

---

## **Weichen stellen im Vertrieb**

---

Gabi Böttcher (Hrsg.)

# Weichen stellen im Vertrieb

Interviews über Trends  
und Herausforderungen

*Herausgeber*  
Gabi Böttcher  
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-00628-0  
DOI 10.1007/978-3-658-00629-7

ISBN 978-3-658-00629-7 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Lektorat:* Angela Pfeiffer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Vorwort

Der Vertrieb ist seit jeher der Lebensnerv, die entscheidende Schnittstelle in jedem Unternehmen: In keiner anderen Abteilung zeigt sich anhand der erzielten Umsätze der Erfolg (oder der Misserfolg) so unmittelbar und direkt. Viele Unternehmer sehen in ihrer Vertriebsabteilung auch eine Art „Frühwarnsystem“ – hier zeichnet es sich zuerst ab, wenn die Unternehmensstrategie nicht greift, wenn die Ziele zu hoch (oder zu niedrig) gesteckt wurden, wenn Gewinneinbrüche drohen, neue Produkte nicht greifen, Kunden unzufrieden sind und abwandern – und hier werden zudem die Weichen gestellt für die unternehmerische Ausrichtung von morgen. Der Vertrieb ist ein bedeutender, wenn nicht gar der wichtigste strategische Akteur in der Unternehmenspolitik. Niemand sonst hat diesen direkten Draht zum Kunden, niemand erfährt früher, was der Kunde wünscht oder was ihn stört, als der Kundenberater, der Verkäufer vor Ort. Nichts ist deshalb für das Unternehmen so wertvoll wie ein erfolgreich arbeitender Vertrieb.



Doch der Vertrieb ist einer Reihe von Veränderungen ausgesetzt, die seine klar strukturierte Welt, bestehend aus Verkäufen, Umsatzzahlen und Vergütung, ins Wanken bringen könnten. Die persönliche Präsenz des Verkäufers im Außendienst, lange Zeit ein unumstößliches Gesetz für einen funktionierenden Vertrieb, wird zunehmend in Frage gestellt von den verlockenden Möglichkeiten der digitalen Revolution. Kundengewinnung und Kundenbindung finden mehr und mehr über Webshops und Social-Media-Kanäle oder per E-Mail statt. Und dabei stehen die technischen Innovationen, die den Vertrieb der Zukunft nachhaltig verändern könnten, erst am Anfang.

Doch in diesem Spannungsfeld zwischen dem traditionellen Verkaufsgeschäft und der rasant fortschreitenden digitalen Revolution mit ihren vielfältigen Möglichkeiten für Absatz und Kundenbeziehungsmanagement gibt es auch noch Spielraum für Verkäufer aus Leidenschaft, für Führungskräfte mit innovativen Ideen und fundierten Konzepten, für Vertriebler, die in Veränderungen vor allem die Chancen sehen und in neuen Medien die großartigen Möglichkeiten, die es zu nutzen gilt.

Das Fachmagazin salesbusiness hat Führungskräfte aus dem Vertrieb und Vertriebs-Experten aus Beratung und Wissenschaft in ausführlichen Interviews zu brisanten, spannenden und aktuellen Themen befragt, die das Geschäft mit dem Umsatz und dem Absatz bewegen. Diese Interviews, die wir in diesem Buch zusammengefasst haben, zeichnen ein Bild von den Trends und Herausforderungen, die die Diskussionen im Vertrieb derzeit prägen.

Vor allem wird in diesen Gesprächen deutlich, dass der Vertrieb nach wie vor ein unglaublich spannendes Arbeitsfeld ist. Spannend auch deshalb, weil hier nach wie vor Weichen für die Zukunft eines Unternehmens, sogar für die Zukunft der Gesamtwirtschaft gestellt werden. Auf viele Fragen müssen viele Antworten gefunden werden. Einige davon möchten wir in diesem Buch geben.

*Gabi Böttcher*

# Inhalt

Vorwort .....	V
<b>Kapitel 1 – Trends, Herausforderungen, Chancen .....</b>	<b>1</b>
„Intelligente Vergütung ist nicht nur variabel“ .....	3
<i>Dr. Alexander von Preen, Geschäftsführer Kienbaum Management Consultants</i>	
„Meistens sind wir mittel- und langfristig die Gewinner“ .....	7
<i>Werner Schröder, Vertriebsleiter Ardex</i>	
„Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit sind unverzichtbar“ .....	11
<i>Armin Heß, Geschäftsführer für Vertrieb und Marketing, U.I. Lapp</i>	
„Vertrieb als Schnittstellenmanager“ .....	16
<i>Oliver Knapp und Thomas Rinn, Roland Berger Strategy Consultants</i>	
„Training-on-the-Job ist das Maß der Dinge“ .....	20
<i>Frank Janz, Geschäftsführer Vertrieb Piepenbrock Dienstleistungsgruppe</i>	
„Operation am offenen Herzen“ .....	24
<i>Stefan Punke, Geschäftsführer, und Dr. René Jerusalem, Leiter Personalentwicklung Lekkerland</i>	
Blick auf den eigenen Benchmark .....	29
<i>Gudrun Heim, Direktorin Enterprise Services Hewlett Packard</i>	
„Noch besser, noch toller, noch schneller ...“ .....	32
<i>Prof. Dr. Heiner Keupp, Sozialpsychologe, Ludwig-Maximilians-Universität München</i>	
„Innovation treibt das Geschäft“ .....	37
<i>Thomas Kretzer, Vertriebs- und Marketingleiter Trilux</i>	
„Compliance ist immer auch ein Balanceakt“ .....	40
<i>Stefan Stichel, Compliance Officer Sanofi-Aventis Deutschland</i>	
„Recruiting ist längst keine Einbahnstraße mehr“ .....	44
<i>Simone Reif, Vertriebsleiterin StepStone</i>	

<b>Kapitel 2 – Branchen und Unternehmen zwischen Tradition und Wandel .....</b>	<b>49</b>
„Nachhaltige Lösungen und intensive Partnerschaften werden wichtiger“ .....	51
<i>Karsten Sachsenröder, Member of the Management Board Sales Management, DB Schenker Rail</i>	
„Menschen brauchen Ansprache, Ansporn und den Wettbewerb“ .....	56
<i>Prof. Dr. Reinfried Pohl, Vorsitzender des Vorstands Deutsche Vermögensberatung AG</i>	
„Die Kernkompetenzen im Haus behalten“ .....	61
<i>Hartmut Jenner, Alfred Kärcher GmbH &amp; Co. KG, Winnenden</i>	
„Kreative Lösungen, die Kunden überraschen“ .....	65
<i>Martin Sträß, Chief Marketing Officer (CMO) KUKA AG</i>	
Strikt am Kunden ausgerichtet.....	69
<i>Dr. Bodo Eickhoff, Leiter Verkauf und Marketing Applied Science &amp; Molekular Diagnostics, und Henning von Eicke, Leiter Konzept-Marketing Labor Diagnostika, Roche Diagnostics Deutschland</i>	
„Vertrieb funktioniert nur miteinander“ .....	74
<i>Joachim Stumpf, Geschäftsführer BBE Handelsberatung</i>	
„Die Automobilindustrie hat die Chancen erkannt“ .....	78
<i>Matthias Wissmann, Präsident des Verbandes der Automobilindustrie, VDA</i>	
<b>Kapitel 3 – Vertrieb 2.0: Die Zukunft im Blick.....</b>	<b>83</b>
„Schwächen abstellen, Potenziale erkennen“ .....	85
<i>Stephan Sieber, Mitglied der Geschäftsleitung SAP Deutschland</i>	
„Hochwertige Kontakte in einem vertrauenswürdigen Business-Umfeld knüpfen“ .....	89
<i>Dr. Helmut Becker, Chief Commercial Officer Xing AG</i>	
„Die Digital Natives sind die Kunden von morgen“ .....	94
<i>Thomas Steck, Direktor Vertrieb Otto</i>	
„Das Unternehmen 2.0 ist bereits Realität“ .....	99
<i>Alastair Bruce, Director Retail Google Deutschland</i>	
„Internet und persönliche Beratung sind keine Gegensätze“ .....	104
<i>Andree Moschner, Vorstandsvorsitzender der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG</i>	