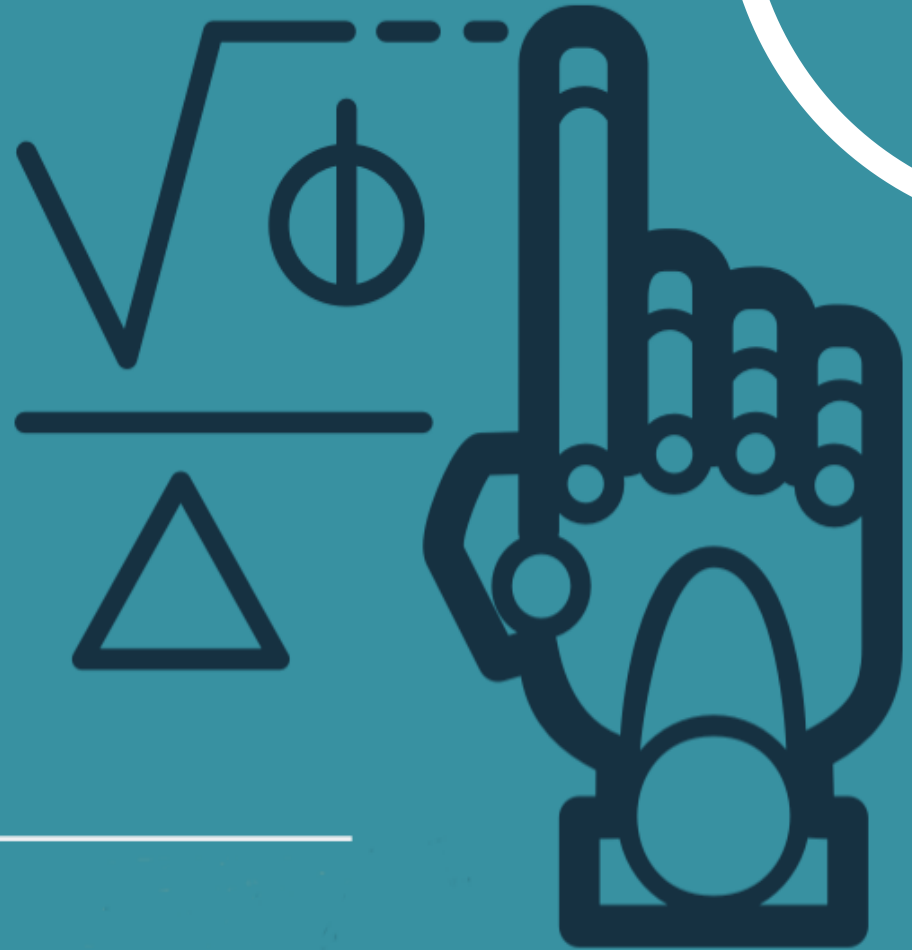


MERCURI
international

SALES EXCELLENCE DEVELOPMENT

MIT SALES EXCELLENCE ZU SPITZENLEISTUNGEN IM VERTRIEB

EIN E-BOOK VON MERCURI INTERNATIONAL
GROW YOUR PEOPLE - GROW YOUR BUSINESS



INHALT

EINFÜHRUNG – BEDEUTUNG VON SALES EXCELLENCE DEVELOPMENT	3
TEIL 1 – KURZER EINSTIEG	4
TEIL 2 – HERAUSFORDERUNGEN VON SALES EXCELLENCE DEVELOPMENT	5
TEIL 3 – ZIELE & POSITIONIERUNG VON SALES EXCELLENCE DEVELOPMENT	6
TEIL 4 – MASSNAHMEN FÜR EINE ERFOLGREICHE STRATEGIEUMSETZUNG	7
TEIL 5 – SALES EXCELLENCE DEVELOPMENT FLANKIERT DIE VERKAUFSFÜHRUNG	8
TEIL 6 – WESENTLICHE STELLHEBEL FÜR SALES EXCELLENCE DEVELOPMENT	9
TEIL 7 – MASSNAHMEN ZUR QUALIFIZIERUNG DES VERTRIEBS	10
TEIL 8 – MASSNAHMEN UM NÄHE ZU KUNDEN UND VERKÄUFERN ZU OPTIMIEREN	11
TEIL 9 – MASSNAHMEN UM KUNDENGEWINNUNG & -MANAGEMENT ZU OPTIMIEREN	12
TEIL 10 – MASSNAHMEN ZUM BESSEREN EINSATZ VON SALS METRICS	13
TEIL 11 – MASSNAHMEN ZUR OPTIMIERUNG VON SALES PERFORMANCE MANAGEMENT	14

EINFÜHRUNG

Bedeutung von Sales Excellence Development

Sales Excellence Development steigert zentral und damit übergreifend die Leistungsfähigkeit des Verkaufs, um die festgelegte Unternehmensstrategie erfolgreich zu verwirklichen. Vertriebsführung und Vertriebsentwicklung identifizieren die notwendigen Hebel im Zeitablauf, um die Vertriebsleistung maßgeblich zu steigern. Im Sinne eines Research & Development im Vertrieb werden neue Vertriebslösungen für Erfolge bei Kunden entwickelt, erprobt und umgesetzt.



Sales Excellence Development bezeichnet die kontinuierliche (Weiter-) Entwicklung neuer Lösungen im Vertrieb.

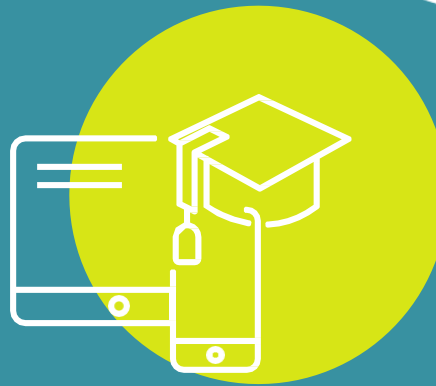
TEIL 1 – KURZER EINSTIEG

Sales Excellence Development – Spaziergang oder Ochsentour?

Unsere These: Der Vertrieb in Unternehmen wächst traditionell mehrheitlich aus eigener Initiative heraus und verbessert sich zufällig und in kleinen Schritten. Um zukunftsfähig zu bleiben, ist es vermehrt notwendig, neue und grundsätzliche Vertriebslösungen sorgfältig zu entwickeln, zu lancieren und umzusetzen.

Zudem bewegt sich Sales Excellence Development in dynamischen Märkten und Unternehmen. Was sich nicht schnell umsetzen lässt, wird rasch verworfen. Trotzdem ist die häufig gestellte Frage nach den Quick Wins im Sales Development oft falsch, denn Veränderungen im Verkauf betreffen das persönliche Verhalten von vielen Beteiligten und lassen sich nur langfristig erreichen.

Die Befragten schätzen, dass das gesamthafte Unternehmenswachstum durch Sales Excellence Development jährlich um 5% und die Erträge jährlich um 3,6% gesteigert werden können.



„Excellence entspringt zwar dem verbreiteten Hang zu übertreiben, steht aber für das Bestreben, dass der Verkauf seine Aufgabe gut erfüllen soll.“

TEIL 2 – HERAUSFORDERUNGEN VON SALES EXCELLENCE DEVELOPMENT

„Im Verkauf ist Sales Excellence ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg – eine zentrale Aufgabe, die niemals erledigt ist.“

Die Vorstellungen von Sales Excellence Development sind vielerorts noch recht offen bis diffus, aber die Erwartungen sind sehr hoch und schließen zahlreiche Schauplätze des Verkaufs ein. Benannte Verantwortliche fühlen sich teilweise alleine gelassen. Oft ist es ihre Aufgabe, die Ziele, Tätigkeiten oder Projekte selbst zu klären und sich eine gute Position im Unternehmen zu erarbeiten. Leicht kann eine solche Funktion auch zum Erfüllungsgehilfen des Verkaufsmanagements degradiert werden.

Sales Excellence Development umfasst oft nur kleine Teams, die ihre Wirkung nur indirekt entfalten können. Sie sind nur erfolgreich, wenn sie gleichzeitig eng am Management auf C-Level und mittlerer Führungsebene sowie ebenso an der Verkaufsfrente angebunden sind.

Zentraler Einfluss wird in Niederlassungen und Verkaufseinheiten häufig kritisch beurteilt und abgelehnt. Maßnahmen bewegen sich im politischen Spielfeld zwischen zentral und dezentral, zwischen einheitlichen Vorgaben und eigenem Spielraum der Sparten und Länder. Ein Teil von Sales Excellence Development bedeutet immer Standardisierung und auch implizites Vorgehen muss explizit bestimmt werden.



„Bei diesem neuen Thema ist es wichtig, zu erkennen, wie andere in diesem Bereich führende Unternehmen vorgehen.“



TEIL 3 – ZIELE & POSITIONIERUNG VON SALES EXCELLENCE DEVELOPMENT

„Sales Excellence Developer müssen gute Netzwerker sein.“

Manche (selbst-)ernannten Sales Developer scheinen durch die Vielfalt von Themen überfordert, ebenso wie ihre Vorgesetzten. Die Gefahr ist recht groß, dass sie sich zunächst zu viel aufbürden. Ihre Aufgabe ist, bezogen auf die begrenzten Ressourcen, viel zu groß und der reale Beitrag entfernt sich von der großen Idee, weil sich nur Nebenaufgaben leisten lassen. Rasch sind sie dann nur noch die Erfüllungsgehilfen für Nebenaufgaben im Verkaufsmanagement. Ein Abstieg von Sales Development zu Sales Support muss zwingend verhindert werden.

Es gibt unterschiedliche organisatorische Bezeichnungen in Marketing und Vertrieb, wie beispielsweise Key Account Management oder Produktmanagement. Die Erfahrung zeigt deutlich: Die Ziele und Aufgaben der Produktmanager in verschiedenen Unternehmen sind vielfältig, oft setzt auch innerhalb eines Unternehmens jeder Produktmanager andere Schwerpunkte. Das gleiche gilt für Key Account Manager und weitere Funktionen, wohl ebenso für Sales Excellence Developer.

Für Unternehmen ist es wichtig, die verfolgten Ziele zu bestimmen, um die eigene Vertriebsorganisation, einschließlich der Verantwortlichen, Prozesse und Aufgaben, eindeutig zu definieren.



Unserer Auffassung nach gehört Sales Excellence Development zur Gesamtleitung des Vertriebs in einem Unternehmen.

Gute personelle Voraussetzungen in den Bereichen Führung und Entwicklung in einer Sparte oder einem Land können aber durchaus für ein Lead-Konzept dieser Sparte oder dieses Landes sprechen.



8 Maßnahmen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung

1. **Aufgaben und Ziele:** Ziele, Aufgaben und Rolle des Sales Excellence Development klar definieren, realistisch ausrichten und kommunizieren.
2. **Rolle:** Mit Sales Excellence Development eine aktive und wichtige Rolle in der Strategieentwicklung einnehmen. Ziel ist, das Image des Vertriebs im Unternehmen und nach außen zu verbessern.
3. **Umsetzung:** Unternehmensstrategie sorgfältig auf den Verkauf umlegen und damit konkretisieren. Die Arbeit des Verkaufs konkret an der Strategie orientieren.
4. **Vertriebs-Know-How:** Das Know-how des Vertriebs zu Märkten, Kunden und Erfolgen intensiv in der Unternehmensstrategie nutzen. Strategien gilt es nicht nur Topdown umzusetzen.
5. **Konsens:** Die Verkäufer als Beteiligte für Ideen und Maßnahmen gewinnen, den Konsens und damit das Engagement für die Umsetzung steigern.
6. **New Business 1:** Neue Geschäfte, Produkte und Services systematisch und gestützt durch den Verkauf entwickeln und gemeinsam lancieren.
7. **New Business 2:** Neue Geschäftsfelder mit einem eigenen und getrennten Verkaufsteam aufbauen und nach Erfolg in den Gesamtvertrieb des Unternehmens integrieren.
8. **Ziele, Controlling und Entlohnung:** Ziele, Controlling und Entlohnung des Verkaufs abstimmen. Die angeführten Bausteine bilden ein System.



Gute Unternehmensstrategien definieren meistens schon den Inhalt für das Sales Excellence Development. Die Strategie für den Verkauf zu übersetzen, zu erklären, zu konkretisieren und zu üben, ist aufwendig. Es gilt, Akzeptanz für die Strategie bei Mitarbeitenden, Partnern und Kunden zu gewinnen.



TEIL 5 – SALES EXCELLENCE DEVELOPMENT FLANKIERT DIE VERKAUFSFÜHRUNG

Um den Verkauf zu führen, braucht es klare Ziele. Sie betreffen die Umsätze und Erträge für Regionen, Kunden und Leistungen. Es braucht einen gültigen Verkaufsansatz, der die angestrebte Rolle und Wirkungsweise des Verkaufs definiert.

Wirkt der Verkauf beispielsweise durch eine anspruchsvolle Kundenberatung? Wirkt der Verkauf vor allem durch häufige Besuche und damit die Präsenz beim Kunden? Wirken Verkäufer dadurch, dass sie Kundeninformationen systematisch erheben, auswerten und damit ihre Besuche systematisch vorbereiten? Oder wird der Erfolg dadurch gesteigert, dass jeder Verkäufer möglichst viel verdienen will und sich selbstständig dafür engagiert?

Die Annahmen über die Wirkungsmechanismen bestimmen, wo Unternehmen ansetzen, um die Verkaufsleistung zu steigern.

„Verkaufsziele sind auch relevant für das Sales Excellence Development“



10 Stellhebel für eine erfolgreiche Umsetzung von Sales Excellence Development

Es ist ausgesprochen wichtig, die Arbeit des Sales Excellence Development wirksam zu strukturieren und im Unternehmen die richtigen Akzente zu setzen. Doch wo müssen Unternehmen ansetzen, um den Verkauf wirksam zu professionalisieren?

Die Unternehmens- und Verkaufsstrategie muss aufeinander abgestimmt sein (**1. Align Strategy and Sales**). Das hört sich zwar selbstverständlich an, ist jedoch nach unseren Erfahrungen häufig nicht der Fall. Die Rolle von Marketing sollte klar so definiert sein, dass der Verkauf unterstützt wird und ein Teil der Marketingaktivitäten der Generierung von Leads dient (**2. Marketing and Sales Fit**).

Ein weiterer Stellhebel ist die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter (**3. Qualify Sales People**). Gerade angesichts zunehmender Wettbewerbsverschärfungen sowie abnehmender Vorteile durch Produkte und Services kommt dem individuellen Vertriebsmitarbeiter eine herausragende Rolle zu. Dazu gehört auch, dass Know-How im Verkauf geteilt wird (**4. Share Best Practices in Sales**).

Vertriebsführung ist ebenfalls von hoher Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung von Sales Excellence (**5. Close to People and Customers**). Führungskräfte im Vertrieb sollten in einem permanenten Dialog mit den Verkäufern aber auch mit Kunden sein.

Neue Techniken, wie Digitalisierung, verändern die Verkaufswelt und eröffnen neue Chancen. Damit lassen sich die Gestaltung von Kundenbeziehungen sowie Prozesse zu Kundengewinnung weiter professionalisieren (**6. Digitalisation, Customer Relationship Management and Sales Methods**). Diese Techniken ermöglichen neue bzw. verbesserte Ansätze im Rahmen von Vertriebsanalyse sowie Vertriebscontrolling (**7. Sales Metrics and Key Performance Indicators**).

Ergänzend zur Bearbeitung lokaler Kunden geht es bei Sales Excellence Development insbesondere auch um die Bearbeitung globaler Kunden. Auch dies ist in vielen Unternehmen ein Bereich mit Optimierungspotenzial. Globale (übergreifende) Kunden sollten zentral bearbeitet werden, um Sales Excellence Development erfolgreich umzusetzen (**8. Global Account Management**). In diesem Zusammenhang sollte die Verkaufsorganisation (auch ohne globale Kunden) grundsätzlich überprüft und ggf. reorganisiert werden (**9. Restructuring Sales and Resources**).

Und last but not least: Definieren Sie klar und eindeutig die Bedeutung von Sales Excellence für Ihr Unternehmen und streben Sie Sales Excellence konsequent an (**10. Sales Performance Management**).



Verkaufsentwicklung und -führung sind bei der Umsetzung dieser Hebel gefragt.



12 Maßnahmen zur Qualifizierung des Vertriebs

- 1. Qualifizierte Verkaufsentwickler:** Hohe Qualifikation der Verantwortlichen für Verkaufsentwicklung durch Geschäfts-Know-how, Kunden- und Markt-Know-how, Verkaufs-Know-how und Führungsfähigkeiten.
- 2. Human Resources:** Sales Qualification aktiv im Verkauf integrieren und nicht an das Personalwesen delegieren. Human Resources und Verkauf aktiv verbinden.
- 3. Anforderungen:** Die Anforderungen und Aufgaben der Verkäufer klar und differenziert für die gewählte Spezialisierung definieren sowie Selektion und Bewertung darauf ausrichten.
- 4. Überprüfung:** Die bestehende Verkaufsmannschaft periodisch und systematisch prüfen und anpassen (z. B. Fehlbesetzungen korrigieren).
- 5. Attraktion:** Die qualifizierten Verkäufer (oder Talente) in einem genügenden Umfang anziehen (um beispielsweise Wachstum abzustützen).
- 6. Pflege:** Die guten Verkäufer halten und entwickeln (z. B. mögliche Fachkarriere).
- 7. Sales Meetings:** Sales Meetings produktiv für Verkäufer gestalten.
- 8. Verkaufsschulung:** Mit Verkaufsschulungen wirksam auf neue Aufgaben vorbereiten und neue Methoden einführen. Periodisch das Momentum für einen proaktiven Verkauf schaffen. Schulungsinhalte konzentrieren, konkretisieren und üben.
- 9. Coaching:** Verkäufer in Führungsgesprächen und mit Coaching aktiv begleiten und eine selbstständige Entwicklung fördern.
- 10. Führungskräfte:** Führungskräfte im Verkauf flankierend schulen und aktiv in die Verkaufsschulung einbeziehen.
- 11. First Line Sales Manager:** Die Leiter von Verkaufgruppen aktiv in den Entwicklungsprozess des Verkaufs einbeziehen und mit ihnen die Umsetzung sichern.
- 12. Offenes Ende:** Verkaufsqualifikation als dauernder Prozess, statt „Episoden“ zu gestalten.



Von den zwölf möglichen Aufgaben zur Qualifikation des Verkaufs werden neun

von mindestens **75%** der Befragten als sehr wichtig eingestuft. Insgesamt werden alle Maßnahmen als höchst relevant bewertet; es lassen sich keine klaren Akzente erkennen. Damit ist Sales Qualifikation ein starker Hebel im Sales Excellence Development.



10 Maßnahmen, um Nähe zu Kunden und Verkäufern zu optimieren

- 1. Arbeitszeit des Verkaufsmanagements:** Den wesentlichen Anteil der Arbeit des Verkaufsmanagements vor Ort bei Verkäufern und Kunden einsetzen.
- 2. Sprache:** Vorgaben, Richtlinien oder Konzepte konkret und für den Verkauf anschaulich sowie verbindlich umschreiben.
- 3. Diagnose und Prioritäten:** Stärken und Schwächen der Einheiten sowie strategische Schwerpunkte bestimmen und Prioritäten der Treffen ableiten.
- 4. Ergebnisorientierte Diskussion:** Erfolge, Themen, Ziele und Maßnahmen spezifisch und periodisch mit den Einheiten diskutieren und verbindlich bestimmen.
- 5. Feedback:** Das Feedback des Verkaufs im Dialog suchen und auch beherzigen.
- 6. Beziehungen:** Interne, persönliche Beziehungen systematisch aufbauen und pflegen.
- 7. Begegnungen mit Kunden und Mitarbeitern:** Kunden- und Mitarbeiterkontakte zusammen nutzen, Projekte verbinden und Erfolge oder Misserfolge gemeinsam tragen.
- 8. Führungsrhythmus:** Verschiedene Instrumente, wie periodische Telefonkonferenzen, Begegnungen in der Zentrale, Sales Meetings, Workshops, Besuche vor Ort usw. aktiv nutzen und wirksam zeitlich und inhaltlich koordinieren.
- 9. Kundenfeedback:** Das qualifizierte Feedback des Kunden in spezifischen Zufriedenheitsuntersuchungen, Kundenworkshops und Kundenbeiräten aktiv herbeiführen und nutzen.
- 10. Segmenterschließung:** Integrierte Segmentkonzepte mit Branchentrends und Kundenpotenzialen abstützen, mit der Leistungsfähigkeit des Unternehmens verbinden und Segmente gezielt erschließen.



Management und Entwicklung des Verkaufs sind keine Bürojobs. Strategien und Konzepte brauchen den Dialog. Es gelingt wenigen Unternehmen, das Feedback von Verkäufern effizient zu nutzen.



10 Maßnahmen, um Kundengewinnung & -management zu optimieren

1. **Digitalisierung:** Ergiebige Anwendungen im Verkauf digitalisieren und automatisieren.
2. **Internet:** Mit benutzerfreundlichen Informationen und Tools Kunden in frühen Phasen inspirieren, Bedarfsevaluationen unterstützen, das „Self Advisory“ der Kunden fördern, einfache Geschäftstransaktionen auf Internet / Chats / Foren verlagern.
3. **Landing Pages:** Spezifische Leistungen, Themen und Aktionen, handlungsorientierte Landing Pages für Kunden schaffen, um sie nicht in der Komplexität einer Homepage zu verlieren.
4. **Verkaufsansätze:** Ausgewählte Verkaufsansätze firmenweit anwenden (z. B. Value Selling, Challenger Sale, Social Selling usw.)
5. **Verkaufsdifferenzierung:** Differenzierte Ansätze des Verkaufs von der schlanken bis extensiven Zusammenarbeit mit Kunden festlegen und umsetzen.
6. **Verkaufsprozess:** Den Verkaufsprozess im Unternehmen spezifisch entwickeln und standardisieren (z. B. Sales Funnel, Verkaufsphasen, strukturierte Verkaufsgespräche, Verhandlungsführung usw., differenziert nach Auftragsstypen).
7. **Customer Relationship Management (CRM):** Mit Customer Relationship Management die Kunden professionell priorisieren und systematisch bearbeiten; mit der Transparenz Führung, Verkauf und Kunden unterstützen.
8. **Anwendung CRM:** Im CRM-System ist viel möglich; auf die gezielte Nutzung durch den Verkauf konzentrieren.
9. **Planung und Reporting:** Tools für Planung und Reporting auf das eigene Unternehmen zuschneiden und flächendeckend sowie professionell nutzen.
10. **Offertenmanagement und -abwicklung:** Erfolg von Offerten und Abwicklung von Aufträgen systematisch überprüfen und wichtige Hebel zur Ertragssteigerung nutzen.



Ob schlanke oder extensive Zusammenarbeit, das ist abhängig vom jeweiligen Verkaufsprozess.

Standardisierung oder individuelles Vorgehen – erkennen, was adäquat ist



10 Maßnahmen zum besseren Einsatz von Sales Metrics

1. **Klärung:** Strategie, Ziele und Maßnahmen für den Verkauf als Bezug für Kennzahlen und Messung klären.
2. **Markt- und Kundentransparenz:** Markt- und Kundenpotenziale (international) zuverlässig einschätzen und priorisieren, Market Intelligence entwickeln und Targeting der attraktiven Kunden.
3. **Vertriebscockpit:** Key Performance Indicators für den Vertrieb auswählen und in einem übersichtlichen Cockpit darstellen.
4. **Führungsrhythmus und -intensität:** Optimalen Rhythmus und Intensität für die Führung mit Vertriebszahlen bestimmen und einhalten (z. B. Konsequenzen bei Misserfolg).
5. **Beweglichkeit:** Permanente und zeitlich begrenzte Messung des Vertriebs Erfolgs unterscheiden.
6. **Kundenrentabilität:** Die Rentabilität von Kunden, Aufträgen und Kundenprojekten prüfen und systematisch steuern.
7. **Sales Analytics:** Mit Sales Analytics neue Muster für Vertriebs- und Kundenerfolge erfassen und Maßnahmen ableiten.
8. **Nicht verhandelbare Vorgaben:** Kontrolle zwingender Vertriebsvorgaben (z. B. Besuchszahl nach Segmenten).
9. **Kostenteilung:** Kosten und Investitionen optimal zwischen Zentrale und Niederlassungen aufteilen.
10. **Ziele, KPIs und Lohn:** Ziele, Kennzahlen und Lohnsystem im Verkauf optimal abstimmen und damit Verzerrungen der Verkaufsleistung vermeiden.



5 Maßnahmen zur Optimierung von Sales Performance Management

1. **Vertriebsaudit:** Bestehenden Vertrieb umfassend prüfen und Konsequenzen ziehen.
2. **Sales Performance:** Umfassende Sales Performance für das Unternehmen (quantitativ und qualitativ) bestimmen (evtl. gestützt auf die erfolgreichsten Vertriebseinheiten).
3. **Teilperformances:** Jede Teilperformance konkret vertiefen und mit Qualifikationsstufen (z. B. 1-5) definieren.
4. **Evaluation:** Vertriebseinheiten und Verkäufer nach der definierten Sales Performance bewerten und die wichtigen Bereiche zur Steigerung der Performance selektionieren.
5. **Lücken und Erfolge:** Festgestellte Lücken in der Sales Performance jeder Einheit gezielt schließen und außergewöhnliche Leistungen fördern.



Ziel des Sales-Performance-Management-Ansatzes ist, die Leistung des Vertriebs systematisch und umfassend für das Unternehmen zu spezifizieren und nach Ländern bis hin zu einzelnen Vertriebsmitarbeitern selektiv zu verbessern.



Ihr Kontakt zur Unterstützung von Sales Excellence Development



Michael Herrmann
Management Partner
Mercuri International
Meerbusch

Mercuri International Deutschland
Theodor-Hellmich-Str. 8
40667 Meerbusch
Germany

Mobile +49 163 65 05 444
Office +49 2132 9306 36
E-Mail michael.herrmann@mercuri.de



Falco Bude
Projektleiter
Mercuri International
Meerbusch

Mercuri International Deutschland
Theodor-Hellmich-Str. 8
40667 Meerbusch
Germany

Mobile +49 173 542 17 64
Office +49 2132 93 06 21
E-Mail falco.bude@mercuri.de

Jedes Jahr unterstützt Mercuri International Unternehmen in über 50 Ländern bei der Erreichung von Sales Excellence. Wir analysieren Absatzsituationen, entwickeln gemeinsam mit unseren Kunden leistungsfähige Vertriebskonzepte und optimieren Verkaufsprozesse. Anschließend begleiten wir die Umsetzung mit Trainings- und Coachingmaßnahmen.





Jedes Jahr unterstützt Mercuri International Unternehmen in über 50 Ländern auf Ihrem Weg zu Sales Excellence. Darauf basierend analysieren wir Absatzsituationen, entwickeln gemeinsam mit unseren Kunden leistungsfähige Vertriebskonzepte und optimieren Verkaufsprozesse. Anschließend begleiten wir die Umsetzung mit Trainings- und Coachingmaßnahmen.

[mercuri.de](https://www.mercuri.de)