



Gastkommentar von Prof. Christian Belz Universität St. Gallen

Sales Excellence – ‚revisited‘

Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing äußert sich zur Mercuri-Studie „Sales Excellence“.

Es lohnt sich für Entscheider in Geschäftsleitung und Vertrieb, die Ergebnisse der globalen [Sales Excellence Studie](#) (basierend auf 1150 Antworten) von Mercuri International genau anzuschauen. Sie zeigt klar, wie sich die Ergebnisse im Vertrieb steigern lassen. Gestützt auf die Studie sind mir folgende Hinweise wichtig:

Szenario des erfolgreichen Unternehmens

Wie sieht das Szenario eines erfolgreichen Unternehmens aus?

Die Eckpunkte lassen sich wie folgt beschreiben: Ihre kundenorientierte Strategie ist explizit erfasst und sie gewichten auch die Vertriebsstärke als strategisches Thema. Sie selektionieren attraktive Regionen, Kundensegmente und Kunden gestützt auf eine aussagekräftige Marktintelligenz und das Customer Relationship Management (CRM). Sie führen diese Kunden wirksam zum Kauf und differenzieren ihr Vorgehen für Kundengruppen (beispielsweise für Schlüsselkunden, mittlere und klei-

ne Kunden oder im Spielraum für eine schlanke oder erweiterte Zusammenarbeit mit Kunden). Dabei verzahnen sie die definierten Prozessschritte des Unternehmens mit dem Vorgehen des Kunden und optimieren das Zusammenspiel des Vertriebs mit Technik, Logistik, Kundendienst, Informatik und Marketing. Ihr entscheidender Vorteil zum Wettbewerb ist das qualifizierte Personal, wirksam angezogen, selektioniert und weiterentwickelt. Verkäufer werden nicht im Feld alleine gelassen, sondern zielorientiert begleitet und geführt. Die Verkäufer werden mit Innendienst, Social Media und weiteren Marketingmaßnahmen wirksam flankiert.

Dieses Szenario belegt die Studie besonders für die 10% der erfolgreichsten Unternehmen eindrücklich. Es ist plausibel, offenbar aber zu wenig umgesetzt. Es lässt sich kurz umschreiben, nur die Anstrengung dafür ist immens.

Systematik und Methodik sind nicht genug

Eine solche Erhebung konzentriert sich auf Systematik und Methoden. Sie sind jedoch nur die Eintrittskarte für Erfolge. Entscheidend sind die Substanz des Angebotes für Kunden, kreative Lösungen für die Prozessschritte des Kunden und vor allem auch Durchhaltevermögen. Methoden und Systematiken sind Werkzeuge und entscheidend bleibt, was mit diesen Hilfsmitteln geschaffen wird. Zwar brauchte Leonardo Da Vinci für seine Skulptur des David einen guten Meißel, nur lässt sich daraus das herausragende Werk nicht erklären.



Alle Unternehmen haben irgendwie Strategien, CRM oder Prozessschritte im Verkauf. Nur bewegen sich die meisten auf der Stufe 3, wenn die Stufe 10 professionell möglich wäre.

Häufig habe ich zudem Konzepte zu allen Teilbereichen des Vertriebs in schönen Präsentationen angetroffen. Was im Schonraum der Sitzungszimmer diskutiert wird, entspricht aber oft nicht der Realität in der konkreten Begegnung mit Kunden. Manche Manager wissen nicht, was in der Kundeninteraktion wirklich geschieht und wollen es auch nicht wirklich wissen.

Umsetzung

Der Verkauf prägt durch sein Vorgehen die Produkteinführungen, Sortimentsschwerpunkte, Dienstleistungskonzepte und die erzielten Preise. Kurz – die Implementierung von Unternehmensstrategien müssen beim Verkauf ansetzen.

Aber Vertriebsstärke bleibt ein teures, vielfältiges, dezentrales Thema. Viele Verkäufer erbringen in verschiedenen Regionen mit vielen Kunden täglich ihre Leistung. Wer hier etwas verbessern will, der braucht Kraft und Ausdauer, denn Vertrieb ist ein Kampftema. Wohl deshalb versinken manche Organisationen in den Kompromissen des Alltags.

Es ist anspruchsvoll das Momentum für höhere Leistungen über längere Zeit zu halten. Hilfreich ist deshalb häufig die Zusammenarbeit mit einem qualifizierten, externen Vertriebspezialisten. Aus meiner Sicht gehört Mercuri International dazu.

Lesen Sie hierzu weitere, folgende Beiträge:

[„Jetzt aber seriös“ – Compliance-Regeln revolutionieren den Vertrieb](#) --- Quelle: manager magazin 02/2013

[Spitzenleistung im Vertrieb – Die Stellhebel für Sales Excellence](#)



PS: Soeben ist erschienen:

Belz, Christian: Stark im Vertrieb – die 11 Hebel für ein schlagkräftiges Verkaufsmanagement, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel 2013.



Prof. Dr. Christian Belz
Institut für Marketing

Universität St.Gallen





TAKING SALES TO A HIGHER LEVEL!



Prof. Dr. Christian Belz
Institut für Marketing

Universität St.Gallen



Mercuri
INTERNATIONAL