images des Verkaufs:

- Verkauf muss für jeden Mitarbeiter erlebbar werden. Wer nicht mit Verkaufsergebnissen, mit Kundengewinnen und -verlusten konfrontiert ist, wird in aller Regel auch nicht kundenorientiert denken und arbeiten. Deswegen sollten Informationen über Verkaufsergebnisse in Form von Newslettern, Reports oder Abteilungsinformationen auch für Mitarbeiter aus anderen Bereichen zugänglich sein.
- Der Verkauf sollte dabei keinesfalls in die Arroganzfalle tappen und sich als „Star“ fühlen. Mit einer solchen Grundhaltung wird eher ein Negativimage aufgebaut. Nur weil der Verkauf wichtig ist, ist ein einzelner Verkäufer nicht automatisch der wichtigste Mitarbeiter des Unternehmens. Es kommt auf die gegenseitige Wertschätzung und Zusammenarbeit an.
- Der Verkauf sollte von sich aus den Kontakt zu anderen Abteilungen suchen, sollte ihnen zeigen, dass sie eine wichtige Rolle für seine Kundenbearbeitung spielen. Verkäufer sollten auch den Kontakt zu Mitarbeitern in der Produktion suchen und ihnen erklären, was die Kunden an den Produkten und der Qualität so schätzen, sich dafür bedanken, dass sie mit so hervorragenden Produkten bei ihrer Verkaufsarbeit unterstützt werden. So werden Verkäufer zu Botschaftern, welche die notwendige Verbindung nach „außen“ herstellen und die dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter seine Bedeutung für den Unternehmenserfolg erkennt.

### Verkaufen als Topmanagement-Thema

In vielen Unternehmen gibt es noch immer Vorstände, die – aus alter technischer oder forschungsorientierter Tradition – nach Produktverantwortlichkeiten unterteilt sind. Unsere Befragung zeigt, dass das nicht gerade die richtige Voraussetzung für Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement ist. Erfolgreiche Unternehmen haben weitaus häufiger eine Position mit direkter Verkaufsverantwortung in der Geschäftsleitung.

Abb. 2 Image des Verkaufs im eigenen Unternehmen



Diese Erkenntnisse bestätigen sich auch im finanziellen Erfolg von Kapitalgesellschaften, wie eine Untersuchung der Zeitschrift Focus Money zeigte: Konzerne, die auf Vorstandsebene eine verantwortliche Person für den Vertrieb bestimmt haben, wirtschaften erfolgreicher. So lag das Umsatzwachstum der vier Dax-Konzerne mit Vertriebsvorstand in den Jahren 2002 – 2005 über dem Durchschnitt (Bloed/Jakobs 2006, S. 10). Bezogen auf die Automobilbranche bringen es die Autoren der Studie folgendermaßen auf den Punkt (Bloed/Jakobs 2006, S. 11): „Seit Jahren schreiben vor allem BMW, Porsche und Audi Erfolgsgeschichte. Ein Zufall, dass sich genau diese drei Hersteller einen Vertriebsvorstand leisten? Wohl kaum.“

Folgende Vorteile ergeben sich nach unseren Erkenntnissen aus einer hierarchisch möglichst hoch verankerten Verantwortlichkeit für den Vertrieb:

- Dem Thema Vertrieb wird insgesamt für das Unternehmen eine hohe Priorität eingeräumt. Dies geschieht alleine durch die Signalwirkung der Tatsache, dass es eine Topmanagement-Verantwortung gibt.
- Strategien und notwendige Ressourcen im Vertrieb werden langfristig im Rahmen der Unternehmensstrategie geplant und nicht nur im Vertriebsbereich zur Erfüllung der von oben vorgegebenen Ziele.
- Auf oberstem Level des Unternehmens wird (die Auswahl der richtigen Personen vorausgesetzt) Sach- und Fachkompetenz für Vertriebsmanagement und Kundenkompetenz verankert.
- Konflikte, z. B. zwischen Produktbereichen oder Kanälen, die sich an die selben Kunden richten, können top-down gelöst werden.
- Eine notwendige Koordination, z. B. für strategische Kunden über Bereichsgrenzen hinweg oder im Rahmen von Cross-Selling-Strategien, kann leichter realisiert werden.
- Es wird gezielt nach Vertriebsinnovationen gesucht und diese werden als Investition angesehen. Vertriebsinnovationen, die bottom-up (d. h. aus dem operativen Vertrieb heraus) entstehen, sind wegen des Risikos für die Initianten und wegen des beschwerlichen Weges durch das eigene Unternehmen eher selten.

Verantwortung alleine reicht aber nicht aus. Zusätzlich müssen sich die Führungskräfte im Rahmen ihrer Vorbildfunktion mit dem Verkauf identifizieren und sich dort auch persönlich engagieren. Sie sollten sich in die Marktbearbeitung integrieren, den Ver-

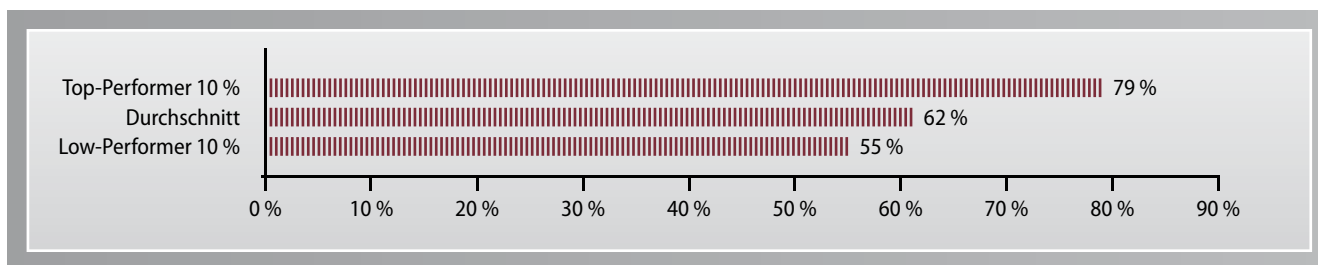
kauf unterstützen und ihren Mitarbeitern immer wieder aufzeigen, dass die Kunden und der Markterfolg der einzige Maßstab sind, der letztlich zählt (Muir 2007, S. 71). Auch dieser Aspekt wird durch die Befragung bestätigt.

*» Am internen Image des Verkaufs im eigenen Unternehmen lässt sich meistens ablesen, wie ernsthaft sich ein Unternehmen auf den Verkauf ausrichtet. «*

Allerdings darf das nicht zu Folge haben, dass Top-Führungskräfte willkürlich in den Verkauf und in Kundenbeziehungen eingreifen, ohne die historische Entwicklung und die aktuelle Kundenbearbeitungsstrategie zu berücksichtigen (Belz 1999, S. 316). Es sind viele Fälle bekannt, in denen ein Geschäftsführer plötzlich Rabatte gewährte, die zuvor ein Außendienstmitarbeiter jahrelang verteidigt hatte. Die Folge ist dann neben der Demotivation des Mitarbeiters, dass der Kunde in Zukunft immer nur noch mit dem Geschäftsführer direkt verhandeln will.

Engagement im Verkauf sollte vielmehr heißen, dass man sich aktiv mit Kunden, ihrer Situation und den Kundenbearbeitungsstrategien beschäftigt. Gemeinsame Kundenbesuche sollen nicht beweisen, dass der Vorstand das meiste Verkaufstalent hat. Sie dienen dazu, nicht die Verbindung zur Wurzel des Geschäfts zu verlieren. So übernehmen die Topmanager von McDonalds z. B. seit Jahren für eine Woche eine Filiale. Dadurch weiß das Topmanagement, worüber es entscheidet. In anders strukturierten Märkten reicht es aus, wenn man einmal eine Woche einen Verkäufer begleitet, ohne selbst in irgendeiner Form aktiv einzugreifen. Einfach zuhören, Fragen stellen und – sofern die Begleitung nicht inkognito erfolgt – sich auf Repräsentationsaufgaben und allgemeine Themen beschränken. Wenn dafür an der Unternehmensspitze keine Zeit aufgewendet werden kann, wird das Unternehmen sicherlich nicht zu denjenigen gehören, die echte Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement erreichen.

Abb. 3 Persönliches Engagement des Topmanagements im Verkauf



## Allgemeine (Mit-)Verantwortung für den Verkauf erhöhen

Jan Carlzon, Präsident und Vorstandsvorsitzender von SAS (Scandinavian Airlines System) begründete den Begriff der sogenannten „Moments of Truth“: „Im letzten Jahr kam jeder unserer 12 Millionen Kunden mit ungefähr fünf SAS-Mitarbeitern in Kontakt, wobei jede Begegnung durchschnittlich 15 Sekunden dauerte. So wird die SAS in der Vorstellung unserer Kunden 60 Millionen Male pro Jahr sozusagen neu geschaffen. Letztlich sind es diese 60 Millionen ‚Augenblicke der Wahrheit‘, die darüber entscheiden, ob die SAS als Unternehmen erfolgreich ist oder scheitert. In diesen Augenblicken gilt es, unseren Kunden zu beweisen, dass die SAS für sie die beste Wahl ist.“

Besser kann man kaum auf den Punkt bringen, warum (fast) jeder Mitarbeiter auch zum Verkauf beiträgt. Stimmen die verkäuferische Grundausrichtung des Unternehmens und die internen Rahmenbedingungen entsprechend überein, dann fühlt sich letztlich auch jeder Mitarbeiter als Verkäufer. Egal, ob er an der Kundenfront arbeitet oder nicht (Lapide 2007, S. 21). Jedem ist bewusst, dass er mit seiner Aufgabe dazu beiträgt, einen Kunden zu begeistern.

Ein solches Selbstverständnis entsteht auch nicht von selbst. Jede Abteilung muss zunächst verstehen, welchen Beitrag sie zur Zufriedenheit der Kunden leistet. Produktionsabteilungen brauchen nicht nur interne Qualitätsmaßstäbe, sie brauchen vor allem ein Feedback aus Kundenbefragungen. Wie wirkt sich die Bereitstellung von Informationen durch die IT-Abteilung auf die Kundenzufriedenheit aus? Wie gut unterstützt das Rechnungswesen die

Tab. 1 Verkaufsaufgaben für verkaufsfremde Abteilungen

Abteilung	„verkäuferische“ Aufgabe
Pförtner, Empfang, Telefonzentrale	Diese Funktionen sind die Visitenkarten des Unternehmens und prägen den berühmten ersten Eindruck. Auch wenn es nur Momente sind, sie beeinflussen ganz erheblich die Stimmung und zeigen sofort, welche Prioritäten ein Unternehmen setzt. Bereits beim Ausfüllen der Besucheranmeldung oder bei der Weiterleitung zum gewünschten Ansprechpartner. Ist man mit sich selbst beschäftigt und unaufmerksam? Stehen nur der Vorgang und die Kontrolle im Vordergrund? Oder sind der Respekt und das Interesse am Menschen und seinem Anliegen spürbar?
Lager, Logistik, Disposition	Über das Atmosphärische hinaus ist die Logistik häufig ein Produktbestandteil, für den auch Qualitätsnormen auf verschiedenen Ebenen gelten sollten. Kunden können nicht zwischen rationalen und emotionalen Entscheidungskriterien unterscheiden (Holzheu 1996, S. 145, Muir 2007, S. 71). Es ist daher die Verantwortung der Mitarbeiter, diese Qualitäten für den Kunden erlebbar zu machen. Ein besonders bemerkenswertes Beispiel ist das Fehlverhalten vieler Auslieferungsfahrer, denen offensichtlich nicht bewusst ist, dass ihr Verhalten im Straßenverkehr direkte Auswirkungen auf das Image und den Abverkauf der Produkte hat, für die auf ihren Fahrzeugen geworben wird.
Rechnungswesen	Wie die Logistik sind auch der Austausch von Finanzdaten und der Zahlungsverkehr inzwischen vielfach ein offizieller Bestandteil von Vereinbarungen. Damit ist man wie in der Logistik nicht mehr Mitarbeiter, sondern „Produkt“. Werden die Kollegen vom Rechnungswesen des Kunden auch wirklich als Kunden angesehen? Werden ihre Wünsche, Erwartungen, Emotionen aktiv erforscht und im täglichen Umgang explizit berücksichtigt? Oder wird vorrangig der Ablauf der eigenen Abteilung optimiert?
Einkauf	Ist dem Einkäufer bewusst, dass er seinen Bedarf an einen Lieferanten verkaufen muss, und dass das mehr Vorteile bringen kann, als einseitig auf harte Verhandlungsstrategien zu setzen? Lieferanten sind in vielen Fällen wieder Kunden eines Unternehmens und haben eine Öffentlichkeitswirkung. Quetscht ein Unternehmen im Einkauf Lieferanten aus, gibt es für den Kunden keinen Grund, anzunehmen, dass es das ihm gegenüber nicht auch tut. Wahrscheinlich versucht es auch aus Kunden mit allen Tricks den besten Preis herauszuholen, anstatt auf langfristige Partnerschaften zu setzen.
Produktion	Weiß der einzelne Produktionsmitarbeiter, wie groß die Kundenzufriedenheit ist? Wie seine Arbeit die spätere Produktqualität beeinflusst? Wie der Kunde Qualität wahrnimmt? Haben die Produktionsmitarbeiter schon einmal Kontakt zu Kunden gehabt und wissen sie wofür und wie ihre Produkte verwendet werden?
Alle Mitarbeiter	Wie reden sie privat, in der Kneipe, beim Einkaufen oder im Bus über ihr Unternehmen, ihren Job und die Produkte? Sind sie stolz darauf oder verdrehen sie nur viel sagend die Augen? Die Welt ist klein und solche cool oder witzig gemeinten Verhaltensweisen sind nicht nur ein Spiegel der Seele und lassen Rückschlüsse auf die Arbeitsleistung zu, sondern können auch das Image des Unternehmens und der Produkte schädigen.

Quelle: Dannenberg/Zupancic 2008

internen Prozesse der Kunden? Wie gut integrieren Forschungs- und Entwicklungsabteilungen Kunden? Wie gut stimmen sie ihre Arbeit auf die Kundenanforderungen ab? Das schönste Beispiel dafür ist die häufig zitierte Antwort eines Mitarbeiters einer Reinigungskolonie bei der NASA auf die Frage, was er dort mache: „**Ich helfe mit, Menschen auf den Mond zu schicken!**“

*» Konzerne, die auf Vorstandsebene eine verantwortliche Person für den Vertrieb bestimmt haben, wirtschaften erfolgreicher. «  
(Focus Money)*

In Tabelle 1 haben wir einige Hinweise zusammengestellt, wie verschiedene Unternehmensbereiche vertriebllich tätig sind. Nicht alle einzelnen sind erfolgskritisch, aber zusammen steigern sie die Verkaufsorientierung des Gesamtunternehmens erheblich.

Die Diskussionen mit Führungskräften zu diesem Thema erzeugen in aller Regel viel Zustimmung. Kaum ein Unternehmen arbeitet aber aktiv daran, diese Erkenntnisse umzusetzen. Es gibt diverse Stellhebel, wie Unternehmen Mitarbeiter zu mehr Verkaufsorientierung motivieren können. Hier einige Hinweise:

- **Führen durch eigenes Beispiel:** Führungskräfte aller Hierarchiestufen und aller Funktionen sollten durch eigenes Beispiel zeigen, wie wichtig eine Verkaufsorientierung ist und wie sie – auch von Nichtverkäufern – umgesetzt werden kann.
- **Schulungen und Workshops:** Verkaufsorientierung zum Gegenstand von Mitarbeiterschulungen zu machen, ist nach unserer Erfahrung eine gute Möglichkeit, das Thema zu forcieren. Unter professioneller Anleitung und Moderation können verschiedene Bereiche und Mitarbeiter definieren, welchen Beitrag sie selbst leisten können.
- **Ziele und Führung:** Verkaufsorientiertes Verhalten sollte Inhalt von persönlichen Zielen von Mitarbeitenden sein. Dies muss konsequenterweise auch von Vorgesetzten beurteilt und honoriert bzw. sanktioniert werden.
- **Formale Handlungsweisungen:** Es macht nach unserer Erfahrung aus verschiedenen Gründen Sinn, verkaufsorientiertes Verhalten auch formal zu beschreiben. Neue Mitarbeiter können sich schneller orientieren, es gibt eine verbindliche Grundlage für das Führen mit Zielen und es besteht eine Orientierungshilfe für das Tagesgeschäft.

### Handlungsempfehlungen für die Praxis

Unternehmen, die Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement erreichen wollen,

- sollten den Verkauf bzw. Verkaufsthemen zu einem Bestandteil der Unternehmensstrategie machen. Sie sollten formal dort nie-

dergeschrieben werden und müssen aktiv in der Führung des Unternehmens umgesetzt werden.

- sollten ein positives Image des Verkaufs aufbauen und pflegen. Verkäufer bzw. verkaufsorientierte Mitarbeiter sind Botschafter, die den Spagat zwischen Unternehmensleistung und Marktanforderungen beherrschen müssen. Sie können einen Mehrwert für Kunden schaffen und dazu beitragen, das eigene Unternehmen vom Wettbewerb zu differenzieren. Dazu muss es eine gegenseitige Wertschätzung im Unternehmen geben und mögliche Barrieren sollten niedrigerissen werden.
- sollten einen Verkaufsverantwortlichen in der Geschäftsleitung oder im Vorstand haben, so dass Verkaufen zu einem „Topmanagement-Thema“ wird.
- sollten eine Geschäftsleitung oder Vorstände haben, die sich persönlich im Verkauf engagieren, ohne sich als der beste Verkäufer beweisen zu müssen.
- sollten allen Mitarbeitern klar machen, dass jeder, egal in welcher Funktion, eine Verkaufsaufgabe hat.
- sollten, kurz gesagt, eine „Sales Driven Company“ sein.

### Literaturverzeichnis

- Belz, Ch. (1999): Verkaufskompetenz, St. Gallen.
- Belz, Ch./Bussmann, W. (2002): Performance Selling: Erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile, München.
- Bloed, P./Jacobs, Th. (2006): Der Kunde ist König. In: Focus Money 12/2006, S. 10-12.
- Dannenberg, H./Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb – Optimierungen in Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden.
- Huckemann, M./Bussmann, W./Dannenberg, H./Hundgeburth, M. (2000): Verkaufsprozessmanagement. So erzielen Sie Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement, Neuwied.
- Kuss, A./Tomczak, T. (2005): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Lapide, L. (2007): Sales and Operations Planning (S&OP) Mindsets, in: Journal of Business Forecasting, 26, 1, S. 21-31.
- Muir, C. (2007): Relationship-Building and Sales Success: Are Climate and Leadership key?, Academy of Management Perspectives, 21, 1, S. 71-72.
- Rumelt, R. P./Schendel, D. E./Tece, D. J. (Eds.) (1994): Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda, Boston.
- Sujan, H./Weitz, B. A./Kumar, N. (1994): Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling, in: Journal of Marketing, 58, 3, S. 39-52.

### Die Autoren

#### Holger Dannenberg

Partner bei Mercuri International  
E-Mail: dannenberg\_holger@mercuri-international.de

#### Prof. Dr. Dirk Zupancic

Professor für Industriegütermarketing und Vertrieb sowie CEO/Managing Dean an der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn. Dozent an der Universität St. Gallen und dort verantwortlich für Business to Business Marketing und Vertrieb.  
E-Mail: dirk.zupancic@unisg.ch