

Sales Heatmap II

Kundenprozesse, Koordination der Leistung, First Line Sales Manager, Personalfluktuation, Preismanagment, Grad der Professionalisierung von Vertrieb und Key Account Management, Key Performance Indicators und Incentives

Die Heatmap im Verkauf bezeichnet firmenübergreifend die „heissen Themen“ im Vertrieb. Der erste Teil gab eine Übersicht und vertiefte: Neue Marktbearbeitung (1), Zentralen für Verkaufsprofessionalisierung (2), gezieltes Value Selling (3) und Verkauf im Multichannel (4) (siehe Swiss Marketing Review 3/2016). Dieser zweite Teil behandelt die operativen und abgeleiteten Verkaufsthemen 5–12.

Fortsetzung aus Heft 3/2016

Prof. Dr. Christian Belz

Gestützt auf intensive Experten-gespräche mit Vertriebsverantwortlichen in 24 Unternehmen, wurden ergiebige Verkaufsthemen abgeleitet. Für das eigene Unternehmen sind hoffentlich nur zwei bis drei der erkannten zwölf strategischen Felder relevant.

Komplexe Kundenprozesse verstehen und gestalten, die reale Interaktion mit Kunden verbessern und Kundensicht ernst nehmen (5)

Aufgabe von Vertrieb und Marketing ist es, den Kunden zum Kauf zu führen. Kaufprozesse werden dabei immer stärker etappiert und immer länger. Häufig werden diese Prozesse auch abgebrochen oder verlagert. In der Forschung wird diese Tendenz belegt für Gebrauchs- und Konsumgüter (Rutschmann/Belz 2014); so braucht es beispielsweise rund 55 Schritte des Kunden, um ein Auto zu kaufen. Zwar kann der Kunde bei jedem Schritt abbrechen, es gibt aber Schlüsselstellen, um diesen Prozess positiv weiterzuführen.

Potenziert werden die Herausforderungen durch Kundenprozesse in der Industrie; bei grösseren Beschaffungen, überlasteten Führungskräften und Mitarbeitenden der Kunden, wachsendem Erfolgsdruck im Kundenunternehmen und vielen Beteiligten und Beeinflussern für Einkaufsentscheide.

Zum realen Marketing und Vertrieb gehört auch, dass Unternehmen konkret beurteilen können, was in der Interaktion zwischen Verkäufern und Kunden möglich ist und geschieht. Viele Aufgaben werden grosszügig dem Verkauf delegiert. Stichworte dazu lauten beispielsweise Mehrwertverkauf, Geschäftsmöglichkeiten bei Kunden erfassen, Konkurrenz einschätzen, Serviceinitiative forcieren, Neuprodukte einführen, Kunden-Feedback einholen oder Cross Selling fördern. Gleichsam sollen Ver-

käufer 40 Themen in die kurzen Gespräche mit Kunden von 30 bis 60 Minuten einbauen. Zwischen Konzept und Realität klafft eine Lücke. Vielen Unternehmen gelingt es ungenügend, ihre Leistungsfähigkeit für den Kunden über den Verkauf zu transportieren. Der Verkauf wird zum Nadelöhr und kann die geplanten Schwerpunkte nicht umsetzen.

Nur Besuchsbegleitungen, Mystery Shopping, konkretes Tracking der Kundenbeziehungen oder Analysen von Lost Orders geben die richtige Basis, um besser im Verkauf vorzugehen. Auch zu den dynamischen Prozessen in Buying Centers brauchen Praxis und Forschung neue Ergebnisse. Die verbreiteten, statischen Analysen der Interessen von unterschiedlichen Beteiligten sind kaum ergiebig. Es gilt, die realen Kundenprozesse (besonders aus Kundensicht) im Detail zu erfassen, um wirksame Vertriebs- und Marketingmassnahmen abzuleiten und einsetzen zu können. Damit lässt sich der entscheidende Engpass zum Kunden erweitern. Oft ist es dabei wirksamer, grobe Fehler für Kunden im Verkaufsprozess und in der Interaktion mit Kunden zu beseitigen, als brillante Beratungen oder exzellentes Know-how der Verkäufer zu fordern. Das gute Gespräch mit Kunden lässt sich leicht vorstellen, bleibt aber oft eine Illusion. Kurz: Optimierung ist gut, nur ist es wirksamer, vorerst grobe Fehler zu vermeiden.

Themen und Qualifikation gilt es, in multiplen Verkaufsgesprächen zu erfassen (Vorbereitung, Approach und Positionierung, Präsentationen, Dokumentierung, Offerten, Etappen). „Ist und Soll“ der Verkaufsinteraktion geben wieder Hinweise auf das bessere Verkaufsmanagement. AXA Winterthur fördert eine inputorientierte Führung und Würth das ergebnisorientierte Coaching.

Manche weiteren Aspekte ergaben sich aus den Gesprächen. So spielen Kundenkategorien eine Rolle. Für Geberit

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing
an der Universität St. Gallen

Universität St. Gallen
christian.belz@unisg.ch

sind beispielsweise die zahlreichen „namenlosen“ oder anonymen Kleinkunden wichtig und sollen wirksam bearbeitet werden. Swisscom trifft bei potenziellen Grosskunden oft Haltungen an, die kaum zu knacken sind; so können beispielsweise Konzerne das Outsourcing von Informatik und Tele-

rollen detailliert zu bestimmen. Diese Ansätze mit Funktionendiagrammen, Aufgabenbeschrieben oder Rollen sind jedoch begrenzt. So ist die Konstellation in jedem wichtigeren Kundenprojekt wieder neu. Auch nützt es wenig, die Aufgabe von Kundendienst oder Technik zu spezifizieren, wenn gleich-

mit zahlreichen Bausteinen der Telekommunikation und Informatik. Damit verschiebt sich die Aufgabe der Kundenmanager vom spezialisierten Leistungsverkäufer zum „Orchestrator“ von Spezialisten. Diese Spezialisten wirksam für Kunden zu mobilisieren und zu koordinieren, ist ein anspruchsvolles Ziel. Bei kleineren und mittleren Kunden gewinnen verschiedene Ansätze an Gewicht, um Cross Selling zu fördern und damit den Share of Wallet (bezogen auf die Leistungsfähigkeit von Swisscom) zu steigern. Ähnliche Ansätze trafen wir bei SBB Cargo bis Hewlett Packard an.

Permanentes Thema ist die ergiebige Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf. Biomed (Pharma) wählte eine einfache Unterscheidung: Das Marketing definiert, was getan wird, und der Verkauf legt fest, wie es zu tun ist.

Die letzte Meile der Strategie mit First Line Sales Managern gestalten (7)

Grössere Unternehmen strukturieren ihren Verkauf in Verkaufsleitung, Leiter von lokalen Verkaufsgruppen und Verkäufer. Viele Ansätze des Verkaufsmanagement und des Verkaufs werden bisher freischwebend erörtert und nicht einer Stufe von Verantwortlichen zugeordnet. Tendenziell überwiegen bei Zuordnungen die Verkaufsleiter und die Verkäufer, und die Rolle der Gruppenleiter (auch First Line Manager) wird vernachlässigt.

Manche Fragen sind offen:

- Was unterscheidet Firstline Manager von Managern, was von Verkäufern?
- Welche Herausforderungen sind spezifisch?
- Welche Arbeitsbereiche spielen mit den Vorgesetzten der First Line Manager eine wichtige Rolle?
- Welche Arbeitsbereiche in der

Grundsätzlich beschäftigt der Transfer von Strategien in die Interaktion mit Kunden alle befragten Unternehmen.

kom grundsätzlich ablehnen und Verbesserungsvorschläge laufen ins Leere. Das sind nur zwei Beispiele, die andeuten, dass Verkaufsinteraktionen auf Situationen gerichtet werden müssen und nicht einfach allgemein zu fördern sind. Übergreifend befassen sich jedoch Unternehmen auch damit, dass für Kunden die Zusammenarbeit einfacher werden muss („easy (and fast) to do business with us“). So auch Würth: Intern können die Lösungen komplex sein, in der Begegnung von Verkäufer und Kunden ist aber Einfachheit ausschlaggebend.

Grundsätzlich beschäftigt der Transfer von Strategien in die Interaktion mit Kunden alle befragten Unternehmen.

Interne Leistungsfähigkeit für Kunden wirksam koordinieren (6)

Verkäufer setzen sich enorm ein, um die interne Kraft des Unternehmens für Kunden zu mobilisieren und zu orchestrieren. Oft beklagen sie, dass es einfacher ist, beim Kunden zu verkaufen, als später intern die Verantwortlichen für den Kunden „ins Boot“ zu holen. Diese wichtige Aufgabe ist zu wenig geklärt.

Manche Unternehmen versuchen, klar zu organisieren und die Verkaufs-

zeitig die Schlüsselmitarbeitenden ganz verschiedene Fähigkeiten haben und chronisch überlastet sind. Was Zuständige nicht beitragen können, muss flexibel von anderen erledigt werden. Deshalb sind in individuellen Projekten immer wieder andere Personen beteiligt und tragen auch verschieden bei.

Zudem suchen Anbieter vermehrt nach einem Cross Selling für Kunden über einzelne Produktbereiche hinaus. Die Erfolgsweise des Cross Selling blieben in der Vergangenheit aber oft bescheiden. Wir müssen auch die Erfolgsbedingungen für Cross Selling klären.

Schliesslich stellen sich Fragen der Verkaufseffizienz. Interne Koordination kann Verkäufer so stark beanspruchen, dass die produktiv genutzte Zeit für Kunden sinkt. Es geht dabei nicht einfach um mehr „Customer Face Time“, sondern darum, ob sich der Verkauf in seiner Arbeit zu einem grossen Anteil für eine Wertschöpfung bei Kunden engagieren kann. Spiegelbild sind Einkaufseffizienz und -vorteile bei Kunden. Sie werden leider durch introvertiert entwickelte Ansätze für Cross Selling und optimierter Verkaufszeit oft zu wenig berücksichtigt.

Im Zusammenhang mit der Kundenorganisation verbreiterte Swisscom das Leistungsportfolio für den Vertrieb



Zusammenarbeit mit den Verkäufern spielen die wichtige Rolle?

- Welchen Anteil an ihrer Aufgabe sollen die First Line Manager selbst verkaufen?
- Wie sieht ein ‚Managementsystem‘ für First Line Manager aus (Selektion, Coaching, Karrierepfade, Strategieanbindung des Verkaufs, Verkaufsinnovation, KPIs usw.)?
- Wie lange verweilen gute First Line Manager in ihrem Job?

Zentral ist die Transferfunktion der Verkaufsgruppenleiter zwischen Management und Verkäufer, zwischen „Konzept und Bauch“. Ähnliche Herausforderungen ergeben sich bei den Verantwortlichen für Kundenteams im Unternehmen.

First-Line-Verkaufsmanager spielen eine wichtige Rolle, etwa bei AXA Winterthur in den Generalagenturen oder bei Würth mit vielen regionalen

Gruppen. Bei Industrieunternehmen sind beispielweise Verkaufsmannschaften in verschiedenen Ländern ein Bezug. Dabei steigern markante Größenunterschiede je nach Land die Herausforderungen.

Beraterwechsel und Personalfluktuation managen (8)

Die Kontaktpersonen für Kunden des Unternehmens wechseln durch die Reorganisationen des Verkaufs, was häufig zu neuen Verantwortlichkeiten, neuen Gebietseinteilungen und neuen Kundenzuteilungen führt.

Bei jedem Austritt eines Verkäufers, bei neuen Zuteilungen oder auch Beförderungen wechseln die Kundenkontakte ebenso. Zudem wird der eigene Wechsel durch personelle Änderungen beim Kunden nochmals verstärkt. Zwar sind einzelne Abgänge erwünscht, generell sind Unternehmen

aber herausgefordert, ihre guten Verkäufer zu halten. Damit sind das gesamte Unternehmen, sein Erfolg, das Führungssystem und die konkrete Zusammenarbeit betroffen – bezogen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden im Vertrieb und der Kunden. Es braucht Vorteile für Verkäufer, damit sie bleiben.

Fähige Verkäufer möglichst rasch zu befördern, kann nicht der Weg sein. Manche Unternehmen (wie beispielsweise Telekom) installieren Fachkarrieren im Verkauf und begleiten sie auch mit Schulungen. Teilweise gilt es auch, die Kundenkontaktpersonen einzubetten. So können trotz dem Wechsel eines Verkäufers die wichtigen Personen für den Kunden im Innendienst bleiben. Generell sind Anbieter oft mit mehreren Personen zu verschiedenen Verantwortlichen beim Kunden vernetzt und damit vermindert sich die Abhängigkeit vom Verkäufer. Dabei mag auch eine Rolle spielen, dass gute Verkäufer ihre Kunden nicht zu Wettbewerbern oder in eine Form der Selbstständigkeit mitnehmen.

Jeder Wechsel der Kundenbeziehung führt zu Einbussen, aber auch zu neuen Chancen. Wünschbar wäre ein geeignetes Management. Dazu braucht es mehr Informationen über die positiven und negativen Wirkungen des Wechsels bei Kunden und Ansätze für die Führung.

Fluktuation ist besonders für grössere Unternehmen eine zentrale Herausforderung, die Beispiele sind etwa AXA Winterthur, die Post oder Würth. Teils bleiben Verkäufer durchschnittlich nur drei bis vier Jahre auf ihrem Job.

Preise und Leistungen im Verkauf wirksam gestalten (9)

Preise beruhen auf Wettbewerb, Kosten und Kunden. Dabei gewinnt eine kundenbezogene Preisgestaltung.

Während sich Kosteninformationen leichter beherrschen lassen, stehen damit zunehmend Informationen über Kosten und Prozesse der Kunden oder Preiswirkungen im Vordergrund, um beispielsweise die Wirtschaftlichkeit der Kunden zu steigern oder ihre Preisbereitschaft zu nutzen. Der Vertrieb hat damit neue und anspruchsvolle Aufgaben, wie sie mit dem Stichwort des „Value Pricing“ umschrieben werden (Belz/Dannenberg/Redemann/Weibel 2016, S. 147 ff.).

Weil die gleichen Kunden einmal schlank und ein anderes Mal extensiv mit den Lieferanten zusammenarbeiten, gilt es, die Spielräume zu steigern. Anspruch wäre es, mit einem Preisband von 40 Prozent parallel im Mehrwert- und im Volumengeschäft erfolgreich vorzugehen (vgl. auch 3.). Das ist vereinbar mit einer angestrebten Spitzenleistung für Kunden, nur definiert sich die Qualität des Angebotes aus dem Bedarf des Kunden.

Für globale Unternehmen gilt es, mit der internationalen Preisharmonisierung oder -differenzierung umzugehen. Eine Problematik, die beispielsweise Medela (Medizintechnik) einbrachte.

Schliesslich sind Preise wichtige Bezüge für Verhandlungen und Verkaufstaktik. Dabei durchkreuzt der Kunde häufig die gewählten Vorgehensweisen. Versuchen Lieferanten ein „Bundling“, so streben sie in Verhandlungen ein „Unbundling“ an (und umgekehrt).

Die Preisspielräume und Kosteninformationen der Verkäufer beeinflussen, wie gross seine Zugeständnisse für Kunden sind. Unternehmen schränken deshalb die Preisinformationen und -kompetenzen der Verkäufer ein. So beispielsweise bei Gallus (Etiketten-Druckmaschinen): Ein Vertrieb ohne Kenntnis der Herstellkosten ist erfolgreicher.

Während es früher möglich war, die Interessen von Business-Verantwortlichen, Technikern und Einkäufern bei Kunden auszutariieren, verfolgen diese Gruppen inzwischen häufig ein getrenntes und kompromissloses Vorgehen. Lieferanten sind damit herausgefordert, quasi drei parallele Argumentationen bei Kunden umzusetzen. So lässt sich beispielsweise mit einseitiger technischer Kompetenz meist nicht mehr punkten. Relevante Entwicklung ist dabei: Der Preisdruck steigt und Kunden gehen aggressiver vor, um eigene Vorteile zu verwirklichen.

Die Realisierung von Preisen mit dem Vertrieb beschäftigt jedes Unternehmen. Besonders kritisch ist das Thema bei Anbietern, die durch eine

Billigkonkurrenz bedrängt werden, etwa DePuy Synthes oder Starrag.

Reifegrad für die Professionalisierung von Vertrieb und Key-Account-Management bestimmen und Innovationen im Vertrieb fördern (10)

Die Themen sind nicht neu, um den Verkauf zu entwickeln. Entscheidend ist aber nicht, ob Unternehmen ein Thema haben, sondern wie sie es leben. Es gilt, rascher als der Wettbewerb zu lernen. Wo gilt es, im Verkauf und Kundenmanagement anzusetzen? Audits sollen den Standort des eigenen Vertriebs oder des Key-Account-Management systematisch und umfassend klären (vgl. beispielsweise den Audit



zum Key-Account-Management in Belz/Müllner/Zupancic 2015, S. 235 ff.). Bezug sind Professionalität und Best Practices von anderen Unternehmen. Der Vergleich zu den besten Wettbewerbern, besten Lösungen in anderen Branchen und den Ansprüchen der Kunden ist wichtig.

Typisch war ein Audit des Large-Account-Management 2015 bei Swisscom. Ziel war es, den Standort des bestehenden Kundenmanagements zu bestimmen und wichtige Verbesserungen zu bestimmen. Der systematische Audit führte aber zu vielfältigen Verbesserungsansätzen. Von den Analysen zu den richtigen Massnahmen brauchte es eine recht intensive Interpretations- und Entwicklungsarbeit. Zwei Arbeitslinien wurden schliesslich bestimmt: Optimierung des Orchestrierungsaufgaben sowie Leistungs- und Angebotsmanagement (je mit definierten Arbeitspaketen).

Verkaufsinnovation umfasst den Beitrag des Verkaufs zu innovativen Leistungen des Unternehmens. Seine direkte Beziehung zum Kunden erlaubt es, dessen Feedback einzuholen und ebenso neue und konkrete Chancen für Geschäfte auszuloten. Schliesslich führt der Verkauf die Innovationen des Anbieters beim Kunden ein.

Innovation im Verkauf richtet sich meistens auf innovative Leistungen für Kunden. Aber der Verkauf muss sich auch darauf konzentrieren, seine eigene Arbeit zu erneuern und verbessern. So lässt sich beispielsweise der Kundenprozess besser begleiten, die Gespräche mit Kunden lassen sich verändern, mit Kundeninformationen und Know-how lässt sich effizienter vorgehen, neue Kundenspezialisten verändern die Inhalte der Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden (Belz 2009).

Offensichtlich gibt es Innovationen durch den Verkauf und Innovationen

im Verkauf, wobei Letzteres oft vernachlässigt wird. Querbezüge ergeben sich damit rasch zu den weiteren Themen der „Sales Heatmap“. Deshalb sind auch nicht besondere Unternehmensbeispiele nötig.

Verkaufs-Tools entwickeln und umsetzen (11)

Verkaufs-Tools haben die Aufgabe, die inhaltlichen Veränderungen im Verkauf zu klären, für Mitarbeitende fassbar zu machen, die erwünschte Ausrichtung zu fördern und abzusichern. Sie reichen vom gezielten Lead Management zu definierten Verkaufsphasen („Sales Funnel“), zu fundierten Kundenplänen und Einsichten in die Geschäftsmodelle der Kunden („Busi-

Von den Analysen zu den richtigen Massnahmen brauchte es eine recht intensive Interpretations- und Entwicklungsarbeit.

ness Canvas“) bis zur Strukturierung der Verkaufsgespräche. Technische Hilfen sind Tablets zur Unterstützung der Interaktion mit Kunden, die auch aktuellste Informationen bereitstellen oder den Prozess mit Kunden verkürzen und vereinfachen. Dominant und übergreifend ist bei den Tools ein umfassendes Customer-Relationship-Management (CRM). Manche Unternehmen führen bereits die dritte bis fünfte Generation der CRM-Systeme.

Allerdings scheitern manche CRM-Projekte. Zwischen CRM-Einsatz und Unternehmenserfolg lässt sich kein positiver Zusammenhang belegen. Die hohen Investitionen in CRM-Pro-

jekte sind nicht rentabel. Die besten Verkäufer nutzen CRM zudem weniger als die schlechteren, wie die aktuelle Untersuchung von Mussak (2016) für eine grosse Versicherung belegt. CRM scheint vorwiegend für schlechtere und neue Verkäufer zu funktionieren. Diese suchen nach Orientierung und Futter für ihre Arbeit, während bewährte Verkäufer offenbar ihre Ressourcen intuitiv richtig nutzen.

Wahrscheinlich muss sich in Zukunft die Erfolgskontrolle für CRM auf begrenzte Ziele und Teilerfolge konzentrieren: Welche konkreten Einsatzmöglichkeiten des CRM in der Aufgabe des Verkäufers sind ergiebig? Gelingt es mit CRM, den Anteil der produktiven Zeit im Vertrieb für Kunden zu steigern? Lassen sich durch einzelne Verkäufer mit CRM mehr Kunden wirksamer bearbeiten? Erleichtern Leads, neue und attraktive Kunden besser zu gewinnen? Sinkt durch CRM die Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Verkäufern und sind damit neue Mitarbeiter im Aussendienst rascher produktiv? Schliesslich ist es Aufgabe von CRM, die besonderen „Trigger“ im Kundenprozess zu erfassen, das Cross Selling zu stützen, den „Share of Wallet“ bei Kunden zu steigern, die Business Opportunities bei Kunden zu erkennen, die Beratungsqualität zu steigern oder intern beteiligte Abteilungen leichter abzustimmen. Alle Zielbereiche lassen sich spezifisch prüfen.

Ohne Zweifel bleibt CRM im Verkauf und in der Verkaufsführung ein wichtiges Thema. Unternehmensvertreter von AXA Winterthur, Lienhard Office Group, Starrag und Swisscom thematisierten die Herausforderungen in diesem Bereich besonders.

Werkzeuge im Verkauf sind eine Voraussetzung, aber keine hinreichende Bedingung für ihre professionelle und breite Nutzung. Tools sind mehr

Abb. 1: Entwicklung zu Verkaufsszenario 1

Verkaufsszenario 1	Verkaufsszenario 2
Fokus der Verkaufsaufgabe und klare Produktverantwortlichkeit	Vielfältige Verkaufsaufgaben, viele beteiligte Spezialisten, viele Kanäle
Bewährtes Vorgehen im Verkauf	Neues Vorgehen im Verkauf mit neuen Wirkungsmechanismen (und laufend neuen Erkenntnissen aus Datenanalysen)
Ein Verkäufertyp	Differenzierte Verkaufsspezialisten mit verschiedenen Rollen
Viele Kunden und viele Aufträge	Wenige Kunden und Aufträge
Rasche Erfolge und rascher Feedback	Langfristige Erfolge und intensive Arbeit für Kundenpflege und den Aufbau neuer Kunden
Einfache und wenige Vorgaben für Umsatz/Ertrag	Viele Ziele; runtergebrochen auf Verkäufer, Produkte und Kunden; Kundenzufriedenheit und -betreuung als Bezug
Kontinuierliche Verbesserung des Verkaufs	Dynamische Initiativen zur Verbesserung des Verkaufs
Globale und zentrale Verkaufsführung	Lokale und dezentrale Verkaufsführung
Stabile Märkte und Wachstum	Schwankendes Geschäft, wachsender Erfolgsdruck oder Stagnation / Rückgang

Quelle: Belz, 2016.

oder weniger formalisiert und werden vom Verkauf mehr oder weniger eigenständig interpretiert und genutzt. Immer spielen Anweisungen an den Verkauf, Unterstützung und Training eine Rolle. Ohne Zweifel ist es ergiebig, das Ist und das Soll der Verkaufsschulung in Unternehmen zu vertiefen.

Key-Performance-Indicators (KPIs) zur Steuerung des Vertriebs wählen und wirksam nutzen und die Incentivierung des Verkaufs abstimmen (12)

Key-Performance-Indicators sind abgeleitet und sollen die Leistung des Vertriebs und seinen Lernprozess fördern. Wichtigster Bezug für das Controlling sind immer die Ziele und das gesetzte Niveau sowie angestrebte Veränderungen.

Viele Unternehmen versuchen, ihre Erfolgsmessung als robuste „Maschine“ einzurichten. Sie berücksichtigen dafür zu viele KPIs oder ihr System hinkt hinter den aktuellen Zielen nach.

Es braucht eine Hierarchie der Kennzahlen, um stufengerecht damit umzugehen.

KPIs sind für die Führung des Vertriebs und seine Entlohnung relevant.

Übergreifend scheint interessant, dass sich offenbar bei den meisten Unternehmen das Verkaufsszenario 1 in Abbildung 1 schrittweise zum Szenario 2 entwickelt.

Sich in diesem Spannungsfeld wirksam zu bewegen, fordert laufend heraus. Folge der wachsenden Komplexität und Dynamik in Szenario 2 ist es, dass einfache KPIs und Lohnsysteme nicht mehr greifen. Die Ausrichtung zu Szenario 1 oder 2 lässt sich jedoch auch managen. Das Verkaufssystem eines Unternehmens bestimmt,

was sich gut und was sich schlecht verkaufen lässt.

KPIs und Lohnsysteme gilt es, stabil zu halten, laufende Veränderungen sind kritisch und betreffen die Verkäufer sehr direkt. Gleichzeitig ändern sich die Marktbedingungen und Verkaufsinisiativen rasch. In jedem Jahr oder Halbjahr gilt es, neue Akzente zu setzen. Eine Antwort kann nur darin liegen, sehr begrenzte Systeme einzurichten, die flexibel und gezielt ergänzt werden. Und auch Zersplitterung zu vermeiden.

Alle befragten Unternehmen befassen sich mit der Erfolgsmessung im Vertrieb. Die Verbesserungen im Vertrieb werden also immer vielschichtiger und verändern sich rasch. Dabei spielt das unterschiedliche Vorgehen für viele Leistungen, Kundengruppen und Länder eine Rolle. Gleichzeitig lässt sich nur mit wenigen Kennzahlen und transparenten Lohnsystemen wirksam führen (Belz 2013, S. 117 ff.).

Typisch die aktuelle Situation für Würth: Das Unternehmen ist eine „Sales Driven Company“ par excellence. Verkauf ist in den Zahlen und Ansätzen des Unternehmens omnipräsent. Würth hat 66 000 Mitarbeitende, die Hälfte im Verkauf. Das optimierte System und bestehende Erfolgsfaktoren erschweren es auch, sich auf neue Entwicklungen einzulassen. Beispiel: An-

Handlungsempfehlungen

- Überprüfen Sie die vorgeschlagene Liste der „heissen“ Themen. Streichen Sie unwichtige Bereiche und ergänzen Sie Themen, die Ihnen im eigenen Unternehmen wichtig scheinen.
- Setzen Sie gemeinsam mit den Verantwortlichen die Prioritäten bei zwei bis drei Themen.
- Entwickeln Sie die Strategie und Roadmap für Ihre gewählten Schlüsselansätze im Vertrieb.

reiz und Motivation ist die Königsdisziplin im Verkauf von Würth. Ist aber eine leistungsbezogene Fahrzeugregulierung und ein Fixum von 30 Prozent zukunfts-gemäss?

Fazit

Die Themen fordern Forschung und Praxis heraus. Im Programm Sales Driven Company der Universität St. Gallen ist diese Heatmap im Verkauf eine wichtige Basis. Diese Entwicklungszusammenarbeit mit Unternehmenspartnern konzentriert sich also auf die relevanten Themen, um den Verkauf im Unternehmen zu entwickeln. Sie verbindet Forschung und Praxis, ist branchenübergreifend, hinterfragt Konzepte in

der Spannung zur Realität, konkretisiert und ist doch effizient und beteiligt mehrere Personen in den Unternehmen (www.ifm.unisg.ch).

Den Verantwortlichen für den Verkauf in Unternehmen stellt sich die Aufgabe, aus den 12 aufgeführten Themen nur zwei bis drei zu wählen, zu vertiefen und vielleicht auch um ein weiteres Feld von Herausforderungen und Lösungen zu ergänzen. Die Heatmap im Verkauf ist eine ergiebige Basis, um die Verkaufsstrategie in Unternehmen zu bestimmen. Allerdings bleibt der Weg zu den konkreten Lösungen noch anspruchsvoll. Manche dieser Themen erscheinen nur operativ, massgeblich ist jedoch die starke Wirkung für ein besseres Geschäftsergebnis. ●

Danksagung

Wir danken den beteiligten Führungskräften für die intensiven Fachgespräche zur Erneuerung des Verkaufs. Ebenso dankbar bin ich Prof. Dr. Christian Schmitz (Universität Bochum), der mehrere Interviews selbst führte und die Ergebnisse gemeinsam mit mir interpretierte.

Literatur

Belz, Ch. (2013): Stark im Vertrieb, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Belz, Ch. (2009): Verkäufer als Bremser oder Innovatoren?, in: Marke41, 2009, Nr. 1, S. 38–45.

Belz, Ch./Dannenberger, H./Redemann, M./Weibel, M. (2016): Value Selling, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2015): Spitzenleistungen im

Key Account Management, München: Vahlen.

Mussak, P. (2016): Einsatz von CRM im Vertrieb – Eine Untersuchung am Beispiel der Assekuranz Schweiz, St. Gallen: Dissertation (Druck in Vorbereitung).

Rutschmann, M./Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

www.ifm.unisg.ch



Es gibt nicht die Sommersprosse.
Es gibt nicht den Kunden.

Deshalb sind wir keine Krankenversicherung für Kunden. Sondern für Menschen. Mit myFlex bieten wir eine Produktlinie, die sich Ihren Bedürfnissen und Ihrem Budget anpasst.

Lassen Sie sich von uns beraten. In einer der 120 Agenturen, per Telefon unter 0844 277 277 oder auf www.css.ch. **Ganz persönlich.**

