

**SPIEGEL  
Bestseller-  
Autor**

# LIMBECK. VERTRIEBS FÜHRUNG.

**DAS  
STANDARD-  
WERK**  
für SALES  
MANAGEMENT

MIT ZUSATZKAPITEL ZU REMOTE  
LEADERSHIP ZUM DOWNLOAD

**GABAL**



Martin Limbeck

# **LIMBECK. VERTRIEBS- FÜHRUNG.**

**DAS STANDARDWERK**

für SALES MANAGEMENT

**GABAL**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendgerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle  
Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-95623-872-7

Lektorat: Christiane Martin, Köln | [www.wortfuchs.de](http://www.wortfuchs.de)  
Konzeption, Recherche und Texterstellung: Patrick Grootveldt, München | [www.grootveldt.de](http://www.grootveldt.de)  
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)  
Autorenfoto: Jerry Gross | [www.jerrygross.ch](http://www.jerrygross.ch)  
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

3. Auflage 2023

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)

Ich widme dieses Buch ...

... allen Führungskräften und Unternehmern,  
die immer noch besser werden wollen.

Ihr seid diejenigen, die mit klaren Visionen  
das Potenzial der Mitarbeiter ausschöpfen  
und maßgeblich den Unternehmenserfolg mitverantworten.

Euer Herzblut sorgt dafür, dass Unternehmen Großes erreichen.



# Inhalt

Vorwort	
von Anders Indset .....	13

## Teil I: Führungs-Basics

Das Wichtigste in Kürze .....	16
1. Was heißt Vertriebsführung heute? .....	19
1.1 Warum Führung im Vertrieb so wichtig ist .....	19
1.2 Führungskräfte im Vertrieb – die eierlegenden Wollmilchsäue .....	23
1.3 Digitalisierung im Vertrieb – was sich verändert .....	27
1.4 Digitalisierung im Vertrieb – Chancen als Führungskraft im Vertrieb .....	30
1.5 New Work: Abc für Führungskräfte im Vertrieb .....	34
1.6 Der Kunde, das unbekannte Wesen – was sich verändert .....	38
1.7 Der Kunde, das unbekannte Wesen – To-dos für Führungskräfte .....	43
1.8 Führen heißt, andere erfolgreich zu machen .....	48
1.9 Die 4 Rs der Führung .....	51
1.10 Klare Regeln für die Vertriebsorganisation festlegen .....	57
1.11 Gute Verkäufer sind noch lange keine guten Führungskräfte .....	60
2. Selbstführung .....	64
2.1 Wer andere führen will, muss sich selbst führen .....	64
2.2 Gute Führungskräfte überprüfen sich selbst .....	67
2.3 Die DNA der Vertriebsführung .....	71
2.4 Kannst du Führung? .....	73
2.5 Basisfähigkeiten für Verkäufer und Führungskräfte .....	77

2.6	Führungskompetenz als Zusatzfähigkeit für Führungskräfte .....	80
2.7	Hard Skills im Digital Leadership .....	84
2.8	Soft Skills im Digital Leadership .....	88
2.9	Kompetenzentwicklung: Fahrplan für Führungskräfte .....	93
2.10	Die Ziele haben Priorität .....	98
2.11	Nein sagen heißt, sich Respekt zu verschaffen .....	104
2.12	Negative Glaubenssätze überwinden .....	107
2.13	Nicht nur Kleider machen Leute – werde die Persönlichkeit, die du bist .....	113
2.14	Fit bleiben – die erste Pflicht für Vertriebs-Profis .....	116
2.15	Zeit für Kreativität – Herumspinnen erwünscht .....	121
<b>3.</b>	<b>Führungsstile und Führungsprinzipien .....</b>	<b>126</b>
3.1	Klassische Führungsmodelle .....	126
3.2	Neuere Konzepte: transaktionale und transformationale Führung .....	130
3.3	Kundenorientierung und Führung – Werte vorleben .....	134
3.4	Situativ führen – den eigenen Mix finden .....	137
3.5	Was bedeutet es, agil zu führen? .....	140
3.6	Wie müssen die Generationen Y und Z geführt werden? .....	147
3.7	Mitarbeiter sind einzigartig – und müssen unterschiedlich geführt werden .....	151
3.8	Mitarbeiter sind keine Klone der Führungskraft .....	157
3.9	Seien Sie ehrlich – Informationen weitergeben und Zusagen einhalten .....	161
3.10	Bescheidenheit ist eine Zier – sich als Führungskraft zurücknehmen .....	164
3.11	Glaubwürdigkeit – auch die Führung muss auf die Straße .....	167
3.12	Führen heißt: Leitbild sein .....	171
3.13	Loyalität und Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, ist harte Arbeit .....	174

## Teil II: Handlungsfelder der Führung

Das Wichtigste in Kürze .....	180
<b>4. Recruiting und Onboarding .....</b>	<b>185</b>
4.1 Gute Verkäufer heuern bei guten Führungskräften im Vertrieb an .....	185
4.2 Recruiting heute .....	188
4.3 Ein passendes Anforderungsprofil entwickeln .....	193
4.4 Eigene Kontakte nutzen .....	196
4.5 Active Sourcing: geeignete Kandidaten aktiv ansprechen .....	200
4.6 Employer Branding .....	204
4.7 Neue Recruitingtrends .....	210
4.8 Instrumente der Personalauswahl: Welche Tools können was beurteilen? .....	214
4.9 Kandidaten einschätzen mit INSIGHTS MDI® und Face Communication .....	223
4.10 Vor- und Einstellungsgespräche optimal vorbereiten .....	229
4.11 Vorstellungsgespräche zielgerichtet führen .....	234
4.12 Fehlbesetzungen vermeiden .....	255
4.13 Professionelle Einarbeitung .....	261
<b>5. Teaming – leistungsfähige und erfolgreiche Teams formen .....</b>	<b>269</b>
5.1 Kennzeichen erfolgreicher Teams .....	269
5.2 In guten Teams ergänzen sich unterschiedliche Persönlichkeiten und Kompetenzen .....	275
5.3 Das Dreamteam: Hunter und Farmer .....	286
5.4 Den Teamspirit entzünden und befeuern .....	291
5.5 Wissenstransfer im Team pushen .....	298
5.6 Vertriebskultur .....	302
<b>6. Ziele definieren und kommunizieren .....</b>	<b>308</b>
6.1 Führen mit Zielen .....	308
6.2 Ergebnisziele .....	314
6.3 Verhaltensziele .....	321
6.4 Erwartungen an Mitarbeiter deutlich formulieren .....	323

6.5	Zielvereinbarungen .....	327
6.6	Erfolgsmessung: Zielerreichung definieren und messen .....	341
7.	Motivation: Mitarbeiter und Teams zu Bestleistungen animieren ...	343
7.1	Warum Motivation im Vertrieb so wichtig ist .....	343
7.2	Was ist überhaupt Motivation? .....	346
7.3	Demotivierte Mitarbeiter als Unternehmensrisiko .....	351
7.4	Jeder Mitarbeiter hat seinen eigenen Motivationsknopf .....	356
7.5	Mitarbeiter richtig loben .....	361
7.6	Vergütungs- und Belohnungssysteme .....	365
7.7	Incentives .....	369
8.	Mitarbeiter fördern – Empowerment und Personalentwicklung .....	377
8.1	Empowerment und Personalentwicklung: unentbehrlich im Vertrieb .....	377
8.2	Gründe für fehlendes Empowerment und mangelnde Personalentwicklung .....	382
8.3	Richtig empowern und delegieren .....	386
8.4	Mitarbeiter gezielt weiterentwickeln .....	391
9.	Kommunikation – Regeln festlegen, Gespräche führen und Konflikte managen .....	404
9.1	Basics der Kommunikation: Modelle und Formen .....	404
9.2	Führungskommunikation: klar in der Sache, verbindlich gegenüber dem Mitarbeiter .....	408
9.3	Konflikte erkennen und konstruktiv regeln .....	416
9.4	Mitarbeitergespräche souverän führen .....	423
9.5	Gesprächsführung: Techniken und Tools .....	431

## 10. Remote Leadership – so gelingt Vertriebsführung auf Distanz

### (Zusatzkapitel)

10.1 Remote Work als die neue Normalität

10.2 Mitarbeiter virtuell führen

10.3 Vertrauen statt Kontrolle

10.4 Neue Modelle der Zusammenarbeit

Das Zusatzkapitel **(zum Download)** »Remote Leadership – so gelingt Vertriebsführung auf Distanz« finden Sie auf unserem GABAL eCAMPUS. Lesen Sie, warum die Zukunft des Verkaufens digital und persönlich ist und wie Sie Remote Sales als Vertriebskanal etablieren.



<https://gabal-ecampus.de/downloads/course/zusatzkapitel-zum-buch-limbeck-vertriebsfuehrung-von-martin-limbeck>

## Anhang

Literatur .....	439
Stichwortverzeichnis .....	441
Der Autor .....	446



# Vorwort

von Anders Indset

In »Limbeck. Vertriebsführung.« spiegelt sich das, was Martin Limbeck als Verkäufer, Verkaufstrainer und Führungskraft lebt und weitergibt: die Einstellung gegenüber Kunden und die Identifikation mit dem eigenen Angebot. Als Unternehmer überträgt er dieses Credo auf die Mitarbeiterführung: Nur wenn die Einstellung gegenüber den Mitarbeitern stimmt, wenn eine Führungskraft als Leitbild das vorlebt, was sie von ihrem Team erwartet, kann sie ein glaubwürdiger Vorgesetzter mit persönlicher Autorität sein, dem die Mitarbeiter vertrauen und gerne folgen.

Das Buch bildet alle wichtigen Handlungsfelder ab, die Leadership im Vertrieb betreffen: Recruiting, Teaming, Ziele, Motivation, Personalentwicklung und Kommunikation. Es berücksichtigt dabei die großen Entwicklungen, die auch den Vertrieb total umkrempeln: Umgang mit (exponentiellen) Technologien, neue Formen der (Zusammen-)Arbeit, das Neben- und Miteinander von On- und Offline-Vertrieb, zunehmend anspruchsvollere Kunden und Mitarbeiter, die andere als nur materielle Werte und Ansprüche an ihrem Arbeitsplatz realisieren wollen.

Die »digitale Transformation«, von der alle sprechen, gibt es nicht. Denn dieser Begriff suggeriert, dass es sich um einen Prozess handelt, der irgendwann abgeschlossen ist. Aber die (digitalen) Technologien, die unser Leben beeinflussen, kennen keine Grenzen. Erstmals in der Geschichte der Menschheit spüren wir ganz bewusst den Wandel, der eine Konstante in jedem unserer Lebensbereiche darstellt. Und dieser Wandel ist grenzenlos und unendlich. Was wir heute benötigen, sind »Gestalter des Wandels«, denn diese sind auf der Suche nach neuen Fragen und plausiblen Erklärungen, sind neugierig und streben lebenslanges Lernen an. »Gestalter des Wandels« besetzen viele Rollen. Als Führungskräfte sind sie gute Zuhörer und helfen bei der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter.

Das Buch von Martin Limbeck zeigt, dass sich Führungskräfte nicht unwichtig genug nehmen können, denn wir alle sind heute »Miteinanderarbeiter«. Mit anderen Worten: »Limbeck. Vertriebsführung.« zeigt, wie Führungskräfte im Vertrieb des 21. Jahrhunderts zu besseren Leadern werden.

Viel Spaß und Erfolg beim Umsetzen der vielen Erkenntnisse und Tipps, die dieses Buch liefert.

Anders Indset

# TEIL I

# Führungs- **Basics**

# Das Wichtigste in Kürze

## 1. Was heißt Vertriebsführung heute?

Digitalisierung, Off- und Online-Vertrieb, anspruchsvolle Kunden und Mitarbeiter, temporeiche Marktveränderungen, härterer Wettbewerb: Führung im Vertrieb ist herausfordernder und deshalb wichtiger denn je (vgl. Kap. 1.1). Führungskräfte müssen immer mehr Aufgaben mit noch größerer Intensität bearbeiten. Vor allem Leadership-Aufgaben kommt eine entscheidende Bedeutung zu, weil Führungskräfte im Vertrieb auf funktionierende und motivierte Teams angewiesen sind (vgl. Kap. 1.2). Vertriebsorganisationen müssen sich die Digitalisierung zu eigen machen und hybrid verkaufen, sonst werden sie vom Markt gefegt (vgl. Kap. 1.3). Andererseits bietet die Digitalisierung Führungskräften im Vertrieb jede Menge Chancen (vgl. Kap. 1.4), nicht nur technologisch, sondern insbesondere, was neue Formen der Führung und Zusammenarbeit betrifft (vgl. Kap. 1.5). Die Digitalisierung ist auch der wichtigste Treiber für die gestiegenen Ansprüche von Kunden an Unternehmen und ihre Vertriebsorganisationen (vgl. Kap. 1.6). Auf diese Ansprüche müssen Führungskräfte im Vertrieb die richtigen Antworten finden (vgl. Kap. 1.7). Zu diesen Antworten gehört unter anderem, seine Mitarbeiter für das Verkaufen zu begeistern, sich auf die Basics guter Führung zu besinnen, klare Regeln festzulegen und das eigene Team auf diese Weise erfolgreich zu machen (vgl. Kap. 1.8, 1.9 und 1.10). Führungskompetenzen sind andere als verkäuferische Fähigkeiten – deshalb sind Topverkäufer noch lange keine guten Führungskräfte (vgl. Kap. 1.11).

## 2. Selbstführung

Sich gut zu organisieren und für sich selbst sorgen zu können, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren und sich so seines Verhaltens und seiner Wirkung bewusst zu werden, sind entscheidende Fähigkeiten von Führungskräften, die sich persönlich und beruflich weiterentwickeln wollen (vgl. Kap. 2.1 und 2.2). Das gilt ebenso für eine Reihe von Eigenschaften, die insbesondere Führungskräfte im Vertrieb benötigen, um als Leader erfolgreich zu sein (vgl. Kap. 2.3). Zur Selbstreflexion gehört auch, zu analysieren, welche von diesen Eigenschaften besonders ausgeprägt sind (vgl. Kap. 2.4). Verkäuferische Fähigkeiten bilden die Basis der Kompetenzen, die Führungskräfte im Vertrieb besitzen müssen, schließlich wollen sie mit ihren Mitarbeitern fachlich auf Augenhöhe sein (vgl. Kap. 2.5). Sie müssen selbst nicht die besten Verkäufer sein – aber wissen, wie sie ihre Mitarbeiter dazu machen (vgl. Kap. 2.6). Das bedeutet zum einen, zu verstehen, welche Möglichkeiten digitale Technologien für den Vertrieb bereithalten, zum anderen, welche Soft Skills Digital Leader beherrschen sollten, um vor allem jüngere Mitarbeiter erfolgreich zu führen (vgl. Kap. 2.7 und 2.8). Alle Erkenntnisse aus der Selbstreflexion und Beschäftigung mit zeitgemäßer Führung gehen in die Analyse ein, welches Know-how sich Führungskräfte wie aneignen sollten (vgl. Kap. 2.9). Zur Sorge für sich selbst gehören unter anderem die Fähigkeit, die eigenen Ziele zu bestimmen und zu priorisieren (vgl. Kap. 2.10), Nein sagen zu können, wenn es notwendig ist (vgl. Kap. 2.11), eigene Annahmen über die Welt zu überprüfen und gegebenenfalls zu revidieren (vgl. Kap. 2.12), trotz aller Ansprüche immer authentisch zu bleiben (vgl. Kap. 2.13), auf Grundsätze einer gesunden Lebensführung zu achten, um fit zu bleiben (vgl. Kap. 2.14), und sich Freiräume für Kreativität zu schaffen (vgl. Kap. 2.15).

## 3. Führungsstile und Führungsprinzipien

Führungskräfte sollten klassische und moderne Führungsmodelle und -konzepte kennen, um einzuschätzen, wie sie ihre Führungspraxis zwischen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung einordnen (vgl. Kap. 3.1 und 3.2). Im Vertrieb kommt

als dritte Dimension noch die Kundenorientierung dazu, die von Führungskräften eine klare Werthaltung hinsichtlich des Umgangs mit Kunden verlangt (vgl. Kap. 3.3). Situatives Führen ist ein pragmatischer Ansatz, der je nach Führungssituation, Mitarbeiterkompetenz und Mitarbeiterengagement unterschiedliche Führungsstile vorsieht (vgl. Kap. 3.4). Dazu gehören auch agile Führungsprinzipien, die sich aus einer veränderten Arbeitskultur infolge der Digitalisierung ergeben, und auf die vor allem Mitarbeiter der Generationen X und Y Wert legen (vgl. Kap. 3.5 und 3.6). Ob jünger oder älter: Alle Mitarbeiter wollen in ihren Fähigkeiten und ihren Stärken anerkannt und als Persönlichkeiten individuell geführt werden (vgl. Kap. 3.7). Darin liegt auch der Fehler von Topverkäufern in Führungspositionen: davon auszugehen, dass ihre Mitarbeiter so ticken wie sie selbst (vgl. Kap. 3.8). Gute Führungskräfte achten zudem auf einen transparenten Umgang mit Informationen (vgl. Kap. 3.9), betrachten sich als Teil ihres Teams und wissen, dass sie nur mit ihrem Team gemeinsam Erfolg haben (vgl. Kap. 3.10). Sie sind glaubwürdig, weil sie ihre Mitarbeiter regelmäßig zu Kunden begleiten (vgl. Kap. 3.11). Deshalb können Führungskräfte als Leitbilder agieren, an denen sich ihre Mitarbeiter orientieren, und weil sie sich mit Vertrauen deren Gefolgschaft und Loyalität sichern (Kap. 3.13).

# 1. Was heißt Vertriebsführung heute?

## 1.1 Warum Führung im Vertrieb so wichtig ist

Früher war eh alles besser, oder? Alles irgendwie geordneter, planbarer. Die Kunden konnten Wettbewerbsangebote nur begrenzt miteinander vergleichen, hatten eine überschaubare Auswahl an Produkten und Dienstleistungen. Die Wettbewerber kämpften mit denselben Waffen, das Geschäft war berechenbarer, weil die Märkte sich konstant entwickelten, Überraschungen durch neue Wettbewerber oder veränderte wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Entwicklungen waren die Ausnahme.

Hier gab es den Außendienst, der für die Kunden da war, dort den Innendienst, der den Außendienst unterstützte. Verkäufer berieten ihre Kunden im Ladengeschäft oder fuhren zu ihnen, präsentierten ihre Angebote, führten ihre Kunden trotz Einwänden und Preisverhandlungen zum Abschluss. Und wenns sein musste, kam noch ein bisschen After-Sales-Service hinterher. Und das Beste daran: Das funktionierte alles offline.

Und heute? Alles ein Riesendurcheinander. Ständig neue Wettbewerber im Online-Handel, deren Produkte sich kaum voneinander unterscheiden, »alte« Wettbewerber, die plötzlich off- *und* online agieren, anspruchsvolle, weil informierte Kunden, auch und gerade jenseits der 60, ein größeres Bewusstsein für nachhaltigen Konsum, die steigende Bedeutung der unternehmensinternen Kundenbetreuung, die die Trennung von Innen- und Außendienst relativiert, und dann die neuen Mitarbeiter der Generationen Y und Z, die sich nicht so einfach mit tollen Prämien und Boni locken lassen (vgl. Kap. 3.6).

### **Digitalisierung und kein Ende**

Konnten Sie in den 1990er-Jahren ein kleines Visitenkartenetui, das etwas her macht und günstig ist, in China bestellen? Wahrscheinlich schon irgendwie, aber

verbunden mit großem Zeitaufwand und persönlichem Einsatz, wegen der hohen Transportkosten zu einem wenig attraktiven Gesamtpreis, und die Produktqualität wäre wahrscheinlich auch eher zweifelhaft gewesen. Wenn Sie heute bei Amazon recherchieren, finden Sie dort eine große Auswahl an Visitenkartenetuis zu erstaunlich günstigen Preisen, und nach spätestens zwei Wochen bekommen Sie aus China eins direkt nach Hause geliefert, das tatsächlich gut aussieht und nicht nach zweimaligem Gebrauch kaputt ist.

Warum ich Ihnen das erzähle? Natürlich, Sie ahnen es, um die radikalen Veränderungen, die die Digitalisierung und Globalisierung mit sich gebracht haben, zu veranschaulichen. Dass Sie das Visitenkartenetui heute so selbstverständlich mit ein paar Klicks in China bestellen können, ist das Ergebnis des Zusammenspiels dieser beiden Entwicklungen. Dass der Handel weltweit funktioniert, trotz diverser Bemühungen einiger Länder, Zollschranken aufzubauen, daran haben wir uns schon gewöhnt. Dass wir vieles ganz einfach online bestellen, das gehört auch zu unserem Einkaufsalltag.

Die Digitalisierung schreitet aber immer weiter voran, und das ist für jeden von uns jeden Tag spürbar. Eher weniger stark für uns als Verbraucher. Aber Mitarbeiter in der Produktion, im Marketing, in der Logistik, in HR und natürlich auch im Vertrieb müssen sich zunehmend mit Entwicklungen wie der Automatisierung der internen Fertigung und Abwicklung auseinandersetzen, mit der Individualisierung der externen Unternehmenskommunikation, mit Begriffen wie Algorithmen, CMS, CRM, Online-Marketing, Social Media, Inbound Sales, Referral- und Content-Management, SEA, SEO und, und, und.

## **Smarter führen statt Kosten drücken**

Natürlich ist das alles nicht ganz so neu, alle Branchen und Unternehmensbereiche sind von diesen Veränderungen mehr oder weniger stark betroffen. Aber: Das Tempo, mit dem sich diese Veränderungen vollziehen, nimmt zu, die Geschwindigkeit, mit der diese Trends Märkte ordentlich aufmischen. Viele Vertriebsverantwortliche in den mittleren oberen Managementetagen fallen angesichts des steigenden Wettbewerbs- und Preisdrucks, der sich daraus ergibt, gern in alte Verhaltensmuster zurück. Motto: Wir müssen kosteneffizienter arbeiten, um gegen den Wettbewerb zu bestehen. Dabei ist Kostensenken allein keine Lösung, sondern nur eine kurzfristig wirksame Maßnahme. Langfristig werden die Unternehmen verdrängt, die noch auf den klassischen Vertrieb setzen, ohne sich auf die kommenden digitalen Herausforderungen und die steigenden Ansprüche selbstbewusster Kunden einzustellen.

Der Vertrieb und seine Führung werden schon heute und in Zukunft noch viel stärker von Kunden definiert – von ihren Erwartungen, Wünschen und Bedürfnissen. Egal, ob Sie Vertriebs-, Verkaufs-, Regional-, Team- oder Projektleiter sind, Area-Sales-Manager, CEO, Chief Sales Officer (CSO) oder Prokurist mit Vertriebschwerpunkt, ob Key-Account-Manager, Sales Consultant oder Sales Coordinate mit Personalverantwortung: Darin liegt die Bedeutung der Vertriebsführung – die Vertriebsorganisation agil zu machen, die interne Kommunikation im Team und die externe gegenüber Kunden und Lieferanten transparent und flexibel zu gestalten, Verkaufstalente und -profis ins Team zu integrieren, Leitbild zu sein für die Mitarbeiter, sie zu fördern und weiterzuentwickeln.



---

### **Limbeck-Tipp**

Einfach härter zu arbeiten und konsequenter zu sein, hilft nicht weiter. Es geht vielmehr darum, dass Sie Ihr digitales Know-how und Ihre Führungskompetenzen anpassen und erweitern, dass Sie informierter sind, um smarter zu denken und zu handeln. Denn nur so bieten Sie Ihren Mitarbeitern in unübersichtlichen Märkten Orientierung, vermitteln Sicherheit, was ihre fachlichen und persönlichen Fähigkeiten betrifft, und geben ihnen die Motivation, sich weiterzuentwickeln.

---

Dass sich in der Vertriebsarbeit letztlich alles darum dreht, Kunden zu gewinnen, zu betreuen, zu begeistern und langfristig an das Unternehmen zu binden, zeigen auch eigene Auswertungen, die sich an regelmäßigen Umfragen der Deutschen Verkauferschule (DVKS, [www.verkauferschule.de](http://www.verkauferschule.de)) orientieren. Danach nennen Führungskräfte im Vertrieb als ihre größten Herausforderungen

- den richtigen Umgang mit schwierigen und problematischen Kunden,
- den Ausbau der Umsätze mit Stammkunden,
- die Zurückgewinnung verlorener bzw. inaktiver Kunden und
- Neukunden zu dauerhaften Stammkunden zu machen.

Alle Aspekte, die mit Kundenakquise und -rückgewinnung zu tun haben, haben laut den befragten Führungskräften absolute Priorität in der Vertriebsarbeit. Erst dann folgen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Preispolitik, zum Beispiel Rabatte zu verringern und Preiserhöhungen durchzusetzen, Dumpingpreise von Wettbewerbern abzuwehren etc.

Die Auswertungen der DVKS-Umfragen ([www.verkauferschule.de](http://www.verkauferschule.de)) ergeben, dass als die dringendsten Maßnahmen für das Vertriebsmanagement und die Mitarbeiterführung gelten,

- die fachliche Qualifizierung von Vertriebs- und Verkaufsteams auszubauen,
- die Motivation der Mitarbeiter im Innen- und Außendienst zu stärken,
- erfolgreiche Konzepte für die Neukundengewinnung zu entwickeln,
- den Tandemverkauf, also die Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst, zu verbessern und
- die Prozesse im Vertrieb zu optimieren.

Auch diese Prioritätenliste zeigt: Die wichtigsten Aufgaben von Führungskräften im Vertrieb bestehen unter anderem darin, die (fachlichen) Kompetenzen ihrer Mitarbeiter, deren Motivation und die teaminterne Zusammenarbeit zu stärken. Schon der ehemalige Eigentümer des Bertelsmann-Konzerns Reinhard Mohn hatte erkannt: »Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung.«

### **AUF EINEN BLICK**

- Die Rahmenbedingungen für den Vertrieb haben sich radikal verändert.
- Ein »So weiter wie bisher« mit Kostendrücken und härterem Arbeiten reicht nicht mehr.
- Digitalisierung, anspruchsvolle Kunden, fordernde Mitarbeiter – smarte Führung ist notwendiger denn je!

## **1.2 Führungskräfte im Vertrieb – die eierlegenden Wollmilchsäue**

Eine Führungskraft im Vertrieb muss – je nach Hierarchieebene – immer ihre beste Leistung abrufen, ständig präsent sein, hemdsärmeliger Anpacker im operativen Tagesgeschäft und strategischer Denker mit Blick fürs Wesentliche, Kundenverstehender und Mitarbeitermotivator, Organisationsgenie und Zahlenmensch, Kommunikator und Branchenkenner, engagierter Feuerwehrmann in brenzlichen Vertriebssituationen und cooler Beobachter der Marktentwicklung. Eben ein Alleskönner.

Ob Digitalisierung, Kundenakquise und -betreuung, Mitarbeiterauswahl, -führung und -entwicklung, strategische Planung, Controlling, Reporting und vieles mehr – die Führungskraft muss sich stets mit den Erwartungen von verschiedenen Seiten auseinandersetzen. Mit den Erwartungen des Vorstands, der Geschäftsführung, des Topmanagements, der Mitarbeiter, der Kollegen, der anderen Abteilungen, der Kunden, des Marktes. Jeder zerrt an ihr und will ihre ultimative Aufmerksamkeit. Eine eierlegende Wollmilchsäue eben.

### **Führungskräfte im Vertrieb haben ein (unendlich) breites Aufgabenspektrum**

Die Aufgaben in der Vertriebsführung sind umfangreich und sie erfordern, dass Führungskräfte im Vertrieb immer bereit sein müssen, dazuzulernen, was die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Gesetze und Regularien in ihren Branchen betrifft, und sie fähig sind, daraus die richtigen Schlüsse für ihre Vertriebsorganisationen zu ziehen. Mal abgesehen davon, dass sich Trends immer wieder verändern und Führungskräfte ihre Teams und Vertriebsstrukturen nicht nur auf die gestiegenen und veränderten Kundenansprüche einstellen müssen, sondern diese Trends auch in ihre Unternehmen, insbesondere in die Produktion weitergeben müssen. Denn der Vertrieb hat das Ohr am Markt, und seine Rückmeldungen aus dem Markt sind mitentscheidend für die Unternehmensstrategie und Produktentwicklung. Ein anspruchsvolles Aufgabenprofil, nicht wahr?

## Management und Leadership

Beim Management geht es um Ihre fachlichen und methodischen Kompetenzen, also unter anderem darum,

- zu planen, zu messen, zu beurteilen,
- Aufgaben und Verantwortung zu delegieren,
- strategische und operative Entscheidungen zu fällen, und um das
- Ziel-, Zeit-, Projekt- und Qualitätsmanagement.

Beim Leadership ist Ihre soziale, persönliche, emotionale und ethische Kompetenz gefragt, die umfasst unter anderem,

- Werte im Denken und Handeln zu vermitteln und vorzuleben,
- Visionen zu entwickeln und den Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit nahezubringen,
- Leitbild zu sein in der Übernahme von Verantwortung, nachhaltig zu handeln,
- kommunikationsstark zu sein und Konflikte zu managen und zu lösen,
- sich als Führungskraft selbst und die Mitarbeiter weiterzuentwickeln,
- das eigene Team zu motivieren und zu begeistern und
- eine integre Führungspersönlichkeit zu sein.

Download: [vertriebsfuehrung.limbeckgroup.com](http://vertriebsfuehrung.limbeckgroup.com)\*

Management betrifft also alle Aspekte, die mit der Organisation Ihres Verantwortungsbereichs zu tun haben: die Entwicklung der Vertriebsstrategie, Kundensegmentierung und Kundenselektion, Aufbau von Vertriebsprozessen inklusive der notwendigen Kennzahlen zur Steuerung im Vertrieb, Einführung und Aktualisierung von Tools wie CRM-Systemen, Steuerung und Controlling von Vertriebsprozessen und -zahlen. »ZDF« halt – Zahlen, Daten, Fakten, aus denen sich objektive Schlüsse ziehen lassen.

\* An allen in diesem Buch so gekennzeichneten Stellen haben Sie die Möglichkeit, sich das Material von der angegebenen Website herunterzuladen. Dazu ist eine Registrierung erforderlich.

Leadership betrifft also fast ausschließlich »weiche« Führungsthemen, Soft Skills – aber diese Aspekte werden in der Führungsarbeit immer wichtiger und gewinnen über dem Management zunehmend an Bedeutung, weil viele der Managementaufgaben in Zukunft weiter digitalisiert und automatisiert werden. Beim Leadership dreht sich alles um die Auswahl, Führung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter, um Training, Coaching, Begleitung zum Kundengespräch – und damit auch um weniger griffige Themen wie Werte, Motivation, Selbstreflexion, Kommunikation, Führungsprinzipien und -instrumente. Eben all das, was sich nur schwer in Excel-Listen, Diagrammen und Infografiken abbilden lässt. Sie müssen nicht der beste Verkäufer sein, aber die beste Führungskraft für Ihre Mitarbeiter. Sie müssen die besten Bedingungen schaffen, damit Ihre Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Stärken zum Vorteil Ihres Teams, Ihres Verantwortungsbereichs und Ihres Unternehmens entfalten können, Sie müssen sie unterstützen und zu ihren besten Leistungen anspornen, sie weiterentwickeln, für Teamspirit sorgen, als Leitbild wirken (vgl. Kap. 3.12 und 5.4). Keiner hat gesagt, dass Leadership leicht ist. Oder was dachten Sie?

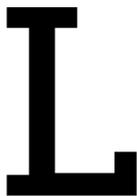
Natürlich lässt sich die Trennung zwischen Management und Leadership in der Führungspraxis kaum aufrechterhalten, denn zwischen diesen beiden Bereichen bestehen Wechselwirkungen, sie beeinflussen sich. So stärken Sie mit bestimmten Managementmaßnahmen auch die Motivation Ihres Teams, zum Beispiel, wenn Sie kundenbezogene Prozesse in Ihrem Verantwortungsbereich optimieren und Ihren Mitarbeitern damit zusätzliche Tools an die Hand geben, damit sie Kunden besser akquirieren und betreuen können. Gleichzeitig können Sie einzelne Mitarbeiter zum Beispiel über Zielvereinbarungen oder Sonderaufgaben und damit verbundene Incentives dazu animieren, bestehende Prozesse zu optimieren – wovon alle im Team profitieren.

Die Aufteilung in Management und Leadership hilft Ihnen auf jeden Fall, Ihre bestehenden Aufgaben zunächst einmal grob zu sortieren – und Sie werden erstaunt sein, wie groß dieses Aufgabenspektrum ist. Zudem hilft Ihnen die Auflistung, Ihre Aufgaben zu priorisieren und so herauszufinden, bei welchen Themen Sie sich noch nicht ganz sicher fühlen – sprich, wo und wie Sie sich noch fachlich und persönlich weiterentwickeln wollen (vgl. Kap. 2.6 bis 2.9).

## **Kommunikation und Motivation – und was das mit den Kunden zu tun hat**

Wenn Sie bisher nicht so viel mit Leadership am Hut hatten und sich gern an »ZDF« festgehalten haben, dann bedenken Sie Folgendes: Im Verkauf spielt Kommunikation eine entscheidende Rolle, denn die Kommunikation Ihrer Mitarbeiter gegenüber Kunden beeinflusst deren Kaufentscheidungen – und damit die Vertriebsergebnisse, für die Sie geradestehen müssen. Und hier kommt die interne Kommunikation in Ihrem Team ins Spiel, die Sie durch die Art und Weise, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern kommunizieren, entscheidend mitgestalten. Anders formuliert: Wenn Sie Ihre Mitarbeiter wegen bescheidener Umsatzzahlen rundmachen, dürfen Sie nicht verlangen, dass Ihre Mitarbeiter gegenüber Kunden ihr schönstes Lächeln aufsetzen. Kundenfeedbacks spiegeln auch die Qualität der Kommunikation in Ihrem Vertrieb (vgl. Kap. 3.12 und 9.2). Nutzen Sie diese Rückmeldungen, um die Kommunikation gegenüber Ihren Kunden zu verbessern.

Dasselbe gilt für die Motivation Ihrer Mitarbeiter. Kunden haben ein feines Gespür dafür, wenn Vertriebsmitarbeiter keine Lust haben, ihnen etwas zu verkaufen. Fehlende Motivation lässt sich im direkten Kundenkontakt nicht verbergen, sie beeinflusst direkt das Kaufverhalten von Kunden – und im Vertrieb ist der Schaden größer als in anderen Unternehmensbereichen, wenn Kunden die Demotivation von Mitarbeitern spüren (s. o.). Auch hier gilt: Der Fisch stinkt vom Kopf her. Woher sollen Ihre Mitarbeiter die Motivation und Begeisterung für ihre Arbeit nehmen, wenn Sie als Führungskraft nicht dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter ihren Job gern machen (vgl. Kap. 7.4 und 7.7)?



### **Limbeck-Tipp**

Übernehmen Sie Verantwortung – nicht nur für Umsatzzahlen, sondern auch für sich selbst, für Ihr Team, für Ihr Unternehmen, denn das, was Sie als Führungskraft im Vertrieb entscheiden, hat weitreichende Folgen für alle!

---

Verkaufsgebiete festzulegen, Bestandskunden den geeigneten Mitarbeitern zuzuweisen, Ziele und Vertriebskennzahlen festzulegen, Vertriebsstrategien und -prozesse zu definieren etc. – im Management geht es darum, anstehende organisatorische

Aufgaben richtig zu tun. Leadership bedeutet hingegen, die richtigen Dinge zu tun – Kommunikation, Motivation, Leitbild, Empowerment – auf der Basis von Werten, im Kontext der Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur.

### **AUF EINEN BLICK**

- Führungskräfte im Vertrieb, insbesondere im mittleren und im Topmanagement, haben ein unendlich breites Aufgabenspektrum.
- Die Unterscheidung in Management- und Leadership-Aufgaben hilft, das eigene Aufgabenspektrum zu erfassen.
- Führungskräfte bestimmen mit ihrer Kommunikation und Mitarbeitermotivation ganz wesentlich die Qualität des Kundenkontakts.

## **1.3 Digitalisierung im Vertrieb – was sich verändert**

Dass die fortschreitende Digitalisierung und die Künstliche Intelligenz Vertrieb und Verkauf spürbar verändern, ist eine banale, weil selbstverständliche Feststellung, genauso wie die, dass ein Fußballspiel 90 Minuten plus Nachspielzeit dauert. In allen Märkten und Branchen, in B2B und B2C, bei Geschäftsmodellen und in der Produktentwicklung spielt die digitale Transformation mit ihren Technologien und den veränderten Prozessen im Arbeitsalltag eine immer größere Rolle: in der Produktion, in der unternehmensinternen Kommunikation, in der unternehmensexternen Kommunikation in die Märkte, in allen Unternehmensbereichen wie Marketing, IT, HR, PR – und natürlich auch in Vertrieb und Verkauf.

### **Digitalisierung – die Frage ist nicht ob, sondern wie schnell**

Selbst wenn Sie es nicht wahrhaben wollen: Die Entwicklungen, die die Digitalisierung im Vertrieb auslöst, werden nicht vor Ihnen haltmachen – wenn Sie sich nicht wappnen, wird diese Welle keinen Bogen um Sie machen und nur Ihren Wettbewerb treffen. Nein, diese Welle wird wie ein Tsunami über Sie hinwegfegen. Die Frage, ob Sie den Online-Verkauf zum Teil Ihrer Vertriebsstrategie machen wollen,

ist schon längst beantwortet: Ja, Sie müssen! Die Frage, vor der Sie jetzt stehen, ist vielmehr: Wie werden Sie Ihre Vertriebsorganisation, Ihre Verkaufsprozesse, Ihre Kundenkommunikation darauf abstellen und vor allem Ihre Mitarbeiter dafür fit machen? Und vor allem: Wie schnell gelingt Ihnen das?

Die Digitalisierung wird nicht einfach irgendwann nachlassen oder gar aufhören. Es geht ja nicht allein um die Einführung neuer Anwenderprogramme, nicht darum, alte Hardware auszutauschen, oder darum, Online-Shops aufzubauen. Motto: Wir sind technologisch State of the Art, uns kann nichts passieren! Entscheidend ist, dass sich mit den digitalen Möglichkeiten auch das Verhalten und die Ansprüche der Kunden verändern, genauso wie das Verhalten und die Ansprüche neuer Mitarbeiter. Ebenso verlangen neue Technologien veränderte Arbeitsabläufe und Kommunikationsprozesse im Unternehmen, im Unternehmensumfeld und in der Kommunikation in den Markt hinein. Und alle diese Entwicklungen müssen je nach Unternehmen und Vertriebsorganisation individuell angepasst und weiter vorangetrieben werden.

Dieser Anpassungs- und Optimierungsdruck lässt nur einen Schluss zu: Die Digitalisierung wird voranschreiten und sich noch weiter verstärken.



### **Limbeck-Tipp**

Gerade der Vertrieb ist als Schnittstelle zum Markt, zum Kunden geradezu prädestiniert, digitale Möglichkeiten und Trends zu testen, weil das Wissen über Märkte und Kunden für Unternehmensführung und Management eine unentbehrliche Quelle für langfristige strategische Entscheidungen ist. Nutzen Sie Ihr digitales Wissen über Kunden, Märkte und den Wettbewerb, um sich unverzichtbar für Ihr Unternehmen zu machen!

---

## **RoPo, Showrooming und Hybrid-Vertrieb**

In den nächsten Jahren wird der Vertrieb nicht komplett digital. Kunden werden vermehrt online auf Angebote aufmerksam und austauschbare, einfache, eindeutige Produkte auch online kaufen. Gleichzeitig aber nimmt das Bedürfnis von Kunden zu, sich gerade bei komplexeren, erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen persönlich beraten zu lassen – auch oder gerade, weil sich Kunden vorher über das Produkt informiert haben.

Die Formel »Research online, Purchase offline« (RoPo) bringt dieses Kaufverhalten auf den Punkt. Sich offline zu informieren und anschließend online zu kaufen, wird Showrooming genannt. Und neben RoPo und Showrooming bestehen weiterhin der klassische Offline-Kauf und die reine Online-Variante. Und zwischen diesen vier Polen differenziert sich das Kaufverhalten von B2C- und ebenso von B2B-Kunden zunehmend aus.

Aber Vorsicht: Die strikte Trennung zwischen Offline-Verkauf hier und Online-Vertrieb dort funktioniert nicht. Ihre Kunden wollen sich einfach über ein Produkt informieren und es bequem und schnell kaufen – online und offline. Ihr Vertrieb muss demnach on- und offline Angebote machen, Kunden beraten und betreuen, Produkte und Dienstleistungen verkaufen, aber eben nicht strikt getrennt voneinander. Ihre Kunden wollen jederzeit im Kaufprozess zwischen Online- und Offline-Beratung und -Verkauf hin und her switchen und es interessiert sie nicht im Geringsten, ob die Struktur Ihrer Vertriebsorganisation und Ihre Arbeitsabläufe diese Flexibilität abbilden oder nicht. Wenn Sie Ihre Verkaufskanäle nicht aufeinander abstimmen, gehen Ihre Kunden eben zum Wettbewerb, der den einfacheren und damit bequemeren Kauf ermöglicht.

Hybrid-Vertrieb bedeutet letztlich, Angebote zu machen, die das Internet und die reale Welt miteinander verbinden, weil Ihre Kunden online präsent, aber eben auch offline aktiv sind. Anders formuliert: Vertrieb ist einerseits digital getrieben und wird daher zunehmend automatisiert, andererseits bleibt Verkaufen persönlich, menschlich und wird auf jeden Fall noch individueller als bisher.

Der Auf- und Umbau einer Vertriebsorganisation verlangt von Ihnen, dass Sie sich mit der Digitalisierung in Ihrer Branche, im Vertrieb allgemein und im Zusammenhang mit Ihrer Führungsrolle auseinandersetzen. Denn auch Ihre Aufgaben und Ihr Profil als Führungskraft im Vertrieb ändern sich. Auch Sie müssen sich weiterentwickeln. Sich den Entwicklungen der Digitalisierung zu verschließen oder zu lange bei ihrer Umsetzung zu zögern, bedeutet de facto Stillstand und Rückschritt. Und auch für die Digitalisierung im Vertrieb gilt: Wer stehenbleibt, bleibt zurück und verliert den Anschluss. So einfach ist das.

## AUF EINEN BLICK

- Vertriebsorganisationen müssen sich der Digitalisierung und ihren Konsequenzen für die Kundenakquise und -betreuung stellen.
- Der Vertrieb der Zukunft wird nur noch hybrid – on- und offline – seine Bedeutung haben.

### 1.4 Digitalisierung im Vertrieb – Chancen als Führungskraft im Vertrieb

Die Digitalisierung im Vertrieb ist wie jede Transformation in einem Unternehmen – Umstrukturierung infolge einer Fusion, Übernahme, Standortschließung etc. – unbequem, arbeitsintensiv, manchmal schmerzhaft. Etablierte Strukturen, funktionierende Prozesse, bestehende Kommunikationskanäle, Unternehmenskultur und Führungsstil, Kundenzielgruppen, Lieferantenbeziehungen müssen auf den Prüfstand, und nicht zuletzt stellt sich die Frage, mit welchen Mitarbeitern die Transformation erfolgreich umgesetzt werden kann – und mit welchen nicht.

Wenig überraschend gilt nach einer Umfrage der DVS (Deutsche Verkaufsleiterschule in der Haufe Gruppe) die Digitalisierung unter Vertriebsführungskräften als zentrale Herausforderung für die Zukunft des Vertriebs: Sie müssen a) neue Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen, insbesondere neue Vertriebswege und Kooperationen, b) sich auf die Transparenz von Leistungen und Preisen einstellen und c) die wachsenden Ansprüche von Kunden hinsichtlich der Nachhaltigkeit von Angeboten und eines bewussteren Konsums in ihren Vertriebsstrategien und -maßnahmen berücksichtigen.

Download: [vertriebsfuehrung.limbeckgroup.com](https://vertriebsfuehrung.limbeckgroup.com)

Dafür ist es notwendig, das Know-how und das Engagement von Vertriebsteams zu nutzen – aber das gelingt nur mit hoch motivierten Mitarbeitern.