

TOBIAS EPPLÉ

VERTRIEB IST

CHEFSACHE!

Vertriebsführung mit System: Warum der Vertrieb

das Herzstück Deines Unternehmens

ist und warum Du nur mit

systematischer Führung skalieren kannst.



Inhaltsverzeichnis

1	Chefsache Vertrieb	9
2	Vorwort Dr. Eric Schweitzer	13
3	Grußwort Stefan Siebert	17
4	Einleitung	21
5	Prolog	23
	An wen richtet sich dieses Buch?	25
	Solltest Du das Vorgängerbuch	
	„Verkaufen mit Herz“ gelesen haben?	30
6	Warum Vertrieb Chefsache ist	33
	Der Vertrieb erlaubt wertvolle Einblicke in	
	den Markt	36
	Der Geschäftsführer als erster Verkäufer	
	seines Unternehmens	38
	Die Emotionalität des Vertriebs	45
	Der Vertrieb entscheidet über den Erfolg oder	
	Misserfolg eines Unternehmens	48
	Doch letzten Endes entscheidet der Kunde	51
	Die Rolle des CEOs, wenn eine Marke unter	
	Druck gerät	53
	Die Rolle des CEOs, um Kunden für neue	
	Produkte zu begeistern	55

7	Der Vertrieb ist das Herzstück Deines Unternehmens	61
	Warum Du Vertrieb in den Mittelpunkt stellen musst	63
	Lerne Deinen Kunden kennen	64
	Wenn Dein Unternehmen ein menschlicher Organismus wäre	66
	Vertriebsorientierung und die Beteiligung des CEOs als Schlüssel zum Unternehmenserfolg	68
	Warum Du den Vertrieb nicht aus der Hand geben solltest	70
	Warum erfolgreiche CEOs auch interne Verkäufer sein müssen	72
8	Warum 9 von 10 Start-Ups scheitern	77
	Fremdkapital verschiebt die Dringlichkeit von Vertrieb in die Zukunft	78
	Vertrieb muss organisch wachsen	80
9	New Work im Vertrieb?	85
	New-Work-Methoden sind keine Universalwerkzeuge	87
	Elemente von New Work im Vertrieb erfolgreich nutzen	90
	Wertschätzung des Verkäufers durch die Geschäftsführung	94
10	Unterschätzt, aber entscheidend: Kundenloyalität	101
	Die Rolle der Geschäftsführung in der Loyalitätsförderung	103
	Was Kundenloyalität zerstört	104
	Was Kundenloyalität aufbaut	108
11	Warum Du ein System brauchst	115
	Die perfekte Struktur für Deinen Vertrieb	118

Kundenerfahrung optimieren: Warum klare Regeln und persönliches Engagement wichtig sind	122
Die Regel-Bibel für den Vertrieb	124
Vertriebsqualität entwickeln	127
Wie viel Vertriebsqualität benötigst Du und wofür dient sie eigentlich?	129
Die Magie der Checklisten	131
Die Vorteile von Checklisten für Deinen Vertrieb	132
12 Personalentwicklung im Vertrieb	139
Wie die verschiedenen Generationen ticken	141
Welche Erwartungen haben die unterschiedlichen Generationen als Arbeitnehmer?	143
Die heutige Generation von Verkäufern	145
Besondere Risiken für die neue Generation der Verkäufer	147
Die neue Generation von Verkäufern anleiten und fördern	150
Wie entwickelst Du Deine Mitarbeiter?	152
Schaffe eine aktive Feedback-Kultur	154
Fordere Deine Verkäufer heraus	157
Fördere die richtigen Mitarbeiter	159
Personalentwicklung fängt bei der Einstellung an	161
Die Bedeutung von klaren Zielen in der Personalentwicklung	164
13 Die Wertebasis eines guten Verkäufers	169
Wie Du eine gute Wertebasis für Deine Verkäufer aufbaust	171
14 Das Mindset eines guten Verkäufers . . .	177
15 Fleiß schlägt Talent	183
Die Logik steigender Abschlussquoten	185

	Warum es manchmal nur darum geht, anzufangen	189
16	Disziplin ist die Basis des Vertriebserfolgs	195
	Disziplin musst Du als Führungskraft vorleben	199
17	Ein gutes Netzwerk ist unerlässlich	205
	Netzwerken geschieht vor allem nach Feierabend	207
	Wie Du Dein Netzwerk aufbaust und pflegst	209
	Netzwerken bedeutet Wertschätzung	211
	Netzwerk-Kompetenz durch Reichweite	213
18	Die Themen richtig ansprechen	219
	Ehrlichkeit ist die Grundlage guter Beziehungen	222
	Ehrlichkeit heißt auch, jemandem wenn nötig zu kündigen	224
19	Veränderung braucht Mut	229
	Das Risiko zu scheitern akzeptieren	232
	Der Mut, Kunden abzulehnen	234
20	Fazit: So optimierst Du Deinen Vertrieb richtig	239
	Erfolgsgeschichten aus meiner Praxis als Berater: Wie Unternehmensberatung Dich bei Optimierungsprozessen unterstützen kann	244
21	Danksagung	253
22	Über den Autor	257
23	Quellen und Verweise	263



Inhalt

Expertenbeiträge



RENÉ
GROßE-VEHNE **58**



CHRISTIAN
LUDL **74**



DR.-ING.
WOLFGANG
P. PETERS **82**



EVI
POPP **92**



ALEXANDER
KLEEMANN **98**



MARKUS
BUCHMANN **112**



JANA UND
GERD
KULHAVY **136**



MARCO
BECKBISSINGER **166**



MARK
SCHOBER **174**



MURAT
ALTUNTAS **180**



NICOLAS
KRÖGER **192**



PROF. DR.
KAI-MARKUS
MÜLLER **202**



URSULA
LINDL **216**



TIMO
ABID **226**



HELLMUT
KRUG **236**



DANIEL
WEINER **250**

4

Einleitung

Liebe Leserin, lieber Leser,

es ist für mich eine Herzensangelegenheit, dieses Buch mit Dir zu teilen. Dieses Buch enthält so viel Tobias Epple wie kein Buch davor. Es sind meine Gedanken und Erfahrungen gepaart mit unternehmerischen Beispielen und Beiträgen von tollen Co-Autoren. Mit meiner Leidenschaft für den Vertrieb und langjährigen Erfahrung als Unternehmer bin ich davon überzeugt, dass die Vertriebsführung das Rückgrat eines jeden Unternehmens darstellt.

Ohne einen erfolgreichen Vertrieb fehlt einem Unternehmen seine Lebensenergie und entfällt einer seiner elementaren Zwecke – „das Verkaufen“ und „Nutzen schaffen“ für seine Kunden und Mitarbeiter. In „Chefsache Vertrieb“ biete ich Dir meine wertvollsten Erkenntnisse, Erfahrungen und Werkzeuge aus der Welt des Vertriebs. Sie haben mir geholfen, für meine Unternehmen mit annähernd 100 Mitarbeitenden eine zuverlässige Vertriebsstruktur zu schaffen, aufrecht zu halten und weiterzuentwickeln. Eine Struktur, die präzise wie ein Schweizer Uhrwerk herausragende Ergebnisse liefert. Doch das ist noch nicht alles. Ich kann inzwischen einige der besten Unternehmer und Experten im Bereich Vertrieb und Vertriebsführung zu meinem Netzwerk zählen und konnte einige einladen, dieses Buch mit ihren Perspektiven zu bereichern. Sie haben wertvolle Einsichten beigetragen, die ich in vielen Gesprächen und Interviews sammeln durfte.

Deshalb findest Du zwischen den Kapiteln Beiträge von renommierten Vertriebsexperten und erfolgreichen Unternehmern. So enthält dieses Buch nicht nur meine Erfahrungen und Erkenntnisse, sondern eine Fülle von Wissen, Fähigkeiten und Tools, die Dir auf Deinem Weg zum Vertriebs Erfolg helfen werden.

Dein
Tobias Epple



An wen richtet sich dieses Buch?

Das Buch „Chefsache Vertrieb“ ist für Unternehmer, CEOs und Vertriebsleiter geschrieben, die ihr Unternehmen über den Vertriebsweg groß machen oder ihr bestehendes Vertriebsteam optimieren möchten. In diesem Buch lernst Du, wie Du eine nachhaltige Geschäftsstrategie erarbeitest, indem Du Loyalität im Vertrieb aufbaust und den Vertriebskanal auf die Bedürfnisse Deiner Zielgruppe anpasst.

Im Laufe des Buches wirst Du erkennen, warum das Herzstück Deines Unternehmens nicht das Produkt selbst ist, sondern der Weg des Produkts zum Kunden. Denn jedes langfristig erfolgreiche Unternehmen beweist, dass der Erfolg eines Produkts nicht nur von seiner Qualität abhängt, sondern auch von der Art und Weise, wie es vertrieben wird. Apple, Tesla und Amazon sind allesamt leistungsstarke Unternehmen, die sich durch ihre ausgeklügelten Vertriebsstrategien und ihr Marketing auszeichnen. Sie haben verstanden, dass es nicht ausreicht, nur ein gutes Produkt zu haben – Du musst auch die richtige Zielgruppe ansprechen und das Produkt auf sie zugeschnitten präsentieren.

Das hat wohl kaum eine Firma so konsequent und auch noch früh umgesetzt wie Tupperware Anfang der 1950er Jahre. Der Gründer suchte damals nach einer Möglichkeit, seine hochwertigen Aufbewahrungsboxen mit dem patentierten Verschluss entsprechend zu präsentieren, und fand sie in einem einzigartigen Modell des Direktvertriebes: der Tupperparty. Erdacht und konzipiert von Brownie Wise, die dafür als erste Frau auf dem Titelbild der Business Week landete. Die Idee war so simpel wie bestechend: der Verkauf der Produkte über persönliche Beziehungen und Empfehlungen in einem vertrauten Umfeld. Positiver Nebeneffekt dabei: die fehlende Vergleichsmöglichkeit mit Konkurrenzprodukten. Über dieses Modell konnte Tupperware bis ins 21. Jahrhundert ihre Aufbewahrungsboxen erfolgreich an den Mann und vor allem an die Frau bringen und ihre höheren Preise durchsetzen. Die Verbindung von hoher Produktqualität mit einem

schlagkräftigen Vertriebsweg prägte auch ihren Slogan: Oft kopiert, aber nie erreicht. Auch der Thermomix wäre wahrscheinlich kein so erfolgreiches Produkt, wenn er nicht auf eine vertrauensschaffende Vertriebsstrategie bauen könnte. Durch die persönliche Beratung und Demonstration des Produkts werden die Kunden davon überzeugt, dass sie es wirklich brauchen. Wenn der Thermomix im Regal von Saturn oder MediaMarkt stehen würde, wäre er nur ein weiteres Küchengerät unter vielen. Ohne besondere Vertriebsstrategie würde der Thermomix im Laden nur Staub ansetzen, während der Kunde im persönlichen Gespräch mit einem Thermomix-Vertreter seinen Nutzen erkennt. Genauso macht es Apple, den niemand nur als Smartphone-Hersteller bezeichnen würde: Im Apple Store erscheint der Preis eines Apple-Produkts auf einmal gerechtfertigt – im Elektronikgeschäft könnte sich das iPhone neben den Alternativprodukten der Konkurrenz viel schwerer behaupten. Apple liefert den Kunden in seinen Apple Stores ein Käuferlebnis, nicht nur ein Produkt.

In diesem Buch wirst Du verschiedenen Vertriebsansätze begegnen, um Dich zur Entwicklung eigener Strategien für Dein Unternehmen zu inspirieren. Du wirst sehen, dass der Vertrieb nicht nur am Ende der Wertschöpfungskette steht, sondern auch am Anfang. Erfolgreiche Unternehmen wie Apple oder Thermomix haben das verstanden und setzen auf Weiterverkaufsmöglichkeiten, um die Loyalität und den Mehrwert für die Kunden zu steigern. Thermomix kauft Dir veraltete Geräte ab, sodass Du das neueste Modell kaufen kannst. Apple bietet einen Rabatt, wenn Du Dein altes Smartphone beim Kauf eines neuen zurückschickst. Dadurch stellen diese Unternehmen sicher, dass sich der Kunde im Universum der jeweiligen Marke bestens aufgehoben fühlt, auch wenn das bereits gekaufte Produkt das Ende seines Lebenszyklus erreicht. Für eine erfolgreiche Gestaltung des Vertriebes wirst Du hier also auch lernen: Was sind erfolgreiche Vertriebsansätze? Wo passiert überall Vertrieb?

Während der Corona-Pandemie waren viele Firmen gezwungen, ihr Vertriebsmodell anzupassen. Ohne sorgfältige Analyse verkauften sie in der

Krise ihre Produkte schlicht weiter online, ohne Rücksicht auf ihre bestehenden Vertriebswege zu nehmen. Dabei hat sich herausgestellt, dass es immer Produkte geben wird, die sich auf bestimmten Vertriebswegen schwer tun.

Das musste auch Tupperware leidvoll erkennen. Mit der Zunahme von E-Commerce und dem kostensparenden digitalen Vertrieb von Produkten hatte die Firma, die jahrelang auf ein und denselben Vertriebsweg gesetzt hatte, bereits vor der Pandemie zu kämpfen. Die Administration und der Unterhalt ihrer Vertriebsstruktur, die auf physischen Besuchen ihrer Verkäufer bei den Kunden beruhte, nahm zunehmend überdimensionierte Formen an und lähmte den Vertrieb mehr als ihn voranzubringen. Als physische Treffen während der Lockdowns der Corona-Pandemie verboten wurden, wusste sich Tupperware keine bessere Lösung, als ihre Produkte über Supermärkte anzubieten. Damit entzogen sie ihrem bestehenden Vertriebsweg und den Verkäufern, die darauf bauten, einerseits den Boden unter den Füßen und nahmen ihrem Produkt andererseits den Hauch des Besonderen, da es nun ebenbürtig neben den anderen Aufbewahrungsboxen im Regal stand. Wieso sollten die Kunden die Zeit investieren, sich von einem Tupper-Verkäufer überzeugen zu lassen, wenn sie ebenso gut in den Supermarkt spazieren und die Produkte dort kaufen können?

Warum sollten sie die teurere Tupperbox kaufen, wenn der Plastikbehälter eines No-Name-Produkts direkt daneben deutlich günstiger ist? Die Folge dieser Maßnahme: Umsatzverlust und schließlich Insolvenz des Traditionsunternehmens. Zwar brachte eine Umstellung auf reinen Digitalvertrieb dem Unternehmen 2020 nochmal einen Umsatzboom, aber das entpuppte sich als ein Strohhalm, da durch den Verlust der persönlichen Komponente im Verkauf der Ruf und die Marke ruiniert waren. Diese Zustände können ebenso wie der Vertrauensverlust an der Börse und die hohe Verschuldung des Unternehmens im letzten Jahrzehnt als eine direkte Folge des Führungschaos und verzögerter Entscheidung in der Chefetage gesehen werden. Der traurige Niedergang der Firma Tupperware ist ein warnendes Beispiel, die Führung des Vertriebes nicht aus den Händen zu geben, son-

dem zur Chefsache zu machen. Tupperware hatte auf das veränderte Kaufverhalten neuerer Generationen einfach keine Antwort mehr.

Das zeigt sich auch an folgendem Aspekt: Mit dem Umschwenken auf Supermärkte hat sich der Vertriebskanal komplett verändert und damit auch die Identifikationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter. Als Verkäufer identifizierst Du Dich nicht nur mit dem Produkt, sondern auch mit dem Vertriebsprozess. Die Frage ist immer: Was ist der Vertriebszweck? Werden die Verkäufer dadurch motiviert, Unternehmer zu sein, nachhaltige Produkte voranzubringen oder beispielsweise soziale Kontakte zu knüpfen? Wenn der Vertriebszweck dagegen ausschließlich darin besteht, „hard selling“ zu betreiben und reich zu werden, ist das weniger erfolversprechend und erfüllend. Auch die Vertriebskultur ist eine komplett andere, wenn das ganze Unternehmen ausschließlich darauf ausgerichtet ist, um jeden Preis die Produkte an den Mann zu bringen, um Rendite einzufahren. Tupper-Verkäufer sind Verkäufer mit Herz – um einen Plastikbehälter auf einer Tupper-Party in Szene zu setzen, müssen die Verkäufer sich mit dem Produkt an sich und der Vertriebskultur des Unternehmens identifizieren. All das fiel weg, als der Hersteller auf einmal auf einen anderen Vertriebsweg umschwenkte. Natürlich ist Vertrieb immer ein Mix aus verschiedenen Strategien und Ansätzen. Es ist wichtig, die Vertriebswege zu identifizieren, die am besten zum Unternehmen passen, und sich loyal zu diesen zu bekennen. Bei einem stimmigen Vertriebsmix greifen die Vertriebswege wie Zahnräder ineinander, anstatt sich gegenseitig zu untergraben. Nur so baust Du ein nachhaltiges Geschäftsmodell auf.

Andere Unternehmen mit Direktvertrieb sind ihrem Vertriebsmodell auch in Krisen treu geblieben und waren dadurch trotz kurzfristiger Einbuße langfristig erfolgreich. Der deutsche Anbieter von Reinigungs- und Pflegemitteln Prowin setzte ebenso wie Tupperware und Thermomix auf den Direktverkauf über Prowin-Vertreter. Während der Corona-Pandemie stellte Prowin auf Zoom um und bildete so seine bestehenden Verkäufer weiter, anstatt ihnen in den Rücken zu fallen. Prowin-Verkäufer haben die Corona-

Krise dadurch gut überstanden und wurden vermutlich von ihren Kollegen bei Tupper beneidet, dass ihr Unternehmen nicht seine Seele verkauft hat. Ein Unternehmen erholt sich nur schwer davon, wenn es einmal die Loyalität seiner Verkäufer verletzt hat. Die Insolvenz von Tupperware beweist dies eindrucksvoll. Damit Dir keine solchen Strategiefehler passieren, habe ich dieses Buch geschrieben.