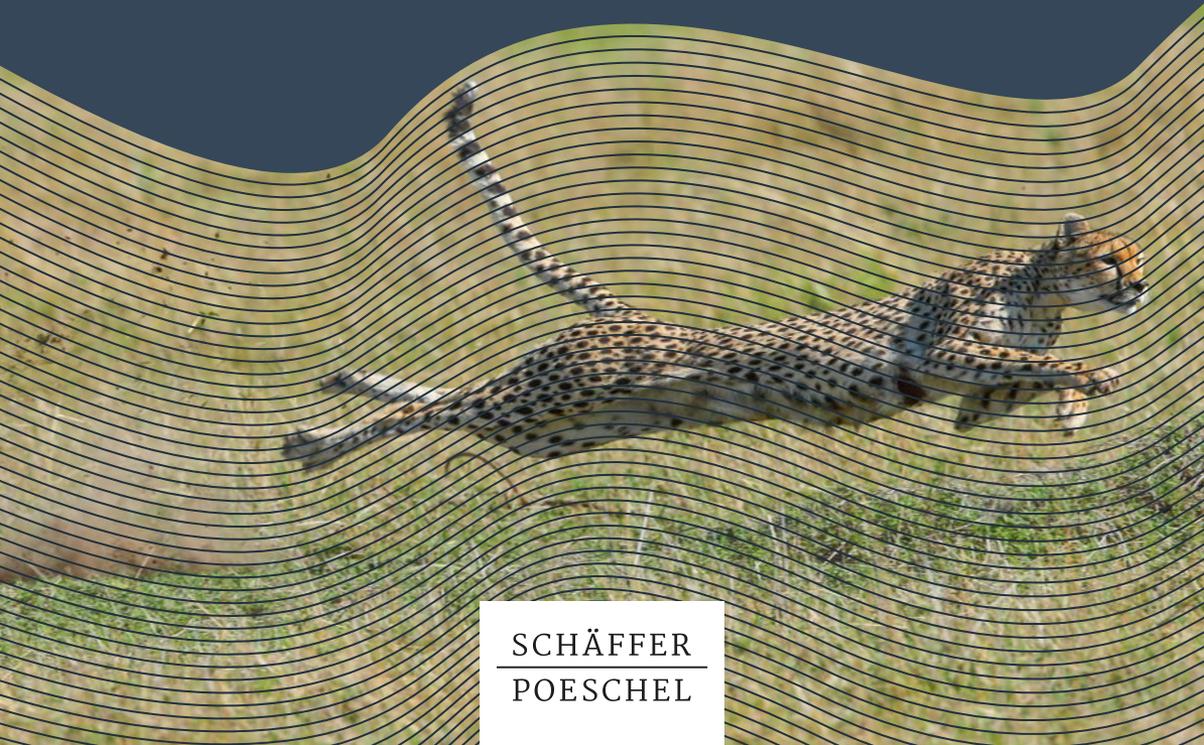


Christian Belz | Matthias Huckemann
You-Cheong Lee | Michael Weibel

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