

# Whitepaper

BAND 5

**Auf Dauer erfolgreich  
im B2B-Vertrieb**

**3 Schritte**

zu mehr Wettbewerbsstärke  
und Geschäftserfolg

PRAXIS-IMPULSE  
FÜR DEN MITTELSTAND



„Als Vertriebsmanager

ist es wichtig, dass Sie kontinuierlich  
am und nicht im Vertrieb arbeiten.“

Nur so können Sie Ihrem Unternehmen auf Dauer  
mit mehr Wettbewerbsstärke und Profitabilität  
zum Geschäftserfolg verhelfen.

**Thomas Kaleja**

Executive MBA, WHU/Kellogg Vallendar/Chicago  
Diplom-Ingenieur für Elektrotechnik, Universität Siegen

VORDENKER - UNTERNEHMER - REFERENT



**KETU HINTERGRUND**

**Aktuelle Trends**

und Herausforderungen  
am B2B-Markt



**KETU STRATEGIE**

**3 Schritte**

zum dauerhaften  
Erfolg im B2B-Vertrieb



**KETU ANGEBOT**

**Durchstarten**

zur führenden Marktposition  
durch Perspektivwechsel



Die aktuelle Situation im B2B-Vertrieb.

In der Rolle als Vertriebsmanager, sei es als Geschäftsführer, Vertriebsleiter oder Interim-Manager, wünschen ich mir insbesondere, dass ...

... wir im Vertrieb die Umsatz- und Deckungsbeitrags-Ziele übertreffen.

... wir kontinuierlich Anfragen erzeugen, uns werthaltige Anfragen herausuchen können und die Umsätze planbarer werden.

... alle mit dem Kunden in Kontakt stehenden Mitarbeiter abteilungsübergreifend zusammenarbeiten, die Zahnräder ineinandergreifen und die Prozesse effizient sind.

... wir agil agieren, schnell auf veränderte Anforderungen reagieren und notwendige Maßnahmen im Vertrieb umsetzen können.

... uns ein wettbewerbsfähiges Angebotsportfolio zur Verfügung steht und wir nicht über den Preis verkaufen müssen.

... ich mich so wenig wie möglich in das operative Tagesgeschäft einbringen muss, mich um mein Team, Schlüsselkunden und die Weiterentwicklung des Vertriebs kümmern kann.

Kurzum träume ich davon, dass es einfach läuft. Ich nicht im, sondern am Vertrieb arbeiten kann. Dass ich hierdurch dazu beitragen kann, auf Dauer die Wettbewerbsstärke, die Profitabilität und den Geschäftserfolg des Unternehmens zu steigern.



Herausforderung: Organisch gewachsene Vertriebsstrukturen.

Die Praxis zeigt, dass viele Vertriebsmanager dieselben Ziele verfolgen, aber dass die Unternehmen einen weiten Weg vor sich haben. Häufig existieren in B2B-Unternehmen organisch gewachsene Vertriebsstrukturen. Waren diese in der Vergangenheit ein Erfolgsgarant, sind sie oftmals heute - und zukünftig - nicht mehr wettbewerbsfähig.

>>> Sie finden sich in einem der genannten Punkte? Dann haben Sie die Chance, über die Optimierung Ihres Vertriebs die Wettbewerbsstärke, die Profitabilität und somit den Geschäftserfolg Ihres Unternehmens zu erhöhen.



KUNDENNUTZEN?  
FEHLANZEIGE

Produkte und Dienstleistungen werden vermarktet, nicht jedoch der Kundennutzen. Attraktives Potenzial bleibt ungenutzt und damit für den Wettbewerb liegen.



DAS SYSTEM SELBST

Vertriebsorganisationen sind verkaufsorientiert und nicht käuferzentriert aufgestellt. Schnittstellen funktionieren nicht: Zeit- und Informationsverluste, unzufriedene Kunden und Wettbewerbsnachteile sind die Folgen.



DIE FÜHRUNG  
FEHLT

Zeitmangel bei Unternehmern, Geschäftsführern und Vertriebsleitern. Führungsaufgaben im Vertrieb werden vernachlässigt. Wettbewerbsvorteile werden nicht erzeugt und nicht genutzt.

**Drei Wirtschaftstrends beeinflussen zur Zeit Ihr Unternehmen  
und insbesondere Ihren B2B-Vertrieb.**

**Die Märkte werden rauer**

Lieferketten verschieben sich, Rohstoffe werden knapp und Preiserhöhungen sind an der Tagesordnung. Ganze Branchen verändern sich fundamental, wie beispielsweise die Automobilindustrie durch die Elektromobilität. Andere Branchen, wie beispielsweise die Bauindustrie, verzeichnen eine zurückgehende Nachfrage. Die kaum beeinflussbaren Marktdynamiken führen zu einem verschärften Wettbewerb, und gleichzeitig bieten sie Chancen für Sie, neue Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Hierfür ist es notwendig, dass Sie Ihr Geschäftsmodell, Ihr Angebotsportfolio und insbesondere Ihre Marktbearbeitung auf den Prüfstand stellen, Chancen für die Stärkung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit identifizieren, die notwendigen Vertriebsmaßnahmen festlegen und umsetzen.



Für den zukünftigen Geschäftserfolg Ihres Unternehmens kann es entscheidend sein, dass Sie Ihren Vertrieb jetzt weiterentwickeln.

**Die Digitalisierung erhöht die Ansprüche**

Die Digitalisierung nimmt im B2B-Vertrieb rasant Fahrt auf, verändert grundlegende Erwartungen und Verhaltensweisen Ihrer Kunden. Amazon als Auslöser für das neue Anspruchsdenken:

**ICH WILL ALLES - SOFORT, ÜBERALL.**



**ICH**

Sie erhalten maßgeschneiderte Angebote und personalisierte Informationen.

Sie erhalten die Ware schnell, die Kontaktaufnahme findet unmittelbar statt.



**SOFORT**



**ALLES**

Sie haben eine große Auswahl in einer hohen Qualität zum besten Preis.

Sie können unabhängig von Zeit, Raum, Kanälen und Geräten bestellen.



**ÜBERALL**

**ICH, ALLES, SOFORT, ÜBERALL** sind sehr ernst zu nehmende Ansprüche an Ihren B2B-Vertrieb. Menschen wandeln ihre Erfahrungen aus dem Privatkundenbereich in Ansprüche an unsere Lieferanten im Geschäftskundenbereich.

Die ersten B2B-Unternehmen, die das gespürt haben, sind die Anbieter von Industriegütern (C-Teile); der B2B-Vertrieb ist heute vollständig mit dem B2C-Vertrieb vergleichbar. Alle anderen Geschäftstypen (Projekt-, System-, Zuliefer- und das komplexe Produktgeschäft) spüren ebenfalls die steigende Anspruchsinflation.

Es existiert immer ein Wettbewerber, der diese hohen Kundenansprüche erfüllen kann. Für Sie besteht die Chance, dieser Wettbewerber im Markt zu sein!

## Der Fachkräftemangel ist (schon längst) im Vertrieb angekommen

Der Fachkräftemangel ist längst im Vertriebsbereich angekommen. Und das in einer Zeit, in der die Ansprüche Ihrer Kunden steigen, Produkte und Dienstleistungen allein nicht mehr als Differenzierungs- /Wettbewerbsfaktor ausreichen. Vertriebsmitarbeiter sind die Quelle für Wettbewerbsvorteile, denn: Wettbewerber können Produkte und Fabriken kopieren, eine Vertriebsmannschaft mit Kompetenz, Engagement, starken kundenorientierten Prozessen und einer kundenorientierten Kultur nicht.

**Es hat ein Kampf um Vertriebstalente begonnen. Ihr Unternehmen braucht eine starke Marke, gute Führung, interessante Aufgaben, einen intensiven Einarbeitungsprozess und muss gleichzeitig die Erwartungshaltung hinsichtlich der sozialen, ökologischen und Umweltverantwortung erfüllen. So finden und binden Sie die besten Talente!**

# 90%

der Unternehmen haben laut Befragungen zur Zeit Probleme Stellen im Vertrieb und Marketing adäquat zu besetzen.

## Die Voraussetzung für Ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit

Organisch gewachsene Vertriebsstrukturen treffen auf drei Trends, die den B2B-Vertrieb heute und morgen stark beeinflussen und verändern werden. Vertriebsmanager sind sich einig: Wichtige Voraussetzungen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sind ...

... die Steigerung des Kundennutzens.

... hiermit verbunden der Wechsel von der verkäufer- zur käuferzentrierten Verkaufsorganisation.

... mehr Zeit und Freiräume für die Führungsaufgaben im Vertrieb.

# 85%

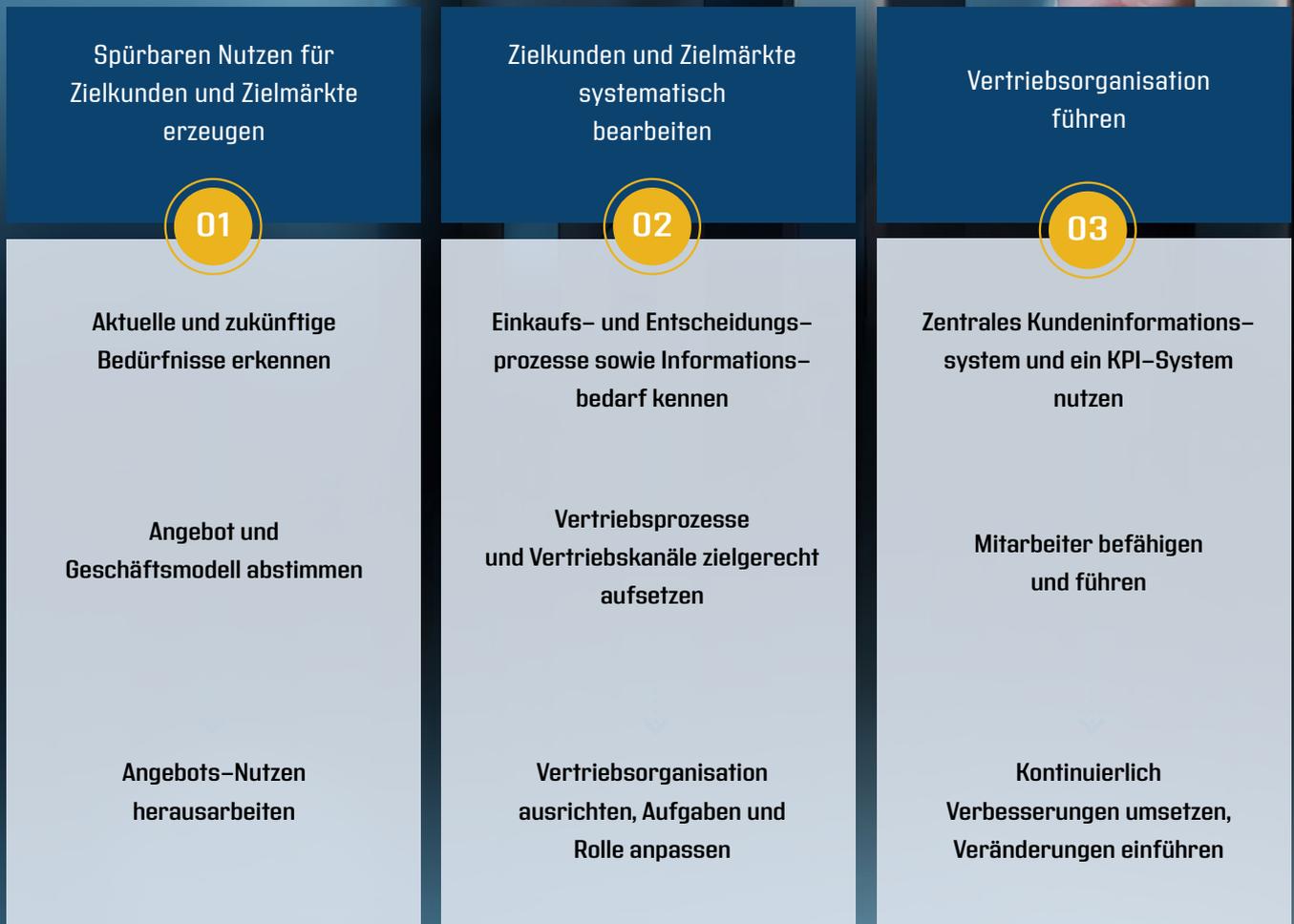
der B2B-Manager sagen, dass die Kundenwert-Orientierung im Vertrieb der wichtigste Trend der kommenden Jahre ist.

### WAS BEDEUTET DAS FÜR SIE?

Abhängig von Ihrer individuellen Ausgangssituation kann das für Sie in kleineren oder auch grundlegenden Veränderungen der Vertriebsstruktur resultieren.

**In 3 Schritten**

**zu einem dauerhaft erfolgreichen B2B-Vertrieb**



Mit unserem modularen, aus der Praxis heraus entwickelten Erfolgsrezept „In 3 Schritten zu einem dauerhaft erfolgreichen B2B-Vertrieb“ können Sie Ihre Vertriebsstruktur optimieren - unabhängig davon, ob Sie lediglich kleinere Anpassungen vornehmen möchten oder Ihre Vertriebsstruktur grundlegend verändern müssen. Verhelfen Sie Ihrem Unternehmen dauerhaft zu mehr Wettbewerbsstärke, Profitabilität und Geschäftserfolg!



## B2B-Vertrieb ist nicht gleich B2B-Vertrieb

Selbstverständlich ist B2B-Vertrieb nicht gleich B2B-Vertrieb. In Abhängigkeit von Ihrem Geschäftstyp sind Angebot und Nutzen, Prozesse und Organisation sowie die Führung sehr unterschiedlich und Geschäftstyp-spezifisch ausgeprägt. So hat der Vertrieb unterschiedliche Schlüsselaufgaben, je nach Bereich in dem er tätig ist ...

**Industriegütergeschäft** - hier ist Ihr Vertrieb der Repräsentant Ihres Unternehmens im Kundenkontakt. In einer Welt der austauschbaren Produkte und hohen Wettbewerbsintensität, in der der Vertrieb beim Kunden den Unterschied macht; gilt es die Kunden durch Qualität, Zielgenauigkeit und Effizienz in ihrer Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen.

**Systemgeschäft** - hier ist Ihr Vertrieb als „Beziehungspfleger“ zwischen den beteiligten Unternehmensbereichen und dem Kunden eingesetzt. Über eine ständige Pflege und Weiterentwicklung des Kontaktes stellt er eine längerfristige Kundenbeziehung und dadurch Folgekäufe sicher.

**Projektgeschäft** - hier agiert Ihr Vertrieb im besten Sinne als Botschafter. Er muss sukzessive die kundenindividuellen Wünsche verstehen und eine Brücke zwischen den internen und kundenseitigen Interessen schlagen. Dadurch sorgt er dafür, dass das Geschäft zum Abschluss kommt.

**Zulieferergeschäft** - hier nimmt Ihr Vertrieb eine besonders zentrale Rolle ein. Als „Kundenversther“ wird er den Kunden zum Abschluss führen und eine sehr enge und weitreichende Beziehung mit ihm aufbauen. Essentiell wichtig ist es, dafür die gesamte Wertschöpfungskette des Kunden und Ihren Wertbeitrag zu dieser zu kennen.

## Eine Vertriebsstruktur für alle Geschäftstypen führt zum Mittelmaß

Selbstverständlich kennen Sie Ihr Geschäft, und Ihnen ist natürlich die Relevanz Ihres Vertriebs bewusst. Zwei Punkte werden jedoch in der Praxis bei der Weiterentwicklung der Vertriebsstruktur häufig übersehen:

### IN VIELEN UNTERNEHMEN EXISTIERT MEHR ALS EIN GESCHÄFTSTYP.

Wenn Sie in diesem Fall versuchen, mit einer Vertriebsstruktur in allen Geschäftstypen erfolgreich zu sein, dann wird Ihr Vertrieb in allen Geschäftstypen lediglich Mittelmaß sein - Ihre Wettbewerbsstärke und Produktivität sinkt. Jeder Geschäftstyp braucht unterschiedliche Angebote, Vertriebsabläufe und -organisationen. Jeder Geschäftstyp braucht seine eigene Vertriebsstruktur.

### GESCHÄFTSTYP-ÜBERGREIFEND IST DER TREND ZUM INTEGRATIONSGESCHÄFT ERKENNBAR.

Die erfolgreiche Entwicklung zum Integrationsgeschäft, z. B. durch mit Alles aus einer Hand-Lösung und Lock-In-Effekte (durch Pay-per-use-Modelle oder Serviceleistungen), setzt ein strukturell gefestigtes Basisgeschäft inkl. der Geschäftstyp-relevanten Vertriebsaktivitäten voraus. Zu groß ist ansonsten die Gefahr, dass diese durch zusätzlich notwendig werdende, oftmals anders ausgestaltete Aktivitäten verwässern und der Vertrieb ineffektiv und ineffizient wird. So bleibt der Erfolg aus.

START

# STEP 01

## Spürbaren Nutzen für Zielkunden und Zielmärkte erzeugen

Wie soll Ihr Vertrieb ohne eine Nutzenargumentation überzeugend beim Kunden auftreten, den Kundenmehrwert kommunizieren und Vertrauen schaffen? Sich vom Wettbewerb unterscheiden? Die Nutzenargumentation Ihres Angebotes stellt lediglich die Basis für die weiterführenden Gespräche beim Kunden dar.

Ihr Kunde erwartet, dass Ihr Vertrieb darüber hinaus gemeinsam mit ihm eine gefühlt individuelle Lösung erarbeitet und seinen individuellen Nutzen darlegt, ihm die Frage beantwortet:

### „Welchen Mehrwert bringt Ihre Lösung für mein Geschäft?“

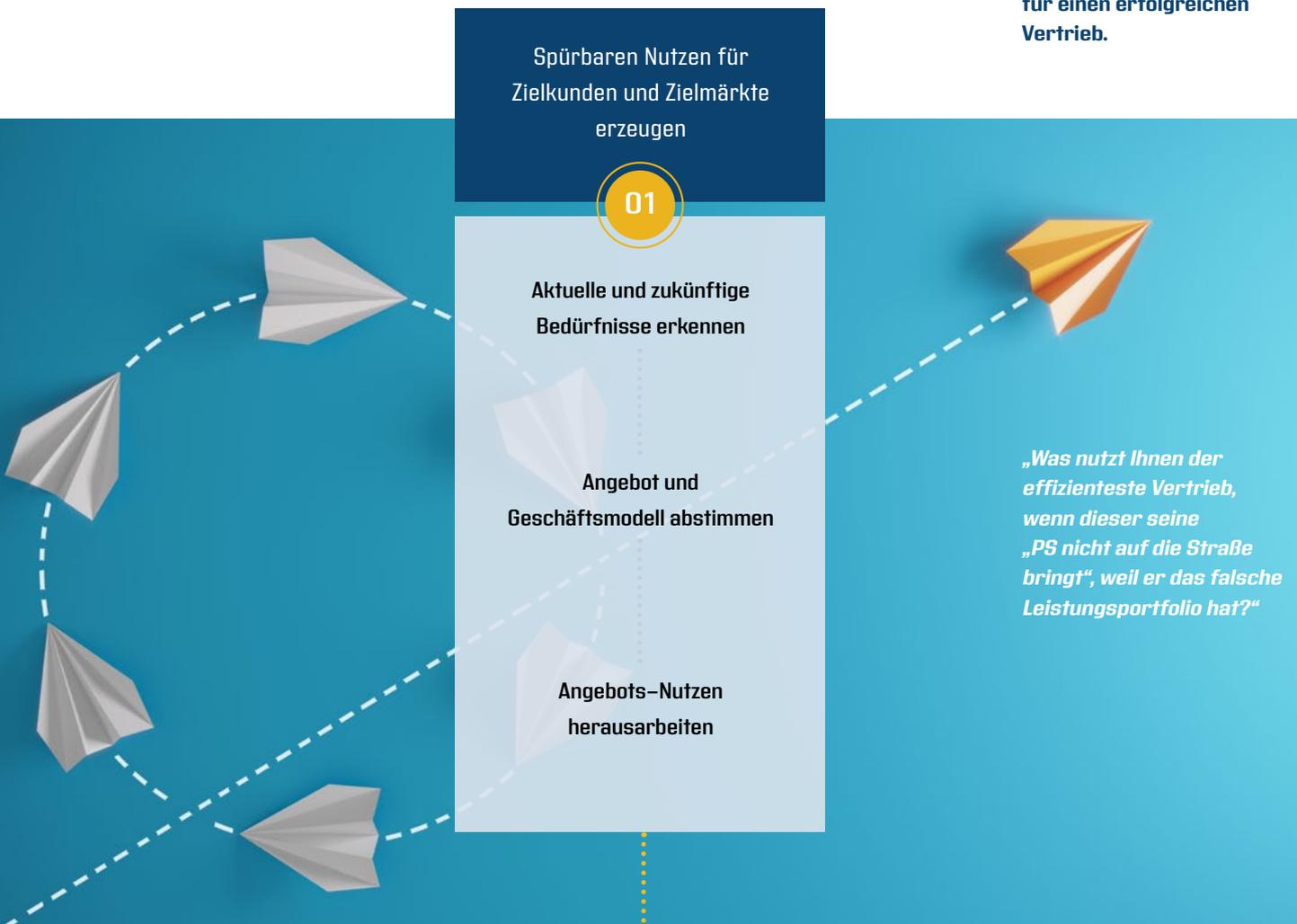
In einer Zeit, in der die Wettbewerbsintensität rasant steigt und die Angebote für Ihre Kunden vergleichbarer werden, macht der Vertrieb häufig den Unterschied. Als Basis hierfür benötigt er das richtige Leistungsportfolio und gleichzeitig die dazugehörige Nutzenargumentation. Die kundenspezifische Lösung und Mehrwert auszuarbeiten, ist die Aufgabe des Vertriebs.

Wichtig in diesem Zusammenhang: Ihre Kunden müssen auf allen Kanälen eine einheitliche Nutzenargumentation wiederfinden - denn ein verwirrter Geist kauft nicht!

**Auf die Frage „Was bieten Sie Ihren Kunden an?“ erhalte ich in Kundengesprächen häufig eine Vielzahl an Antworten - hier stehen die Produkte und im Vordergrund.**

**Wenn ich die Frage „Welchen Nutzen bieten Sie Ihren Kunden“ stelle, wird es oftmals sehr schnell still.**

**Im ersten Schritt erzeugen Sie für Ihre Zielkunden einen spürbaren Nutzen und legen hiermit die Basis für einen erfolgreichen Vertrieb.**



## STEP 01

## Spürbaren Nutzen für Zielkunden und Zielmärkte erzeugen

### Aktuelle und zukünftige Bedürfnisse Ihrer (potenziellen) Kunden erkennen

Wer sind Ihre wertvollen (potenziellen) Kundensegmente/Märkte. Einige hiervon sind preissensibler als andere. Auf wen möchten Sie Angebot und Nutzenargumentation ausrichten?

Was stellt für Ihre Kunden einen Nutzen dar? Nur an das Produkt und den Service zu denken wäre zu kurz gedacht. Ihre Marke, Vertrieb und Zeit stellen für Ihre Kunden Mehrwerte dar.

Wer ist Ihr Kunde? Im B2B-Bereich existiert immer ein Buying Center, in dem Mitarbeiter kundenseitig unterschiedliche Rollen im Einkaufsprozess wahrnehmen: Einkäufer, Beeinflusser, Nutzer, Informationsselektierer und Entscheider. Jeder von Ihnen hat unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen, benötigt maßgeschneiderte Nutzenargumente.

### Ihr Angebot und sogar ihr Geschäftsmodell auf die Kundenbedürfnisse abstimmen

Sind Sie sich darüber bewusst, dass Kundensegmente und Märkte immer fragiler werden? Beispiel: Anbieter von CRM-Systemen: Es gibt Anbieter, die ein System für alle Bereiche anbieten und es gibt Nischenanbieter, die sich auf spezielle Branchen, z.B. Maschinenbau, spezialisiert haben - und in diesen als Experten gelten. Bedeutet für Sie, Ihr Angebot branchenspezifisch zu konfigurieren und als Experte in dem Bereich zu agieren.

Denken Sie quer? Denken Sie z.B. darüber nach, ihre Produkte, Maschinen und Anlagen zukünftig nicht mehr zu verkaufen, sondern zu vermieten? Nach Nutzungsdauer abzurechnen? Haben Sie das mögliche Dienst- und Serviceleistungsspektrum vollkommen ausgeschöpft? Bieten Sie Ihren Kunden digitale Schnittstellen an, z.B. EDI, App, Webshop, Produktkonfigurator, etc.?

Sind Sie sich bewusst, dass drei Angebotsarten existieren? Produkt-, Informations- und Beziehungsangebote? Produktangebote stellt ihr Leistungsportfolio dar, Informationsangebote sind Informationen über Themen, die Ihre Ansprechpartner interessieren, ohne dass sie einen konkreten Bedarf haben. Beziehungsangebote für die Etablierung oder -pflege einer Kundenbeziehung wie z. B. eine Einladung zu (virtuellen) Messen, (virtuellen) Partner- und Kundentagen.



**Informationen über aktuelle und zukünftige Bedürfnisse Ihrer (potenziellen) Kunden zu erhalten ist einfacher als Sie denken:**

**Fragen Sie Ihre im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter, fragen Sie Ihre Kunden und schauen Sie auf die Webseite Ihrer Wettbewerber.**

**Ideen für neue Angebote können einerseits aus Ihrem Unternehmen heraus, andererseits vom Kunden her entstehen.**

**Wichtig ist, dass Ihr Angebot Kundenprobleme löst oder Kundenwünsche erfüllt und Ihre Kunden gleichzeitig eine Zahlungsbereitschaft aufweisen.**

## Spürbaren Nutzen für Zielkunden und Zielmärkte erzeugen

### Die Angebots-Nutzen herausarbeiten und kommunizieren

Denken Sie weit genug? Durch Ihr Angebot kann Ihr Kunde nicht nur Zeit sparen, Kosten senken oder Risiken minimieren. Er kann zusätzlich einen emotionalen Nutzen durch die Marke selbst oder auch einen sozialen Nutzen durch Anerkennung für die Nutzung Ihres Produktes erfahren.

Haben Sie Mut? Sie können nicht nur neue Produkte gemeinsam mit Ihren Kunden entwickeln, Sie können auch die Nutzenargumentation im Kundendialog testen und gemeinsam mit ihm reflektieren und die Argumentation auf den Punkt bringen.

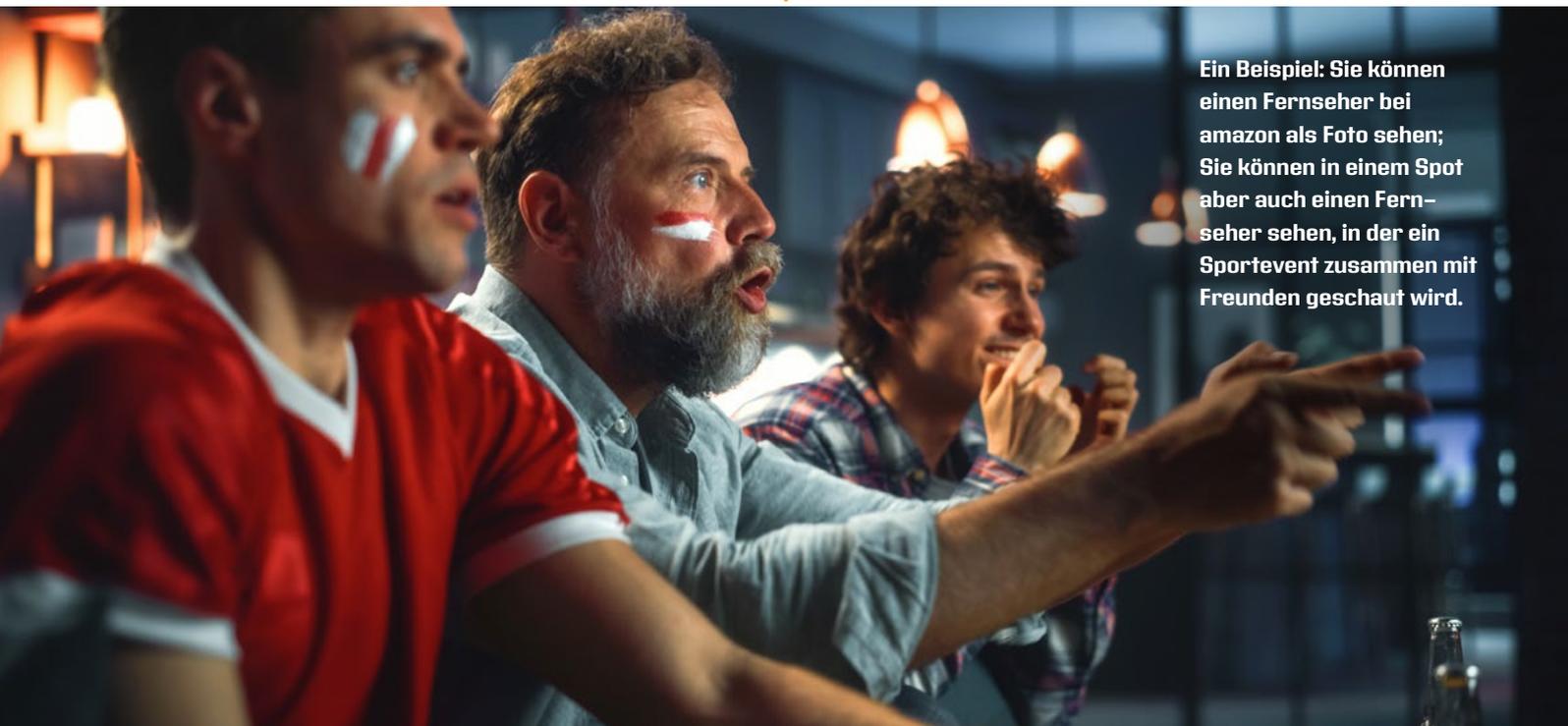
Positionieren Sie Ihre Vertriebsmitarbeiter als Experten? Sie müssen den Nutzen Ihrer Produkte nicht immer nur klassisch auf der Webseite, in Präsentationen oder Newslettern versenden. Social Media-Kanäle bieten eine Plattform für Ihre Vertriebsmitarbeiter, sich als ExpertInnen zu positionieren, hierüber Vertrauen zum Kunden aufzubauen oder die Kundenbindung zu stärken.

## STEP 01



**Ein Produkt, eine Dienstleistung ist nur „Mittel zum Zweck“. Sie ermöglichen Ihren Kunden etwas zu tun, was für sie von Wert ist.**

**Aus diesem Grund sollten Sie ihre Vorteile so in Szene setzen, dass sie den Mehrwert in ihrem Alltag deutlich vor Augen haben.**



**Ein Beispiel: Sie können einen Fernseher bei amazon als Foto sehen; Sie können in einem Spot aber auch einen Fernseher sehen, in der ein Sportevent zusammen mit Freunden geschaut wird.**

# STEP 02

## Zielkunden und Zielmärkte fokussiert, aktiv und systematisch bearbeiten

Welche Aufwendungen Ihnen hierbei entstehen, interessiert Ihre Kunden nicht: Ob Sie mit Ihren Lieferanten die Lieferzeiten abstimmen müssen, ob Sie einen aufwendigen Preisnachlass-Prozess haben oder ob die Erarbeitung der Lösung zeitaufwendig ist.

### Für Ihre Kunden stellen lediglich Ergebnis und Wissenszuwachs durch Ihre Beratung Mehrwerte dar.

Beispiel aus der Praxis: Die Durchlaufzeit von der Anfrage bis zum Versand eines Angebotes für ein Standardprodukt: im Durchschnitt 11 Tage. Die Zeit, in der von den Mitarbeitern ein Mehrwert für die Kunden erzeugt wird: 34 Minuten. Der Rest: Wartezeiten, Recherchezeiten, Abstimmungszeiten, Übernahme von Aufgaben anderer Abteilungen etc.

Alles Verschwendung? Selbstverständlich sind für Ihr Unternehmen einige Vertriebsaktivitäten, z.B. Potentialbestimmung, Buying Center-Analysen, etc. essenziell, jedoch kein Mehrwert für Ihre Kunden. Wenn Sie genauer hinschauen, werden Sie in vielen Vertriebsprozessen Verschwendung identifizieren. Z.B. im Lead Management, ein Prozess in dem Marketing, Werbeagenturen und Vertrieb Hand in Hand daran arbeiten sollten, neue potenzielle Kunden zu gewinnen, in dem jedoch häufig gegeneinander gearbeitet wird. Nicht rund laufende Vertriebsprozesse führen dazu, dass Ihr Unternehmen nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt, welche Vertriebs- und Verkaufsaktivitäten einen Mehrwert für Ihre Kunden darstellen?

Ihre Kunden möchten eine für sie passende, qualitativ hochwertige Lösung, zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort und dies zum bestmöglichen Preis. Das sicherzustellen ist die Aufgabe Ihrer Vertriebsorganisation.

Im zweiten Schritt arbeiten Sie daran, die Fokussierung auf die Ziele zu optimieren und gleichzeitig viel Zeit dafür zu gewinnen, am und nicht im Vertrieb zu arbeiten.

*„Wenn Sie Ihre Vertriebsprozesse nicht im Griff haben, dann haben die Vertriebsprozesse Sie im Griff.“*



## Zielkunden und Zielmärkte fokussiert, aktiv und systematisch bearbeiten

Den Informationsbedarf und die Entscheidungskriterien des Buying Centers kennen.

Sie wissen mehr als Sie glauben! Ihre Vertriebsmitarbeiter haben viele Einkaufs- und Entscheidungsprozesse auf ihrer Humanfestplatte. Ihre Aufgabe: das Wissen strukturiert zu Papier bringen und Ihre Vertriebsmitarbeiter dahingehend zu sensibilisieren, gezielt Kundengespräche zu führen, um mögliche Informationslücken zu schließen.

Ist Ihnen bekannt, dass Ihre Kunden fast 60% ihrer Informations-Journey hinter sich haben, bevor sie in das Gespräch mit Anbietern einsteigen? Dass Ihre Kunden sehr gut vorinformiert sind? Kennen Sie den Informationsbedarf Ihrer potenziellen Kunden, der Teilnehmer des Buying Centers und deren Informationswege und -medien?

Denken Sie prozessual vertrieblich weit genug? Das Ziel eines jeden Einkaufs ist es, Kosten zu senken. Hierzu zählen auch Prozesskosten. Kennen Sie die Ziele der Einkäufer Ihrer Kunden, z.B. die Anbindung über EDI, ein Bestellportal und die automatisierte Bestellung von Verbrauchs- und Verschleißmaterial direkt durch die Maschinen und Anlagen?

Vertriebsprozesse und Vertriebskanäle auf die  
Customer Journey Ihrer Kunden ausrichten.

Bereit für eine Null-Admin-Strategie im Vertrieb? Setzen Sie sich das Ziel, dass Ihre Vertriebsmitarbeiter keine administrativen Arbeiten mehr erledigen müssen! Welche Prozessschritte können Sie automatisieren, welche Schnittstellen digitalisieren und welche Tools einführen um mehr Zeit für Kundeninteraktionen, Wettbewerbsrecherchen und Zusatzverkäufe zu haben?

Hinterlassen Sie in Kundenanfragen Ihre Spuren? Im B2B-Umfeld kann viel Zeit vergehen, bevor kundenseitig ein Bedarf entsteht. Nicht jeder Kunde kauft sofort ein ERP-System oder eine Maschine. Stellen Sie prozessual sicher, dass Sie das strategische Einstiegsfenster nicht verpassen, den Zeitraum der Bedarfentstehung und der Lösungsfindung auf Kundenseite. Kommen Sie erst mit dem Einkauf in den Kundenkontakt, ist es zu spät: Dann hat Ihr Wettbewerb seine Spuren in der Anfrage hinterlassen.

Achten Sie auf die Datenhoheit der Kundenschnittstelle? Seien Sie sich bewusst darüber, dass eine Platzierung Ihres Angebotes auf Marktplätzen für Sie gleichzeitig den Verlust von wichtigen Kundeninformationen bedeutet. Diese beanspruchen die elektronischen Vertriebspartner für sich.

## STEP 02



**Es ist eine der essenziellen Aufgaben Ihres Vertriebs, die Einkaufs- und Entscheidungswege der Kunden, die an der Entscheidung beteiligten Personen sowie deren Entscheidungskriterien zu identifizieren.**

**Mit dem Wissen über die Einkaufs-, Informations- und Bestellprozesse können Sie die relevanten Vertriebsprozesse und -kanäle ableiten.**

**Finden Sie Wege, die Ihre Kunden präferieren, die aber noch kein Wettbewerber nutzt. Erzielen Sie weitere Wettbewerbsvorteile.**

## Zielkunden und Zielmärkte fokussiert, aktiv und systematisch bearbeiten

### Vertriebsorganisation aufsetzen, Aufgaben und Rollen anpassen

Buying Team sucht Selling Team! Ihre Ansprechpartner des Buying Centers auf Kundenseite suchen in Ihrem Haus Ansprechpartner, mit denen sie Gespräche auf Augenhöhe führen können: Techniker suchen Techniker, Einkäufer die kaufmännische Verantwortlichen etc. Stellen Sie Ihren Kunden die Ansprechpartner zur Verfügung? Bilden Sie abteilungsübergreifend Projektteams oder auch feste Kundenteams? Koordiniert Ihr Vertrieb die Aktivitäten?

Wie verzahnt sind Marketing (inkl. Werbe- und Social Media-Agenturen) und Vertrieb in Ihrem Haus? Der Einkaufsprozess Ihrer Kunden hat sich verändert und nutzt unterschiedliche Kanäle bis zum Zeitpunkt, an dem ein Bedarf entsteht, zu überbrücken. Wie machen Sie den Kunden auf sich aufmerksam? Wie bleiben Sie mit ihm in Kontakt. Wie ist die Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Vertrieb und Marketing in der Führung der teilweise komplizierten und langen Einkaufsreise?

Denken Sie zuerst in Rollen? Rollen, die Sie in Abhängigkeit von Ihrem Geschäftstyp in unterschiedlichen Ausprägungen für einen erfolgreichen Vertrieb benötigen, sind: Vertriebsleiter, Vertriebscontroller / Data Analyst, Vertriebs-Operations, Hunter (Geschäftsentwickler), Completer (Vertriebsmitarbeiter für den Geschäftsabschluss) und Farmer (Kundenbetreuer). Ein Technischer Vertriebsingenieur kann gleichzeitig die Rolle des Hunters, Completers und Farmers besetzen. Für die Besetzung der Stelle ist jedoch das Bewusstsein über die unterschiedlichen Rollenanforderungen essenziell.

## STEP 02



**Eine Steigerung des Kundennutzens zieht für Sie eine Wandlung von einer verkaufsorientierten zu einer kundenorientierten Vertriebsorganisation nach sich.**

**Im Zuliefergeschäft durch die Einbindung in die Wertschöpfungskette des Kunden verpflichtend, für alle anderen Geschäftstypen zur Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit notwendig.**



# STEP 03

## Vertriebsorganisation

### konsequent und stetig führen

Aufgrund dessen, dass sich Ihre Märkte sehr dynamisch verändern, die Bedürfnisse Ihrer Kunden stetig steigen und die Wettbewerbssituation sich verschärft, ist es wichtig, dass Ihr Vertrieb nicht nur reagiert sondern gleichzeitig mögliche Chancen identifiziert und selbst agiert: So werden Veränderungen initiiert und hierdurch Wettbewerbsvorteile erzielt.

Reizüberflutung, Komplexität und Geschwindigkeit im Vertriebsalltag führen zu Druck und Stress, nicht optimal laufende Vertriebsprozesse zu einer gefühlten „Überforderung“ der Vertriebsmitarbeiter. Diese suchen in solch einer Situation: Orientierung, Unterstützung und Befähigung. Die Anforderungen an Ihre Vertriebsmitarbeiter? Enorm! Zusätzlich die veränderten Aufgaben: Lösungsberatung im Außendienst, aktiver Verkauf im Innendienst, Bedienung neuer Tools,

**Ihre Aufgabe als Vertriebsmanager? Als Führungskraft intelligent und schnell auf Veränderungen reagieren. Vertrauen erzeugen, Mitarbeiter motivieren und anleiten. Neugier und Bereitschaft erzeugen, sich zu verändern.**

Für den Aufbau und die Führung eines leistungsfähigen Vertriebsteams (und hier sind auch die im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter aus anderen Bereichen integriert) das nicht so schnell kopierbar ist, benötigen Sie verstärkt soziale und agile Kompetenzen sowie vor allem Freiräume und Strukturen.

**Wettbewerbsfähige Vertriebsorganisationen sind ständig in Bewegung, passen sich an, suchen ihre Chancen und initiieren Veränderungen am Markt!**

**Im dritten Schritt gilt es ein leistungsfähiges, vom Wettbewerber nicht leicht kopierbares abteilungsübergreifendes Vertriebsteam zu formen und gleichzeitig die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass Sie mehr am und nicht im Team arbeiten.**

*„Nicht das Tagesgeschäft, sondern Veränderungen brauchen Führung.*

*Ein auf Dauer erfolgreicher Vertrieb passt sich stetig an die Marktbedingungen an und nutzt gleichzeitig aktiv Marktchancen und generiert Wettbewerbsvorteile. Ändert sich stetig.“*



## Vertriebsorganisation

### konsequent und stetig führen

#### Ein zentrales Kundeninformationssystem und ein KPI-System nutzen

Nutzen Sie ein zentrales Kundeninformationssystem in dem alle Kundeninformationen abgelegt sind; abteilungsübergreifend alle im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter relevante Informationen hinterlegen und entnehmen; alle Angebote, Reklamationen, Verkaufschancen, Abschlüsse, Ansprechpartner, etc. integriert sind? Sind alle Informationen up to date? Falls nicht, führen Sie im Blindflug.

Haben Sie die für Sie relevanten Vertriebskennzahlen identifiziert? Messen Sie lediglich die Umsätze, Angebotserfolgsquoten oder auch Auftragsbestände, dann schauen Sie in die Vergangenheit. Mit Kennzahlen wie Anzahl der Angebotspräsentationen, Anzahl der Kundentermine (vor-Ort oder remote), beeinflussen Sie zukünftige Ergebnisse. Stellen Sie sich folgende Frage: Welche Vertriebsaktivitäten erhöhen die Auftragswahrscheinlichkeit wesentlich? Diese Kennzahlen sollten Sie messen.

Haben Ihre Vertriebsmitarbeiter durch die Nutzung des Kundeninformationssystems Vorteile? Stellen Sie ihnen relevante Reports online und tagesaktuell zur Verfügung? Schlägt Ihr System Ihren Vertriebsmitarbeitern automatisiert zu kontaktierende Kunden vor? Macht es Vorschläge für Cross-Selling? Können Besuchsberichte online erfasst werden? Sind Prozessabläufe hinterlegt und können Aufgaben hierüber auch an andere Bereiche weitergeleitet werden?

#### Ihre Mitarbeiter befähigen und führen

Sind Ihnen die Fähigkeiten Ihrer Vertriebsmitarbeiter bekannt? Haben Sie sich bewusst mit den neuen Rollen, Aufgaben und benötigten Fähigkeiten Ihrer Vertriebsmitarbeiter auseinandergesetzt? Geben Sie die gesamte Verantwortung für die Befähigung an externe Dienstleister ab? Oder coachen Sie Ihre Vertriebsmitarbeiter zusätzlich on the Job, so dass sie Insights und Best-Practice-Beispiele erhalten, die Ihre Wettbewerbsstärke ausmachen?

Nicht unterschätzen: One-on-One- Gespräche mit Vertriebsmitarbeitern. Setzen Sie sich regelmäßig mit Vertriebsmitarbeitern zusammen und sprechen über ihre individuellen Ziele und Belange? Wenn Sie das nicht tun, kann es dazu führen, dass Sie regelmäßig in Ihrem Tagesablauf aufgrund von Gesprächsbedarf der Mitarbeiter gestört werden. Gleichzeitig verschenken Sie die Gelegenheit, individuell auf die Belange des Mitarbeiters einzugehen, persönliche Gespräche zu führen und ihn zu motivieren.

Einer für alle, alle für einen! Der effiziente Kommunikationsfluss und die klare Rollenverteilung ist bei der Bearbeitung von aufwendigen Angeboten ein Schlüssel zum Erfolg. Verschiedene Bereiche, Technik, Service, Vertrieb, Einkauf, etc. können involviert werden. Ihre Herausforderung: den Kommunikationsfluss aufrecht zu erhalten. Eine Lösung: Durchführung von regelmäßig stattfindenden Angebotsbesprechungen, an denen Vertreter aller beteiligten Bereiche teilnehmen.

## STEP 03



**Sie können keine Ziele, sondern nur Aktivitäten managen. Über Quantität und Richtung der Aktivitäten können Sie Ihre Vertriebsmitarbeiter führen, unterstützen und in Ihrem Handeln stärken.**

**Umsätze und Deckungsbeiträge sind Ergebnisse früherer Aktivitäten.**

**Ihre Kernaufgabe als Vertriebsmanager: Ihre Mitarbeiter darin unterstützen, dass sie ihre Ziele erreichen – so erreichen auch Sie Ihr Ziel.**

**Hierfür schreiten Sie als Vorbild voran, delegieren Aufgaben, gewähren Gestaltungsspielräume, regen den Austausch im Team an, sind coachiv und inspirativ.**

**Nutzen Sie verschiedene Führungsstile. Einer für alle funktioniert nicht, dafür sind die Persönlichkeiten im Vertrieb zu unterschiedlich.**

## Vertriebsorganisation konsequent und stetig führen

### Kontinuierlich Verbesserungen umsetzen und Veränderungen führen

Kurzfristig aufwendig, mittelfristig zeitsparend: Sie können das beste Vertriebssystem aufsetzen, dennoch entstehen im Alltag Probleme. Gerne übernehmen Vertriebsmitarbeiter die Aufgaben anderer Abteilungen - immer im Sinne des Kunden, es muss ja schnell gehen. Oftmals auf Kosten von Vertriebszeiten! Es ist wichtig, dass Sie diese Gewohnheiten und Probleme identifizieren, analysieren, eine Lösung finden und implementieren, das Ergebnis überprüfen und die Abläufe standardisieren.

Der Vertrieb gilt als häufig veränderungsresistent! Stellen Sie sich folgende Fragen, um dies zu verändern: Legen Sie Ihren Fokus zu sehr darauf was verändert werden soll und nicht darauf, wie Sie Ihre Mitarbeiter mitnehmen können? Sind Sie sich bewusst, dass Veränderung bei Mitarbeitern Angst erzeugt? Ist in Ihrem Vertrieb eine Change-Kultur vorhanden?

Sind Sie sich bewusst darüber, dass Sie auch die Abläufe in anderen Bereichen verändern, wenn Sie im Vertrieb Veränderungen vornehmen? In diesem Fall benötigen Sie das Commitment auf Führungsebene, sollten in der Konzeptphase Vertreter aller betroffenen Abteilungen involvieren und in der Umsetzungsphase ein „Ja, wir schaffen das!“-Gefühl erzeugen.

## STEP 03



### Das Erfolgsgeheimnis der im Vertrieb sehr erfolgrei- chen Unternehmen?

**Sie arbeiten nicht nur dann  
an ihrem Vertrieb, wenn die  
Umsätze nicht stimmen.**

**Sie entwickeln ihren  
Vertrieb kontinuierlich  
und systematisch weiter.  
Schaffen in kleinen  
Schritten stetig Wett-  
bewerbsvorteile, feiern  
Erfolge und spornen durch  
den Spaß zu weiteren  
Veränderungen an.**





**ERFOLG IST, WENN DAS ZIEL ERREICHT IST.**

**Gemeinsam mit Ihnen schöpfen wir Ihr Vertriebs- und Marketingpotenzial aus.  
So führen Sie Ihr Unternehmen zu einer herausragenden Marktposition.**

**z. B. bei aktuellen Themen:**

- Fokussierte Bearbeitung der Kunden mit den größten Potenzialen
- Optimierung/Einführung des Lösungsvertriebs
- Effizienzsteigerung von Vertriebsprozessen und -strukturen
- Wandel vom reaktiven zum aktiven Vertrieb
- Digitalisierung des Vertriebs
- Verzahnung von Marketing und Vertrieb
- Optimierung von Kennzahlen und Vertriebsreporting

**z. B. in der Optimierung von Teilzielen:**

- Spürbaren Kundennutzen erzeugen
- Zielkunden systematisch bearbeiten
- Vertrieb systematisch und kontinuierlich führen und optimieren

**z. B. in der gesamten Struktur**

- Erarbeitung einer zukunftsfähigen Vertriebsorganisation
- Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells
- Eröffnung neuer Geschäftsfelder

**Komplette Beratung oder fokussierte Unterstützung in Teilbereichen.  
Entscheiden Sie selbst!**



**Erste Etappe**

## Umgebungsanalyse

**ANALYSE UND BEWERTUNG  
IHRER INTERNEN SITUATION  
UND DER MARKTVERHÄLTNISSE**

**Leistungen:**

- Kundenbefragungen und Mitarbeitergespräche
- Markt- und Wettbewerbsrecherchen
- Auswertung von Zahlen, Daten, Fakten

**Ergebnisse:**

- Bewertung der Ausgangssituation
- Konkrete Handlungsempfehlungen

## Strategische Routenplanung

**PASSGENAUE STRATEGIE NACH  
IHREN ANFORDERUNGEN**

**Zweite Etappe**

**Leistungen:**

- Konzepte und Strategien in Arbeitsterminen mit interdisziplinären Teams
- Fachliche Führung, Moderation und Konsensbildung

**Ergebnisse:**

- Gemeinsam verabschiedete Konzepte und Strategien
- Konkrete, umsetzbare Handlungsempfehlungen
- Priorisierung der durchzuführenden Aktivitäten

**Dritte Etappe**

## Geführter Aufstieg

**WIR KOMBINIEREN DIE ROLLE DES PROJEKTLEITERS  
MIT DER EINES FACHLICHEN IMPULSGEBERS**

**PROJEKTLEITER | Leistungen:**

- Aufsetzen der Projektorganisation
- Transformation der Strategie in eine Aktivität
- Reaktionsschnelle Beratung
- Agile Führung durch das Projekt
- Priorisierung der durchzuführenden Aktivitäten

**Ergebnis: Führung der Strategie–Umsetzung mit messbaren Ergebnissen.**

**IMPULSGEBER | Leistungen:**

- Erarbeitung von fachspezifischen Themen
- Fachliches Coaching der Projektbeteiligten
- Mentor für Führungskräfte und Unternehmer

**Ergebnis: Konkret umsetzbare Handlungsempfehlungen**





## DREI GRÜNDE DIE FÜR THOMAS KALEJA UND KETU CONSULT SPRECHEN

### PERSÖNLICHE ERFOLGS- KOMPETENZ

Dipl.-Ing. Elektrotechnik  
Universität Siegen

Executive MBA Kellog-  
WHU Vallendar/Chicago

Geschäftsführungs-,  
Vertriebsleitungs-Positionen  
in Industrie- und IT-Unternehmen

### AUS DER PRAXIS, FÜR DIE PRAXIS

15 Jahre Praxiserfahrung in der  
Unternehmensführung und Leitung von  
Vertriebsorganisationen

Unternehmer mit mehr als  
100 erfolgreichen Projekten

Dozent zum Thema Geschäftskunden-  
vertrieb an der DHBW Ravensburg

### ERFOLG IST, WENN DAS ZIEL ERREICHT IST

Keine Schubladenkonzepte, sondern  
individuell abgestimmte Impulse

Unterstützung vom Start bis zum Ziel:  
von der Analyse bis zur Umsetzung

Zum Festpreis.

Es zählen Ergebnisse, nicht der  
Zeitaufwand.

## Bereits über 100 erfolgreiche Projekte

FÜR ÜBER 50 KUNDEN AUS VERSCHIEDENEN BRANCHEN

ANLAGENBAU	AUTOMOTIVE	BAU	GLAS	ELEKTRONIK	ENERGIE
DIENSTLEISTUNG	GROSSHANDEL	HANDWERK	INDUSTRIE- AUTOMATION	IT	TELE- KOMMUNIKATION
MARKETING	MASCHINENBAU	MEDIEN	METALLBAU	SOFTWARE	KUNSTSTOFF

### IHR CHANCEN-CHECK

LERNEN SIE IHRE CHANCEN -  
UND MICH - KENNEN.

DER ABLAUF:

- Besprechung Ihrer Anforderungen und Erwartungen
- Durchführung Chancen-Check
- Analyse und Besprechung Ihrer Chancen

CHANCEN-CHECK ANFRAGEN



Folgen Sie uns  
auf LinkedIn und XING



Werden Sie Teil des  
KeTu Netzwerks



Besuchen Sie unsere  
Veranstaltungen



Lernen Sie uns in  
einem unverbindlichen  
Erstgespräch kennen!

Thomas Kaleja

Telefon: +49 151 580 078 48

E-Mail: [thomas.kaleja@ketu-consult.com](mailto:thomas.kaleja@ketu-consult.com)

Robert-Bosch-Straße 10 | Haus 1

56410 Montabaur