

Vertriebsexzellenz neu denken

Immer mehr Konzerne und mittlere Unternehmen etablieren Sales-Excellence-Stellen. Sie sollten die Digitalisierung und die Transformationsfähigkeit des Vertriebssystems stärker berücksichtigen. Ein weiterentwickeltes strategisches Modell kann dabei unterstützen.

Sales Excellence ist definiert als die Kompetenz, den Vertrieb systematisch auf mögliche Potenziale und Schwachstellen hin zu analysieren und diese anschließend zu transformieren, um Gewinn und Wachstum für das Unternehmen zu steigern. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung, der Veränderungen im Einkaufsverhalten der Kunden und der daraus resultierenden steigenden Anforderungen an den Vertrieb, auch aufgrund der Corona-Pandemie, gilt es, Sales Excellence neu zu denken.

Zum Sales-Excellence-Ansatz existieren in der wissenschaftlichen Vertriebsliteratur drei verschiedene Modelle von Belz et al., Homburg et al. und Pufahl. Belz et al. bestimmen zehn Hebel zur Verbesserung von Sales Excellence. Pufahl und Homburg et al. gehen von jeweils vier unterschiedlichen Dimensionen aus. Pufahl benennt Strategie, Organisation, Controlling und Personal. Homburg et al. führen Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement als Dimensionen von Sales Excellence an.

Das Sales Excellence-Modell von Belz et al. ist aufgrund der fehlenden grundlegenden Systematik nur schwer mit anderen Modellen in Beziehung zu setzen. Die generellen Aussagen zur Vertriebssteuerung im Modell von Pufahl et al. unterstützen eine spezifische Verbesserung der Sales Excellence in einer Organisation nur eingeschränkt. Das Modell von Homburg et al. zeichnet eine Struktur und mehrere spezifi-

sche Empfehlungen zur Verbesserung von Sales Excellence aus. Allen drei Modellen ist gemein, dass die Digitalisierung, sei es in Form der Digitalisierung, des persönlichen Verkaufs oder E-Commerce, nicht oder nur am Rande erwähnt wird.

„Das Informationsmanagement ist eine wichtige Dimension von Sales Excellence. Die meisten Vertriebssysteme sind in dieser Dimension am schwächsten aufgestellt.“

Mit Unterstützung von Christian Schmitz vom Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum hat das Center for Sales & Retail der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) die bestehenden Ansätze auf Basis einer quantitativen Befragung mit 137 Teilnehmenden aus unterschiedlichen Branchen untersucht. Die Studie hatte vor allem drei Ziele:

1. Die bestehenden Ansätze sollten kritisch evaluiert und die Auswirkungen der Digitalisierung antizipiert werden.
2. Darüber hinaus sollten die zentralen Erfolgsfaktoren bestimmt werden.
3. Die Effizienz der Anwendung von Sales Excellence sollte durch eine Reduktion des Umfangs der Checklisten gesteigert werden.

Kompakt

- Sales Excellence ist eine zwingende Kompetenz im Vertrieb.
- Diese zielt vor allem auf die Transformationsfähigkeit eines Vertriebssystems ab.
- Bestehende Modelle sollten mit Bezug auf die Digitalisierung erweitert werden.

Neues Sales-Excellence-Modell

Im Modell von Homburg et al. wird das Informationsmanagement als wichtige Dimension von Sales Excellence etabliert. Ihre Studienergebnisse lassen sie aber die Aussage treffen, dass die Verbesserung des Informationsmanagements im Vertrieb nur bis zu einem gewissen Punkt einen optimalen Return-on-Investment generiert.



Die Studienergebnisse des Center for Sales & Retail der Hochschule für Wirtschaft Zürich zeichnen ein anderes Bild. Erfolgreiche Vertriebssysteme unterscheiden sich demnach vor allem hinsichtlich der Qualität des Informationsmanagements. Die meisten Unternehmen besitzen in dieser Sales-Excellence-Dimension die größten Schwächen. Das Informationsmanagement umfasst die Kompetenzen, Kundendaten aufzunehmen, diese in Form eines möglichst anspruchsvollen Kundenwertmodells zu verwerten und den Verkaufenden und/oder den E-Commerce zu befähigen.

„E-Commerce und Digitalisierung des persönlichen Verkaufs müssen in zukunftsfähige Sales-Excellence-Modelle integriert werden.“

Die Transformation des Vertriebssystems wird in den bestehenden Sales-Excellence-Modellen nicht explizit angeführt. Unsere Studienergebnisse zeigen, dass erfolgreiche Vertriebssysteme eher in der Lage sind, sich an Veränderungen im Einkaufsverhalten der Kunden anzupassen. Dabei umfasst die Dimension Transformation die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden, die Führung, die Kultur, die Kompetenzen, die Struktur, die Prozesse sowie die zugrundeliegende IT des Vertriebssystems. Somit ist festzuhalten, dass Sales Excellence nicht nur auf die Analyse, sondern vor allem auf die anschließende Transformation des Vertriebssystems abzielt und deshalb die

Transformation eine weitere Dimension von Sales Excellence sein sollte.

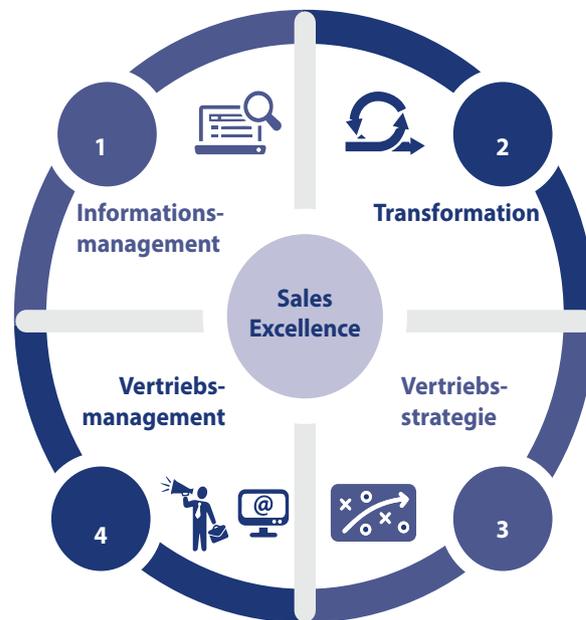
Pufahl und Homburg et al. führen die Vertriebsstrategie als eine von vier Dimensionen von Sales Excellence an. Diese Einteilung und die hohe Relevanz der Vertriebsstrategie bezogen auf den Erfolg eines Vertriebssystems können die Untersuchung des Center for Sales & Retail bestätigen.

Homburg et al. unterscheiden in ihrem Sales-Excellence-Modell zwischen den Dimensionen Vertriebsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement. Pufahl beschreibt in seinem Modell die unterschiedlichen Dimensionen Organisation und Personal. Diese Einteilungen decken sich nicht mit dem Aufbau bestehender Veröffentlichungen zum Vertriebsmanagement und erlauben somit zumindest keine direkte Anschlussfähigkeit. Deshalb ist es sinnvoll, diese Aufteilung mit der Dimension Vertriebsmanagement als vierte Dimension des Sales-Excellence-Modells zusammenzuführen. Darüber hinaus gehen bestehende Sales-Excellence-Modelle zwar auf Multi-Channel-Management ein, aber E-Commerce oder die Digitalisierung des persönlichen Verkaufs werden nicht angesprochen. Für eine zukunftsfähige Konzeption von Sales Excellence sollten E-Commerce und Digitalisierung des persönlichen Verkaufs in das Vertriebsmanagement integriert werden. Sales Excellence gewinnt so eine integrativere Sichtweise, die die Realität von immer mehr Vertriebssystemen abbildet.

Vier Vertriebsdimensionen

Unter Berücksichtigung der bestehenden Ausführung zum Vertrieb, der bestehenden Sales-Excellence-Modelle und der

Abb. Ansatz für ein neues Sales-Excellence-Modell



Quelle: Staudacher, J., Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ)

empirischen Untersuchung können somit vier Dimensionen bestimmt werden, die Sales Excellence definieren:

- Informationsmanagement,
- Transformation,
- Vertriebsstrategie und
- Vertriebsmanagement (siehe Abbildung auf dieser Seite).

Dimension Informationsmanagement: Hier ist die Qualität des Kundenwertmodells der wichtigste Erfolgsfaktor. Unternehmen sind gefordert, die Umsatz- und Deckungsbeitragskundenwertmodelle beziehungsweise die nicht vorhandenen Kundenwertmodelle in Richtung eines Kundenscorings oder Customer Engagement Values zu verbessern. Nur das Verständnis des Wertbeitrags für den Kunden und für das Unternehmen erlaubt optimale Entscheidungen, beispielsweise hinsichtlich der Außendienststeuerung oder des Rabattmanagements im E-Commerce.

Dimension Transformation: Diese Ebene hat die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Vertriebsprozesse als wichtigsten Erfolgsfaktor. Es überrascht, dass die bestehenden Sales-Excellence-Modelle umfassend auf die Struktur des Vertriebssystems eingehen, aber das Prozessdesign noch kaum berücksichtigt wird. Bei der Prozessoptimierung ist vor allem darauf zu achten, nicht von der Organisation, sondern vom Kunden aus vorzugehen. Nicht der Sales Funnel sollte im Fokus stehen, sondern die individuellen Customer Journeys.

Dimension Vertriebsstrategie: Hier ist die jährliche Niederschrift der Vertriebsstrategie der wichtigste Erfolgsfaktor. Nur wenn die Vertriebsstrategie ausformuliert und niedergeschrieben wird, ist diese für alle Mitarbeiter im Vertrieb verständlich und diese können ihr Handeln daran ausrichten.

„Erfolgreiche Vertriebssysteme streben eine stärkere Einbindung der Kunden in die Angebotsentwicklung an.“

Dimension Vertriebsmanagement: Hier kann in Anlehnung an Homburg et al. das Schnittstellenmanagement als wichtigster Erfolgsfaktor ausgemacht werden. Dies umfasst vier Dimensionen:

1. die stärkere Einbindung des Vertriebs in die Angebotsentwicklung,
2. die Verbesserung des Cross-Sellings,
3. die Zusammenführung von Marketing und Vertrieb in ein ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement und
4. die dezentrale Ausgestaltung von Sales Excellence.

Erfolgreiche Vertriebssysteme streben eine stärkere Einbindung der Kunden in die Angebotsentwicklung an. Das Stichwort Co-Creation-Sales verdeutlicht die zunehmende Inte-

gration des Kunden in die Angebotsentwicklung über die Verkaufenden eines Unternehmens.

Cross-Selling ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor im Vertrieb. Der Verkauf muss befähigt werden, möglichst das ganze Leistungsportfolio des Unternehmens bei Kunden zu vertreten. Aufgrund der zunehmenden Größe und Komplexität des Leistungsportfolios bedarf es hierfür der digitalen Unterstützung des einzelnen Verkaufenden. Hier wird deutlich, wie wichtig es ist, die Digitalisierung stärker in Sales-Excellence-Modellen zu berücksichtigen.

„Die Digitalisierung wird in vielen Unternehmen dazu führen, dass die organisationale Trennung von Marketing und Vertrieb immer mehr aufgelöst wird.“

Kunden nutzen Kontaktpunkte immer spezifischer

Darüber hinaus wird die Digitalisierung in vielen Unternehmen dazu führen, dass eine organisationale Trennung von Marketing und Vertrieb sich immer mehr auflöst. Wenn der Kunde die unterschiedlichen Touchpoints immer individueller nutzt und die Kaufentscheidung, ob B2B oder B2C schon zu durchschnittlich 65 Prozent gefällt wurde, bevor der Kunde auf den Point-of-Sale beziehungsweise den Verkaufenden trifft, gilt es, eine integrativere Perspektive auf Marketing und Sales einzunehmen. Auch der steigende Stellenwert von E-Commerce wird diese Entwicklung unterstützen.

Abschließend ist anzuführen, dass Unternehmen zentrale Sales-Excellence-Stellen mit dem Ziel der Analyse und Transformation des Vertriebssystems aufbauen. Dabei weisen Belz et al. umfassend auf die Problematik einer für sich allein stehenden Sales-Excellence-Stelle in der Zentrale hin. Sales Excellence muss als dezentrale Aufgabe begriffen und möglichst im Vertriebssystem verankert werden.

Verbesserung der Anwendungseffizienz von Sales Excellence

Sales Excellence in einem Unternehmen einzuführen, ist nicht trivial. Deshalb hat das Center for Sales & Retail der HWZ ein entsprechendes Online-Tool entwickelt, das eine effiziente Einschätzung der Potenziale und Schwachstellen der Sales Excellence eines Unternehmens erlaubt. Dieses Online-Tool basiert auf dem hier vorgestellten weiterentwickelten Sales-Excel-

Handlungsempfehlungen

1. Jährliche Messung der Sales Excellence durchführen
2. Erfolgsfaktoren bei der Transformation beachten
3. Informationsmanagement im Vertrieb deutlich verbessern
4. Persönlichen Verkauf mit digitalen Tools befähigen
5. Sales Excellence zentral und dezentral verankern

lence-Modell und unterstützt die Erstellung eines Benchmarks. Der Zugang erfolgt über <https://customersx.ch/sx>. ■

Literatur

- Belz, C., Huckemann, M., Lee, Y.-C., Weibel, M. (2018): Sales Excellence Development, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2016): Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, 8. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Pufahl, Mario (2015): Sales Performance Management – Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Schmitz, C., Wieseke, J. (2015): Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb, in Swiss Marketing Review (6), S. 12-21.
- Staudacher, J. (2018): Die Digitalisierung des physischen Verkaufs, in: Swiss Marketing Review (6), S. 4-7.
- Staudacher, J. (2020): Kundenorientierung – Grundlagen, Modelle und Best Practices für eine erfolgreiche Transformation, Springer Gabler, Wiesbaden.

Autor

Dr. Jörg Staudacher

ist Leiter des Centers for Sales und Retail der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ).

E-Mail: joerg.staudacher@fh-hwz.ch



 SpringerProfessional.de

Sales Excellence 

Niehaus, A., Emrich, K.: Herausforderungen für Vertriebsorganisationen im digitalen Wandel, in: Binckebanck, L., Hölter, Dr. A.-K., Tiffert, A. (Hrsg.) www.springerprofessional.de/link/18116800

Belz, Ch. Prof. Dr., Lee, Y.-Ch., Dr.: Mit Sales Excellence die Sales Performance steigern, in: Sales Excellence, Nr. 7-8-2018 www.springerprofessional.de/link/15962920