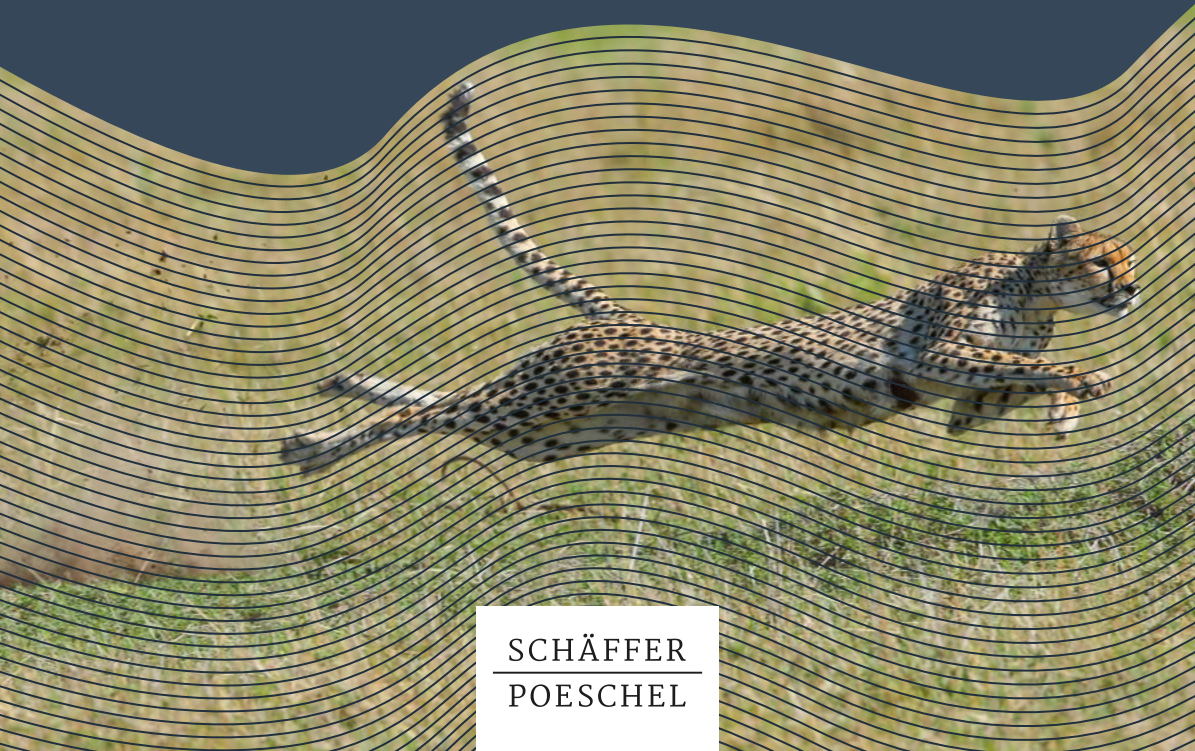


Christian Belz | Matthias Huckemann
You-Cheong Lee | Michael Weibel

Sales Excellence Development

Mit der zentralen Verkaufsabteilung
zu Spitzenleistungen im Vertrieb



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Christian Belz, Matthias Huckemann, You-Cheong Lee
und Michael Weibel

Sales Excellence Development

Mit der zentralen Verkaufsabteilung zu Spitzenleistungen
im Vertrieb

2018
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem
und alterungsbeständigem Papier.

Print: ISBN 978-3-7910-4084-4 Bestell-Nr. 10435-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4074-5 Bestell-Nr. 10435-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4075-2 Bestell-Nr. 10435-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzu-
lässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Satz: Karin Walker, CH-St.Gallen
Printed in Germany

März 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group



Gebrauchsanleitung

Der Gepard gilt als schnellstes Landtier der Welt und dient in diesem Buch als Sinnbild für das anspruchsvolle Ziel der Sales Excellence.

Zunehmend entwickeln Unternehmen ihren Vertrieb länder- und spartenübergreifend. Dazu richten sie zentrale Stellen für Sales Development ein. Kernaufgabe der Verantwortlichen ist dabei, den Verkauf zentral zu professionalisieren und strategisch zu entwickeln. Allerdings sind Eingriffe im Verkauf auch immer kritisch, denn sie sollen das lokale Engagement nicht schmälern. Es geht um die richtigen Eingriffe, sonst wirkt das Ganze kontraproduktiv.

Unsere These: Unternehmen müssen die Funktion des Verkaufs durch die Zentrale stärken.

Hoffentlich erfreuen die Bilder von Dr. Reinhard Radke (Nieder-Olm) den Leser und lockern den Fachtext auf.

Immer mehr Unternehmen verstärken ihre zentralen Initiativen im Verkauf. Dazu werden verantwortliche Stellen für Sales Excellence, Sales Enabler oder Sales and Business Development eingerichtet.

Beispiele treffen wir in Unternehmen wie ABB, AXA, BASF, Bayer Crop Science, BEGO, B. Braun, Celesio, Festool, Gallus, Geberit, Jenoptik, Lienhard Office Group, Medela, SBB Cargo, Schott, Sick, Siemens, thyssenkrupp oder Zeiss an. Wichtige

Praxisfälle finden sich in Kapitel 2 und später im Text. Wir danken unseren Partnern aus der Praxis für ihre Beteiligung und die wertvollen Einblicke.

Unternehmen brauchen heute nicht nur eine Produktentwicklung, sondern ebenso eine Verkaufsentwicklung.

Manche Verantwortlichen für den Verkauf werden bereits als Chief Sales Officer (CSO) bezeichnet, um den steigenden Stellenwert des Verkaufs zu betonen. Die neuere Spezialisierung mit Sales Excellence Development ist nicht nur großen Konzernen vorbehalten, sondern wird auch von mittleren Unternehmen aufgegriffen. Im Kontext der zunehmenden Marktkomplexität sehen sie darin einen Zugang, um den Verkauf für verschiedene Sparten und viele Länder zu verbinden. Doch ist bereits die Verkaufsentwicklung für nur ein Land mit verschiedenen Gebieten, Kundengruppen und großen Sortimenten herausfordernd. Zentrale Einheiten wurden erst vor wenigen Jahren und teilweise komplett neu geschaffen.

In diesem Buch verwenden wir die Bezeichnung **Sales Excellence Development**. Leicht gehen uns inzwischen Superlative wie der Begriff »Excellence« über die Lippen, selbst wenn im Verkauf der Unternehmen noch manches im Argen liegt. Über solche Übertreibungen mag man schmunzeln. Hier wird aber damit ausgedrückt, dass der erforderliche Einsatz, um den Verkauf zu professionalisieren, immer wichtiger wird.

Der Anspruch von Sales Excellence Development ist eine übergreifende Professionalisierung des Verkaufs.

Aufgabe der Verkaufsentwickler ist, den Verkauf im Unternehmensgebiets-, kanal-, segment- und spartenübergreifend zu professionalisieren und zu standardisieren. In vielen Unternehmen ist der Vertrieb in der Regel dezentral gewachsen, jede Einheit geht spezifisch vor und die Unterschiede zwischen den schlechtesten und besten Einheiten sind enorm. Unternehmen vertrauen heute nicht mehr darauf, dass sich Niederlassungen lokal und voneinander losgelöst verbessern. Sie suchen nach gemeinsamen Lösungen, um Effektivität und Effizienz im Verkauf zu steigern.

Wenige Spezialisten sollen den Vertrieb in Richtung Sales Excellence entwickeln.

Auch der Aufgabenkreis der zuständigen Verkaufsmanager für Sparten oder der Manager für Regionen erweitert sich immer mehr. Sie führen nicht nur ihre Verkaufsmannschaft, sondern entwickeln neue Verkaufsmethoden und -konzepte, die auf Sales Analytics basieren, oder sie verfolgen spezifische Verkaufsinnovationen. Dazu brauchen sie auch Unterstützung.

Sales Excellence Development
als Brücke zwischen Management
und Verkauf

Die neuen Einheiten für Sales Excellence Development in Unternehmen sind intern meist gut positioniert und arbeiten direkt mit dem Topmanagement zusammen. Häufig sind die Teams für Sales Development eher klein und entscheiden wenig selbst. Sie werden erstaunlich oft durch jüngere Betriebswirte geführt, die sich stärker durch Fähigkeiten in Konzeption und Projektmanagement auszeichnen als durch praktische Verkaufserfahrung. Die kleinen Teams moderieren den Fortschritt, indem sie die Verkaufsmannschaften für sich gewinnen, statt zu befehlen.

Wichtig ist dabei aber nicht die Form der Organisation, sondern die zu bewältigende Aufgabe. Sie ließe sich durchaus auch von Liniovorgesetzten mit eigens dafür zusammengestellten Projektgruppen erfüllen. Oft werden solche Initiativen auch durch externe Verkaufsberater, Verkaufstrainer oder auf das Verkaufsmanagement spezialisierte Universitäten begleitet.

Kritisch für den Erfolg von Verantwortlichen für Sales Excellence Development sind die Verbindungen zu Strategie und Topmanagement (Top-down) sowie zur Verkaufsfront (Bottom-up). Denn sie schaffen die Brücke zwischen dem Management und den Personen mit Kundenkontakt. Fehlt eine Verankerung, scheitert ein Übergang kläglich.

Das Buch richtet sich an Verantwortliche in Verkaufsmanagement und -Development. Studierenden der Betriebswirtschaft und des Marketing zeigt es ein attraktives Berufsfeld, welches sich im Moment rasch entwickelt.

Für den Leser ist es nützlich, anhand der Kapitel 1 bis 5 einen Überblick zu gewinnen. Selektiv lassen sich dann die interessierenden Hebel in den Kapiteln 6 bis 15 vertiefen. Kapitel 16 befasst sich mit der länder- und bereichsübergreifenden Zentralisierung im Vertrieb und Kapitel 17 zeigt das mögliche Vorgehen oder die Road Map für Sales Excellence Development.

Wichtige Impulse durch Synergie
von Forschung, Beratung und
Praxis in Unternehmen

Dieses Werk ist erneut aus der Zusammenarbeit der Universität St.Gallen mit Mercuri International entstanden. Beteiligt hat sich auch das Center for Industrial Marketing. Damit verbinden wir gemeinsame Forschung und Entwicklung mit der Erfahrung in zahlreichen Unternehmensprojekten, welche die Partner begleiteten und begleiten. Wertvoll war auch der enge Austausch zu Prof. Dr. Christian Schmitz, Ruhr-Universität Bochum. Wir danken für die begleitete, empirische Erhebung und die fachli-

chen Hinweise. Am Institut für Marketing machte sich Maximilian Pahl mit den Literaturlauswertungen und den statistischen Auswertungen sehr verdient um dieses Projekt. Auch unterstützte er die verschiedenen Fassungen des Manuskripts maßgeblich. Anna Lindenau, Deborah Soccac und Doris Maurer lektorierten intern das Buch kritisch. Dem Verlag Schäffer-Poeschel mit Stefan Brückner und Elke Schindler danken wir erneut für eine erfreuliche Zusammenarbeit. Besonders wertvoll sind die Anmerkungen vieler Führungskräfte, von denen wir in Praxisprojekten lernen oder welche unseren langen Fragebogen beantworteten. Für diese Unterstützung danken wir sehr herzlich.

Wir freuen uns, wenn die Leserin und der Leser aus diesem Buch wichtige Impulse gewinnen können und aufgreifen. Für Rückmeldungen sind wir dankbar.

St.Gallen und Meerbusch, im März 2018

Prof. Dr. Christian Belz, Institut für Marketing der Universität
St.Gallen (christian.belz@unisg.ch)

Dr. Matthias Huckemann, Mercuri International
(matthias.huckemann@mercuri.de)

Dr. You-Cheong Lee, Institut für Marketing der Universität
St.Gallen (you-cheong.lee@unisg.ch)

Dr. Michael Weibel, Center for Industrial Marketing
(michael.weibel@industrialmarketing.ch)

Gebrauchsanleitung	V
Verzeichnis der Abbildungen	XII
Kurzer Einstieg	1
1. Zentrale Verantwortliche für Sales Excellence Development	3
1.1 Empirisch gestützte Ergebnisse zu Sales Excellence Development	3
1.2 Sales Excellence Development ist ein aktueller Trend	6
2. Praxisfälle für Sales Excellence Development	9
2.1 Fall 1: ZEISS Microscopy – internationales Sales Excellence Development	11
2.2 Fall 2: Sales Excellence@Festool – Konzeptionell gestützte Trainingsinitiative	26
2.3 Fall 3: Geberit – Integration des Vertriebs nach der Übernahme von Sanitec	35
2.4 Fall 4: B. Braun Melsungen AG (Sparte Hospital Care Deutschland) – Umsetzung im Vertrieb	45
2.5 Fall 5: BEGO – Wachstumsfelder mit einer separaten Außendienstorganisation erobern und integrieren	56
2.6 Fall 6: AXA – from Payer to Partner	68
2.7 Fall 7: Customer Management Excellence bei der thyssenkrupp AG – Steigerung der vertrieblichen Exzellenz im technologiegetriebenen Projektgeschäft	79
2.8 Die Fälle im Vergleich	87
3. Strategie des Unternehmens	91
3.1 Vorgaben der Strategie für den Verkauf	91
3.2 Zusammenspiel von Verkaufsführung und -entwicklung	97
4. Ziele und Aufgaben des Sales Excellence Development	101
4.1 Verkaufsführung	101
4.2 Orientierungslosigkeit der Verkaufsführung?	103
4.3 Ziele des Sales Excellence Development	107
4.4 Positionierung und Organisation	112
4.5 Unternehmensprojekte zur Verkaufsentwicklung	114

5. Hebel für Sales Excellence Development	120
5.1 Hebel im Überblick	120
5.2 Eingriffsmuster in Unternehmen	125
6. Hebel 1: Align Strategy and Sales – Unternehmens- und Verkaufsstrategie abstimmen	129
6.1 Maßnahmen und Akzente	130
6.2 Auf dem Weg zu prioritären Aufgaben im Sales Excellence Development	134
7. Hebel 2: Marketing and Sales Fit – Verkauf unterstützen und Leads qualifizieren	137
7.1 Maßnahmen und Akzente	138
7.2 Kundenprozesse und Lead Management	142
7.3 Prozesse und Momente der Wahrheit im Verkauf	145
8. Hebel 3: Qualify Sales People – Verkäufer für den Erfolg qualifizieren	149
8.1 Maßnahmen und Akzente	150
8.2 Beispiele zur Sales Qualification	158
9. Hebel 4: Share Best Practices in Sales – Know-how im Vertrieb teilen	161
10. Hebel 5: Close to People and Customers – permanenter Dialog mit Verkaufsverantwortlichen	169
11. Hebel 6: Digitalisation, CRM and Sales Methods – Customer Relationship Management und Prozesse zur Kundengewinnung	179
11.1 Maßnahmen und Akzente	180
11.2 Digitalisierung im Verkauf	187
11.3 Customer Relationship Management	194
12. Hebel 7: Sales Metrics and KPIs – Sales Analytics und Controlling bestimmen	199
13. Hebel 8: Sales Performance Management – Sales Excellence im Unternehmen definieren	211
14. Hebel 9: Global Account Management – Globale Kunden (auch) zentral bearbeiten	219

15. Hebel 10: Restructuring Sales and Resources – Verkauf reorganisieren	229
16. Zentralisierung im Verkauf	245
16.1 Länderübergreifende Professionalisierung	250
16.2 Spartenübergreifende Professionalisierung	253
17. Wege zum Sales Excellence Development	257
17.1 Kritische Voraussetzungen und Roadmap für den Erfolg	257
17.2 Kritik der Verkäufer	263
18. Fazit	269
Quellen	274
Stichwortverzeichnis	279
Verkaufsscheck	283
Autoren von Sales Excellence Development	298
Autoren der Praxisfälle	300

2.1	Unternehmensfälle im Überblick	10
2.2	Regionale Vertriebsstruktur mit unterschiedlichen Ländergrößen	12
2.3	Ablaufplan Sales Excellence & Organization Readiness	18
2.4	Bewertung der Maßnahmen	19
2.5	Projektübersicht	21
2.6	Identifizierter Handlungsbedarf	22
2.7	Organigramm des Vertriebs von Festool	28
2.8	Sales Excellence Framework	28
2.9	Sales Force Management	29
2.10	Sales Force Impact	31
2.11	Erfolgskontrolle nach Kirkpatrick	35
2.12	Ergänzung von Geberit und Sanitec	36
2.13	Schlanke Führungsstruktur von Geberit	37
2.14	Sales Excellence Development 2017	38
2.15	Angestrebtes Verhalten der Verkäufer	40
2.16	Fokus der Arbeit von First Line Sales Managern	41
2.17	Rasche Integration von Geberit und Sanitec	42
2.18	Preistreppe	47
2.19	Die Umsetzungslücke	49
2.20	Die fünf Schritte des professionellen Umsetzungs- managements	50
2.21	Beispiel – Ergebnisse in der Servicekostenrealisierung	54
2.22	Auflösung der Vertriebs-Blackbox durch klare Prozesse	59
2.23	Ergebnis Prozess Messerouting I	60
2.24	Ergebnis Prozess Neukundengewinnung I	61
2.25	Ergebnis Prozess Ausbau Lieferanteil I	62
2.26	Ergebnis Prozess Messerouting II	63
2.27	Ergebnis Prozess Neukundengewinnung II	63
2.28	Ergebnis Prozess Ausbau Lieferanteil II	63
2.29	Organigramm Vertrieb national im Jahr 2007	65
2.30	Organigramm Vertrieb national im Jahr 2009	65
2.31	Organigramm Vertrieb national im Jahr 2011	66
2.32	Organigramm Vertrieb national im Jahr 2013	66
2.33	Organigramm Vertrieb national im Jahr 2017	67
2.34	Unsere »Big 3« Herausforderungen im Vertrieb	70
2.35	Best of Leadership and Way of Selling von AXA (BOLWOS)	73
2.36	Projektziele und Maßnahmen in Best Way of Leadership & Way of Selling	74
2.37	Strukturierte Beratung von AXA	75
2.38	Strategische Weiterentwicklung des thyssenkrupp Konzerns	80
2.39	Customer-Management-Excellence-Ansatz	82

3.1	Von der Strategie zum Verkaufserfolg	92
3.2	Geschäftsentwicklung und Strategien der Unternehmen	95
3.3	Differenzierte Strategien	96
3.4	Verkaufs-Development und -Führung	97
3.5	Soll und Ist einer dezentralen oder zentralen Verkaufsphilosophie	98
4.1	Verkaufsführung	102
4.2	»Sales Heatmap« in Unternehmen	104
4.3	Ziele des Sales Excellence Development	107
4.4	Differenzierte Ziele des Sales Excellence Development	109
4.5	Potenzial für Verbesserungen in Führung und Entwicklung des Verkaufs	109
4.6	Positionierung und Organisation des Sales Excellence Development	112
4.7	Projekte zur Verkaufsentwicklung in Unternehmen	115
5.1	Hebel in Sales Excellence Development und Verkaufsführung	118
5.2	Verkaufsmanagement und Sales Excellence Development im Vergleich	119
5.3	Personen- und sachorientierte Verantwortliche im Vergleich	120
5.4	Akzente in den Hebeln des Sales Excellence Development aus dem Blick von Führungskräften und Verkäufern	121
5.5	Prioritäten von Führungskräften und Verkäufern im Vergleich	122
5.6	Idealtypische Eingriffsmuster im Sales Excellence Development	123
5.7	Korrelation der Hebel zu Sales Excellence Development	124
5.8	Differenzierter Einsatz der Hebel	125
6.1	Schwerpunkte für Aufgaben im Hebel Align Strategy and Sales	133
7.1	Schwerpunkte für Aufgaben im Hebel Marketing and Sales Fit	142
7.2	Kundenverluste im Prozess	144
7.3	Prozesse und Momente der Wahrheit im Verkauf	146

8.1	Verkaufsleistung	151
8.2	Ergebnisse der Studie zu First Line Sales Managern	156
8.3	Schwerpunkte in den Aufgaben zum Hebel Qualify Sales People	157
8.4	Verkaufsqualifikation bei Schott	159
9.1	Transparenz der Vertriebsleistung und Lernen von den besten Verkäufern	163
9.2	Beispiel einer groben Arbeitsteilung von Marketing, Produktmanagement und Vertrieb bei Geberit	166
9.3	Schwerpunkte in den Aufgaben zum Hebel Share Best Practices	167
10.1	Schwerpunkte in den Aufgaben zum Hebel Close to People and Customers	175
11.1	Schwerpunkte in den Aufgaben zum Hebel Sales Methods	186
11.2	Entwicklungspfade der Digitalisierung	192
12.1	Verkaufszenarien für die Vertriebskennzahlen	203
12.2	Aufbau des Vertriebscockpits von Geberit	204
12.3	Ergebnisse zur KPI-Studie im Verkauf	204
12.4	Sales Analytics am Beispiel Cross-Selling	206
12.5	Schwerpunkte in den Aufgaben zum Hebel Sales Metrics and KPIs	208
13.1	Lernsystem Verkauf und Audits	213
13.2	Kompetenzprofil für eine internationale Vertriebseinheit X	214
13.3	Performance im internationalen Vertrieb von Bayer Crop Science	215
13.4	Teil »Leistungskompetenz für Kunden«	216
13.5	Schwerpunkte in den Aufgaben zum Hebel Sales Performance Management	218
14.1	St.Galler System des Key Account Management (und Global Account Management)	221
14.2	Business Canvas	223
14.3	Schwerpunkte in den Aufgaben für den Hebel Global Account Management	225

15.1	Blueprint der Organisation für Ländereinheiten von Geberit	232
15.2	Arbeitsteilung im Verkauf zwischen Gallus und Heidelberger Druck	234
15.3	Dimensionen der Differenzierung für Vertrieb und Marketing	235
15.4	Stellgrößen der Spezialisierung im Verkauf	236
15.5	Schwerpunkte in den Aufgaben für den Hebel Restructuring Sales and Resources	241
16.1	Gegenseitige Vorwürfe von Zentrale und Niederlassungen	246
16.2	Übergreifende Verkaufsoptimierung	248
16.3	Länder- und spartenübergreifende Verkaufsentwicklung	249
16.4	Entscheidungen im internationalen Vertrieb	251
16.5	Distanz bei Kunden und im eigenen Unternehmen überwinden	254
16.6	Hebel für Cross-Selling	254
17.1	Bedingungen für eine Zentralisierung	258
17.2	Wichtigkeit und Erfüllungsgrad der Hebel im Sales Excellence Development	259
17.3	Kritische Erfolgsvoraussetzungen aus dem Blickwinkel der Praxis	261
17.4	Differenzierte kritische Erfolgsvariablen	263
17.5	Rückmeldungen der Verkäufer zu positiven Wirkungen zentraler Eingriffe	264
17.6	Rückmeldungen der Verkäufer zu negativen Aussagen zu den zentralen Eingriffen	264
18.1	Check für Sales Excellence Development	271





Kurzer Einstieg

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

Development bezeichnet die anwendungsorientierte (Weiter-) Entwicklung neuer Lösungen im Verkauf.

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 konzentriert sich auf den eigenen Außendienst und nicht den indirekten Verkauf über Händler oder Vertretungen. Analogien sind aber möglich.

Einprägsam formuliert beispielsweise Festool (ein Produzent von hochwertigen Elektrowerkzeugen für höchste Ansprüche) die Aufgabe der zentralen Verkaufsentwicklung: »Sales Excellence ist das Programm zur dauerhaften Verbesserung der Vertriebsarbeit bei Festool. Sales Excellence ist unsere Verpflichtung als Premium Marke im Premium Preissegment« (Kalina Kümmerle, Manager Strategic Sales Projects, am 07.04.2017).

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. Dafür gilt es, neben der klassischen Vertriebsführung, spezielle Einheiten oder Teams für Sales Excellence Development einzurichten.

Die Problematik dieses Ansatzes besteht in der Praxis darin, dass Sales Excellence Development kein Thema des Verkaufs ausschließt. Mit jedem Hebel wird eine weitere Verkaufsdisziplin geöffnet. Wohl deshalb neigen Verantwortliche auch dazu, alles oder zu viel gleichzeitig aufgreifen zu wollen. Eine Selektion ist entscheidend.

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.



Heute ist der Gepard fast nur noch in Afrika südlich der Sahara anzutreffen. In Asien gibt es winzige Restbestände, die am Rande der Ausrottung stehen.

1. Zentrale Verantwortliche für Sales Excellence Development

Dieses Buch stützt sich auf einen aufwendigen Mix von qualitativer und quantitativer Forschung. Es lohnt sich, das Thema Sales Excellence Development für Unternehmen zu untersuchen.

1.1 Empirisch gestützte Ergebnisse zu Sales Excellence Development

Die Aussagen und Vorschläge in diesem Buch stützen wir auf ein empirisches Vorgehen. Es lässt sich wie folgt charakterisieren:

Qualitative Forschung

Das Vorgehen: Bereits 2012 führten Christian Belz und You-Cheong Lee gemeinsam mit Mercuri International zum Thema »Global Sales« intensive Expertengespräche mit 16 Unternehmen durch (Beispiele waren Bühler, Swiss Post, Mauser, Starrag, UBS und weitere) (vgl. Belz/Bußmann/Lee 2013). Ergänzt wurden diese Fachdiskussionen mit Workshops. Ergebnis waren ein umfassender Report und eine Struktur der Eingriffe im internationalen Vertrieb. Diese Forschung führten wir 2016 mit vertieften Unternehmensfällen und weiteren Gesprächen weiter,

um das Thema konzeptionell zu durchdringen. In zwei Workshops mit Verantwortlichen für Sales Excellence Development am 21./22. Februar 2017 sowie am 7. April 2017 überprüften wir kritisch unsere Vorschläge mit den Praktikern. Damit war die Basis geschaffen, um eine fundierte, repräsentative Befragung zu entwickeln.

Befragung der Führungskräfte im Verkauf: Die Grundgesamtheit der Untersuchung umfasst Unternehmen aus verschiedenen Branchen der DACH-Region sowie ihre Führungskräfte, die den Verkauf maßgeblich mitgestalten.

Kernfragen an die Praxis

1. Welche Ziele werden im Sales Excellence Development verfolgt?
2. Welche kritischen Faktoren tragen zum Erfolg des Sales Excellence Development bei?
3. Welche Akzente werden in der Führung gesetzt und wie ist das Sales Excellence Development in der Organisation positioniert?
4. Welche Hebel im Verkauf sind zentral, um den Erfolg des Unternehmens zu steigern?

Die Stichprobe der Befragung lässt sich wie folgt charakterisieren:

- **berücksichtigte Antworten:** 525 Fragebogen wurden zu mindestens 60% beantwortet und in die Auswertung eingeschlossen. Die teilweise unvollständige Beantwortung ist durch den Fragebogaufbau bedingt, da die Befragten Auswahlmöglichkeiten hatten.
- **Branchenhintergrund:** 46,6% der Antworten stammen aus dem Wirtschaftssektor der Industriegüter, 20,8% aus dem Bereich der Dienstleistungen, 19,6% aus dem Bereich der Gebrauchsgüter und 13,1% aus dem Konsumgüterbereich.
- **Komplexität des Leistungsangebots:** Dabei vermarkten mit 55,2% mehr als die Hälfte der Befragten komplexe und Know-how-intensive Leistungen und nur 8,6% standardisierte und einfache Leistungen; 36,2% der befragten Unternehmen vereinen komplexe und einfache Leistungen in ihrem Leistungsangebot.
- **Unternehmensgröße:** Kleine bis große Unternehmen sind in der Stichprobe vertreten. So realisierten beispielsweise 24%

Zusammenfassend beteiligten sich viele Führungskräfte aus dem Verkauf: Offensichtlich ist das Thema wichtig.

Ergebnisse von Befragungen bieten eine Referenz für eigene Bewertungen. Selten ist es ratsam, das Gleiche wie der Durchschnitt zu tun.

der beteiligten Unternehmen 2016 einen Umsatz zwischen einer und 50 Millionen Euro und 15% einen Umsatz über zwei Milliarden Euro (Median bei 150 Mio.). Rund 23% beschäftigten gesamthaft unter 200 Mitarbeitende und 21% mehr als 7.000 (Median 650). 34% der Unternehmen beschäftigen zwischen einem und 20 Verkäufern und 26% über 300 Verkäufer (Median 45).

- **Leistungsfähigkeit:** Die beteiligten Unternehmen zeichnen sich durch eine überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit aus. So lag ihr Unternehmenswachstum in den letzten fünf Jahren mit 47,9% über dem Branchendurchschnitt (45,8%). Auch hinsichtlich der Rentabilität führen sie mit 48,5% im Vergleich zum Durchschnitt (45,8%).
- **Funktionen im Unternehmen:** Mit 29,6% beteiligten sich Verkaufsleiter, mit 20,8% Geschäftsführer und mit 14,4% Verantwortliche für Sales Excellence Development. Weitere Funktionen und Stellungen umfassten Spartenleiter, Marketingleiter und Key Account Manager. 49,3% dieser Personen schätzen sich als personenorientiert ein, während sich rund 19,3% als sachorientiert charakterisieren.
- **Internationalität der Unternehmen:** Sales Excellence Development betrifft bei den befragten Unternehmen zu 57,1% mehrere Länder und zu 60,6% mehrere Sparten. Verschiedene Kombinationen von einem bis mehreren Ländern und einer bis mehreren Sparten sind möglich.
- **Marktzugang:** Das durchschnittliche beteiligte Unternehmen betreut 33 Märkte, vier Sparten und etwas mehr als acht Kundensegmente.
- **Sprache:** Zwar setzten wir auch englische und französische Fragebogen ein, aber die Studie wird vorwiegend durch Teilnehmende aus Deutschland und der Schweiz dominiert. Ohnehin sind die Unternehmen meist international ausgerichtet und das Ursprungsland ist somit weniger wichtig.
- **Einschätzung der Relevanz:** Für 75,6% trifft der Fragebogen voll die relevanten Probleme und Lösungen für Sales Excellence Development. Für einige Beteiligte war die Befragung einfach zu umfangreich.

Die Ergebnisse werden jeweils gesamthaft ausgewertet und systematisch mit relevanten Unterschieden – beispielsweise zwischen personenorientierten und analytischen Managern oder kleinen und großen Unternehmen – ergänzt.

Befragung der Verkäufer: Flankierend untersuchten wir die Sicht der Verkäufer, um nicht nur den einseitigen Blick der Manager zu haben.

Kernfragen für Verkäufer

1. Wie beurteilt der Verkauf neue Vorgaben, Standards und Methoden der Zentrale?
2. Welche nützlichen oder kontraproduktiven zentralen Regelungen werden im Verkauf des Unternehmens umgesetzt?
3. Wie werden aus Sicht des Verkaufs die zehn Hebel zur Professionalisierung des Verkaufs bewertet?

An dieser kürzeren Umfrage beteiligten sich 227 Verkäufer (47% Verkäufer, 18% Verkaufsgruppenleiter und 13% Verkaufsspezialisten sowie 22% Verschiedene). Weil sich ein bestimmtes Unternehmen mit seinen Verkäufern beteiligte, stammen hier 33% der Antworten aus China. Die übrigen Gruppen verteilen sich über Frankreich, Australien, USA bis Brasilien, mit dem kleinsten Anteil aus Deutschland. Die Verkäuferbefragung ist also deutlich internationaler (und muss es auch sein, um die Strukturen im Vertrieb realistisch abzubilden). Tendenziell sind auch die befragten Verkäufer besonders erfolgreich. Rund 37% der befragten Verkäufer bewerten ihre Verkaufsleistung als durchschnittlich, 44% zählen sich zu den besten 50% und nur 16% sehen sich unter den besten 25%.

1.2 Sales Excellence Development ist ein aktueller Trend

»Im menschenbezogenen Verkauf ist Sales Excellence ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg – eine zentrale Aufgabe, die niemals erledigt ist.«
(Aussage eines Praktikers)

Manche Beispiele von Unternehmen wurden einleitend genannt: Sie alle installierten eine zentrale Stelle für Sales Excellence Development erst vor kurzer Zeit. Weitere Belege für die Wichtigkeit des Themas sind:

- Gesamthaft haben sich 752 Führungskräfte und Verkäufer an der quantitativen Befragung beteiligt. Und auch die qualitativen Schritte des Forschungsprojekts fanden starken Anklang in der Praxis und bestärken dadurch ein überwältigendes Interesse am Thema.
- In unserer Untersuchung bezeichnen sich erst 14,4% der befragten Führungskräfte explizit als Verantwortliche für Sales Excellence Development.

- Die Befragten schätzen, dass das gesamthafte Unternehmenswachstum durch Sales Excellence Development jährlich um 5% und die Erträge jährlich um 3,6% gesteigert werden können. Diese Effekte sind also relevant, umso mehr, da es sich hier nur um Durchschnittsangaben handelt.

Herausforderungen

Folgende **Herausforderungen** stellen wir fest:

- 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 Verkaufsfront 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. Im nächsten Kapitel stehen zur Illustration deshalb einige praktische Fälle im Vordergrund.





Ein Gepard erreicht eine Kopf-Rumpf-Länge von 150 cm, hinzu kommen 70 cm Schwanz. Die Schulterhöhe beträgt 80 cm. Trotz dieser stattlichen Größe bringt er es nur auf ein Gewicht von 60 kg.

2. Praxisfälle für Sales Excellence Development

Best Practices

Sales Excellence Development ist nicht nur ein Thema für Forscher, sondern wird vor allem aus der unternehmerischen Praxis getrieben. Manche führenden Unternehmen sind Schrittmacher für den Fortschritt. Von ihren Lösungen können wir lernen. Wir freuen uns, dass sich AXA, B. Braun, BEGO, Festool, Geberit, thyssenkrupp und Zeiss Microscopy an diesem Buch beteiligen. Die Unternehmen haben verschiedene Voraussetzungen in sehr verschiedenen Märkten und sie entwickeln eigenständige, erfolgreiche Lösungen im Vertrieb.

Abbildung 2.1 gibt den Überblick zu den Fällen.

Die Fälle zeigen mehrheitlich, wie die Unternehmen ihren Ansatz des Sales Excellence Development strukturieren. Anschließend werden wichtige Aufgaben für Sales Excellence vertieft und die Ergebnisse erörtert.

Unternehmen	Akzente der Vertriebsentwicklung
1 ZEISS Microscopy	<ul style="list-style-type: none"> • Industriegüter und High Tech; Mikroskopie • Zielgruppen Akademia und Industrie • Verkaufsentwicklung in Ländern mit verschiedenen Voraussetzungen • Aufgabenstruktur: Sales Process, Sales and Marketing Tools, Skill Management, Organizational Readiness • Organizational Readiness als Schwerpunkt
2 Festool	<ul style="list-style-type: none"> • Industriegüter; hochwertige Elektro- und Druckluftwerkzeuge, die von professionellen Handwerkern in den Bereichen Holz, Maler und Automotive verwendet werden • länderübergreifende Verkaufsentwicklung • Sales Force Management und Channel Management • Aufgabenstruktur: Sales Force Organisation, Enablement, Engagement und Impact • selektive Initiativen in jedem Bereich; Training als Schwerpunkt
3 Geberit	<ul style="list-style-type: none"> • Industriegüter; Sanitärtechnik • Großhandel und Installateure als Kunden • Vertriebsintegration von Geberit und Sanitec • schlanke Organisation • selektive Aufgaben für Sales Excellence Development • First Line Sales Manager als ein Schwerpunkt
4 B. Braun	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsmarkt; Sparte Hospital Care Deutschland • Spitäler und Ärzte als Kunden • Fokus auf die Umsetzung der Preisstrategie durch den Verkauf: vom Volumen- zum Ertrags-Drive
5 BEGO	<ul style="list-style-type: none"> • Zahngesundheit: konventionelle Zahntechnik, digitale Zahntechnik und hochmoderne Implantologie für Zahnärzte, Dentallabore und Dentalhändler • Beispiel der Vertriebsorganisation Deutschland • getrennter Außendienst für Wachstumsfelder • Integration von Main und Side Force mit Verkaufsprozessen und CRM • Verkaufsprozesse Messerouting, Neukundengewinnung und Ausbau Lieferanteil • Entwicklung der Organisationsstruktur 2007-2017
6 AXA	<ul style="list-style-type: none"> • Versicherungen • Partnerschaft mit Agenturen/Verkäufern und Kunden • Spannung zwischen Vertriebstransformation und Beharrungsvermögen • Digitalisierung und Omni-Channel für Kunden • Aufgabenstruktur mit Vertriebskapazität, Schlagzahl, Schlagkraft, Führung und Performance • Schwerpunkte zu Verkaufsinteraktion, CRM, Training
7 thyssenkrupp	<ul style="list-style-type: none"> • technologiegetriebenes Projektgeschäft • Bereich Kunden und Märkte in der Matrixorganisation des Konzerns • Customer-Management-Excellence-Ansatz • Prozess für Sales Excellence: Themenwahl, Pilotprojekte, Modulentwicklung, Erprobung, Multiplikation • Akzent Kundenmanagement und Kundenintelligenz im Projektgeschäft

Abbildung 2.1: Unternehmensfälle im Überblick



2.1 Fall 1: ZEISS Microscopy – internationales Sales Excellence Development

Diesen Fall verfasste Peter Schäffer, er verantwortet die Sales-Excellence-Projekte für ZEISS Microscopy.

Vertriebssituation ZEISS Microscopy

Ausgangslage: Das ZEISS Microscopy Marktumfeld

Der globale Markt für Mikroskopie ist ein Investitionsgütermarkt mit hauptsächlich B2B-Käuferbeziehungen und lässt sich in geografische Regionen unterteilen, die regional jeweils unterschiedliches Käuferpotenzial aufweisen. Die vier Länder mit dem höchsten Beschaffungspotenzial sind die USA, China, Japan und Deutschland, gefolgt von ca. zehn Ländern mit mittlerem Einkaufspotenzial in Asien, Europa und Süd- und Nordamerika. Daneben existiert eine Vielzahl weiterer Länder, die ebenfalls am Markt teilnehmen, jedoch nur kleine und teilweise unbedeutende Anteile am weltweiten Absatz ausmachen. Die Marktbearbeitung durch den Vertrieb von ZEISS Microscopy (vgl. Abbildung 2.2) erfolgt durch ca. 20 eigene Vertriebsgesellschaften, die in nahezu allen bedeutenden Märkten vertreten sind. Die Vertriebsorganisationen sind regional über ein Regionen-Management gebündelt; die Regionen sind gegliedert in Nordamerika, Wirtschaftsraum Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) & Lateinamerika, Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH) und Asien-Pazifik (APAC). Die einzelnen Länder arbeiten in der Regel mit lokalen Händlern als Multichannel-Vertrieb zusammen. Zusätzlich existieren für ausgewählte Länder eigene Händlerorganisationen, die in der Regel für ihr Land exklusive Vertriebsrechte besitzen.

Unterschiedliche Voraussetzungen
in internationalen Märkten

Segmente ›Academia‹ und
Industrie

Neben der regionalen Struktur lässt sich der Markt unterteilen in einen ›Academia‹-Markt und einen Industriemarkt. Der **Academia-Markt** setzt sich zusammen aus nationalen und internationalen wissenschaftlichen Institutionen, Universitäten, Instituten und sonstigen Organisationen, deren Finanzierung ausschließlich oder zumindest in hohem Maße durch die öffentliche Hand erfolgt. Er weist dadurch grundsätzlich ein stabiles Kaufverhalten auf, jedoch können politische Gegebenheiten einzelner Länder oder Regionen einen erheblichen Einfluss auf das jeweilige Investitionsverhalten zur Folge haben. Investitionen werden getrieben durch zum Teil hoch individuelle Forschungsvorhaben, in der Regel aus dem naturwissenschaftlichen und dem biologischen bzw. medizinischen Forschungsumfeld. Not-

wendige Einschränkungen der öffentlichen Mittel haben besonders bei größeren Institutionen zur Ausbildung lokaler, sogenannter Imaging Centers geführt, in denen Beschaffungsmittel verschiedener Gruppierungen gebündelt werden und die als Dienstleistungszentren ein breites Spektrum mikroskopischer Lösungen für ihre internen Kunden anbieten. In der Regel weist der Academia-Markt langfristige Beschaffungszyklen auf, die sehr häufig durch Ausschreibungen gekennzeichnet sind. Der Academia-Markt wächst im Durchschnitt schwach im niedrigen einstelligen Bereich, wobei einzelne Länder politisch verursachte Schwächen aufweisen.

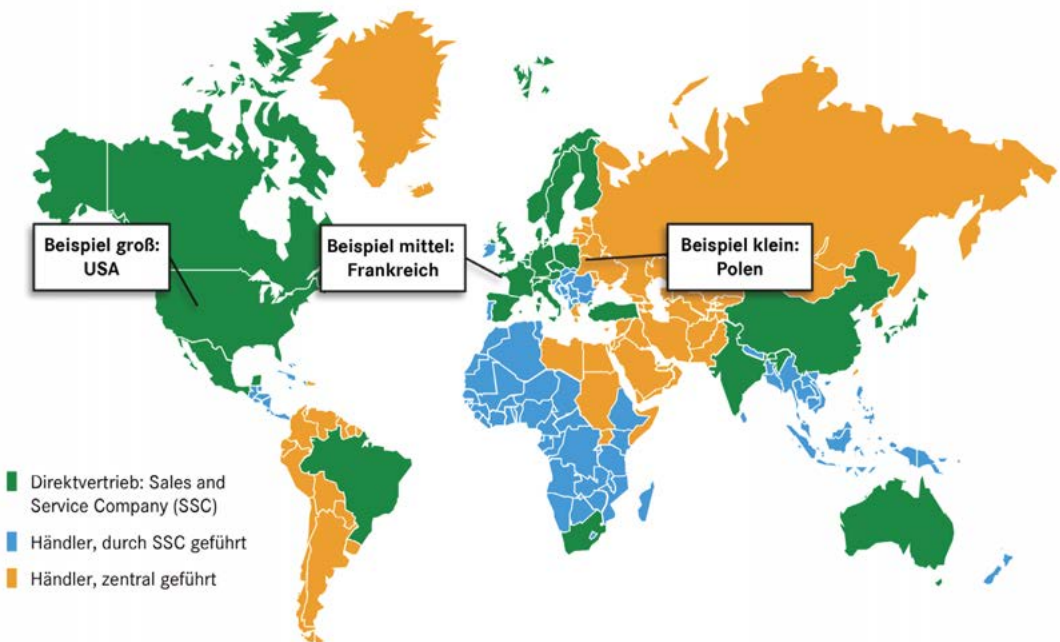


Abbildung 2.2: Regionale Vertriebsstruktur mit unterschiedlichen Ländergrößen (interne Quelle 2017)

Teilsegmente Industrie

Der **Industriemarkt** wird getrieben durch Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie durch Investitionen in Prozessüberwachung, Qualitätskontrolle und ähnliche produktionsnahe Anwendungsfelder. Die gesamtwirtschaftliche Lage bestimmt entscheidend das Investitionsverhalten, weshalb der Industriemarkt spezifischen Schwankungen unterliegen kann. Während Beschaffungen im F&E-Umfeld ebenfalls längerfristiger Natur sein können, erfolgen produktionsnahe Investitionen häufig in kurzfristigen Zeiträumen, wobei von Kundenseite häufig sehr detaillierte Vorgaben bezüglich der organisatorischen Abläufe

im Rahmen der Beschaffung gemacht werden. Die jeweiligen Projekte werden zum größten Teil nicht öffentlich bekannt gemacht und erfordern deshalb große Kundennähe und ein intimeres Kundenverständnis seitens der beteiligten Verkaufsorganisationen. Wesentliche Kundensegmente sind unter anderem Industrieunternehmen aus den Bereichen Automotive, Elektronik und Halbleiter, Luft- und Raumfahrt, Öl- und Gaserzeugung, Bergbau, Fertigungswesen, Feinmechanik und Optik sowie Medizintechnik, Pharmazie und Implantatherstellung. Der Industriemarkt wächst im mittleren bis oberen einstelligen Bereich, das Wachstum wird von einer allgemein guten Konjunktur begünstigt, wobei einzelne, meist Schwellenländer, ein überdurchschnittliches Wachstum aufweisen.

Wettbewerber

Aus Sicht der **Wettbewerber** lässt sich der Markt strukturieren nach Technologien und Applikationsfeldern. **Technologisch** trägt die Lichtmikroskopie ca. zwei Drittel, die Elektronenmikroskopie ca. ein Drittel zu den Gesamtinvestitionen bei. Einen sehr kleinen Anteil nehmen weitere Technologien ein, wie Röntgen- oder Ultraschallmikroskopie, wobei der Röntgenmikroskopie ein starkes Wachstumspotenzial zukommt, das durch neue Fertigungsverfahren derzeit an Bedeutung gewinnt. Aus applikativer Sicht lässt sich der Markt unterteilen in Materialwissenschaft und Lebenswissenschaften (Life Sciences) sowie einen Markt für industrielle Anwendungen. In allen **Applikationsfeldern** kommen sowohl Licht- als auch Elektronenmikroskopie zur Anwendung, wengleich in den Life Sciences die Lichtmikroskopie und in den Materialwissenschaften die Elektronenmikroskopie eine eher dominierende Rolle einnimmt. Der Gesamtmarkt verteilt sich im Verhältnis von ca. 1:2 auf die Segmente Industrie und Academia.

Im Lichtmikroskop- und im Elektronenmikroskop-Markt existieren jeweils fünf Hauptwettbewerber, von denen jeder entweder Elektronenmikroskopie oder Lichtmikroskopie anbietet. ZEISS ist der einzige Marktteilnehmer, der sowohl Licht- als auch Elektronenmikroskope im Portfolio führt und darüber hinaus auch in der Röntgen- und Ionenmikroskopie vertreten ist. Am Gesamtmarkt mit einem Volumen von ca. 4,2 Milliarden Euro hält ZEISS Microscopy einen Anteil von ca. 20% und ist damit Marktführer im Gesamtmarkt Mikroskopie.