

# Vertrieb auf neuem Niveau

TEXT HOLGER DANNENBERG UND MARCUS REDEMANN

Die Digitalisierung verändert den Verkauf erheblich. Eine einseitige Konzentration darauf reicht allerdings nicht, um eine effiziente Sales Excellence Transformation zu realisieren. **Entscheidend ist, Sales Excellence zentral und individuell pro Verkäufer zu praktizieren.**

**G**oogle verarbeitet über 64.000 Anfragen in der Sekunde. Technologiefirmen wie Amazon, Apple, Alphabet und Facebook springen an die Spitze der erfolgreichsten Unternehmen. Internet, Mobile Devices und soziale Netzwerke haben unser Informations- und Kommunikationsverhalten dramatisch gewandelt. In rasanter Geschwindigkeit verändern neue (disruptive) Geschäftsmodelle die Märkte. Zudem werden Produktions- und Lebenszyklen von Produkten immer kürzer. Der analoge Verkäufer wird mit Begriffen wie Big Data, Customer Journey Automation, Digital Leadership, Collaborationsmodel, Social CRM, Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz oder Virtual Reality konfrontiert.

*The New Sales Excellence kommt: Der Vertrieb muss sich ändern, um beim Kunden nicht als altbacken wahrgenommen zu werden.*

Es wäre töricht zu glauben, dass der digitale Wandel und die Schnelligkeit der Märkte keinen Einfluss auf den Vertrieb und das Vertriebsmanagement haben. Ebenso töricht ist es allerdings zu glauben, dass nur mit dem Label „Digitale Sales-Transformation“ der Erfolg im Vertrieb gesichert ist.

## It's all about Sales Excellence

Ein schlechtes Produkt wird durch Anbieten in Web-Shops nicht besser, und schlechte Vertriebssteuerung wird nicht besser, nur weil man das CRM über Apps nutzen kann, Unmengen von Daten analysiert werden können und jeder Verkäufer nun ein Profil in den digitalen Netzwerken angelegt hat.



## Improve your Sales

**Learning 1** Der digitale Wandel erreicht den Vertrieb und das Vertriebsmanagement. Doch nur mit dem „Digitale Sales Transformation“ können Unternehmen ihren Erfolg im Vertrieb nicht sichern.

**Learning 2** Um Sales Excellence auch in Zukunft zu erreichen, reicht es nicht aus, sich nur auf die digitalen Komponenten zu fokussieren. Es müssen umfassend alle Erfolgsfaktoren für Sales Excellence sichergestellt werden.

**Learning 3** Mit dem Festhalten an etablierten Umsatz- und Margenbetrachtungen sowie Besuchszahlen kann man den Vertrieb heutzutage nicht mehr steuern.

**Learning 4** Nur eine ganzheitliche Betrachtung der Sales Excellence Transformation kann den Vertriebserfolg auch in Zukunft sicherstellen.

Um Sales Excellence auch in Zukunft zu sichern, reicht es nicht aus, sich nur auf die digitale Komponente zu konzentrieren. Es geht darum, umfassend alle Erfolgsfaktoren für Sales Excellence sicherzustellen. Ausgehend von der Marktstrategie werden die entsprechenden Vertriebsziele abgeleitet sowie Kundendaten (Potenziale) ermittelt, um eine Segmentierung von Kunden vorzunehmen. Das zentrale Element – der Verkaufsprozess – sollte die Verkaufsaktivitäten strukturieren. Entscheidend für die Umsetzung dieser Aktivitäten sind die passende Organisationsstruktur (wer macht was?), die Steuerungssysteme (etwa Reporting, Entlohnung) sowie unterstützende Maßnahmen wie Messen und Kommunikationspolitik. Hinzu kommt das ent-

sprechende Verhalten der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter im Kundenkontakt.

Jeder dieser genannten Treiber muss aber heute in drei Ebenen betrachtet werden: zentral, individual und digital. Sales Excellence zentral beschreibt die grundsätzliche Gestaltung der Rahmenbedingungen und Tools zum Managen des Vertriebs, die von zentraler Seite initiiert oder überwacht werden sollten. Sales Excellence individual fasst die analogen Aktivitäten und Fertigkeiten zusammen, die vor allem ein einzelner Verkäufer gewährleisten sollte. Sales Excellence digital beschreibt die zusätzlichen Aktivitäten beziehungsweise Rahmenbedingungen, die mit digitaler Unterstützung etabliert werden – auf zentraler oder individueller Ebene. >>

Somit wird deutlich, dass eine rein digitale Sales Transformation zu kurz gesprungen ist. Nur eine ganzheitliche Betrachtung der Sales Excellence Transformation kann den Vertriebs Erfolg in Zukunft sicherstellen. Im Folgenden werden die drei entscheidenden Ebenen für jeden der Sales Excellence-Erfolgstreiber beschrieben.

**Eine Marktstrategie ausarbeiten**

**Sales Excellence zentral** Die generelle Marktstrategie eines Unternehmens sollte umfassend und intensiv im Vertrieb kommuniziert werden. Ansonsten besteht immer die Gefahr, dass die Verkäufer zwar engagiert arbeiten, aber mehr auf den Markt reagieren, als ihn aktiv zu gestalten, und so die generelle Marktstrategie letztlich nicht umgesetzt wird. Jeder

Verkäufer sollte verstehen, welche Positionen in welchen Marktsegmenten mit welchen Produkten und Leistungen erreicht werden sollen und wie man sich vom Wettbewerb differenzieren will.

**Sales Excellence individual** Da jedes Vertriebsgebiet unterschiedliche Strukturen aufweist (Marktposition, Kundengruppen/-anzahl) muss jeder Verkäufer die generelle Vertriebsstrategie zunächst auf seine individuelle Verkaufssituation übertragen. Dabei kann es durchaus unterschiedliche Schwerpunkte geben. Wichtig ist nur, dass in der Summe der Gebiete die Marktziele des gesamten Unternehmens erreicht werden.

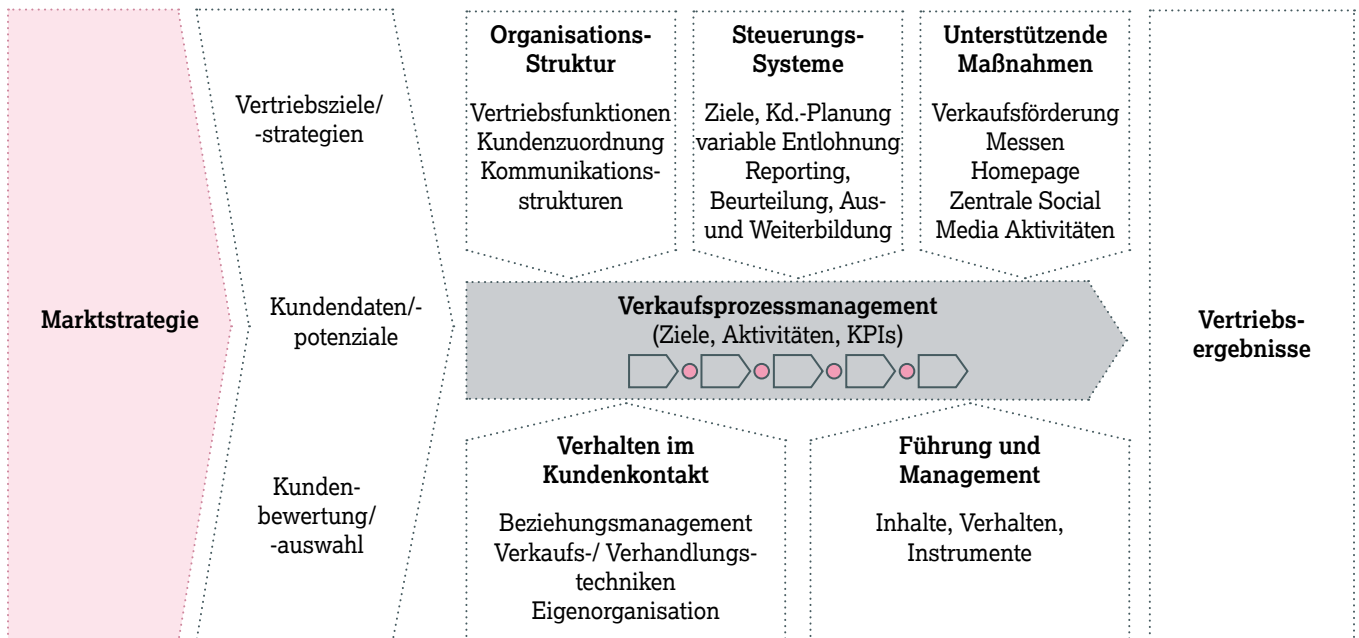
**Sales Excellence digital** Das Unternehmen sollte digitale Werkzeuge nutzen, um die Marktstrategie zu kommunizieren, aber auch um Feedback dazu einzuholen und Diskussionen zu ermöglichen. Das



**Erfolgstreiber Sales Excellence Transformation**

Was macht den Vertrieb in digitalen Zeiten erfolgreich? Die Grafik macht deutlich, dass es vor allem einer klugen

Strategie sowie konsequenter Prozesse bedarf. Und natürlich qualifizierter Führungskräfte.



Quelle: Mercuri International

erhöht den Bekanntheitsgrad und das Verständnis der Marktstrategie und damit die strategiekonforme Umsetzung. Dazu eignen sich beispielsweise soziale Netzwerkfunktionen im Intranet. Digitale Dialogbilder erleichtern dabei die Übersicht und können ebenfalls im Intranet platziert werden. Videobotschaften beziehungsweise Blogs können genutzt werden, um Teilbereiche der Strategie verstärkt zu kommunizieren.

### Konkrete Vertriebsziele festlegen

**Sales Excellence zentral** Nur wenn eine Gebietsstrategie auch in konkrete Vertriebsziele heruntergebrochen wird, ist eine erfolgreiche Vertriebsarbeit möglich. Entscheidend ist dabei der Detaillierungsgrad. Generelle Umsatzziele spiegeln keine Strategie wider. Ein Verkäufer kann keine Umsätze bearbeiten, sondern nur Kunden. Welche Ziele für welche Produkte und Leistungen sollen jeweils mit bestehenden Kunden (Ausbau und Cross Selling) und welche mit neuen Kunden erreicht werden?

**Sales Excellence individual** Jeder Verkäufer muss diese Ziele dann wiederum in Ziele pro bestehenden Kunden oder in eine konkrete Anzahl von Neukunden umwandeln.

**Sales Excellence digital** Beim Herunterbrechen der Marktstrategie in konkrete Vertriebsziele sollten Kennzahlen aus der digitalen Welt berücksichtigt werden. Dazu gehören Homepage-bezogene Werte wie beispielsweise Verweildauer, Besucherzahlen, CTR (Click-Through-Rate), Downloads sowie Kennzahlen zu Social Selling-Aktivitäten: etwa Wachstum der Community, Likes, Shares, eigene Postings der Verkäufer et cetera.

Für die Bewertung und Zielplanung einzelner Kunden sollten Datenbanken aufgebaut werden, die spezielle Segmentierungen ermöglichen. So können Affinitätsprofile für einzelne Produkte beziehungsweise Kategorien aufgebaut werden. Solche Segmentierungen ermöglichen dann eine bessere Definition von Zielkunden und helfen, die aktive Verkaufszeit des Vertriebs optimal einzusetzen.

**Sales Excellence zentral** Verkaufsprozesse leiten sich aus dem Kaufprozess der Kunden ab und beschreiben, mit welchen Aktivitäten der Vertrieb den Kaufprozess der Kunden beeinflussen soll und welche Erfolgsquoten (KPIs) bis wann erreicht werden



## Autoren



**Holger Dannenberg**

ist Geschäftsführer von Mercuri International Deutschland, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungsunternehmen in Meerbusch.

[www.mercuri.net](http://www.mercuri.net)



**Marcus Redemann**

ist Management Partner und Projektleiter bei Mercuri International Deutschland. Gemeinsam mit seinem Team hat er zahlreiche Sales Excellence Transformation-Projekte durchgeführt, auch international.

[www.mercuri.net](http://www.mercuri.net)

müssen, um die jeweiligen Vertriebsziele sicherzustellen. Da sich die Kaufprozesse der Kunden in den vergangenen Jahren radikal verändert haben, kommt diesem Erfolgstreiber eine Schlüsselposition bei Sales Excellence Transformation zu.

**Sales Excellence individual** Auf der Basis dieser definierten Verkaufsprozesse erstellt jeder Verkäufer seine individuelle Aktivitätsplanung mit konkreten Zielen. Wie viele Kontakte, Angebote, Verhandlungen sollten bis wann realisiert werden?

**Sales Excellence digital** Social Selling ergänzt oder ersetzt in vielen Verkaufsprozessen die traditionellen Verkaufsaktivitäten. Speziell bei der Generierung von Erstkontakten zu potenziellen Kunden oder neuen Ansprechpartnern bei bestehenden Kunden und zur Positionierung gewinnen Soziale Medien immer mehr an Bedeutung.

Ein weiteres neues Element in vielen Verkaufsprozessen, das die Digitalisierung hervorbringt, ist die „Diagnose“. Kunden werden autonomer und >>

informieren sich im Internet, bevor es überhaupt erste Kontakte zu Verkäufern gibt. Vor der Bedarfsanalyse sollte daher zunächst analysiert werden, wo der Kunde in seinem Entscheidungsprozess steht. Welche Wege (im Internet) ist er bereits gegangen? Wie detailliert hat er schon das Bild einer Lösung im Kopf und welche Präferenzen für einen Lieferanten gibt es bereits? Diese Informationen bestimmen das weitere Vorgehen des Verkäufers. Ein Beispiel: Ein

*Eine bunte Krawatte und Hosenträger reichen im Vertrieb längst nicht mehr: Vor allem digitale Kompetenzen sind heute gefragt.*



Kunde hat eine Lösung im Kopf, die sehr gut in das eigene Portfolio passt. Ein anderer Kunde hat noch keine finale Lösung im Kopf, doch das eigene Portfolio bietet diverse Optionen. Er hat allerdings eine Präferenz für einen anderen Anbieter. Würden Sie dem Verkäufer in beiden Fällen das gleiche Vorgehen, die gleiche Verkaufsstrategie empfehlen? Die Zeiten, in denen eine einzige Vorgehensweise die

Vertriebsstrategie dominierte, sind jedenfalls lange vorbei. Eine der neuen Fertigkeiten eines Verkäufers ist es, die Kaufsituation des jeweiligen Kunden individuell zu diagnostizieren und eine Strategie für weitere Aktivitäten im Verkaufsprozess zu entwickeln.

So bestellen über 20 Prozent der B2B-Kunden beispielsweise bereits mehr als 50 Prozent der Waren und Produkte online (Forrester Research). Insofern sollten Shop-Systeme und E-Commerce-Konzepte etabliert beziehungsweise auf die Kundenwünsche hin überprüft und gegebenenfalls adaptiert werden. Online-Bestellungen werden etwa bei Würth im Provisionssystem der Verkäufer honoriert.

### **Eine schlagkräftige Truppe formen**

**Sales Excellence zentral** Organisations- und Kommunikationsstrukturen zur Umsetzung von Verkaufsprozessen, die Länder- oder Regionen überschreiten, oder von Verkaufsprozessen, die mehrere Unternehmensbereiche umfassen, sollten zentral definiert werden. Länder- oder Abteilungsgeismen sind ansonsten schwer in den Griff zu bekommen.

**Sales Excellence individual** Die Zeit der Einzelkämpfer an der Verkaufsfront ist weitestgehend vorbei. Durch die Komplexität der Märkte und durch die gesteigerten Kundenanforderungen müssen Verkäufer lernen, sich intern mit Kollegen und anderen Abteilungen zu koordinieren sowie Kundenbearbeitungsaufgaben zu delegieren. Natürlich bleiben sie verantwortlich – als Manager des Projekts Kunde.

**Sales Excellence digital** Nur mit neuen, digitalen Instrumenten (Instant Messenger, Filesharing-Tools, Collaborative-Writing-Tools) können Verkäufer virtuelle Teams effektiv koordinieren und den schnellen Austausch von relevanten Informationen zu Kunden, Projekten et cetera sicherstellen. Marketing und Vertrieb müssen stärker zusammenarbeiten, um die volle Kraft in diversen Social Media- und Online-Kanälen zu entfalten. Ähnliches gilt für das Zusammenspiel von Innen- und Außendienst. Schon jetzt suchen zahlreiche Unternehmen hierzulande Content Manager, die im Innendienst angesiedelt sind und den Außendienst beim Social Selling unterstützen. Tendenz steigend.

**Sales Excellence zentral** Die Grundstrukturen von variablen Entlohnungssystemen, Reportings/



KPIs und Weiterbildungsaktivitäten sollten heutzutage zentral definiert werden und die entscheidenden Anforderungen und Parameter der Marktstrategie abbilden. Darüber hinaus brauchen einzelne Vertriebseinheiten aber Freiräume, um lokale Situationen zu berücksichtigen und zusätzliche Steuerungsimpulse zu setzen.

**Sales Excellence individual** Vertriebssteuerung ist nicht nur ein Thema für Führungskräfte. Auch der einzelne Verkäufer muss den Hintergrund der Steuerungssysteme verstehen. Er muss wissen, wie Reports und KPIs zu interpretieren sind. Nur so kann er sich selbst effizient steuern.

**Sales Excellence digital** Auch der Umgang mit sozialen Medien sollte in die Beurteilung und in die Reportings einfließen und in Reviews und Teammeetings entsprechend thematisiert werden. Nur so wird die Bedeutung allen bewusst. Ebenso sollten Themen wie Agilität und Flexibilität in die Kompetenzbeschreibung der Vertriebsmannschaft Einzug halten. Eigenschaften, die in der komplexeren und schnelllebigen Welt immer wichtiger werden.

CRM-Systeme und weitere Marktdaten liefern mittlerweile Unmengen von Daten, in deren Auswertung man sich verlieren kann. Hier gilt es, den Mut zu haben, verschiedene Sichtweisen auf die Daten in Reports auszuprobieren und dann pragmatisch zu entscheiden, welche Informationen einem wirklich helfen. Das Festhalten an etablierten Umsatz- und Margenbetrachtungen sowie Besuchszahlen wird nicht mehr ausreichen, um den Vertrieb zu steuern.

### Gute Steuerungssysteme aufbauen

**Sales Excellence zentral** Je komplexer und kundenindividueller die Vertriebswelt wird, umso stärker wird die Bedeutung von unterstützenden Maßnahmen durch andere Abteilungen (insbesondere von Marketing und Kommunikation).

**Sales Excellence individual** Die erfolgreichsten Verkäufer sind heutzutage intern vernetzt und nutzen virtuos alle Ressourcen des Unternehmens, um ihre Kunden erfolgreicher zu machen.

**Sales Excellence digital** Ohne digitale, interaktive Elemente ist eine effiziente Bearbeitung von Kunden und Potenzialen kaum möglich. Angefangen bei der Homepage, die Leads beziehungsweise konkrete Anfragen generieren, bis

## Vertrieb 3.0

### Welche Herausforderung die Digitalisierung für den Vertrieb mit sich bringt.

Die große Herausforderung für die Führungskräfte im Vertrieb wird sein, den Umgang zwischen Digital Natives und Digital Immigrants zu meistern.

Der richtige Mix aus Freiheit und Struktur ist hier wichtig. Das bedeutet, im Zweifel auch Mitarbeiter zu führen, deren Arbeitsinhalt man nicht mehr versteht (etwa Content Manager für den Innendienst).

Der Umstand, dass alles gemessen werden kann, ermöglicht gänzlich neue Formen des Analysierens und Entscheidens, etwa eine auf „Test, Measure & Adapt“ ausgelegte Kultur.

hin zu Videostreams von Produktvorstellungen, Kunden- und Branchenreferenzen, die auch auf Youtube oder sozialen Netzwerken zu finden sind. Darüber hinaus sollten bei komplexen Produkten und Lösungen interaktive Elemente und Darstellungen auf Tablets oder Laptops nutzbar sein, um die Funktionsweisen greifbar zu erklären. Dazu gehören auch ökonomische Modellrechnungen, die den Nutzen für den Kunden individuell und in Echtzeit nachvollziehbar machen.

### Verhalten im Kundenkontakt

**Sales Excellence zentral** Passend zu den Verkaufsaktivitäten, die in den Verkaufsprozessen definiert werden, müssen auch grundsätzliche Qualitätsmaßstäbe definiert werden, mit denen diese Aktivitäten im Kundenkontakt umgesetzt werden. Verkäufer brauchen zweifellos Freiräume bei der Ausgestaltung der Kundenkontakte. Aber es darf sich hier nicht um ein persönliches Gesamtkunstwerk handeln, das seine Maßstäbe ausschließlich selbst definiert. Auch in der Umsetzung der Aktivitäten muss sich die Marktstrategie widerspiegeln.

**Sales Excellence individual** Entscheidungsstrukturen und -kriterien von Kunden ändern sich permanent. Verhaltensweisen, die gestern noch richtig waren, zeigen schon morgen kaum noch Wirkung. Jeder Verkäufer muss sein individuelles Verhalten bei Kundenkontakten laufend hinterfragen und an die neuen Rahmenbedingungen anpassen. Es muss, je nach Verkaufssituation, eine weitaus größere Bandbreite an Verkaufsstilen beherrscht werden – von Assertive über Consultative-, Value- und Solution Selling bis hin zu Relational Selling.

**Sales Excellence digital** Viele Kundenkontakte können heutzutage sehr wirksam über Businessorientierte Netzwerke realisiert werden. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen unterschätzen aber aktuell die Wirkung, die mit einem konsequenten Social Selling-Ansatz erzielt werden kann. Vielfach überlassen sie es der Affinität des einzelnen Vertriebsmitarbeiters, ob und wie er diese Kanäle nutzt und erstellen auch keine eigenen Unternehmensaccounts. Über zwei Milliarden Nutzer auf Facebook, über 500 Millionen Nutzer bei LinkedIn – davon 8,5 Millionen aus der DACH-Region – beziehungsweise 12,7 Millionen Nutzer bei Xing sind allerdings >>

zu viel, als dass man sie (weiter) ignorieren und nicht strategisch nutzen könnte. Dabei ist zu beachten, dass es nicht ausreicht, ein Profil anzulegen. Es muss auch aktiv genutzt werden, um ein Netzwerk aufzubauen und sich dort als Experte zu positionieren. Das fängt bereits mit der Profilerstellung an. Meist ähneln die Profile eher einem tabellarischen Lebenslauf und ignorieren die verkäuferischen Chancen.

Für ein digitales Sales Excellence gehört der souveräne Umgang mit Tablets und Web Meetings im Verkaufsprozess ebenso dazu wie ein gewisses Maß an Agilität und Flexibilität, um die Chancen neuer Kommunikationskanäle, digitaler Werkzeuge, aber auch innovativer Geschäftsmodelle (pay per use, neue Modelle durch Verknüpfung von Daten, Outsourcing-Angebote, Flatrate-Angebote) mit Kunden entsprechend zu nutzen.

Enorm wichtig sind in diesem Zusammenhang die Bereitschaft und Kompetenz zum (schnellen) Lernen geworden. Sich auf in der Vergangenheit erworbenes Fachwissen zu verlassen, reicht heutzutage nicht mehr aus. Für Unternehmen rangiert laut der Studie „Technology Vision 2016“ von Accenture Spezial- und Expertenwissen nur auf Platz fünf der Fähigkeiten, die Mitarbeiter in der digitalen Arbeitswelt haben sollten.

### Das Führungsverhalten optimieren

**Sales Excellence zentral** Führung heißt, Ergebnisse durch den Einsatz von Mitarbeitern zu erzielen. Unternehmen sollten daher auch ein einheitliches Verständnis von Führungsverhalten und -instrumenten haben. Führung darf sich nicht darin erschöpfen, Ziele zu setzen und Ergebnisse zu monitoren, sondern muss Mitarbeiter befähigen, Spitzenleistungen zu erbringen. Gemeinsam mit den Mitarbeitern müssen Strategien diskutiert, Märkte analysiert, Aktivitäten und Verhaltensweisen hinterfragt und neu geplant sowie die Umsetzung mit gezielten Trainings- und Coaching-Maßnahmen unterstützt werden.

**Sales Excellence individual** Verkäufer sind unterschiedliche Individuen – und das ist auch gut so. Umso herausfordernder ist es, sie einheitlich und gleichzeitig individuell zu führen, wenn wirklich Sales Excellence erreicht werden soll.

**Sales Excellence digital** Führungskräfte müssen die digitale Transformation vorleben. Sie müssen Agilität und Flexibilität zeigen und den Mut haben, alte Zöpfe abzuschneiden. Sie sollten Blogs und Videos im Rahmen der Kommunikation nutzen und das Team im Umgang mit neuen IT-Tools und sozialen Medien coachen. Sie sollten also den Wandel aktiv beeinflussen und sich nicht treiben lassen. Dazu gehört auch, neue Strukturen und Modelle der Zusammenarbeit zu schaffen. Diese Chancen sollten auch genutzt werden, um neue Blickwinkel auf die Steuerung des Vertriebsteams zu gewinnen.

[redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de)



## Service

### Literatur



Tim Hughes, Matt Reynolds  
**Social Selling**  
 Techniques to Influence Buyers and Changemakers  
 ISBN-13 978-0749478018  
 18,99 Euro



Mercuri-Studie – **Global Sales Excellence Survey 2017**  
 Kostenloser Download unter  
[www.mercuri.de](http://www.mercuri.de)



Dannenberg, Holger, Zupancic, Dirk  
**Spitzenleistungen im Vertrieb**  
 Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement  
 Springer Gabler Verlag  
 ISBN 978-3-8349-8769-3  
 69,99 Euro, 54,99 Euro

# NO BUSINESS WITHOUT NEW BUSINESS

NEW BUSINESS-TIPP NR.1

„Die Zeit der Agenturen, die alles können, ist vorbei.  
Heute gewinnen die Spezialisten.“

FOTO: STEFAN FREUND



HEIKO BURRACK  
NEW BUSINESS ADVICE

[www.burrack.de](http://www.burrack.de)