



Mercuri-Studie Sales Excellence Kommentierte globale Ergebnisse

Die Umfrage

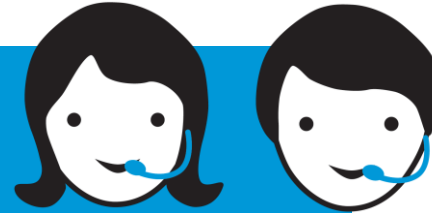
1.150 telefonische Interviews

72 Aussagen zu Vorgehensweisen im Verkauf

23 Länder

15 verschiedene Branchen

Juli/August 2012



Die wichtigsten Erfolgstreiber im Vertrieb

(siehe Chart 6)

Die 10 Aussagen

Mit den größten Unterschieden zwischen

den Top 10% der Befragten

dem Durchschnitt

und den Bottom 10%

Wie werden Top 10% und Bottom 10% ermittelt?

Eine Frage des Fragebogens bezog sich auf die aktuelle Vertriebsperformance. Die 10% der Unternehmen, die die höchste Punktschme erreichten wurden als Top 10% definiert, die 10% mit der niedrigsten Punktschme als Bottom 10%.

Bottom 10%
Niedrigste Punktschme
Insgesamt 118 Unternehmen

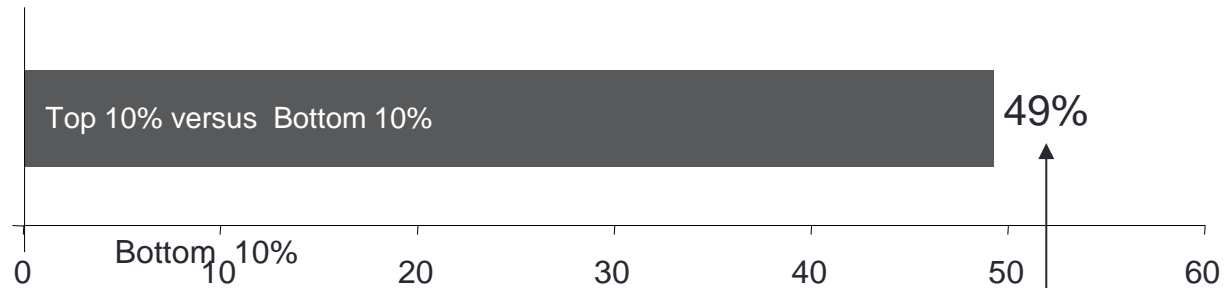
Top 10%
Höchste Punktschme
Insgesamt 152 Unternehmen

Leistungsfähigkeit

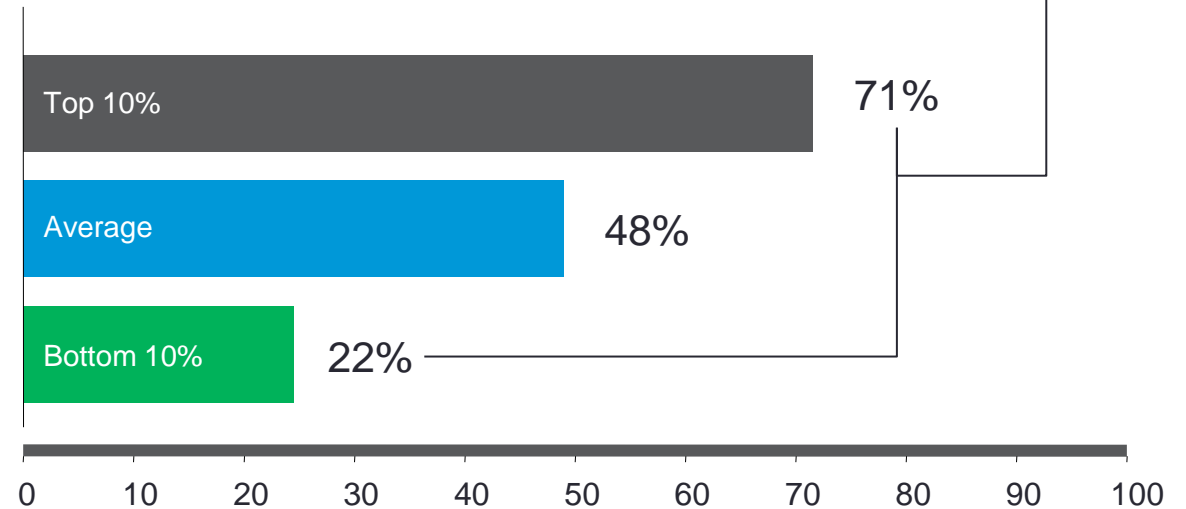
Bitte schätzen Sie Ihre eigene Leistungsfähigkeit im Vergleich zu Ihrem wichtigsten größten Wettbewerber ein.	Much Worse	Much Better
Beim Erreichen eines hohen Marktanteils .	<input type="checkbox"/> -5	<input type="checkbox"/> 5
Beim Verkauf von Produkten mit den höchsten Deckungsbeiträgen.	<input type="checkbox"/> -5	<input type="checkbox"/> 5
Beim Erzielen eines hohen Umsatzes (Dollar/Euro).	<input type="checkbox"/> -5	<input type="checkbox"/> 5
Bei der schnellen Einführung von Neuprodukten durch den Verkauf.	<input type="checkbox"/> -5	<input type="checkbox"/> 5
Bei der Identifizierung von und dem Verkauf an wichtige Kunden.	<input type="checkbox"/> -5	<input type="checkbox"/> 5
Bei langfristig profitablen Abschlüssen.	<input type="checkbox"/> -5	<input type="checkbox"/> 5
Bei der Übererfüllung von Zielen in diesem Jahr.	<input type="checkbox"/> -5	<input type="checkbox"/> 5

Wie die Vertriebs-Erfolgstreiber identifiziert wurden (siehe Chart 6)

Beispiel:
Für jeden Prozessschritt sind Trainingsmodule,
Checklisten oder Instrumente definiert.



Beispiel
Für jeden Prozessschritt sind Trainingsmodule,
Checklisten oder Instrumente definiert.



(Top Boxes, 2 von 7, stimme voll zu, stimme zu)

Die 10 wichtigsten Erfolgstreiber im Vertrieb

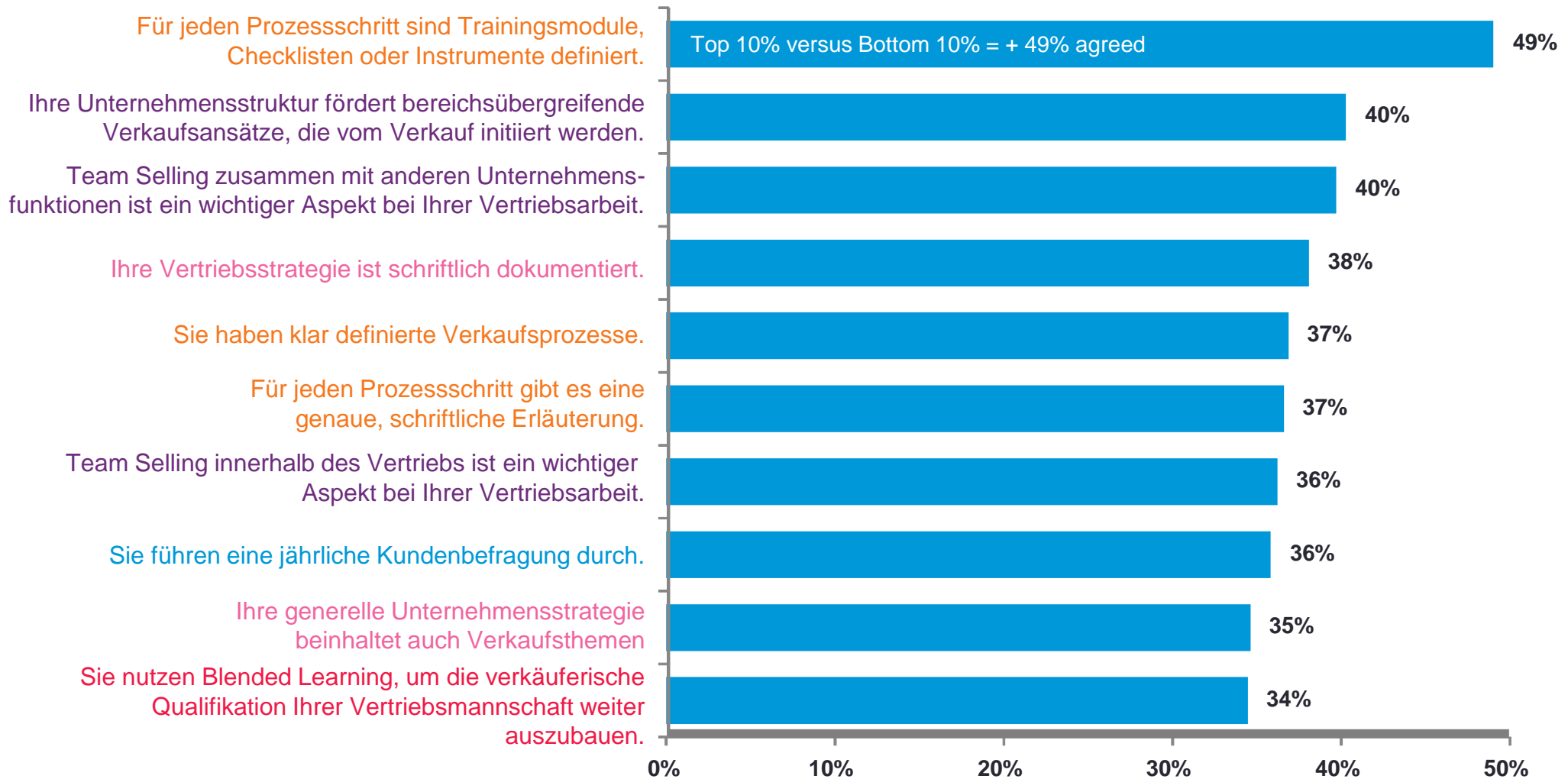


Illustration: In welchem Maße stimmen Sie dieser Aussage zu? Differenz Top 2 Boxes von 7 Top 10% versus Bottom 10%; n = 1.150.

Zusammenfassung – Die wesentlichen Erkenntnisse

Formulierte Vertriebsstrategien

Rund 80% der Top10%, aber nur die Hälfte der Bottom 10%, haben eine klar definierte und dokumentierte Vertriebsstrategie mit Schwerpunkten für Kunden- und Produktfokus sowie klaren Mehrwerten. Darüber hinaus werden bei den erfolgreichen Unternehmen bereits in der generellen Unternehmensstrategie explizit Vertriebsthemen erwähnt. Klare Leitlinien stellen so sicher, dass auch in der lokalen Verkaufsarbeit ein strategischer Erfolgspfad umgesetzt wird.

Verkaufen ist Teamarbeit

Der einsame Wolf an der Kundenfront hat ausgedient. Heute kommt es für einen Verkäufer darauf an, alle Ressourcen eines Unternehmens auf den Kunden zu konzentrieren. Sowohl verkaufsintern als auch in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Funktionen. Erfolgreiche Unternehmen haben diese Aufgabe doppelt so häufig betont wie weniger erfolgreiche und auch die entsprechenden Voraussetzungen in der Aufbau- und Ablauforganisation geschaffen. Der Verkäufer wird zum Leiter des Projektes Kunde, muss Moderationskompetenz und Teamfähigkeit haben und ist nicht mehr der einzige Ansprechpartner für alle Themen. Nur so lassen sich anspruchsvolle und maßgeschneiderte Mehrwertpositionierungen umsetzen.

Prozessorientierung im Verkauf

Während prozessorientiertes Verhalten in Produktion und Verwaltung längst Standard ist, wird jetzt auch im Verkauf systematischer gearbeitet. Mehr als 70% der erfolgreichen Unternehmen haben Verkaufsprozesse detailliert definiert. Mit Instrumenten, KPIs und definierten verkäuferischen Anforderungen sowie Trainingsmodulen. Verkaufsarbeit ist bei den erfolgreichen Unternehmen keine Black Box mehr, kein persönliches Gesamtkunstwerk eines Verkäufers sondern ein strukturierter und nachvollziehbarer Arbeitsprozess. Weniger erfolgreiche Unternehmen kommen hier nur auf Werte von gut 30%.

Zusammenfassung – Die wesentlichen Erkenntnisse

Qualifizierung der Verkaufsmannschaften

Es kommt dabei nicht auf die Anzahl der Trainingstage, sondern auf die Nachhaltigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen an. Erfolgreiche Unternehmen (54% versus 19%) setzen nicht mehr nur auf klassische 2-tägige Präsenztrainings. Entscheidend sind komplette, individuelle Lernpfade, die mit vielen Impulsen von unterschiedlichen Medien über einen längeren Zeitraum einem individuellen Dialog mit jedem Teilnehmer ermöglichen und die Kompetenzentwicklung monitoren.

Inhaltlich betonen die erfolgreichen Unternehmen deutlich stärker die Bedeutung von strukturierten Vorgehensweisen, von persönlicher Überzeugungskraft und Hartnäckigkeit, den Aufbau und das kritische Hinterfragen von Bedarfsprofilen sowie die Fähigkeit ,Widerstände zu überwinden.

Der Kunde bleibt im Mittelpunkt

76% der erfolgreichen Unternehmen führen regelmäßig eine offizielle jährliche Kundenbefragung durch. Bei den weniger erfolgreichen sind es nur 40%.

Kommentierung der Top-Erfolgsfaktoren

1. „Für jeden Verkaufsprozessschritt gibt es definierte Trainingsmodule, Instrumente oder Checklisten“

Erfolgreiche Unternehmen definieren nicht nur Prozesse, sondern konzentrieren sich auch auf die Optimierung jeder einzelnen Prozessphase. Erst dadurch lassen sich die Effizienzsteigerungspotenziale der Prozessorientierung wirklich nutzen.

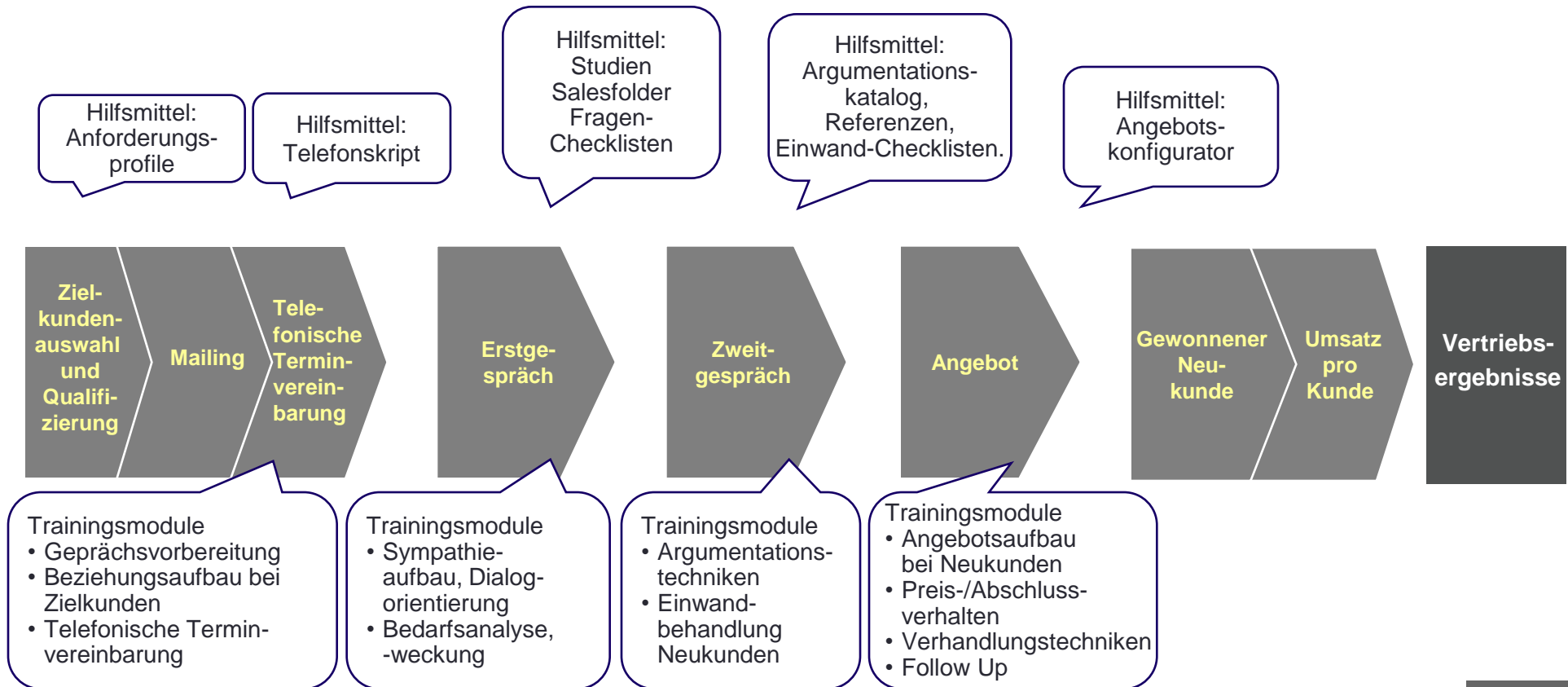
In jeder Phase eines Verkaufsprozesses werden spezielle Anforderungen an die Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter gestellt. Je genauer den Verkäufern diese Anforderungen bekannt sind und je besser sie in Form von Trainingsmodulen erlernt und trainiert werden können, desto erfolgreicher wird dieser Prozess ablaufen. Die heute noch häufig anzutreffenden Trainingsmodule wie „Verkaufen Teil 1 und 2“ oder Aufbaukurse werden solchen Anforderungen oft nicht gerecht. Sie eignen sich eher für die Grundausbildung von Verkäufern, aber nicht, um bessere Ergebnisse beim Verkaufen in anspruchsvollen Märkten zu erzielen.

Das gleiche gilt für den Einsatz von Checklisten. Die Regeln zur Einwandbehandlung zu kennen ist gut. Besser ist es aber, eine Checkliste mit Einwänden und Reaktionen speziell für den Neukundenprozess und eine andere speziell für Ausbauprozesse von bestehenden Kunden zu haben. Alle Erfahrungen zeigen, dass der Transferprozess von Verkaufstechniken auf spezifische Verkaufssituationen von den wenigsten Verkäufern beherrscht wird und klare Vorlagen fehlen. Das hat übrigens nichts mit einer Unterdrückung der individuellen Persönlichkeit eines Verkäufers zu tun. Solche Standards sind vielmehr eine Voraussetzung, dass sich Verkäufer auf die Verkaufssituation und die Persönlichkeit ihres Gesprächspartners konzentrieren können.

Bleiben noch Instrumente. An erster Stelle stehen hier sicher CRM-Instrumente oder andere Kundendatenbanken. Unisono wird in den meisten Unternehmen darüber geklagt, dass solche Instrumente nicht aktiv genutzt und deshalb auch nicht gepflegt werden. Der Grund ist aber in der Regel nicht die Ignoranz der Verkäufer, sondern die fehlende Verknüpfung zur alltäglichen Verkaufsarbeit. Wird dagegen klar aufgezeigt, an welcher Stelle der Verkaufsprozesse welche Information aus einem System wie genutzt werden können, wird sich auch die Akzeptanz solcher Instrumente verbessern. Leider gibt es aber mehrheitlich nur „Bedien-Schulungen“, in denen erklärt wird, welche Daten wo eingegeben werden müssen. Viel wichtiger sind dagegen „Nutzungs-Schulungen“, die deutlich machen, wie ein Verkäufer seine persönliche Arbeitseffizienz steigern kann, wenn er die Daten richtig nutzt.

1. „Für jeden Verkaufsschritt gibt es definierte Trainingsmodule, Instrumente oder Checklisten“

Beispiel für die Zuordnung von Trainingsmodulen, Checklisten und Instrumenten zu einzelnen Phasen eines Neukundengewinnungsprozesses



2. „Ihre Unternehmensstruktur fördert bereichsübergreifende Verkaufsansätze, die vom Verkauf initiiert werden“

Mehrwertverkauf und strategische Partnerschaften heißen in vielen Branchen die aktuellen Herausforderungen für Verkäufer. Es muss mehr getan werden, als nur Produkte zu liefern. Verkäufer müssen Kundenprozesse optimieren und Kunden bei ihrer Leistungserstellung erfolgreicher machen. Dazu reicht das Wissen des einzelnen Verkäufers in aller Regel nicht mehr aus. Er muss vielmehr Spezialisten aus dem eigenen Haus in die Kundenbearbeitung integrieren. Maßgeschneiderte Konzepte für die Zusammenarbeit mit Kunden beinhalten somit fast immer spezielle IT-Anbindungen, Logistik-Konzepte oder Produktmodifikationen.

Die Praxis sieht in vielen Unternehmen leider anders aus. Es werden zwar ambitionierte Verkaufsansätze ausgelobt, aber der interne Verkauf ist oft schwieriger als der externe. Verkäufer müssen gegenüber anderen Abteilungen als Bittsteller auftreten, die internen Abstimmungsprozesse sind nicht klar definiert. Spezialisten arbeiten oft nach isolierten, abteilungsspezifischen Vorgaben und Interessen. Dadurch besteht die Gefahr, dass suboptimale Lösungen entwickelt werden, die aus Kundensicht nicht mehr attraktiv sind.

Anderen Unternehmensbereiche müssen verstehen, welche Rolle sie bei der Kundenbearbeitung spielen. Sie werden häufiger direkte Kundenkontakte haben und müssen entsprechende Kompetenzen für den Umgang mit Kunden aufbauen. Ein weiterer entscheidender Schritt ist die Schaffung von passenden internen Kommunikations- und Arbeitsstrukturen. Sei es die Definition von übergreifenden Kundenteams oder die Installation einer projektbezogenen Organisationsstruktur. Das alles funktioniert aber nur, wenn auch die Steuerungssysteme angepasst werden. Solange z.B. Produktionsmanager nur nach der Produktivität ihrer Abteilung bezahlt oder beurteilt werden, werden sie nur wenig Interesse daran haben, kundenindividuelle Produktanpassungen vorzunehmen. Erst wenn alle Beteiligten auch von dem besseren Deckungsbeitrag solcher Lösungen profitieren bzw. wenn sie an den Markterfolgen gemessen werden, die ein Kundenteam erreicht, sind alle Weichen auf die Optimierung des Markterfolges gestellt.

3. „Team Selling zusammen mit anderen Unternehmensfunktionen ist ein wichtiger Aspekt bei Ihrer Vertriebsarbeit“

Es wurde bereits dargestellt, wie wichtig bereichsübergreifende Verkaufsansätze sind. Es reicht aber nicht aus, nur die strukturellen Voraussetzungen dafür zu schaffen. Es muss auch ein Paradigmenwechsel im Vertrieb stattfinden.

Der Verkäufer ist nicht mehr der einzige Kontaktpartner des Kunden. Die Kundenbeziehung erstreckt sich mehr auf das Gesamtunternehmen und weniger auf eine einzelne Person. Subjektiv empfinden Verkäufer dadurch häufig einen Verlust von Macht und Einfluss. Sie verlieren bei einer bereichsübergreifenden Kundenbearbeitung auch ihr – oft sorgsam gehütetes – Monopol auf die Kundenbeziehung. Noch immer machen Verkäufer ihren Wert an der Exklusivität der Kundenbeziehung fest. Getreu dem Motto „ohne mich geht nichts beim Kunden“.

Sein wichtigstes Kapital, die Beziehungen zu seinen Kunden, muss ein Verkäufer plötzlich mit anderen teilen. Er ist nicht mehr für alle Themen ein kompetenter Ansprechpartner und muss sich auf andere verlassen. Er trägt zwar nach wie vor die Verantwortung für den Kunden, hat aber gleichzeitig keine direkten Weisungsrechte gegenüber anderen Abteilungen bzw. involvierten Mitarbeitern. Das verunsichert Verkäufer. Es besteht die Gefahr, dass sie versuchen, so weiter zu arbeiten wie bisher. Erfolgsentscheidend ist deshalb, dass Unternehmen diese Entwicklung nicht dem freien Spiel der Kräfte überlassen, sondern die Rollen aller Beteiligten neu definieren.

Dazu kommt, dass Verkäufer oft handwerkliche Defizite im Bereich Projektmanagement haben.

Soll ein bereichsübergreifendes Team Selling wirklich funktionieren, muss der Verkauf dafür speziell geschult und unterstützt werden. Er muss lernen, sich selbst zurückzunehmen und andere zu aktivieren. Er muss indirekt Mitarbeiter anderer Abteilungen führen, motivieren und manchmal auch ihr ungeschicktes Verhalten gegenüber Kunden ausgleichen.

In den meisten Unternehmen müssen daher bereits im Verkauf erhebliche Hürden überwunden werden, um zukunftsorientierte Marktbearbeitungsformen zu etablieren. Anstelle des oft zitierten „one face to the customer“ müsste es besser heißen „one responsibility for the customer“. Der Verkäufer ist nicht mehr der einzige Kontaktpartner des Kunden. Die Kundenbeziehung ruht auf verschiedenen Schultern.

4. „Ihre Vertriebsstrategie ist schriftlich dokumentiert“

Selbst detaillierte Unternehmens- oder Marketingstrategien geben oft keine Hinweise dazu, wie der Verkauf die in der Strategie anvisierten Marktpositionen erreichen soll. Man vertraut darauf, dass der Verkauf seine Ziele kennt und schon wissen wird, was er zu tun hat.

Noch immer wird daher in einigen Unternehmen der Begriff Vertriebsstrategie auf die Definition von Umsatz oder Marktanteilszielen reduziert. Damit lässt sich aber keine effiziente Marktbearbeitung steuern. Die Vorgehensweisen im Vertrieb spiegeln dann die Dynamik der Entwicklungen einzelner Märkte nicht ausreichend wider. Wichtige Fragestellungen bleiben unbeantwortet: Welche Produkte sollen forciert, welche gehalten werden? Welche Kundengruppen sollen angesprochen werden und welche Umsatzbedeutung sollen sie haben? Inwieweit sollen neue Kunden gewonnen werden und aus welchen Marktsegmenten? Welche Vertriebskapazitäten sollen dafür eingesetzt werden? Wie sollen Produkte und Leistungen gegenüber den einzelnen Kundengruppen positioniert werden, damit diese Zielsetzungen auch erreicht werden können?

Ob ein Verkäufer will oder nicht, er muss diese Fragen jeden Tag beantworten und bei seiner Planung berücksichtigen. Ohne übergreifende Vertriebsstrategie führt das aber oft nur zu einer Addition von intuitiv und lokal geprägten Einzelstrategien bei denen ohne genauen Plan und Konzept häufig einfach die Vorgehensweisen der Vergangenheit fortgeschrieben werden. Oder die Aktivitäten werden reaktiv durch den Marktdruck bestimmt. Das Erreichen strategischer Ziele ist dann eher Zufall und die mit viel Aufwand zentral eingesetzten begleitenden Maßnahmen und Kampagnen bleiben oft wirkungslos.

Intuition ist wichtig, sollte aber heute durch fundierte Planungen ergänzt werden. Unsere Erfolgsformel lautet:

Vertriebserfolg = Strategische Planung + Intuition + Kreativität

Es ist erstaunlich, wie selten es in der Praxis explizit und wirklich gut formulierte Vertriebsstrategien gibt. Aber selbst wenn eine Strategie vorhanden, aber nicht schriftlich formuliert und nicht kommuniziert ist, wird es schwer werden, sie wirklich umzusetzen. Zu groß sind in der Regel die Entscheidungsspielräume der Verkäufer, als dass die Führungskraft über direkte Einflussnahme auf die Verkaufsaktivitäten die Umsetzung der Strategie sicherstellen könnte. Nur wenn der einzelne Vertriebsmitarbeiter die Strategie verstanden und akzeptiert hat, wird er seine Aktivitäten wirklich auf die Strategie ausrichten. Dazu kommt, dass Schriftlichkeit normalerweise zu präziseren Aussagen zwingt. Entscheidend aber ist letztlich, dass eine Strategie erläutert und begründet wird. Nur wenn die Vertriebsmitarbeiter verstehen, warum sie bestimmte Aktivitäten entwickeln sollen, wenn auf ihre Sorgen und Nöte eingegangen wird, werden sie eine Strategie zu ihrer eigenen machen und umsetzen.

5. + 6. „Sie haben klar definierte Verkaufsprozesse/Arbeitsabläufe“ „Für jeden Prozessschritt gibt es eine genaue, schriftliche Erläuterung“

Man kann nicht einfach „verkaufen“ gehen. Entweder soll ein Kunde gehalten, ausgebaut oder ein neuer Kunde gewonnen werden. All das sind ganz unterschiedliche Verkaufsprozesse, die in verschiedenen Phasen/Arbeitsschritten ablaufen und für die teilweise andere „Gesetzmäßigkeiten“ gelten. Während eine solche Prozessorientierung in andern Unternehmensbereichen, wie beispielsweise der Produktion, längst üblicher Standard ist, arbeiten Verkaufsmannschaften häufig noch immer weitaus unstrukturierter. Das heißt nicht, dass sie nicht über gute persönliche Verkaufsfähigkeiten verfügen. Insofern ist es mehr als fraglich, ob sie ihre vorhandenen persönlichen Verkaufsfähigkeiten so nutzen, wie es möglich wäre. Als Ansatzpunkte für eine (bessere) Prozessorientierung im Verkauf sind folgende Bereiche zu nennen:

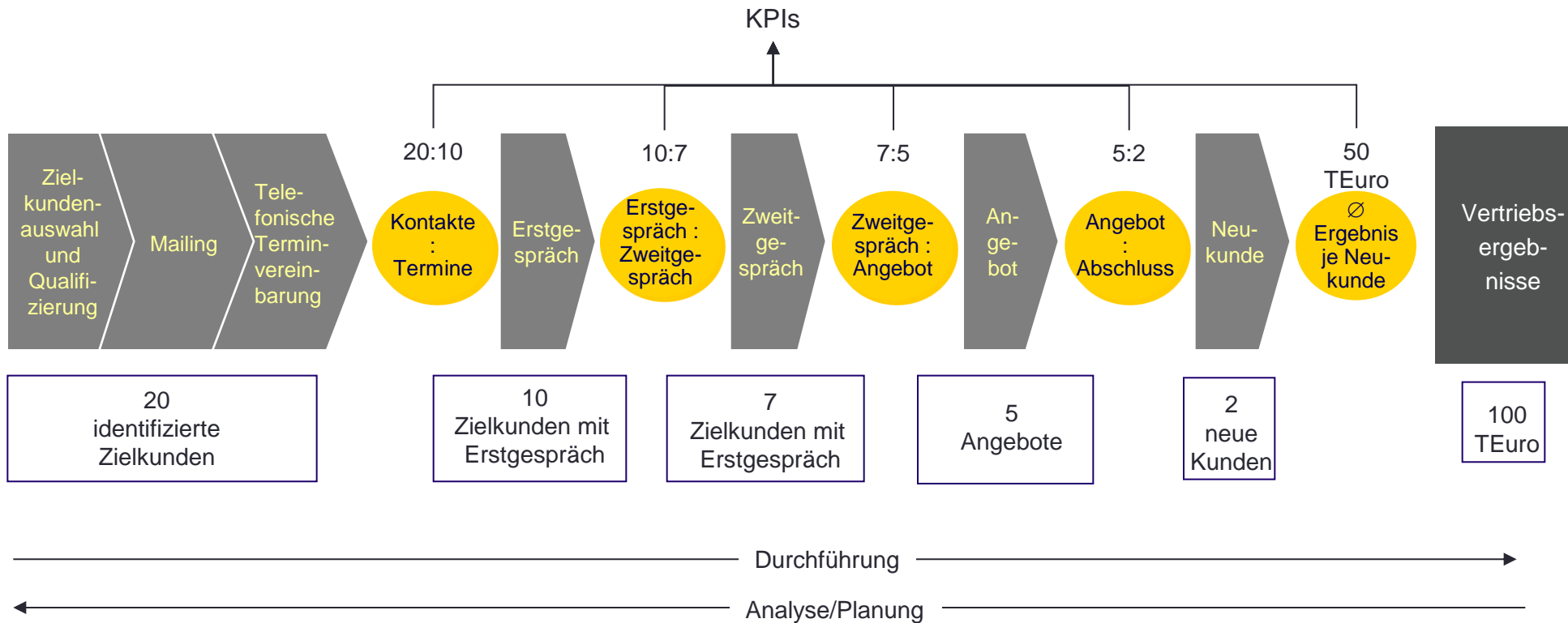
Zunächst einmal sollten die wichtigsten Verkaufsprozesse und ihr Leistungsbeitrag zur Zielerreichung (Input-Output-Relationen) erfasst und bewertet werden. Nicht selten gibt es dabei ein starkes Missverhältnis zwischen Kapazitätseinsatz und Ergebnisbeitrag.

Optimierungspotenziale liegen häufig darin, dass die teure Ressource „Außendienst“ nicht immer effizient eingesetzt wird. Aber erst wenn die Verkaufsprozesse in einzelne Arbeitsschritte zerlegt werden und es klare Beschreibungen von Vorgehensweisen gibt, kann sinnvoll entschieden werden, ob einzelne Schritte nicht rationeller durch andere Vertriebsfunktionen bearbeitet werden können. Auch lassen sich so die Kommunikationsschnittstellen zwischen den - an einem Verkaufsprozess - Beteiligten so leichter und genauer definieren.

Was das Arbeiten mit Verkaufsprozessen zusätzlich erschwert, ist die Tatsache, dass die Verkaufsprozesse sich fundamental von anderen Unternehmensprozessen unterscheiden. Bearbeitet werden in einem Verkaufsprozess keine Akten, Vorgänge oder Produkte, sondern Kunden, die zwischen den einzelnen Bearbeitungsstufen auch noch von der Konkurrenz bearbeitet werden. Das führt dazu, dass es in fast allen Verkaufsprozessen abnehmende Erfolgswahrscheinlichkeiten gibt. Am Ende kommen praktisch immer weniger kaufende Kunden heraus als ursprünglich Zielkunden angegangen wurden. Es handelt sich hierbei um eine Produktionsfunktion des Verkaufs. Wird das nicht berücksichtigt, ist eine sinnvolle Kapazitäts- und eine zielgerichtete Aktivitätsplanung nicht möglich. Und ohne Aktivitätsplanung dürfte es schwer werden, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.

5. + 6. „Sie haben klar definierte Verkaufsprozesse/Arbeitsabläufe“ „Für jeden Prozessschritt gibt es eine genaue, schriftliche Erläuterung“

Beispiel zur Struktur und zu Elementen eines Verkaufsprozesses zur Gewinnung von Neukunden



7. „Team Selling innerhalb des Vertriebs ist ein wichtiger Aspekt bei Ihrer Vertriebsarbeit“

Auch der Vertrieb muss sich heutzutage an Produktivitätskriterien messen lassen. Wie viel Vertriebskapazitäten müssen eingesetzt werden, um einen Auftrag zu gewinnen? Für die Optimierung dieser vertrieblichen Input-Output-Relationen, müssen in der Regel verschiedene Vertriebskanäle bzw. -funktionen genutzt werden. Entweder isoliert (z.B. Außendienst, Call Center, Internet) oder kombiniert.

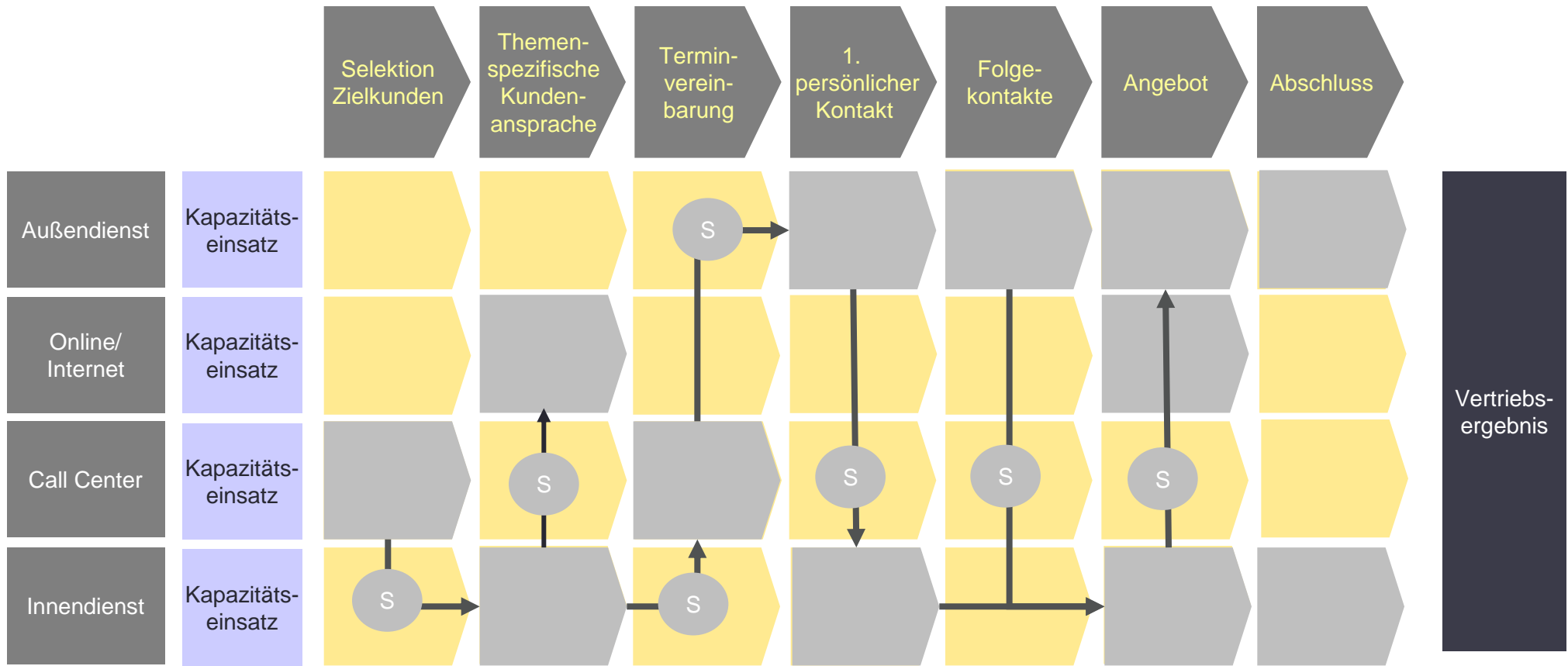
Der Ausgangspunkt der Überlegungen sollte in jedem Fall der Verkaufsprozess sein, der den Überzeugungsprozess der Kunden oder der jeweiligen Kundengruppe abbildet. Welcher der verfügbaren Vertriebskanäle kann den Prozess mit dem besten Input-Output-Verhältnis durchführen? So hat der persönliche Verkauf zwar die meisten Wirkungs- und Wahrnehmungsdimensionen (z.B. Stimme, Gestik, Mimik, Einsatz von Visualisierungen und Demonstrationen) und wird dadurch die größte Wirksamkeit entfalten können. Andererseits ist er aber auch der teuerste Kanal. Die Gehälter und Reisezeiten sind hoch und die Kontakthäufigkeiten gering.

Würde der gleiche Prozess per Telefon von einem Innendienst oder über ein Call Center durchgeführt, wären die Kontakthäufigkeiten ungleich höher, allerdings wäre im Gegenzug der Wirkungsgrad auch deutlich geringer. Würde der Prozess onlinegestützt im Internet ablaufen, gäbe es zwar fixe Kosten für die Schaffung der elektronischen Voraussetzungen, aber die Kosten pro Kunde wären sehr niedrig. Ein weiterer Vorteil liegt in der zeitlichen Unabhängigkeit des Mediums. Die Wirksamkeit hängt dabei stark von der Branche, dem Wettbewerbsverhalten, den Produkten und dem Reifegrad der jeweiligen Kundenzielgruppe ab.

Es gibt zwar Branchen, die mit voneinander unabhängigen Vertriebskanälen arbeiten, aber in vielen Fällen ist eine Kombination der verschiedenen Kanäle oder Funktionen die beste Lösung für eine optimale Vertriebsproduktivität. Die einzelnen Schritte eines Verkaufsprozesses werden von den Vertriebsfunktionen durchgeführt, die den jeweiligen Schritt mit der besten Kosten-/Leistungsrelation durchführen können. Die große Herausforderung liegt dabei in der Teamarbeit, in der Vernetzung der Funktionen. Schnittstellen und Kommunikationsstrukturen müssen definiert sein, jeder muss verstehen, welche Rolle er spielt. Das gilt auch und insbesondere für das Cross Selling zwischen verschiedenen Vertriebseinheiten.

7. „Team Selling innerhalb des Vertriebs ist ein wichtiger Aspekt bei Ihrer Vertriebsarbeit“

Beispielhafte Team Selling-Struktur



S = Schnittstelle

8. “Wie oft führen Sie eine offizielle Kundenzufriedenheitsbefragung durch?”

Unternehmen investieren erhebliche Mittel in Forschung und Entwicklung und in den Aufbau von marktadäquaten Vertriebsstrukturen. Allerdings dominiert dabei oft eine reine Innensicht. Es werden zwar Marktdaten analysiert und bewertet, aber der direkte Blickwinkel der Kunden wird meist nur unzureichend berücksichtigt. Das ändert sich auch nicht, wenn der Verkauf in die Markt- und Kundenanalyse mit einbezogen wird. Die Wahrnehmungen der Mitarbeiter an der Kundenfront sind oft subjektiv. Der eigene Wissensstand zu Kunden und zur Kundenakzeptanz wird nicht selten überschätzt. Kunden scheuen sich häufig, offene Kritik direkt gegenüber Verkaufsmitarbeitern zu äußern und nicht alle Verkäufer stellen die richtigen Fragen. Tendenziell besteht die Gefahr, dass der Verkauf das persönliche Leistungsprofil überschätzt und die Stärken des Wettbewerbs überschätzt. Tenor: Die Wettbewerber haben die besseren Produkte und die günstigeren Preise. Die Folge ist dann ein unvollständiges Bild der Marktanforderungen und des eigenen Leistungsprofil, dass zu gravierenden Fehleinschätzungen führen kann.

Diese „weißen Flecken“ in der Wahrnehmung lassen sich nur durch ein direktes und möglichst unbeeinflusstes Feedback der bestehenden und potenziellen Kunden beseitigen. Fragebögen oder Interviews von neutraler Seite verhindern, dass sozial erwünschte Antworten gegeben werden und können ein deutlich objektiveren Blickwinkel abbilden. Dazu gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten. Neben der Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten können Unternehmen auch selbst Befragungen durchführen. Heutzutage gibt es zahlreiche und preiswerte Online-Tools, die genau für diesen Zweck konzipiert wurden.

Es ist aber nicht nur wichtig Kundenbefragungen durchzuführen, es muss auch regelmäßig geschehen. Idealerweise jährlich. Nur so lassen sich Veränderungen frühzeitig erkennen und die Wirkungen von initiierten Maßnahmen überprüfen.

9. “Ihre generelle Unternehmensstrategie beinhaltet auch Verkaufsthemen“

Unternehmensstrategien legen fest, wie ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangt bzw. erlangen möchte. Dabei müssen sowohl die eigenen Ressourcen und Kompetenzen im Wettbewerbsvergleich als auch die Marktpotenziale berücksichtigt werden:

Je verkaufsorientierter Unternehmensstrategien formuliert sind und je besser vertriebliche Potenziale und Herausforderungen bereits hier berücksichtigt werden, desto eher ist es möglich, Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement tatsächlich zu erreichen. Nur so wird verdeutlicht, dass dies Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters ist. Nur so bekommt die Ressource „Vertrieb“ wirklich eine strategische Bedeutung.

Unternehmensstrategien sollten zwar marktorientiert sein, doch das beinhaltet nicht automatisch eine Vertriebsorientierung. Erst wenn sich auch die Vertriebsaufgaben und aktuellen Verkaufskapazitäten sowie -kompetenzen in den Strategien widerspiegeln, ist die richtige Basis für eine erfolgreiche Verkaufsarbeit geschaffen.

Welche Botschaften sollen durch den Vertrieb transportiert und penetriert werden? Ist der Vertrieb ein Distributions- und Kommunikationsinstrument oder auch „Produkt-/Leistungsbestandteil“? Wenn ja, welche Leistungseigenschaften, welche „added values“ sollen durch den Vertrieb für den Markt erlebbar werden?

Der Verkauf ist kein persönliches Gesamtkunstwerk von begnadeten Individualisten (obwohl es von einigen Verkäufern gerne so dargestellt wird) oder eine Black Box, die für Außenstehende nicht transparent ist. Er ist vielmehr eine Art "Produktionsanlage", die Kundenbeziehungen, Aufträge und Marktpositionen produziert. Ebenso wie alle anderen Produktionsanlagen sollten daher seine Leistungskennziffern, Wartungsintervalle und Investitionsanforderungen analysiert und im Rahmen der Unternehmensstrategie bewusst berücksichtigt und geplant werden.

Geschieht das nicht, können die Strategien marktorientiert sein, unter Umständen ist es aber nicht möglich, sie umzusetzen. Herausragende Leistungen im Vertriebs- und Kundenmanagement bleiben in diesem Fall ein Wunschtraum.

10. „Sie nutzen Blended Learning, um die verkäuferische Qualifikation Ihrer Vertriebsmannschaft weiter auszubauen“

Es wurde bereits deutlich, dass erfolgreiche Unternehmen immer höhere Anforderungen an ihre Verkäufer stellen. Von daher ist es auch nicht erstaunlich, dass neue Wege bei der Qualifizierung von Verkäufern beschritten werden. Die bisher praktizierten, so genannten Präsenz-Seminare sind eine relativ aufwändige Form der Verkäuferqualifizierung. Dabei sind es nicht nur die Kosten des Trainers, der immer nur mit einer begrenzten Gruppe von Teilnehmern arbeiten kann. Viel gravierender sind meist die Kosten, die auf den ersten Blick nicht sichtbar sind. Die Teilnehmer verlieren mehrere Tage wertvolle Verkaufszeit und es entstehen meistens hohe Reisekosten. Es gibt aber nicht nur finanzielle Optimierungspotenziale. Auch die Implementierung des Lernstoffs wird dadurch erschwert, dass solche Veranstaltungen nur relativ selten erfolgen können und kaum Zeit zum Üben bleibt. Dazu kommt, dass die verkäuferische Tageshektik nach dem Seminar oft auch alle gut gemeinten Vorsätze der Teilnehmer zunichte macht und auch die Führungskräfte meist nicht in der Lage sind, permanent neue Impulse zur Wissensvertiefung und Wiederholung zu setzen. Der tatsächliche Qualifizierungs- oder Veränderungseffekt ist – verglichen mit dem Aufwand – meistens erschreckend gering.

Natürlich bleibt die Vorbildfunktion des Trainers, das Erleben einer persönlichen Ausstrahlung wichtig. Auch moderne elektronische Medien können das nicht wirklich, ersetzen. Aber eine geschickte Kombination von e-learning, virtuellen Meetings, Präsenz-Seminaren, Videos, Podcasts und Implementierungsunterstützung kann die Effizienz der Verkäuferqualifizierung enorm erhöhen.

Bei einem solchen „Blended-Learning-Ansatz“ erfolgt die reine Wissensvermittlung teilweise über e-learning Module, die lernpsychologisch aufbereitet sind und in 30-Minuten-Sequenzen die notwendige Know How-Basis aufbauen. Anschließend wird in Präsenz-Seminaren die Wissensanwendung in konkreten Markt- und Kundensituationen diskutiert und in Rollenspielen geübt. Die Umsetzungsunterstützung erfolgt dann durch begleitende, online-gestützte Wissenstests, ergänzende Informationen und Fallstudien sowie durch ein individuelles Coaching beim direkten Kundenkontakt.

Verkäufer müssen heute immer mehr in immer kürzerer Zeit lernen. Ohne den Einsatz von neuen Lernformen und –methoden werden Unternehmen diesen Anforderungen kaum mehr gerecht werden können.



Ergebnis je Themenbereich



Vertriebsstrategie

Die Formulierung einer Vertriebsstrategie ist die Basis für eine erfolgreiche Vertriebsarbeit. Das hört sich selbstverständlich an, ist es in der Praxis aber nicht. Auch hier ist der Abstand der Top 10% zu den Bottom 10% groß. Egal, ob es darum geht, dass überhaupt eine klare Strategie definiert ist oder ob sie den Vertriebsmitarbeitern auch wirklich vermittelt wird. Die weniger erfolgreichen Unternehmen sind in allen Aspekten deutlich schlechter.

Sie erläutern und diskutieren Ihre Vertriebsstrategie regelmäßig mit den Vertriebsmitarbeitern.

Ihre Vertriebsstrategie (Kunden und Produktschwerpunkte, Werte) ist klar definiert.
(Nr. 4 der Top 10%)

Ihre Vertriebsstrategie ist schriftlich dokumentiert.

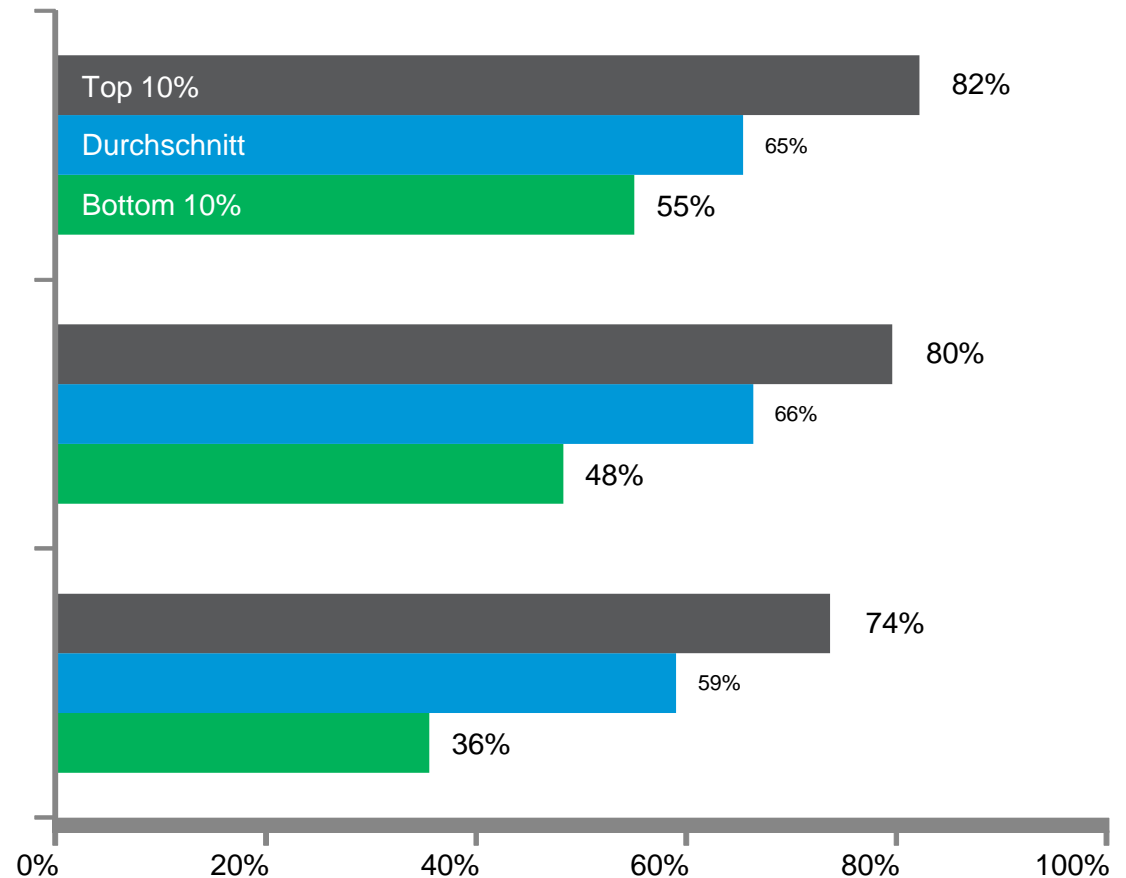


Illustration: In welchem Maße stimmen Sie dieser Aussage zu? Top 2 Boxes von 7; n = 1.150
Unterschiede von > 20% zwischen Top 10% und Bottom 10% sind rot markiert.

Vertriebsstrategie

Die Existenz einer Vertriebsstrategie ist aber nicht alles. Damit sie Wirkung erzeugt, muss sie auch die richtigen Aussagen und Maßnahmen beinhalten. Dabei fällt die Abgrenzung zu einer Marketingstrategie nicht immer leicht. Die folgenden Aspekte sollten aber auf jeden Fall enthalten sein:

- Ziele für Produkte und Kunden oder Marktsegmente (häufig die Schnittstelle zur Marketingstrategie)
- Ziele für bestehende und neue Kunden bzw. für die wesentlichen Verkaufsprozesse
- Definition der geplanten Erfolgsquoten bzw. KPIs
- Definition der notwendigen Verkaufsaktivitäten zur Zielerreichung (Anzahl Kontakte, Angebote, Demonstrationen etc.)
- Einsatz von unterstützenden Maßnahmen (Kundenevents, Wettbewerbe, Messebeteiligungen, Verkaufsförderungsaktionen)
- Organisatorische Zuordnung von Zielen und Aktivitäten (wer ist für was verantwortlich und wer soll was wann tun, Teamstrukturen) sowie Definition der Kommunikationsstrukturen im Vertrieb und zu anderen Abteilungen
- Steuerungsinstrumente und Controllingprozesse
- Meetings, Abstimmungsprozesse etc.
- Qualifizierungsmaßnahmen für den Vertrieb

Fazit: Nur mit einer klaren Vertriebsstrategie, die auch kommuniziert, erläutert und diskutiert wird, lässt sich Sales Excellence erreichen.

Verkaufsprozesse

Bei der Prozessorientierung im Verkauf gibt es größten Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Siehe auch Kommentare auf Seite 10.

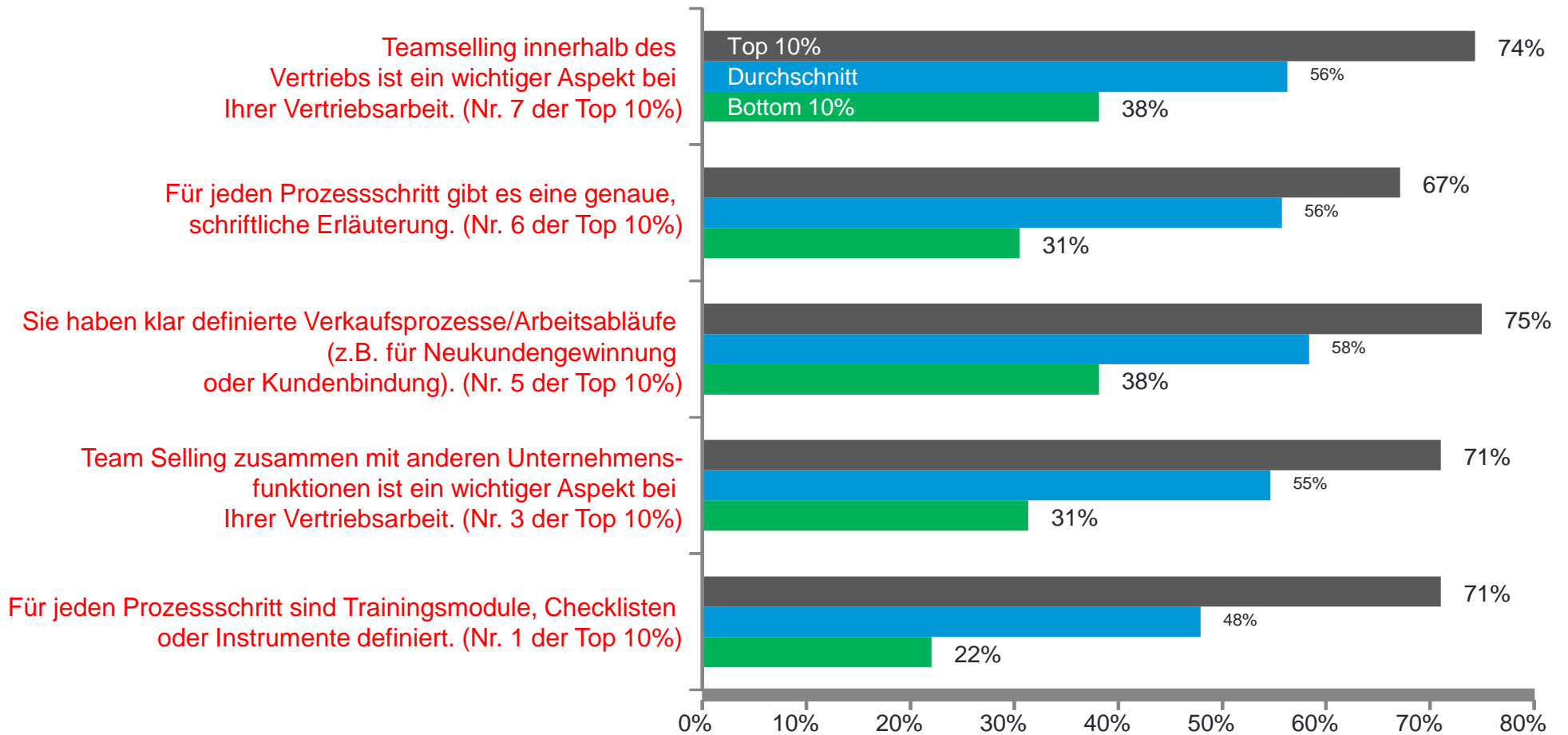
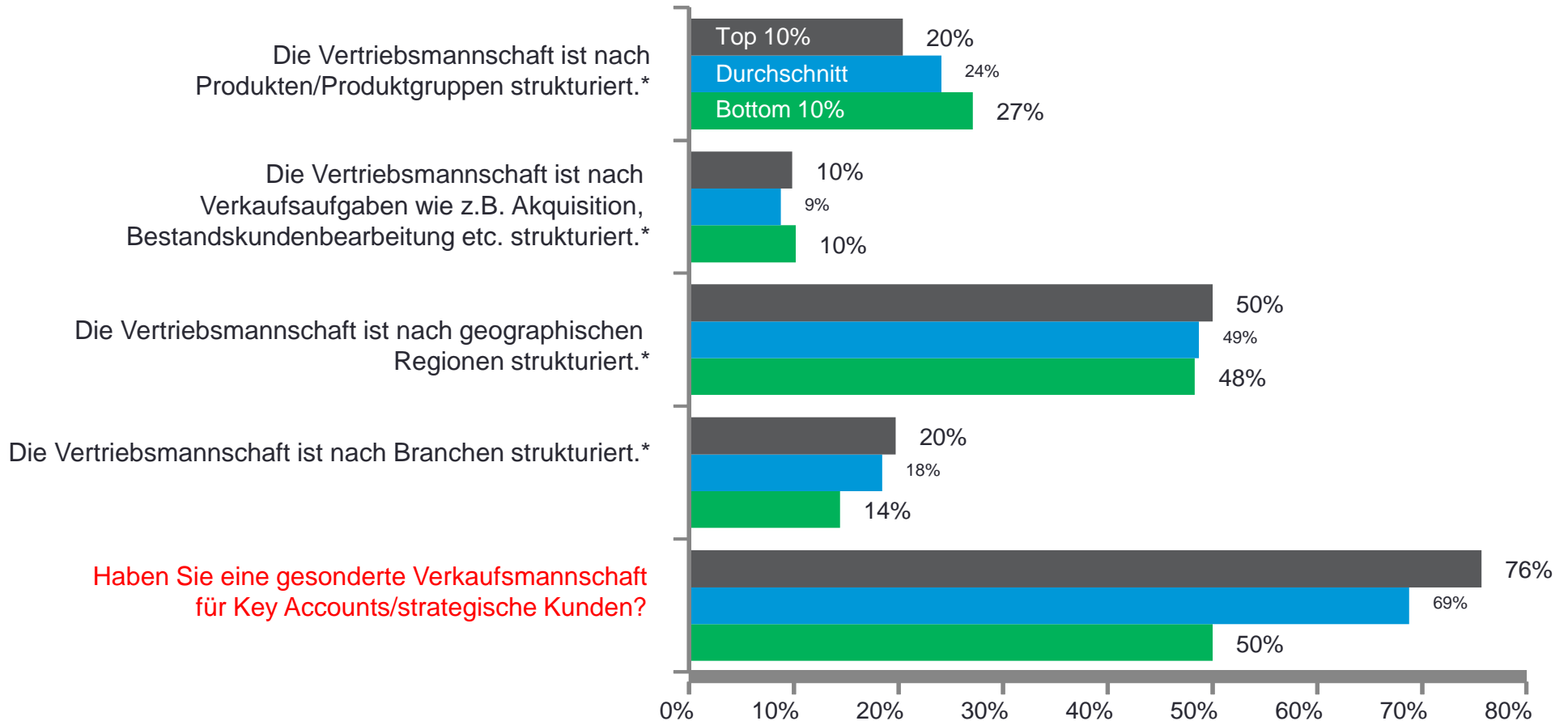


Illustration: In welchem Maße stimmen Sie dieser Aussage zu? Top 2 Boxes von 7; n = 1.150
Unterschiede von > 20% zwischen Top 10% und Bottom 10% sind rot markiert.

Grundsätzliche Organisationsstruktur der Verkaufsmannschaft

Die "richtige" Vertriebsstruktur wird in vielen Fällen von den jeweiligen Branchen/Positionierungen der Unternehmen beeinflusst, so dass sich keine allgemeingültigen Aussagen machen lassen. Allerdings scheint es in den meisten Branchen sinnvoll zu sein, Key Accounts oder strategische Kunden mit einer separaten Vertriebsmannschaft zu bearbeiten. Häufig stellen diese Kunden besondere Anforderungen (z.B. komplexere Entscheidungsstrukturen, maßgeschneiderte Angebote), die nur von besonders qualifizierten Verkäufern erfüllt werden können.



*Nur eine Antwort möglich; n = 1.150.

Illustration: In welchem Maße stimmen Sie dieser Aussage zu? Top 2 Boxes von 7; n = 1.150

Unterschiede von > 20% zwischen Top 10% und Bottom 10% sind rot markiert.

Verkaufsmanagement

Eine Steuerung nur über pauschale Umsatzziele für einzelne Teams dürfte in den meisten Märkten nicht mehr ausreichen. Ein Produktportfolio muss heutzutage aktiv vermarktet werden. Es ist nicht egal wie sich der Umsatz zusammensetzt, sonst besteht die Gefahr, dass nur die Produkte verkauft werden, die der Kunde sowieso nachfragt. Neue und innovative Produkte müssen dagegen oft erst einmal aktiv vermarktet werden, manchmal auch gegen anfängliche Widerstände. Nur so können wichtige Marktpositionen früh besetzt und gute Deckungsbeiträge erzielt werden.

Praktisch alle der befragten Unternehmen haben konkrete Ziele für ihre Verkaufsmitarbeiter formuliert. Auffällig ist jedoch, dass es bei den Top 10% oft mehr und anspruchsvollere Ziele gibt. Kundenzufriedenheitsziele, Ziele für einzelne Produktumsätze oder für Deckungsbeiträge findet man bei ihnen häufiger als beim Durchschnitt oder den Bottom 10% (siehe Abbildung Seite 28).

Dadurch steuern erfolgreiche Unternehmen ihre Marktbearbeitung detaillierter. Sie können Fehlentwicklungen früher erkennen und korrigieren und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, ihre geplanten Marktpositionen auch tatsächlich zu erreichen.

Allerdings die die Anzahl differenzierter Zielsetzung in allen Unternehmen relativ gering.

Verkaufsmanagement - Ziele

„Welche konkreten Ziele gibt es für einen einzelnen Verkäufer?“

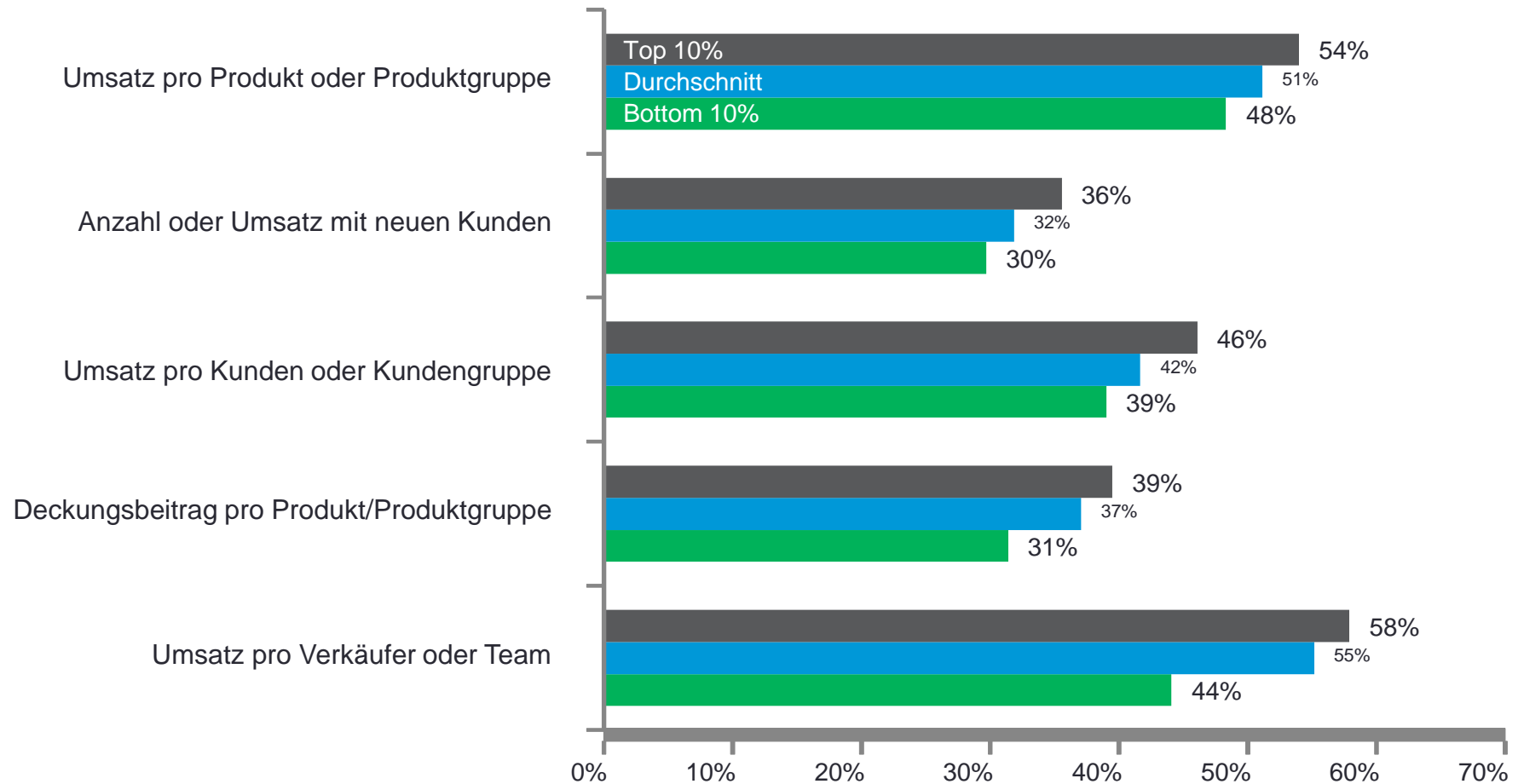
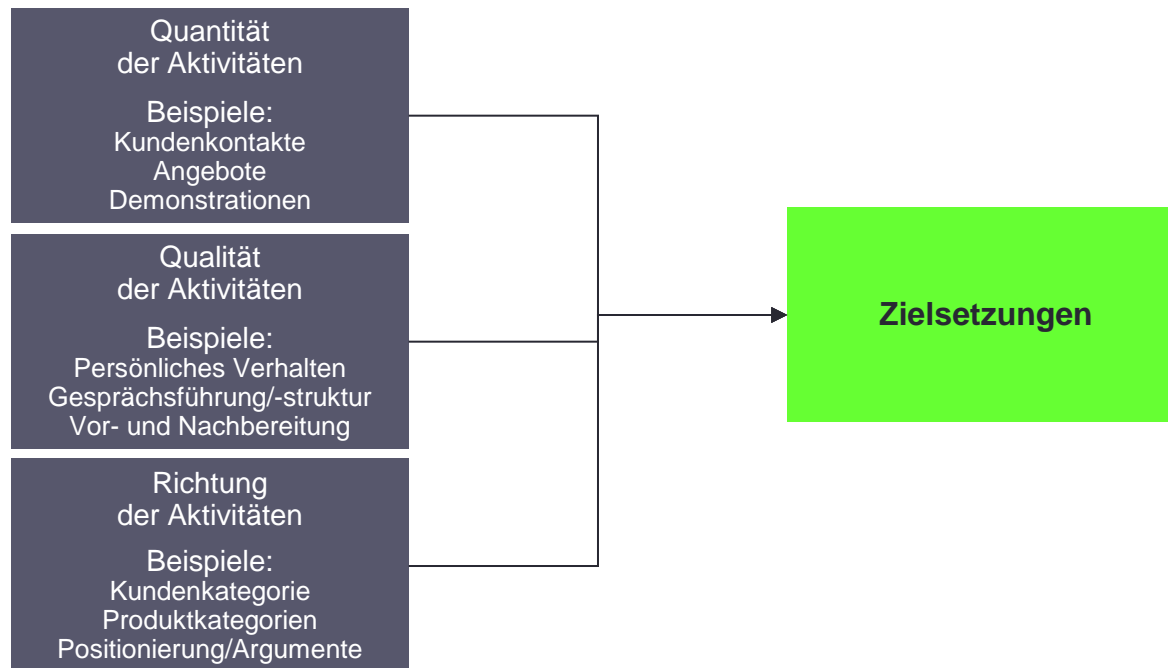


Illustration: Ja oder nein, mehrere Antworten möglich; n = 1.150.

Verkaufsmanagement – Aktivitäten

Die differenziertesten Ziele nützen jedoch nichts, wenn sie nicht in Aktivitäten übersetzt werden. Oder, um es etwas plakativer zu sagen: Wir können keine Ziele managen, sondern nur Aktivitäten. Ein Ziel macht zwar die Richtung deutlich und kann motivieren, erreicht wird es aber nur, wenn auch die passenden Aktivitäten zur Zielerreichung durchgeführt werden.

Im Verkauf gibt es dabei drei Gruppen von Aktivitäten, die die Zielerreichung beeinflussen:



Wenn z.B. ein besseres Verkaufsergebnis als in der Vergangenheit erzielt werden soll, so müssen – konstante Rahmenbedingungen unterstellt – entweder mehr Kundenbesuche gemacht oder besser argumentiert oder andere Produkte verkauft werden.

Verkaufsmanagement– Follow Up

Auch das bereits vorgestellte Modell der Verkaufsprozesse berücksichtigt diese Basismodell zur Aktivitätsplanung. Für jede Prozessphase werden zunächst eine bestimmte Anzahl an Aktivitäten geplant. Die inhaltliche Qualität dieser Aktivitäten spiegelt sich in den Erfolgsquoten (KPIs) zwischen den einzelnen Prozessphasen wider. Die Arbeitsrichtung ist meist schon durch das Prozessziel vorgeben, z.B. neue Kunden, ein neues Produkt oder die Auswahlkriterien für die Zielkunden des Prozesses.

Für ein effizientes Verkaufsmanagement kommt es aber nicht nur auf die Definition von Aktivitätszielen an, sondern auch darauf, die tatsächliche Durchführung der Aktivitäten sicherzustellen und laufend/kurzfristig ihren tatsächlichen Zielbeitrag zu bewerten. Sind die Aktivitäten wie geplant umgesetzt worden? Haben sie den gewünschten Erfolg gebracht? Welche Aktivitäten sollten forciert oder verändert werden?

Nur so können Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Wenn Zielabweichungen in den Ergebnissen sichtbar werden ist es meistens schon zu spät, um noch kurzfristig gegenzusteuern.

Und genau mit diesem Punkt haben wir einen weiteren Erfolgsfaktor der Top 10% enthüllt. Sie messen und verfolgen nicht nur die Ergebnisse, die im Verkauf erzielt werden, sondern auch weitaus intensiver die Aktivitätsvolumina und Erfolgsquoten als die Bottom 10% (siehe Abbildung Seite 31).

Fazit: Ein strukturiertes Aktivitätsmanagement ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für Sales Excellence. Nur Verkaufsprozesse zu strukturieren reicht nicht aus. Wenn Spitzenleistungen erreicht werden sollen, muss auch die Prozessdurchführung gemessen und bewertet werden.

Verkaufsmanagement – Follow up

”Die folgenden Kennzahlen werden von Ihnen monatlich oder quartalsmäßig erhoben“

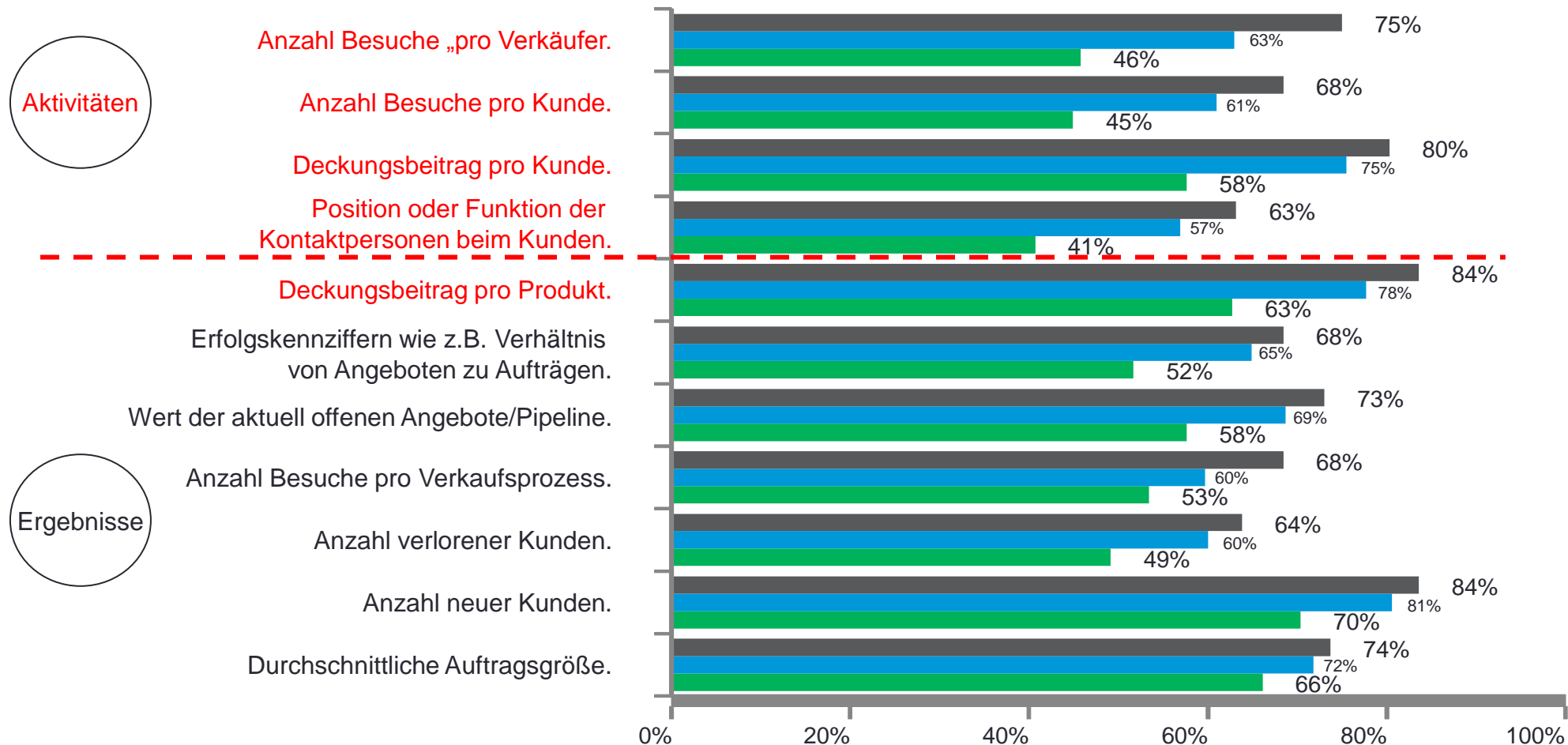


Illustration: Ja oder nein, mehrere Antworten möglich; n = 1.150.

Verkaufsmanagement – Führung

Die grundsätzlichen Führungsstrukturen sind bei allen interviewten Unternehmen gleich Mit einer Ausnahme: Die Top 10% diskutieren Zielerreichungsgrade monatlich, während solche Gespräche von den Bottom 10% nur quartalsmäßig geführt werden. Offensichtlich ist eine regelmäßiges Feedback eine der wesentlichen Voraussetzungen für Sales Excellence.

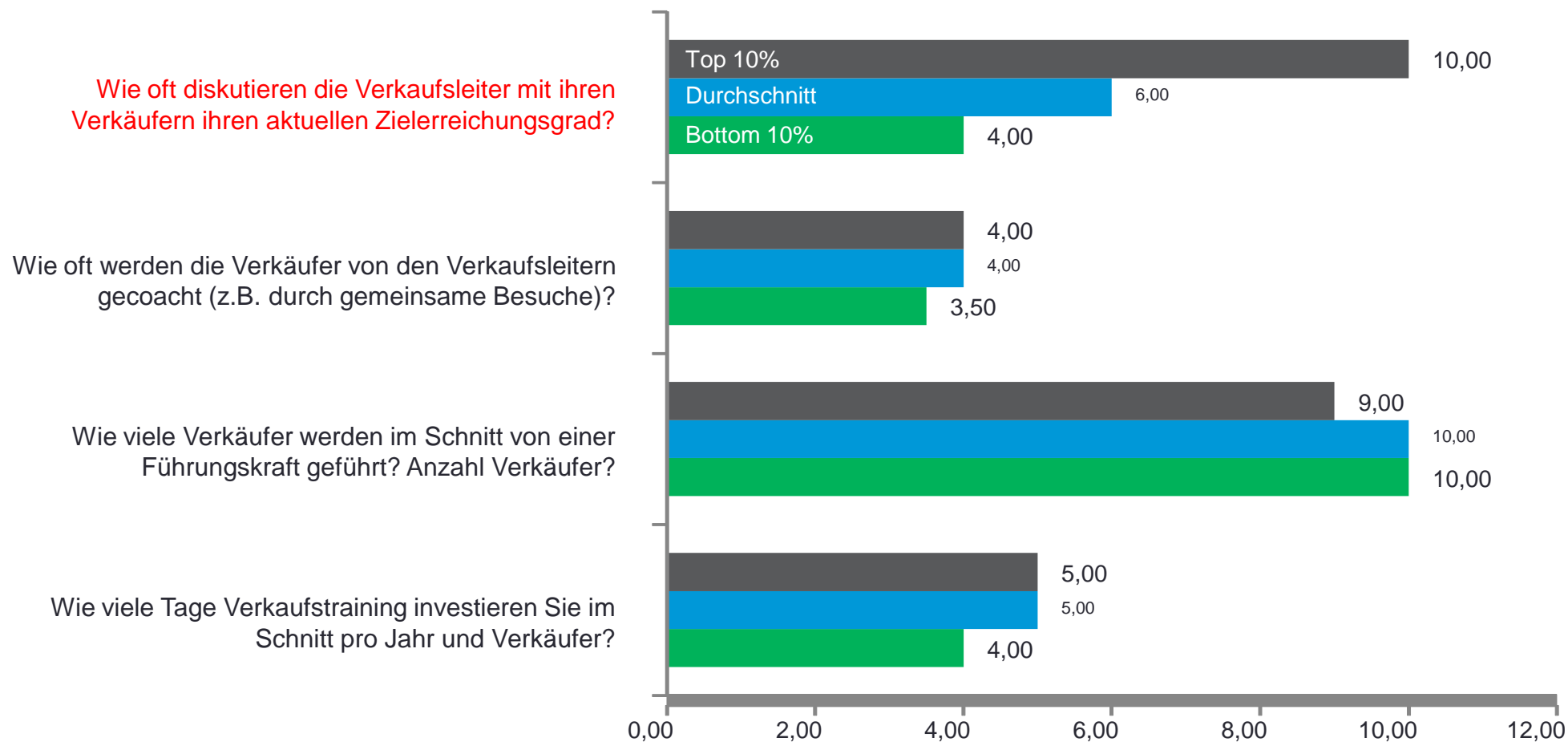


Illustration: Anzahl (pro Jahr); n = 1.150.

Differentiated Selling

Verkaufen ist nicht gleich Verkaufen, sondern Verkäufer werden oft mit völlig unterschiedlichen Situationen konfrontiert. Nach unserer Erfahrung unterscheiden sich Verkaufssituationen durch die individuellen Erwartungen, die Kunden an Verkäufer stellen und die Qualität der Beziehungen zwischen Kunde und Verkäufer. Die Dimensionen lassen sich wie folgt beschreiben:

Erwartungen von Kunden an Verkäufer: Es gibt Situationen, in denen ein Kunde von einem Verkäufer keine Informations- oder Beratungsleistung erwartet. Er sieht in ihm z.B. hauptsächlich eine Abwicklungsfunktion. Das ist typisch, wenn regelmäßig die gleichen Produkte gekauft werden. Sie sind bekannt und die gegenseitigen Interaktionen sind eingespielt. Man erwartet eine gewisse Kundenorientierung, möchte freundlich bedient werden und genießt vielleicht auch den zwischenmenschlichen Kontakt. Der Kunde erwartet aber keine Gespräche über Leistungsvorteile, Services, Mehrwerte etc. Ähnlich ist es in Situationen, in denen ein Kunde aus seiner Sicht gar keinen Bedarf hat. Dann wird er natürlich auch keine Beratung von einem Verkäufer suchen oder erwarten. Das ist meistens dann der Fall, wenn man mit seinen bisherigen Lieferanten sehr zufrieden ist und meint, eine gute Markttransparenz zu haben. Anders ist es, wenn ein Kunde keinen Routinekauf tätigt und sein eigenes Know-how oder die Markttransparenz schlecht ist. Dann erwarten Kunden vom Verkäufer Informationen und Beratung, in einigen Fällen sogar die Übernahme von Entscheidungen. Die unterschiedlichen Ausprägungen dieser Erwartungshaltung haben wir bei unserer Befragung mit den folgenden Aussagen beschrieben:

Wir treffen auf potenzielle und bestehende Kunden, die ihren Bedarf genau kennen und wissen, wie ein Angebot aussehen soll.

← Erwartungen von Kunden an Verkäufer →

Wir treffen auf potenzielle und bestehende Kunden, die ihren Bedarf nicht genau kennen und nicht wissen, wie ein Angebot aussehen soll.

Qualität der Beziehung zwischen Kunden und Verkäufer: Wenn sich Kunde und Verkäufer kennen und schätzen (man also bereits positive Erfahrungen gesammelt hat), wird man sich gegenseitig auch mehr Vertrauen entgegenbringen. Das kann bedeuten, dass private Themen öfter angesprochen werden und dass man auch offener mit geschäftlichen Hintergrundinformationen umgeht. Die Marktsituationen der Kunden sind für den Verkäufer transparenter, er kennt Stärken und Schwächen, Strategien und Herausforderungen. Damit eröffnen sich ihm auch andere Möglichkeiten, zum Erfolg des Kunden oder - wenn man es mehr auf der persönlichen Ebene sieht - zum individuellen Wohlbefinden beizutragen. Die unterschiedlichen Ausprägungen dieser Situation haben wir bei unserer Befragung mit den folgenden Aussagen beschrieben:

Bei potenziellen und bestehenden Kunden müssen wir vor allem Widerstände/ Ablehnung überwinden.

← Qualität der Beziehung zwischen Kunden und Verkäufer →

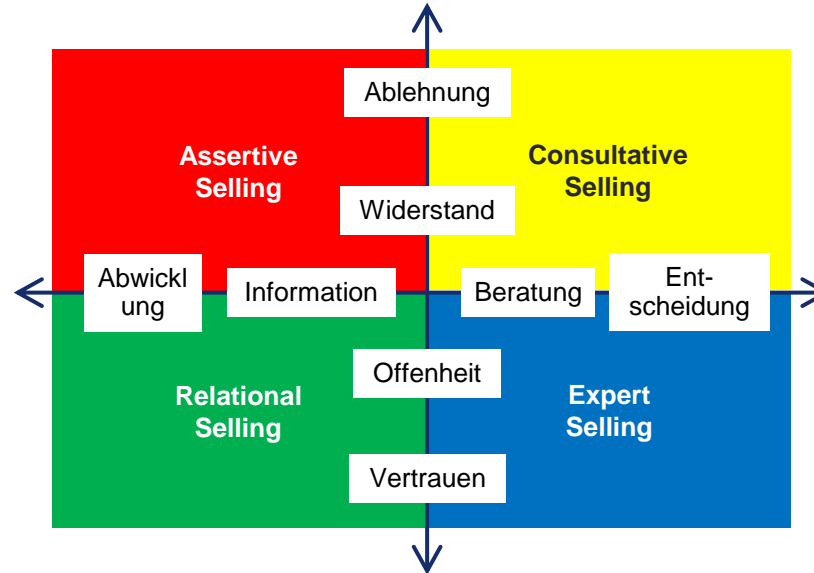
Potenzielle und bestehende Kunden sind meisten offen und gesprächsbereit.

Differentiated Selling

Wenn die beiden Parameter (Erwartungshaltung der Kunden und Qualität der Beziehung) in einer Matrix abbilden werden, lassen sich 4 grundsätzliche Verkaufssituationen identifizieren, die auch jeweils einen eigenen Verkaufsstil erfordern.

*Bei potenziellen und bestehenden Kunden
müssen wir vor allem Widerstände/
Ablehnung überwinden.*

*Wir treffen auf potenzielle und
bestehende Kunden, die ihren
Bedarf genau kennen und wissen,
wie ein Angebot aussehen soll.*



*Wir treffen auf potenzielle und
bestehende Kunden, die ihren Bedarf
nicht genau kennen und nicht wissen,
wie ein Angebot aussehen soll.*

*Potenzielle und bestehende Kunden sind
meisten offen und gesprächsbereit.*

Differentiated Selling

Die entsprechenden Verkaufsstile können wie folgt beschrieben werden:

Assertive Selling: Verkäufer treffen auf Kunden, die sie nicht gut kennen und die keinen konkreten Bedarf an den vom Verkäufer angebotenen Leistungen artikuliert haben. Hier hat der Verkäufer zwei Hürden zu nehmen. Erstens suchen die potenziellen Kunden seinen Rat nicht aktiv. Zweitens muss zunächst einmal ein Bedarf wahrgenommen werden. Das heißt, es geht darum Kontakt herzustellen und zu versuchen, einen Bedarf zu wecken oder aufzubauen. Anschließend muss der Verkäufer aufzeigen, dass sein Angebot diesen Bedarf besser erfüllt als die Angebote anderer Anbieter. Dies ist eine typische Verkaufssituation für proaktive Marktbearbeitung. Für den Verkäufer ist dies eine Situation, die von ihm viel persönliche Ausstrahlungskraft und Charisma verlangt.

Consultative Selling: Immer mehr Kunden sind darauf angewiesen, nicht nur die Produkte, sondern auch das Know How ihrer Lieferanten zu nutzen. Sie versuchen, Lieferanten bereits sehr frühzeitig in ihre Leistungserstellung einzubinden, weit bevor ein konkreter Bedarf oder eine Spezifikation formuliert werden kann. Aber auch Lieferanten suchen diese Form der Zusammenarbeit. Sie können sich so als Wertschöpfungspartner profilieren und damit einen Nutzen jenseits des Preises aufbauen. Vom Verkäufer werden dafür allerdings auch besondere Fähigkeiten gefordert. Er muss zusätzlich zu seinem Produktwissen auch über Branchenwissen verfügen und die Strategien, die internen Abläufe sowie die Rahmenbedingungen der Kunden kennen. Nur so kann er den Kunden schon bei der Bedarfsformulierung unterstützen und individuelle Lösungen für die Zielsetzungen konzipieren und verkaufen.

Expert Selling: Die Kunden haben einen offensichtlichen Bedarf und sind grundsätzlich an Angeboten interessiert. Es besteht aber noch keine Beziehung. Diese Verkaufssituation ist für zahlreiche Kunden-Lieferanten-Beziehungen typisch. Dazu gehört auch das klassische Ausschreibungsgeschäft. Verkäufer müssen dabei eine große Lösungskompetenz haben. Das bedeutet, dass sie vor allem dann Erfolg haben werden, wenn sie eine gute Kompetenz für ihre Leistungen besitzen. Dann können sie den Bedarf eines Kunden richtig verstehen, hinterfragen und eine möglichst passgenaue Lösung erarbeiten.

Relational Selling: Die Geschäftsbeziehung ist in diesem Fall bereits etabliert und es gibt regelmäßige Bestellungen, die nicht jedes Mal neu verhandelt werden müssen. Hier steht die Kundenbeziehung im Vordergrund der Verkaufsaktivitäten und weniger das Produkt, die Leistungen oder eine spezifische Lösung. Die Verkäufer sind in ihren zwischenmenschlichen und sozialen Kompetenzen gefordert und müssen die Kundenbeziehung als eigenständiges Arbeitsfeld begreifen.

Im Rahmen der *Excellence in Sales*-Studie wurde abgefragt, wie häufig diese Verkaufssituationen bei den einzelnen Unternehmen auftreten. Auch hier werden Unterschiede zwischen Top 10% und Bottom 10% deutlich (Abbildung Seiten 36 und 37).

Verkaufssituationen

”Welcher Anteil Ihrer Verkaufssituationen lässt sich jeweils durch die folgenden Beschreibungen charakterisieren?“

Wir treffen auf potenzielle und bestehende Kunden, die ihren Bedarf nicht genau kennen und nicht wissen, wie ein Angebot aussehen soll.

Wir treffen auf potenzielle und bestehende Kunden, die ihren Bedarf genau kennen und wissen, wie ein Angebot aussehen soll.

Potenzielle und bestehende Kunden sind meistens offen und gesprächsbereit

Bei potenziellen und bestehenden Kunden müssen wir vor allem Widerstände/ Ablehnung überwinden

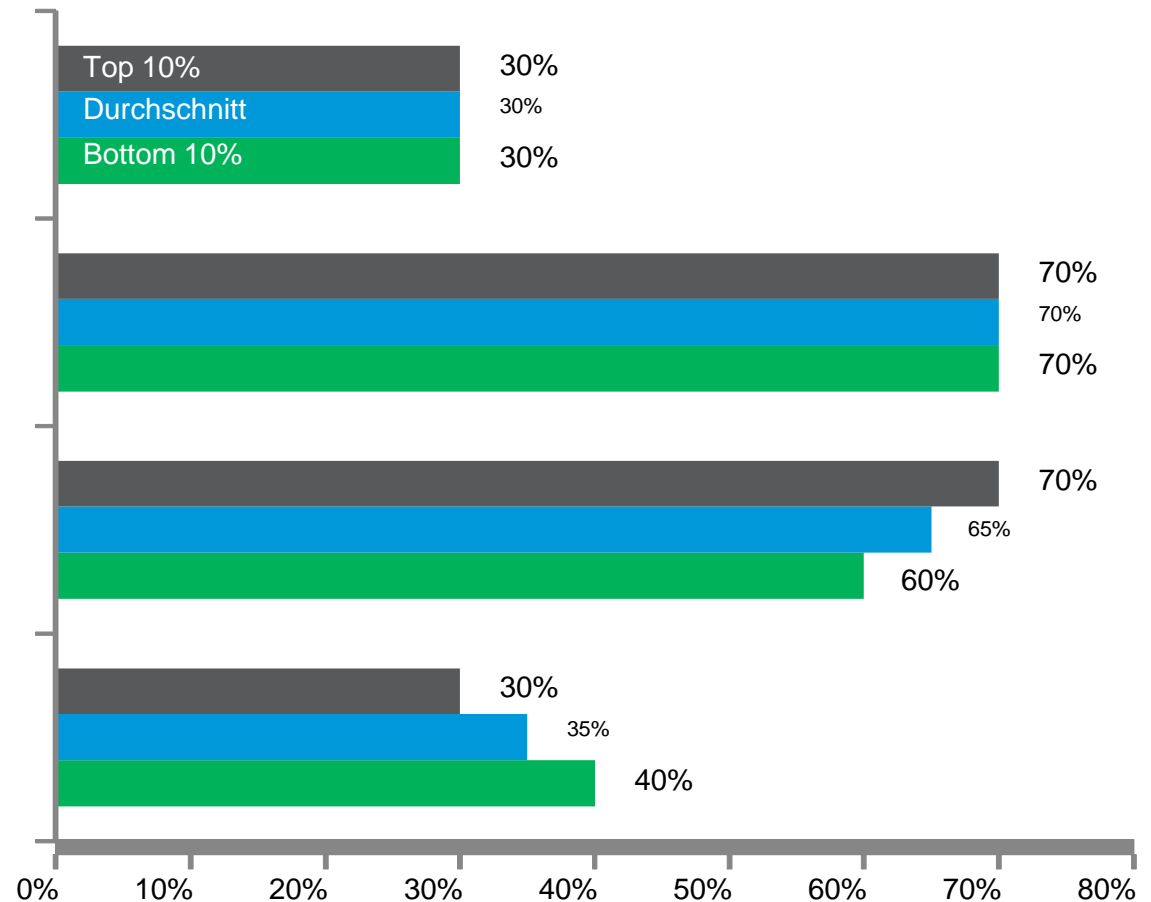
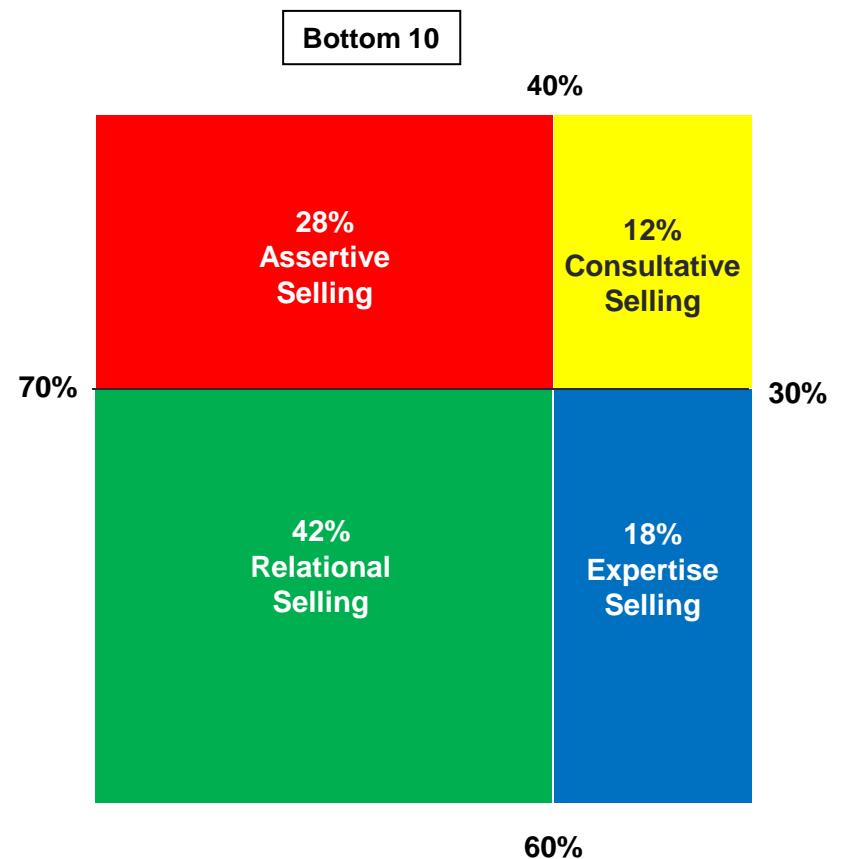
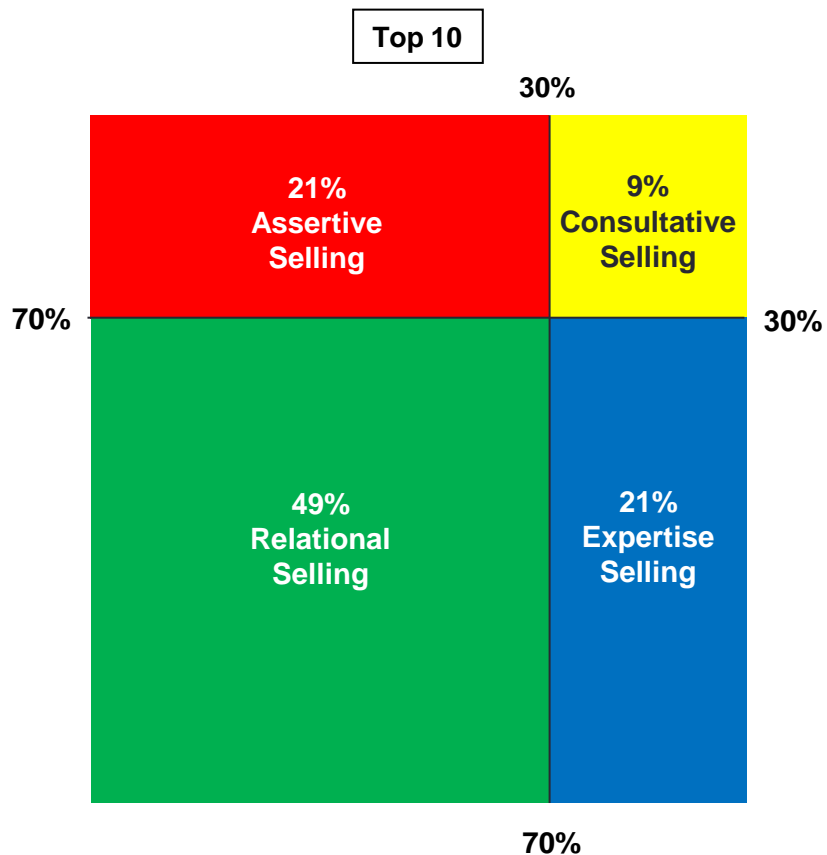


Illustration: Prozentsumme pro Befragtem = 100; n = 1.150.

Differentiated Selling

Wenn wir diese Daten wiederum in die Differentiated Selling Matrix übertragen, wird deutlich, dass die Ausprägung der Verkaufssituationen bei Top 10% und Bottom 10% unterschiedlich ist. Die Top 10% werden weniger häufig mit herausfordernden Situationen (Assertive Selling und Consultative Selling) konfrontiert als die Bottom 10%. Das ist wahrscheinlich kein Zufall wenn wir uns die folgenden Abbildungen (Seite 38 und 39) ansehen.



Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter

„Bitte geben Sie an, welche Fähigkeiten/besondere Stärken Ihrer Verkäufer sind.“

Relational Selling Kompetenzen (Serviceorientierung ..., Sozialkompetenz ...) weisen weitgehend alle Unternehmen auf. Aber bei Kompetenzen, die insbesondere für herausfordernde Verkaufssituation wichtig, sind schätzen sich die Top 10% deutlich besser ein als die Bottom 10%. Daher ist es nachvollziehbar, dass sie die Assertive-, Consultative- und sogar Expert Selling – Situation besser handhaben bzw. sie leichter in loyalere Kundenbeziehungen umwandeln können.

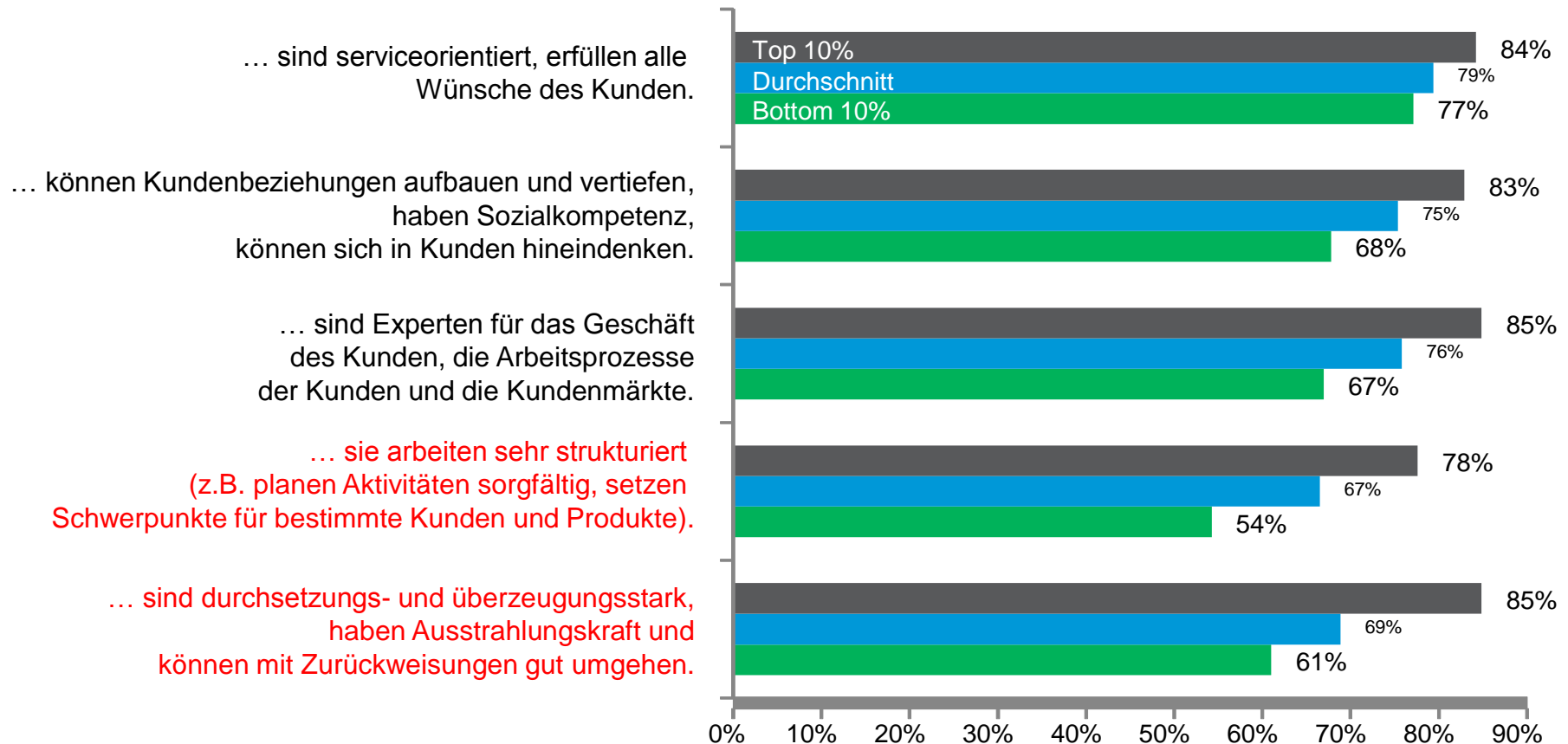


Illustration: In welchem Maße stimmen Sie dieser Aussage zu? Top 2 Boxes von 7; n = 1.150

Unterschiede von > 20% zwischen Top 10% und Bottom 10% sind rot markiert.

Verkaufstechniken

„Bitte geben Sie an, welche Verkaufstechniken Ihre Verkäufer besonders gut beherrschen“

Selbst wenn die eher klassischen Verkaufstechniken betrachtet werden, werden die Stärken der Top 10% deutlich. Sie können Widerstände wesentlich besser handhaben als die Bottom 10%.

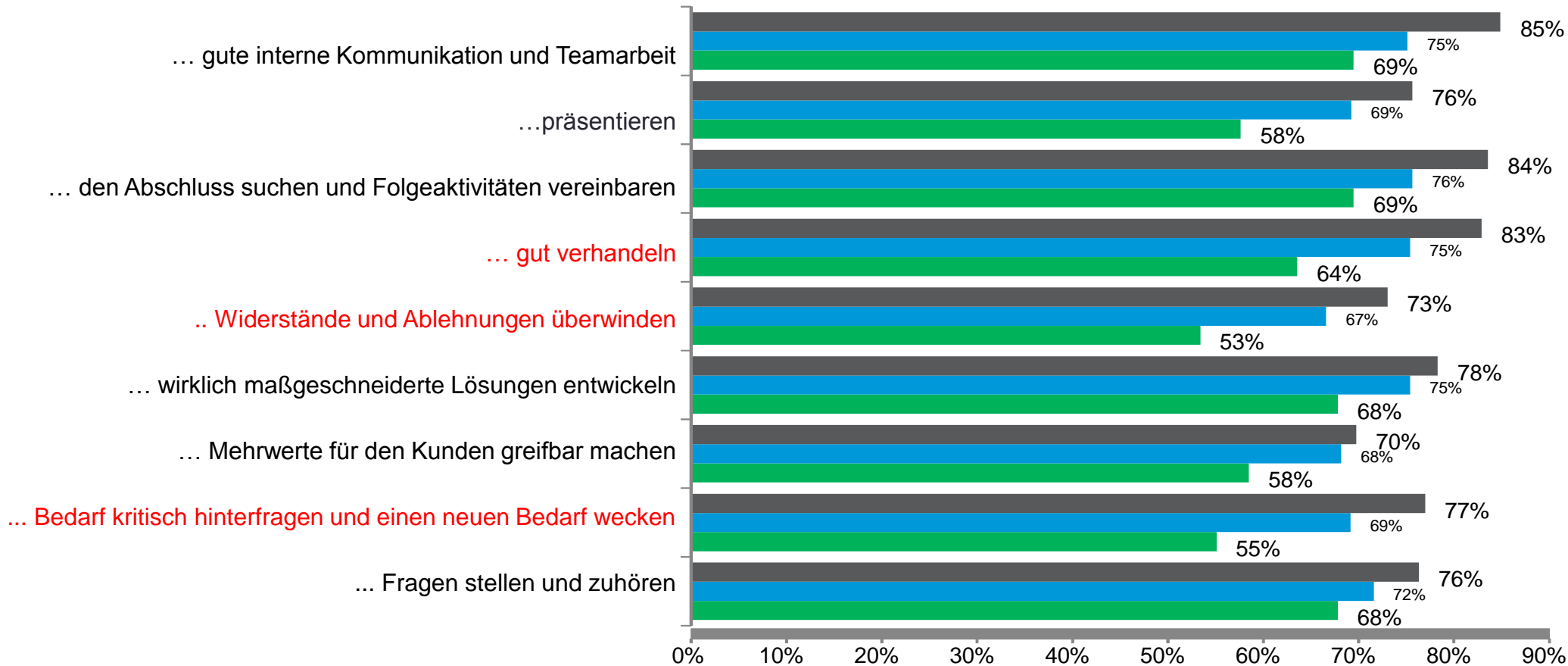


Illustration: In welchem Maße stimmen Sie dieser Aussage zu? Top 2 Boxes von 7; n = 1.150
 Unterschiede von > 20% zwischen Top 10% und Bottom 10% sind rot markiert.



Spezielle Instrumente

Die Top 10 nutzen unterstützende Systeme weitaus stärker als die Bottom 10. Sie kennen den Blickwinkel der Kunden, sie nutzen moderne Kommunikationsformen wie Social Media intensiver und unterstützen ihre Verkäufer mit Systemen für ein strukturiertes Kundenbeziehungsmanagement (CRM)..

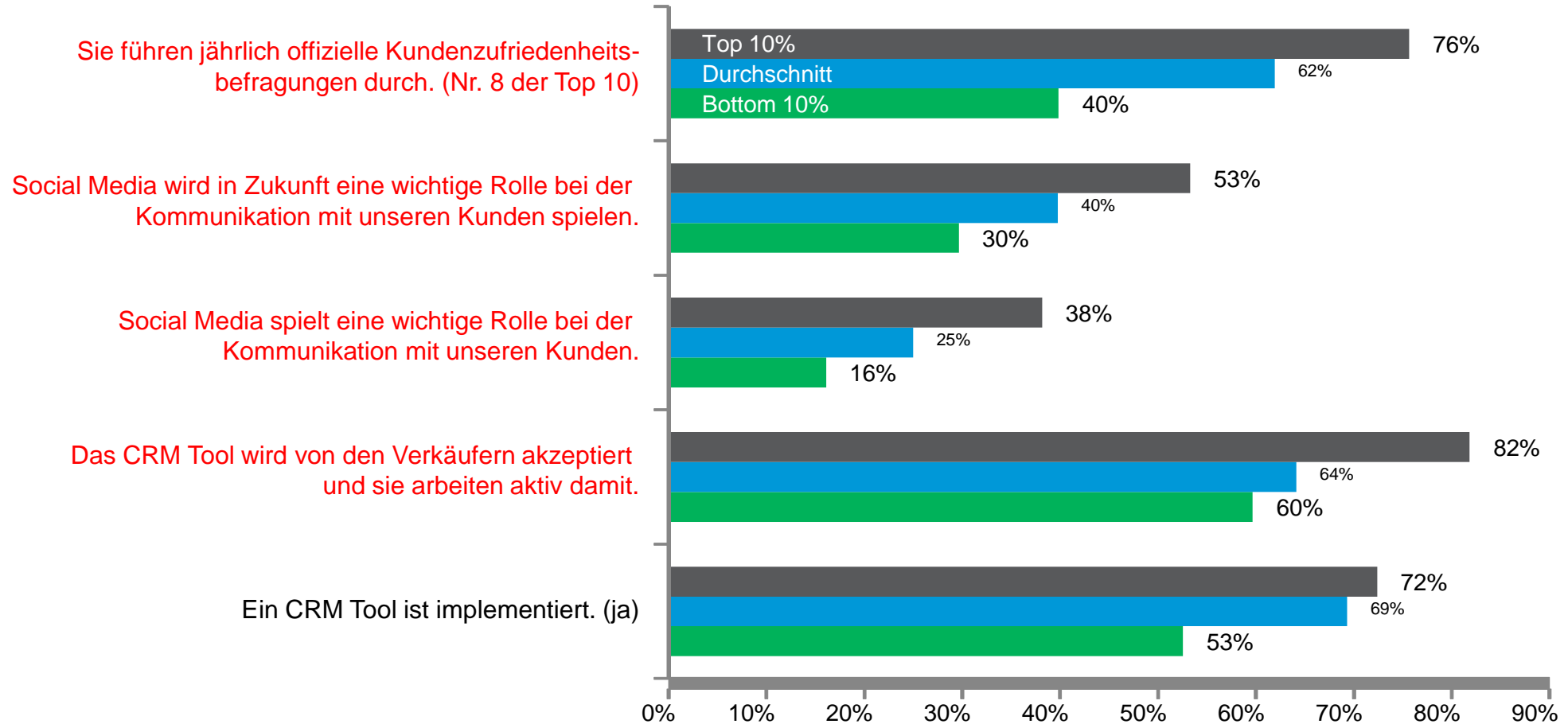


Illustration: In welchem Maße stimmen Sie dieser Aussage zu? Top 2 Boxes von 7; n = 1.150
Unterschiede von > 20% zwischen Top 10% und Bottom 10% sind rot markiert.

Rahmenbedingungen im Unternehmen

Es ist leicht nachvollziehbar, dass Sales Excellence nur funktioniert, wenn auch die internen Rahmenbedingungen entsprechend ausgestaltet sind. Neben dem Image des Verkaufs, bereichsübergreifenden Verkaufsansätzen und Blended Learning unterscheiden sich die Top 10 auch in allen anderen Aspekten deutlich von den Bottom 10. Fazit: Sales Excellence ist nicht nur eine Aufgabe für die Verkaufsmannschaft, sondern für das ganze Unternehmen.

Ihre Unternehmensstruktur fördert bereichsübergreifende Verkaufsansätze, die vom Verkauf initiiert werden. (No. 2 der Top 10)

Ihre generelle Unternehmensstrategie beinhaltet auch Verkaufsthemen.

Sie nutzen Blended Learning (z.B. E-Learning oder virtuelle Seminare, kombiniert mit Präsenzseminaren), um die verkäuferische Qualifikation Ihrer Vertriebsmannschaft weiter auszubauen. (Nr. 10 von Top 10)

Das Image des Verkaufs ist sehr gut in Ihrem Unternehmen.

Ihr Top- Management engagiert sich persönlich im Verkauf.

Sie haben eine Unternehmenskultur, in der sich jeder Mitarbeiter als Verkäufer fühlt.

Jemand aus der Geschäftsführung/Vorstand ist speziell für den Vertrieb verantwortlich.

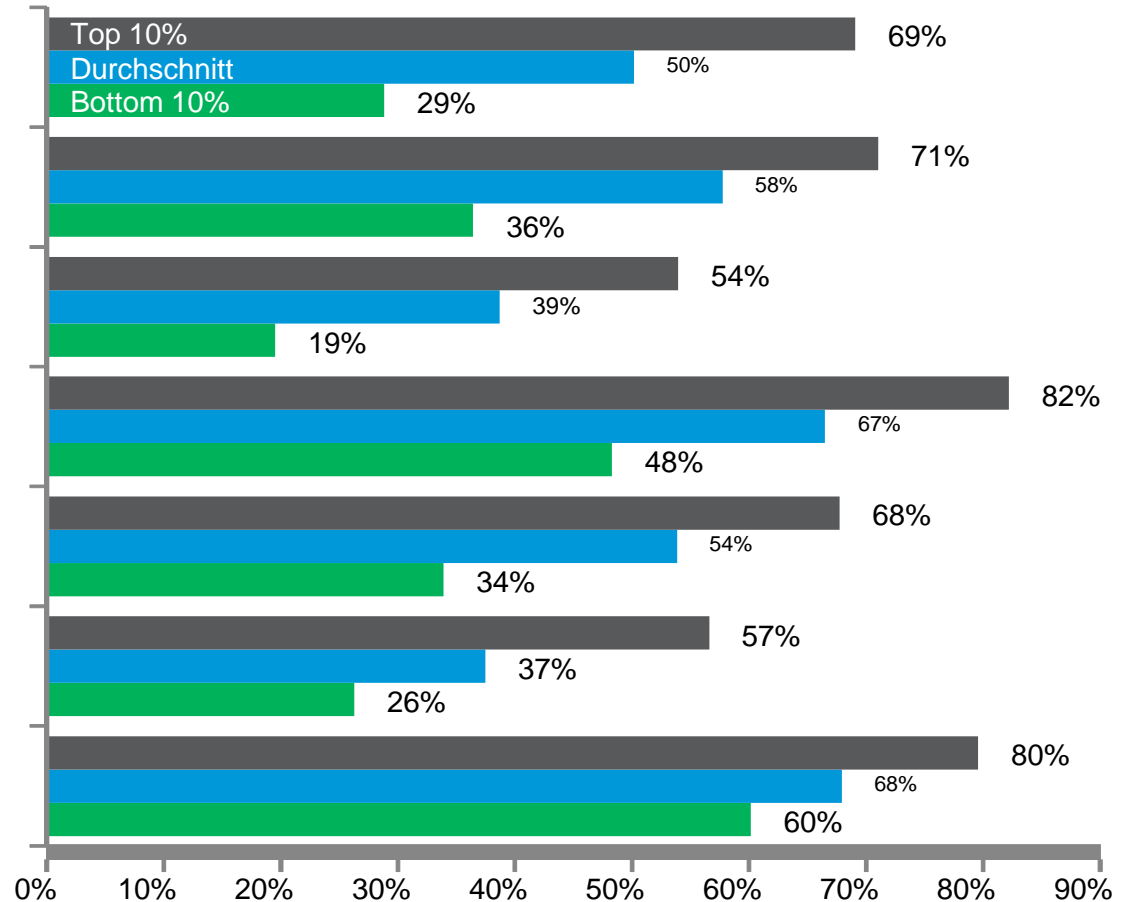


Illustration: In welchem Maße stimmen Sie dieser Aussage zu? Top 2 Boxes von 7; n = 1.150
 Unterschiede von > 20% zwischen Top 10% und Bottom 10% sind rot markiert.



Gesamtfazit

Sales Excellence ist kein Zufall, sondern folgt bestimmten Regeln. Auch bei der Betrachtung von einzelnen Länderergebnissen lassen sich trotz einiger Unterschiede immer wieder die gleichen globalen Grundprinzipien erkennen.

Es sind aber nicht nur einzelne Faktoren, die über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Mindestens ebenso wichtig ist es, die Erfolgsfaktoren richtig mit einander zu kombinieren, je nach Markt- und Unternehmenssituation unterschiedlich zu gewichten und miteinander zu verzahnen.

Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg und unterstützen Sie gerne mit Konzepten, Trainings und Coachings – taking sales to a higher level!

Mercuri International Deutschland GmbH
Theodor-Hellmich-Straße 8
40667 Meerbusch

Christian Peters
Tel: 02132 93 06 38
christian.peters@mercuri.de



Taking Sales to a Higher Level

Mercuri International Group

Mercuri International is the world's largest sales performance consultancy. We have more than 50 years' experience in helping companies implement strategies and achieve powerful sales results.

Christian Peters +49-2132-9306-38

christian.peters@mercuri.de

www.mercuri.de

