



**MERCURI**  
international

## Experten-Interview: Jakob Wolfisberg

Interim Manager Vertrieb und Marketing im B2B-Bereich mit Schwerpunkt Commercial Excellence

**„Sales Excellence heißt sich kontinuierlich zu verbessern; also «dranzubleiben» und Anpassungen vorzunehmen. Und nicht zu vergessen, Erfolge zu feiern und zu kommunizieren.“**

Aktuelle Position:

- Interim Manager Vertrieb und Marketing im B2B-Bereich mit Schwerpunkt Commercial Excellence
- 30 Jahre Berufspraxis als operative Führungskraft in der Farben- und Beschichtungsindustrie und der Spezialitäten-Chemie sowie einem umfangreichen interkulturellen Erfahrungshorizont einschließlich zweier mehrjähriger beruflicher Auslandsaufenthalte in China
- Er leitete über fast zehn Jahre komplexe internationaler Projekte und Programme in den Bereichen Sales-, Marketing- und Commercial Excellence u.a. die globale Einführung von CRM für über 5000 User und die Einführung von Sales Excellence

„Der Druck auf die Vertriebsteams steigt. Es gilt die Produktivität zu steigern trotz des Kundenanspruchs, Produkte- und Service-lösungen weiter zu individualisieren. Zusätzlich muss der Vertrieb im steigendem Maße digitale Anwendungen in seinen Alltag integrieren.“



1

*Lieber Herr Wolfisberg, Sie verfügen über langjährige Erfahrungen in den Bereichen Sales-, Marketing sowie Commercial Excellence in der Chemie-, Farben- und Beschichtungsbranche. Können Sie uns sagen, mit welchen Herausforderungen diese Branche hierbei insbesondere konfrontiert ist?*

In vielen Märkten herrscht Gegenwind durch wachsenden Wettbewerb, schwächere Entwicklung und/oder globales Überangebot. Andererseits steigen die Kundenanforderungen bezüglich Reaktionsgeschwindigkeit und Support. Zusätzlich beeinflussen Technologiefortschritte weniger im Produktbereich sondern in Big Data, IoT und anderem das Geschäft in zunehmendem Maße. Und dies trifft nach meinen langjährigen Erfahrungen insbesondere auch auf die Chemie-, Farben- und Beschichtungsbranche zu.

2

*Können Sie uns etwas mehr darüber erzählen, welche Bedeutung das Thema „Sales Excellence“ für Sie vor diesem Hintergrund hat? Und welche Ziele aus Ihrer Sicht in diesem Zusammenhang relevant sind?*

Der Druck auf die Vertriebsteams steigt. Einerseits muss die Produktivität erhöht werden, um die Ertragskraft zu gewährleisten. Andererseits muss der Vertrieb noch stärkere Partnerschaften mit den Kunden aufbauen, um die Bedürfnisse zu verstehen und die richtigen Kundenlösungen zu definieren, zu entwickeln und wertbasiert anzubieten. Weiterhin muss sich das Vertriebsteam mit den neuen Anwendungen zum Beispiel mit CRM oder mit Video Calls vertraut machen und diese in den Arbeitsalltag integrieren.

3

*Sales Excellence umfasst ja viele Parameter. Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Stellhebel?*

Als sehr wesentlich betrachte ich die Kundensegmentierung. Daraus lässt sich die Vertriebsstrategie mit klaren Prioritäten für den Vertrieb und mit einem definierten Leistungsversprechen für den Kunden ableiten. Auf dieser Basis lassen sich Ressourcenbedarf und Anforderungen an die Fähigkeiten des Verkaufsteams festlegen. Weiter sehe ich große Vorteile in der Anwendung eines klar definierten Verkaufsprozesses und in der periodischen Überprüfung der „Sales Pipeline“ im Dialog zwischen Verkaufsleitung und Team. Wichtig ist auch die Automatisierung der Prozess in CRM, um die Arbeit für den Vertrieb effektiv zu vereinfachen.

4

*Sales Excellence-Initiativen führen in der Regel auch zu einer erheblichen Anpassung der Markt- und Kundenbearbeitung. Und sind damit auch häufig mit erheblichen Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiter im Vertrieb verbunden. Was sind aus Ihrer Sicht und vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen hierbei die größten Herausforderungen und wie sind Sie diese angegangen?*

Jede Veränderung erzeugt zumindest bei einem Großteil der Organisation Verunsicherung. Auch massive Veränderungen konnten wir am erfolgreichsten umsetzen, wenn das Top Management stark im Programm involviert war u.a. im Steuerungsausschuss und in der Kommunikation. Weiterhin muss die Verkaufsleitung zuerst durch den Veränderungsprozess. Sie sollte in der Kommunikation der Veränderung trainiert werden. Wichtig ist auch die Schulung der Mitarbeiter des Vertriebs und der kontinuierliche Support. So haben wir beispielsweise mit der globalen CRM-Einführung aus dem bestehenden Team CRM-Coaches rekrutiert und mit dem Train-the-Trainer Ansatz geschult. Diese Coaches als Bindeglied zwischen Endanwender und Zentralem Team haben wesentlich dazu beigetragen, Anforderungen von den Endanwendern aufzunehmen, was dann wiederum die Akzeptanz der Veränderung unterstützte.

5

*Führungskräfte spielen in solchen Veränderungsprozesse immer eine entscheidende Rolle. Welche Erwartungen haben Sie bei Ihrer Sales Excellence-Initiative an Ihre Führungskräfte?*

Ich erwarte, dass sie die Führung im Veränderungsprozess übernehmen. Für die Mitarbeiter haben die Handlungen und die Kommunikation des direkten Vorgesetzten die größte Bedeutung und Glaubwürdigkeit. Wichtig ist auch, die Ergebnisse zu messen und durch Maßnahmen die Leistung des Teams kontinuierlich zu verbessern. Ich habe dazu sehr gute Erfahrungen gemacht mit der Einführung eines strukturierten, disziplinierten,

regelmäßigem Überprüfungsprozess. Auch sollte die Führungskraft den Schulungsbedarf des Teams bzw. des Einzelnen definieren und durch Schulung, Coaching etc. die Fähigkeiten des Teams steigern.

6

*Für alle Unternehmen ist die Nachhaltigkeit von Sales Excellence-Initiativen von sehr hoher Bedeutung. Wie gehen Sie mit diesem Thema um und welche Rolle haben Sie hierbei persönlich übernommen?*

Den größten Erfolg habe ich gesehen, wenn einerseits die Funktion in der Geschäftseinheit organisatorisch verankert wurde d.h. wenn eine Stelle geschaffen wurde, die die Vertriebsleitung in der Umsetzung unterstützte. Andererseits der Reifegrad periodisch überprüft und durch entsprechende Maßnahmen weiter erhöht wurde.

7

*Was waren Ihre größten Learnings bzw. gibt es etwas, was Sie im Nachhinein anders machen würden?*

Ergänzend zum vorherigen Punkt leitete ich Projekte mit beachtlichen Ressourcen aus dem zentralen Team, wo wir tolle Konzepte entwickelt haben, die sich aber infolge fehlender Ressourcen in den Einheiten nicht implementieren ließen. Eine starke Integration der Fachleute aus den Einheiten von Beginn weg und eine realistische Zielsetzung erachte ich als elementar.

Bei der CRM-Einführung hatten wir anfänglich einen zu einseitigen Fokus auf die Steuerung des Vertriebs durch die Vertriebsleitung z.B. beim Sales Pipeline Management oder beim Aktivitätenmanagement. Eine Anwendung, die von Anfang an auch die Arbeit der Mitarbeiter produktiver macht, wird natürlicherweise viel besser akzeptiert.

8

*Eine Bitte zum Schluss – welche Empfehlung geben Sie an alle die für das Thema „Sales Excellence“ verantwortlich bzw. in dieses Thema involviert sind?*

Wie bei allen Excellence Themen geht es um die kontinuierliche Verbesserung. Wichtig ist es also „dranzubleiben“ und das Programm immer wieder den Veränderungen im Markt oder bei der Technologie anzupassen. Und natürlich auch, Erfolge zu feiern und zu kommunizieren.