

Sales Performance Excellence Experten-Barometer



Auf dem Weg zur Exzellenz im Vertrieb-
ein Experten-Barometer als Gradmesser

Eine Studie der ec4u expert consulting ag

Oktober 2014

ec4u
expert consulting

Sales Performance Excellence Experten-Barometer

Herausgegeben von ec4u expert consulting ag

Von Mario Pufahl und Paul Sörgel

Unter Mitarbeit von Monja Feldmann, Annika Brachtendorf und Thorwald Schubert

Oktober 2014, 24 Seiten, 10 Abbildungen

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der ec4u expert consulting ag nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Vorwort

Exzellenz im Vertrieb. Dieses Ziel sollte sich jedes Unternehmen und jeder Vertriebsleiter setzen. Übertroffene Spitzenleistungen sind realisierbar. Doch um Exzellenz zu erreichen, bedarf es einer nachhaltigen und konsequenten Entwicklung und Optimierung des Vertriebs. Das Experten-Barometer „Sales Performance Excellence 2014“ beschreibt den derzeitigen Stand des deutschen Vertriebs und zeigt die nächsten Schritte auf, die unternommen werden müssen, um Exzellenz im Vertrieb zu erreichen.

Volatile Märkte, globalisierte Geschäftsbeziehungen, technologischer Fortschritt, Preistransparenz und viele weitere Faktoren beeinflussen die Vertriebsarbeit. Tatsächlich bieten sie unzählige Chancen, den Vertrieb zu entwickeln, neue Märkte und Kunden zu bearbeiten und technologische Lösungen zu finden. Auf der anderen Seite verschärfen sie das Geschäftsklima und erschweren den Weg zum Erfolg. In diesem Umfeld gilt es, mit Exzellenz aus der Masse hervorzustechen.

Dieses Experten-Barometer versucht daher, auf die folgenden Fragen Antworten zu finden.

Status quo des Vertriebs:

- Wie ist der Status quo zur Exzellenz im Vertrieb?
- Wie richtet sich der Vertrieb strategisch aus?
- Wie organisieren sich Vertriebsabteilungen zurzeit?
- Ist die Vertriebssteuerung in den Unternehmen aktiv?
- Ist die Mitarbeiterentwicklung im Vertrieb bereits exzellent?

Zukunft des Vertriebs:

- Welche Trends halten die Vertriebsexperten für relevant?
- In welchen Handlungsfeldern muss der Vertrieb aktiv werden?

Der Leser soll einen vertieften Einblick in das Vertriebsumfeld bekommen und verstehen, wie Vertriebsexperten die derzeitige Lage einschätzen und welche Entwicklungen beachtet werden müssen. Auf dem Weg zur Exzellenz im eigenen Vertrieb soll dieses Experten-Barometer als Gradmesser und Benchmark dienen.

Wir bedanken uns sehr herzlich bei den teilnehmenden Vertriebsexperten und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und hilfreiche Anregungen für den Vertriebsalltag.



Mario Pufahl
Vorstand
ec4u expert consulting ag



Paul Sörgel
Business Development & Marketing
ec4u expert consulting ag

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sales Performance Excellence-Modell.....	6
Abbildung 2: Status quo zur Vertriebsexzellenz (n=157).....	8
Abbildung 3: Mittel zur kurzfristigen Verbesserung der Vertriebssteuerung (n=152).....	11
Abbildung 4: Nutzung vertrieblicher Kennzahlen (n=155).....	12
Abbildung 5: Top 10-Trends für 2015 (n=156).....	14
Abbildung 6: CRM 2.0-Barometer: Trends (n=220 CRM-Anwender über 50 Mio. Euro Umsatz).....	16
Abbildung 7: Strategische Handlungsfelder (n=156).....	17
Abbildung 8: Organisatorische Handlungsfelder (n=157).....	18
Abbildung 9: Handlungsfelder im Controlling (n=152).....	19
Abbildung 10: Handlungsfelder im Personalmanagement (n=155).....	19

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Sales Performance Excellence.....	6
Studienergebnisse.....	8
Aktueller Stand im Vertrieb.....	8
Strategie.....	8
Organisation.....	9
Controlling.....	11
Personal.....	13
Trends im Vertrieb.....	15
Handlungsfelder.....	18
Fazit.....	21
Ihre Ansprechpartner.....	23

Sales Performance Excellence

Bevor auf die Ergebnisse der Studie eingegangen wird, soll zunächst der Begriff Sales Performance Excellence definiert werden, um dessen Relevanz für den modernen Vertrieb aufzuzeigen.

Definition

„SALES PERFORMANCE EXCELLENCE BESCHREIBT DIE KONSEQUENTE UND NACHHALTIGE AUSRICHTUNG EINES UNTERNEHMENS AUF DIE KUNDENBEDÜRFNISSE.“

Das Konzept der Sales Performance Excellence setzt sich aus vier Dimensionen zusammen.

1. Strategie: Sind alle wesentlichen Elemente einer Vertriebsstrategie ausreichend definiert, dokumentiert und werden diese ausreichend gestaltet, regelmäßig überwacht und gegebenenfalls neu ausgerichtet? Gibt es Frühwarnsysteme für Marktveränderungen?

2. Organisation: Ist die Aufbauorganisation zentral und in den lokalen Märkten ausreichend gestaltet, untereinander vergleichbar und mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet? Sind Prozesse definiert, dokumentiert und adäquat durch moderne IT-Systeme unterstützt?

3. Controlling: Existiert ein ausgereiftes Steuerungskonzept für den Vertrieb? Sind die Steuerungsgrößen (Key Performance-Indikatoren) ausreichend klar definiert und durch Cockpits und Berichte einfach und verständlich operationalisiert? Existiert eine konsistente Planung mit ausreichender Detailtiefe? Wird die Planerreicherung überwacht?

4. Personal: Haben die Vertriebsmitarbeiter eine ausreichende Qualifikation, um die angestrebten Marktziele zu erreichen? Werden Deltas von Mitarbeitern zu geforderten und angestrebten Kompetenzen regelmäßig identifiziert und Maßnahmen zu deren Beseitigung abgeleitet? Werden Leistungsträger gefördert und Schwächen bei Mitarbeitern systematisch beseitigt?

Einen vertieften Einblick in die Methode mit ausführlichen Erläuterungen, Praxisbeispielen und Interviews mit Vertriebsleitern finden Sie im Fachbuch „Sales Performance Excellence“ von Mario Pufahl, das 2015 im Springer Gabler Verlag erscheint.



Abbildung 1: Sales Performance Excellence-Modell

Studienbeschreibung

Die Befragung zum Experten-Barometer wurde zwischen Mai und September 2014 durchgeführt.

Teilnehmer

Das Experten-Barometer stellt die Einschätzungen und Meinungen von 157 Vertriebsexperten dar. Diese nahmen per Online-Fragebogen an der Studie teil. Die Befragten arbeiten bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, aber auch bei Konzernen und Beratungsunternehmen in Führungspositionen und haben langjährige Erfahrung im Vertrieb in unterschiedlichen Branchen. Daher präsentiert das Experten-Barometer ein branchenübergreifendes Abbild des Vertriebs in Deutschland und seiner derzeitigen Entwicklung.

Inhalt

Das Experten-Barometer gewährt einen praxisnahen Einblick in die derzeitige Lage des Vertriebs. So beantworteten die Studienteilnehmer Fragen zum Status quo im Vertrieb. Hierfür wurden Ergebnisse zu den vier Dimensionen (Strategie, Organisation, Controlling und Personal) gesammelt, um zu evaluieren, in welchen Bereichen noch Verbesserungsbedarf besteht. Damit kann diese Studie auch als Benchmark genutzt werden, um den Stand des eigenen Vertriebs mit den Studienergebnissen zu vergleichen.

Eine Analyse des Status quo ist allerdings nicht ausreichend, um seine Vertriebsaktivitäten zukunftsweisend auszurichten. Daher enthält dieses Experten-Barometer auch einen Blick auf die wichtigsten Vertriebstrends des kommenden Jahres. Anhand dieser können Vertriebsleiter und -mitarbeiter zukünftige Schwerpunkte gezielt setzen, um auf das volatile Marktumfeld optimal vorbereitet zu sein.

Studienergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Experten-Barometers präsentiert. Zuerst wird der aktuelle Stand des Vertriebs in den vier Dimensionen des Sales-Performance-Excellence-Ansatzes Strategie, Organisation, Controlling und Personal aufgezeigt, danach werden die Trends dargestellt.

Aktueller Stand im Vertrieb

Zunächst ist es von grundlegender Bedeutung, die Ergebnisse, die den Status quo zur Exzellenz des Vertriebs aufzeigen, zu präsentieren. Das Ergebnis soll zeigen, inwiefern „die konsequente und nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens auf die Kundenbedürfnisse“ im heutigen Vertrieb bereits realisiert wurde und inwiefern sich die Vertriebsabteilungen bereits als exzellent einstufen.

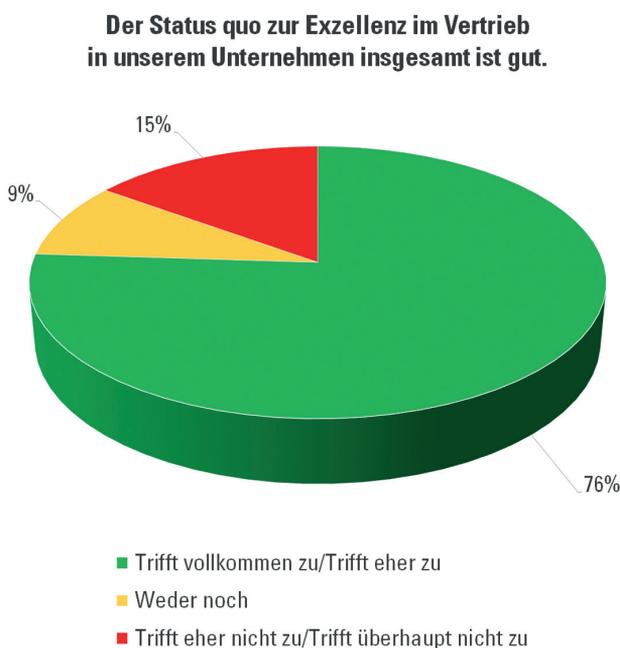


Abbildung 2: Status quo zur Vertriebsexzellenz (n=157)

Die Ergebnisse stellen dar, dass ein Großteil der Studienteilnehmer den Status quo zur Exzellenz in ihrem Vertrieb bereits als gut oder teilweise gut beschreibt. Nur 15 Prozent aller Befragten sehen ihren Vertrieb in puncto Exzellenz als nicht gut an. Inwiefern diese Einschätzung der Vertriebsexperten auch tatsächlich zutrifft, wird in diesem Experten-Barometer präsentiert.

Strategie

Eine Strategie ist eine ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens auf seine Ziele. Daher ist es essenziell, dass der Vertrieb strategiekonform arbeitet, um das gesamte Unternehmen zielführend bei der Realisierung der Vision zu unterstützen. Das Experten-Barometer zeigt, dass bei einem Drittel der Teilnehmer die Vertriebsaktivitäten an die Unternehmensstrategie angepasst sind, während dies für die Hälfte der Beteiligten nur teilweise der Fall ist.

Überraschend viele, in Summe 12 Prozent der teilnehmenden Vertriebsleiter und -manager geben an, dass ihre Aktivitäten im Vertrieb eher nicht mit der Unternehmensstrategie konform sind.

„JEDER ZEHNTE VERTRIEB ARBEITET UNABHÄNGIG VON STRATEGISCHEN ZIELEN DES GESAMTUNTERNEHMENS.“

Etwas mehr als jeder zehnte Vertrieb arbeitet demnach unabhängig von strategischen Zielen der Gesamtorganisation, was eine enorme Verschwendung von Potenzialen und Synergieeffekten bedeuten kann, da der Vertrieb in einer Unternehmensstrategie einen Kernfaktor darstellen sollte.

Da es sich bei Sales Performance Excellence vor allem um einen kundenorientierten Ansatz handelt, wurde in Bezug auf die Strategie vor allem der derzeitige Stand der Kundenbeziehungen und des Kundenmanagements untersucht.

Gerade der Fokus auf profitable Kunden und Interessenten ist ein grundlegender Faktor für den Vertriebs Erfolg. Das Experten-Barometer zeigt, dass dies auch in der Praxis erkannt und umgesetzt wird. Drei von vier Vertriebsabteilungen fokussieren ihre Vertriebsaktivitäten ganz oder teilweise auf die aus der Zielkundensegmentierung identifizierten Interessenten und profitablen Kunden. Nur 13 Prozent geben an, ihre Konzentration nicht auf diese Zielkunden zu legen.

Differenzierte Produkt- und Serviceangebote helfen dabei, den Markt und die verschiedenen Kundensegmente gezielter zu bearbeiten. Dies setzen über 70 Prozent der befragten Vertriebsleiter auch aktiv um. Weniger als 10 Prozent der Studienteilnehmer geben an, keine differenzierten Produkte und Services für unterschiedliche Kundensegmente zu vertreiben.

Grundsätzlich ist eine systematische Produkt- und Service-diversifikation jedoch im heutigen Vertrieb eine Selbstverständlichkeit und ein grundlegender Wettbewerbsfaktor.

„DREI VON VIER VERTRIEBSABTEILUNGEN
FOKUSSIEREN IHRE VERTRIEBS-
AKTIVITÄTEN GANZ ODER TEILWEISE AUF
DIE AUS DER ZIELKUNDENSEGMENTIERUNG
IDENTIFIZIERTEN INTERESSENTEN UND
PROFITABLEN KUNDEN.“

Eine hohe Kundenorientierung zeigt sich nicht nur in der Erstellung von passenden Produkt- und Dienstleistungsangeboten, sondern auch in der Zeit, die eine Vertriebsabteilung aktiv mit kundenbezogenen Tätigkeiten verbringt. Häufig verhindern administrative Tätigkeiten eine intensivere Konzentration auf den Kunden.

„15 PROZENT DER TEILNEHMER NUTZEN
IHRE ZEIT EHER FÜR
VERWALTUNGSAUFGABEN ALS FÜR
KUNDENBEZOGENE AKTIVITÄTEN.“

Dies bestätigen auch die Studienergebnisse, laut denen 15 Prozent der Teilnehmer die zur Verfügung stehende Zeit eher für Verwaltungsaufgaben als für wertschöpfende, kundenorientierte Aufgaben zu nutzen. Tatsächlich kann ein komplizierter Verwaltungsapparat fatale Folgen für jeden Vertrieb haben. Gerade in der heutigen Zeit spielt eine hohe Kundenorientierung eine essenzielle Rolle. Wer sich durch administrative Aufgaben ausbremsen lässt, kann seinen Kunden nicht optimal betreuen. Dies führt zu erhöhten Abwanderungsquoten und einer sinkenden Kundenzufriedenheit. Daher ist eine einfache und effiziente Administration eine wichtige Voraussetzung für eine gute Kundenbeziehung. Immerhin 60 Prozent der Befragten nutzen Ihre Zeit auch dementsprechend für kundenbezogene Tätigkeiten und schaffen so einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Organisation

Um eine Strategie effektiv zu verfolgen, bedarf es einer systematischen und effizienten Organisation und klar definierter Prozesse. Dessen sind sich auch die teilnehmenden Vertriebsexperten bewusst. 70 Prozent sehen ihre Vertriebsorganisation und die Ablaufpläne als strategie-

unterstützend an. Jeder zehnte Studienteilnehmer sieht hier noch Handlungsbedarf im eigenen Vertrieb. Da eine Unternehmensstrategie, wie bereits oben erwähnt, eine ganzheitliche Ausrichtung eines Unternehmens darstellt, sollten sich auch organisatorische Hierarchien und Abläufe daraus ableiten.

„70 PROZENT DER EXPERTEN SCHÄTZEN
IHRE VERTRIEBSORGANISATION
UND -PROZESSE ALS
STRATEGIEUNTERSTÜTZEND EIN.“

Das Experten-Barometer untersuchte auch andere Fragestellungen bezüglich der Vertriebsorganisation. So wurden die Umfrageteilnehmer auch zu einer Einschätzung der Wirksamkeit der Vertriebsorganisation und -ausrichtung befragt. Über 65 Prozent der Vertriebsleiter schätzen ihren Vertrieb als wirksam ausgerichtet und organisiert an. Wieder sind es ungefähr 10 Prozent der Teilnehmer, die ihren Vertrieb als nicht effektiv organisiert einschätzen.

„JEDER FÜNFT BEFRAGTE KANN KEINE
KLARE AUSSAGE ÜBER DIE EFFEKTIVITÄT
DER ORGANISATION TREFFEN.“

Außerdem kann jeder fünfte Befragte keine klare Aussage über die organisationale Effektivität treffen. Dies zeigt eine gewisse Unsicherheit über die eigene Vertriebsorganisation bei vielen Vertriebsleitern.

Auch für Vertriebsprozesse besteht laut den befragten Experten noch deutlicher Handlungs- und Optimierungsbedarf. So sagen 45 Prozent von ihnen aus, dass in ihren Vertriebsabteilungen noch nicht alle erzielbaren Effizienzpotenziale bei der Gestaltung von Prozessen ausgeschöpft sind. Immerhin 30 Prozent der Befragten sehen die Effizienzpotenziale als teilweise oder vollständig ausgeschöpft an. Diese Zahlen geben einen Rückschluss auf die aktiv für kundenbezogene Tätigkeiten verwendete Zeit, die unter der Dimension Vertriebsstrategie abgefragt wurde (siehe Kundenorientierung). Da fast die Hälfte der Studienteilnehmer ihre Prozesse noch nicht als optimal einschätzen, ist es nicht überraschend, dass 15 Prozent aller Befragten weniger Zeit für kundenbezogene Aktivitäten als für Verwaltungsaufgaben nutzen.

**„IN FAST DER HÄLFTE DER VERTRIEBE SIND
NOCH NICHT ALLE ERZIELBAREN
EFFIZIENZPOTENZIALE BEI DER
PROZESSGESTALTUNG AUSGESCHÖPFT.“**

Ein wichtiger Faktor der Vertriebsprozessstruktur ist die klare Vergabe von Rollen und Verantwortlichkeiten im Vertrieb. Dies hilft dabei, administrative Aufgaben auf ein Minimum zu beschränken und effizient im Team zusammenarbeiten zu können. Dies sehen die befragten Vertriebsexperten in ihren Abteilungen als größtenteils erfüllt an. 80 Prozent der Studienteilnehmer bewerten die Rollen und Verantwortlichkeiten im Vertrieb als größtenteils klar beschrieben. Wieder sind es ungefähr 10 Prozent der Befragten, die keine Klarheit über Rollenverteilungen im Vertrieb sehen.

Auch die Vergabe von Kompetenzen spielt in einer effizienten Prozessgestaltung eine grundlegende Rolle. So ging das Experten-Barometer auch der Frage nach, ob zentrale und dezentrale Aufgaben klar definiert und mit Ressourcen hinterlegt sind. Über die Hälfte der Befragten sieht dies in ihren Vertriebsabteilungen als erfüllt an, während 18 Prozent keine klare Definition von zentralen und dezentralen Aufgaben vorweisen können.

Um Prozesse effizient und systematisch bearbeiten zu können, bedarf es einer funktionierenden und zielführenden IT-Infrastruktur. Dass für die wesentlichen Vertriebsprozesse eine Systemunterstützung vorhanden ist, können drei Viertel aller Befragten bestätigen. Nur acht Prozent der Vertriebsexperten sieht in einer grundlegenden IT-Unterstützung noch Handlungsbedarf. Tatsächlich ist IT-Support für den modernen Vertrieb unverzichtbar. Er bringt enorme administrative Erleichterungen mit sich und setzt große Kapazitäten frei, die für wertschöpfende Tätigkeiten genutzt werden können. Das Experten-Barometer geht aber noch genauer auf die Implementierung von IT-Systemen ein. So wurde ebenfalls danach gefragt, ob die Vertriebsleiter die derzeitige IT-Unterstützung im Vertrieb als ausreichend empfinden. Hier zeigt sich, dass ein Fünftel der Befragten noch Ausbaubedarf sehen, während 65 Prozent der Teilnehmer den derzeitigen IT-Support als vollständig oder teilweise ausreichend einschätzen. Genauere Informationen und Trends zum IT-Support durch CRM-Systeme bietet die Studie „CRM 2.0-Barometer 2014“ der ec4u expert consulting ag.

**„EIN FÜNFTTEL DER VERTRIEBSEXPERTEN
SIEHT IN DER IT-UNTERSTÜTZUNG NOCH
DEUTLICHEN AUSBAUBEDARF.“**

Überraschend sind die Ergebnisse zur Frage nach der Vereinfachung der Vertriebsprozesse durch IT-Systeme. Zwar sehen über 60 Prozent der Teilnehmer IT-Systeme als hilfreich an, doch 17 Prozent der Befragten sagen aus, dass ihre IT-Systeme die Arbeitsschritte im Vertrieb nicht erleichtern. Da IT-Systeme die grundlegende Bedeutung haben, komplexe Arbeitsprozesse zu vereinfachen, scheinen die vertriebsunterstützenden IT-Systeme in einigen Unternehmen dieser Anforderung nicht gerecht zu werden. In diesem Fall ist eine Überarbeitung der IT-Infrastruktur dringend zu empfehlen. Die Nutzung eines IT-Systems sollte einfach und effizient sein, um Zeit und Geld einzusparen.

Um auf diese Problematik genauer einzugehen, wurden die Vertriebsexperten auch danach gefragt, ob die IT-Systeme von den Mitarbeitern akzeptiert werden und ob diese konsequent genutzt werden. Hier sagen erneut 17 Prozent der Befragten aus, dass keine Akzeptanz des IT-Supports durch die Mitarbeiter besteht. Sind die IT-Systeme also keine wirkliche Unterstützung, werden sie von den Mitarbeitern auch nicht akzeptiert.

Auch in der Nutzung der IT-Systeme spiegelt sich eine Unsicherheit im Umgang mit IT-Lösungen wider. So ist in einem Viertel der untersuchten Vertriebe der Nutzungsgrad des IT-Supports nicht hoch. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass (a) einige vertriebsunterstützende IT-Systeme nicht hilfreich sind, (b) sie deswegen von Mitarbeitern nicht akzeptiert und (c) daher auch nicht genutzt werden. Demgegenüber steht zwar die Mehrzahl der Vertriebsexperten, die in ihrem Vertrieb mit dem Aufbau, der Akzeptanz und der Nutzung zufrieden sein können, dennoch zeigt sich, dass viele Vertriebsabteilungen in ihrer IT-Infrastruktur noch Handlungsbedarf haben, um diese auch wirklich zu einer Unterstützung der Mitarbeiter zu entwickeln.

**„ÜBER EIN VIERTEL DER VERTRIEBSABTEILUNGEN WIRD
NICHT AUSREICHEND IN DIE AUSWAHL DER
IT-UNTERSTÜTZUNG MITEINBEZOGEN.“**

Ein Grund hierfür ist der schwache Einbezug des Vertriebs in systemtechnische Entscheidungen.

So geben 27 Prozent der Studienteilnehmer an, dass ihr Vertrieb nicht ausreichend in die Auswahl von IT-Systemen zur Vertriebsunterstützung eingebunden wird. Unternehmen beschließen also ohne genaue Abstimmung mit der Vertriebsabteilung über deren IT-Support. Dass dieses Verhalten zu Missverständnissen und niedriger Akzeptanz führt, ist keineswegs überraschend.

Gerade im Vertrieb ist es von essenzieller Bedeutung, dass das IT-System von allen Mitarbeitern akzeptiert, genutzt und gepflegt wird. Nur so kann effizient und einheitlich gearbeitet werden. Aus diesem Grund muss der Vertrieb in die Entscheidungen über vertriebsunterstützende IT-Systeme definitiv miteinbezogen werden.

Controlling

Für eine aktive und zielgerichtete Steuerung des Vertriebs bedarf es eines funktionierenden Controllings, das die Performance des Vertriebs darstellt und dadurch strategische Entscheidungen unterstützt. Auch das Experten-Barometer geht auf Fragen des Vertriebscontrollings ein und präsentiert dessen derzeitigen Stand.

Zunächst wurden die Studienteilnehmer um eine generelle Einschätzung ihrer Vertriebssteuerung gebeten.

„IN EINEM FÜNFTTEL DER UNTERNEHMEN EXISTIERT EINE UNZUREICHENDE VERTRIEBSSTEUERUNG.“

Da diese Zahlen überraschend und interessant wirken, wurden die teilnehmenden Vertriebsexperten noch weiter zum Thema Vertriebssteuerung befragt. Das Hauptinteresse lag hierbei auf der kurzfristigen Verbesserung der Vertriebssteuerung. So bewerteten die Befragten Maßnahmen zur verbesserten Vertriebssteuerung nach Relevanz. Die wichtigsten Mittel sind demnach verbesserte Steuerungskonzepte, ein verbessertes Maßnahmencontrolling, optimierte Steuerungsgrößen und der Einsatz von mobilem Reporting.

Es zeigt sich, dass fast alle der vorgeschlagenen Maßnahmen zur kurzfristigen Verbesserung der Vertriebssteuerung große Unterstützung finden. So sehen die Vertriebsexperten ebenfalls Handlungsbedarf für die Etablierung von Frühwarnsystemen, die Kürzung von Berichtsprozessen, die Intensivierung von Real-Time-Analysen und die Veränderung von Berichtsinhalten.

Tatsächlich bieten sich demnach also einige wichtige Stellschrauben, die jeder Vertrieb für eine verbesserte Vertriebssteuerung kurzfristig nutzen kann und sollte.

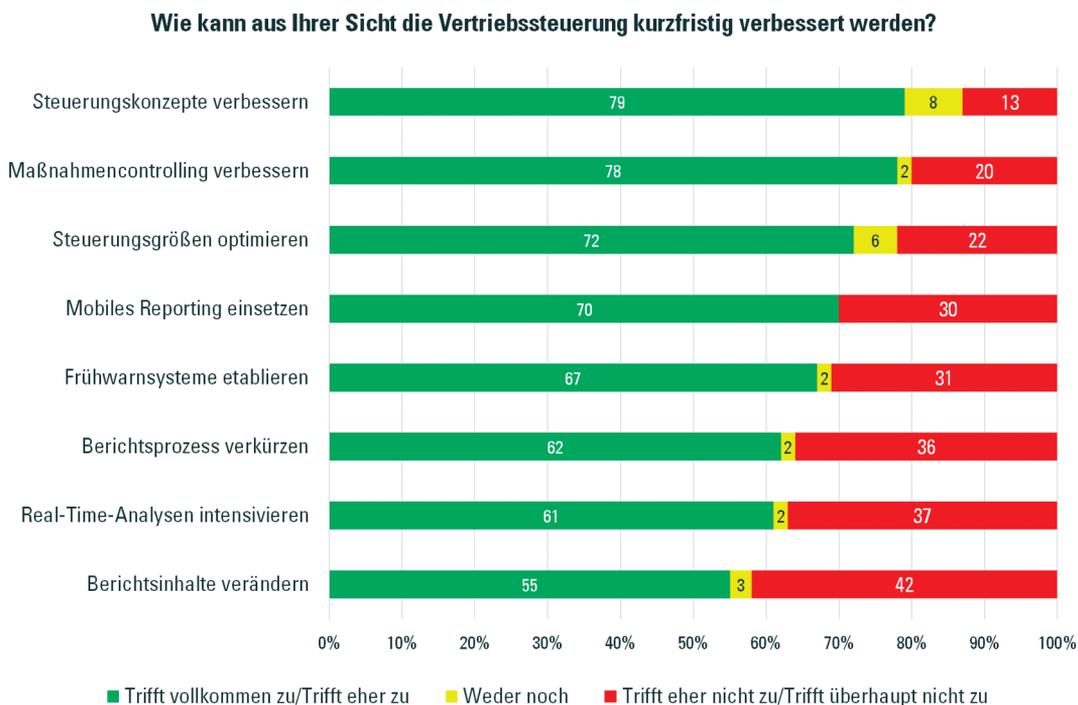


Abbildung 3: Mittel zur kurzfristigen Verbesserung der Vertriebssteuerung (n=152)

Da Key Performance-Indikatoren in der heutigen Vertriebssteuerung die wichtigste Rolle spielen, beschäftigt sich das Experten-Barometer ebenfalls mit Kennzahlen. Diese gilt es sehr gezielt auszuwählen und unternehmensindividuell anzupassen. Aus diesem Grund sollten die teilnehmenden Vertriebsexperten Angaben über die derzeit genutzten Kennzahlen machen.

Performance-Indikatoren, die von fast allen Unternehmen genutzt werden, sind Nettoumsatz und Auftragseingang. Diese beiden Faktoren sind die wichtigsten Steuerungsgrößen im heutigen Vertriebsumfeld. Sehr stark zur Vertriebssteuerung tragen in den meisten Organisationen außerdem die Kundenzufriedenheit, der Deckungsbeitrag, die Absatzmengen und der Bruttoumsatz bei. Gerade die Kennzahl „Kundenzufriedenheit“ wird in den letzten Jahren immer relevanter und spielt für Sales Performance Excellence eine grundlegende Rolle. Kundenzufriedenheit sollte in jedem Vertrieb ein zentraler Planungsfaktor für strategische Entscheidungen sein. Zu den am wenigsten genutzten Indikatoren gehört allerdings derzeit noch die Kundenwertigkeit. Auch diese gilt es, im Sinne einer hohen Kundenorientierung, auszubauen.

Außerdem werden die Kennzahlen zur Einhaltung von Preisunter- und -obergrenzen sowie die zur Besuchshäufigkeit und zu den Kosten der Verkaufstätigkeit kaum genutzt.

Welche der folgenden Kennzahlen nutzen Sie heute in Ihrer Vertriebssteuerung?

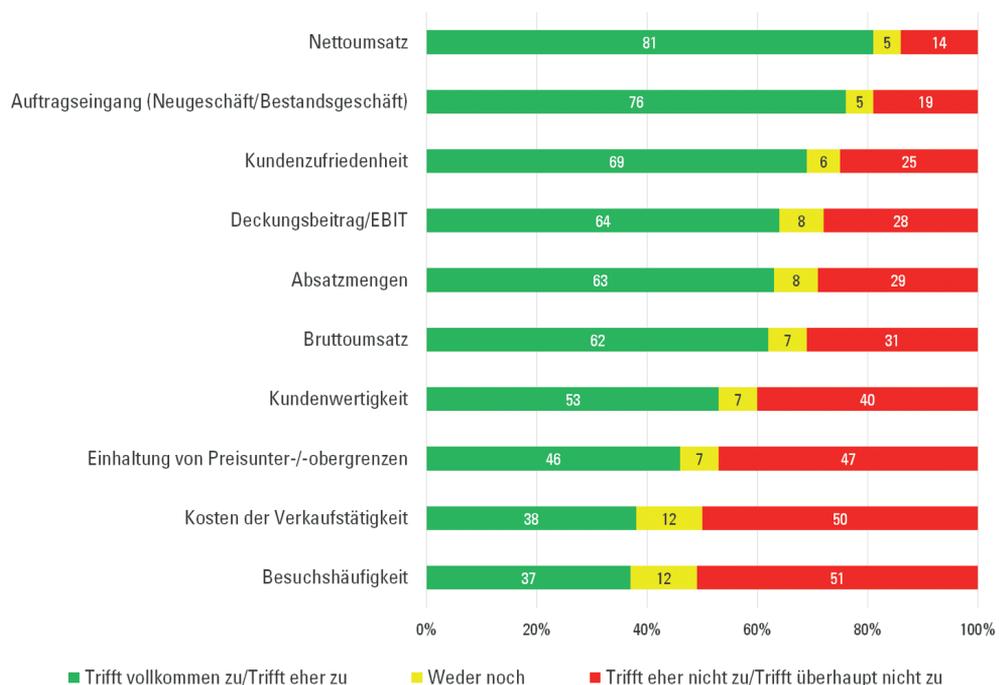


Abbildung 4: Nutzung vertrieblicher Kennzahlen (n=155)

Personal

Personalmanagement bildet die letzte der vier Dimensionen der Sales Performance Excellence. Nur die Unternehmen und die Manager, die es verstehen, die richtigen Mitarbeiter zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden, sind nachhaltig erfolgreich. Gerade im Vertrieb ist Personal ein entscheidender Erfolgsfaktor, da die erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter regelmäßig Potenzialkunden identifizieren, diese zu Bestandskunden transformieren und im Sinne des Unternehmens entwickeln.

Das Experten-Barometer legt seinen Schwerpunkt zuerst auf die Frage, ob die Mitarbeiteranzahl im Vertrieb ausreichend ist. Zwar bejahen 55 Prozent der Studienteilnehmer diese Frage, doch 30 Prozent der befragten Vertriebsexperten sagen aus, dass die Mitarbeiteranzahl nicht ausreicht. Demnach müssen sich Unternehmen die Frage stellen, ob ihr Vertrieb wirklich effektiv arbeitet oder ob sich der Mitarbeitermangel aufgrund ineffizienter Arbeitsweise einstellt. Agiert die Vertriebsabteilung sehr effizient und kann ihre Aufgaben dennoch nicht gänzlich abarbeiten, müssen definitiv Mitarbeiter eingestellt werden. Dies hat hohe Priorität, denn der Vertrieb ist für den Umsatz eines Unternehmens hauptverantwortlich.

„30 PROZENT DER VERTRIEBSABTEILUNGEN
SCHÄTZEN DIE MITARBEITERANZAHL
ALS NICHT AUSREICHEND EIN.“

Eines der wichtigsten Themen, mit dem sich jeder Vertriebsleiter und jedes Unternehmen auseinandersetzen muss, ist die Vergütung von Vertriebsmitarbeitern. Regelmäßig empfehlen Experten unterschiedliche Vergütungs- und Anreizsysteme, die Möglichkeiten zur Mitarbeiterentlohnung sind vielfältig. Eine grundlegende Regel eines solchen Entlohnungssystems muss es sein, auf strategische Vertriebs- oder Unternehmensziele ausgerichtet zu sein. Will ein Unternehmen nachhaltigen Erfolg in einer Branche, sollte es keine kurzfristigen Belohnungsmechanismen einführen.

Im Experten-Barometer wurden die Studienteilnehmer gefragt, ob in ihrem Vertrieb ein Anreiz- und Vergütungssystem existiert, das die Vertriebsziele unterstützt. Drei Viertel der Befragten geben an, ein gezieltes Vergütungssystem zu betreiben, während in den Vertriebsabteilungen von etwa 12 Prozent der Teilnehmer kein strategisch unterstützendes Anreizsystem zu finden ist. Auch hier muss wieder darauf hingewiesen werden, dass gerade im Vertrieb ein strategisches Vorgehen zu langfristigem Erfolg führt. Auch ein Entlohnungssystem sollte sich daher an den unternehmensstrategischen Zielen ausrichten.

„DREI VIERTEL DER VERTRIEBE BETREIBEN
EIN VERGÜTUNGSSYSTEM, DAS DIE
VERTRIEBSZIELE UNTERSTÜTZT.“

Ein strategisch fundiertes Entlohnungssystem ist nur eines von vielen Stellrädern im vertrieblichen Personalmanagement. Eine noch wichtigere Rolle nimmt die Mitarbeiterentwicklung und -förderung ein. Im derzeitigen Marktumfeld ist die Konkurrenz um gute Mitarbeiter groß, ein Arbeitgeberwechsel ist relativ unkompliziert. Ein Unternehmen, das allerdings regelmäßig Mitarbeiter an Konkurrenten verliert, muss hohe Investitionen leisten, um diese Mitarbeiter adäquat zu ersetzen. Ein starkes Employer Branding ist daher ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, mit dessen Hilfe Unternehmen neue Mitarbeiter gewinnen und bestehende Kollegen an das Unternehmen binden können. Teil eines solchen Employer Brandings ist ein systematisches Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramm. Dieses sollte, genau wie alle vertrieblichen Aktivitäten, unternehmensstrategisch ausgerichtet sein und Mitarbeiter auf die zukünftigen Anforderungen vorbereiten.

„FAST EIN VIERTEL DER
VERTRIEBSEXPERTEN SCHÄTZT DIE
MITARBEITERENTWICKLUNG IM VERTRIEB
ALS NICHT ZIELGERICHTET EIN.“

Das Experten-Barometer ging auch darauf ein, ob eine zielgerichtete Aus- und Weiterbildung der Vertriebsmitarbeiter stattfindet und Mitarbeiter auf die zukünftigen Anforderungen vorbereitet werden. Ferner wurde nachgefragt, ob eine zielgerichtete Aus- und Weiterbildung der Vertriebsmitarbeiter stattfindet. 60 Prozent der Studienteilnehmer sehen diesen Anspruch als erfüllt an, während fast ein Viertel der Befragten die Mitarbeiterentwicklung im Vertrieb als nicht zielgerichtet einschätzt.

Auch hier ist also ein deutlicher Handlungsbedarf zu erkennen, der von den betroffenen Unternehmen schnellstmöglich in die Tat umgesetzt werden sollte. Andernfalls müssen diese damit rechnen, dass Mitarbeiter abwandern, der gesamte Vertrieb stagniert und die Zahl an Führungsnachwuchskräften und Talenten zurückgeht. Ein unausgereiftes Personalentwicklungssystem schwächt außerdem das Employer Branding und verschlechtert die Chancen, auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu rekrutieren. Ein unausgereiftes Personalentwicklungssystem schwächt außerdem das Employer Branding und verschlechtert die Chancen, auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu rekrutieren.

Trends im Vertrieb

Nachdem der Status quo im Vertrieb in Deutschland erläutert und der aktuelle Stand von Strategie, Organisation, Controlling und Personal im Vertriebsumfeld dargestellt wurde, richtet sich die Perspektive nun auf die zukünftigen Chancen und Herausforderungen des Vertriebs. Da in volatilen Marktumfeldern eine langfristige, mehrjährige Prognose fast unmöglich ist, wurde der Schwerpunkt in der Trend-Umfrage auf sechs bis zwölf Monate gelegt. Dies hat eine realistischere Einschätzung zur Folge.

Die Studienteilnehmer bewerteten dreizehn vertriebliche Faktoren auf ihre zukünftige Relevanz. Am wichtigsten bewerten sie drei kundenorientierte Themen. So ist die Gewinnung von Neukunden aus der Sicht der Vertriebsexperten in den nächsten sechs bis zwölf Monaten die oberste Priorität. Fast genauso relevant ist die Verbesserung der Markt- und Kundenintelligenz. Märkte und Kunden sollen also noch genauer analysiert werden, um diese gezielter zu bearbeiten. Neun von zehn Vertriebsexperten sehen außerdem in der Ausschöpfung der bestehenden Kunden einen wichtigen Eckpfeiler für die vertriebliche Zukunft. Die hohe Relevanz der Gewinnung von Neukunden, einer verbesserten Markt- und Kundenintelligenz und einer besseren Ausschöpfung von Bestandskunden zeigt, dass die kundenorientierte Denkweise, die auch Sales Performance

Excellence auszeichnet, in vielen Unternehmen einen hohen Stellenwert einnimmt. Bereits an fünfter Stelle ist erneut ein kundenbezogener Trend zu finden: ein besseres globales, beziehungsweise regionales Key Account Management. Die Strategie für die nächsten Monate lautet also eindeutig Erhöhung der Kundenorientierung. Dieses Ziel wird laut Studienteilnehmern auf unterschiedlichen Wegen erreicht. Neue Kunden, bestehende Kunden, Key Accounts und Interessenten sollen besser und intensiver bearbeitet werden. Damit zeigt sich, dass der Status quo in der Kundenorientierung (siehe oben: Strategie- Kundenorientierung) weiter verbessert werden soll. Gerade in Bezug auf die Zeit, die für kundenbezogene Aktivitäten genutzt wird, scheinen die Vertriebsexperten das Defizit erkannt zu haben und gegenzusteuern. So sagten 15 Prozent der Befragten aus, mehr Zeit für Administration als für kundenorientierte Tätigkeiten zu verbrauchen. Immerhin über 70 Prozent der Befragten sehen auch in der kundenorientierten Preisfindung einen wichtigen Zukunftsfaktor, der den Eindruck der Kundenorientierung als zentralen strategischen Trend weiter verstärkt.

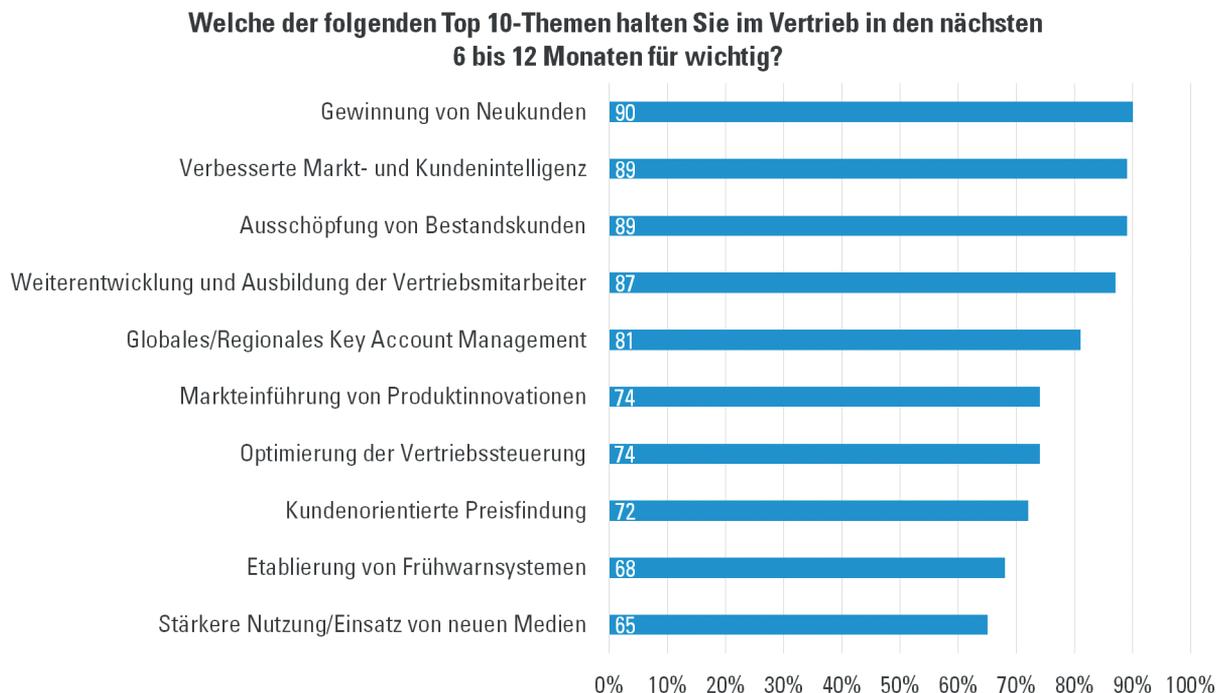


Abbildung 5: Top 10-Trends für 2015 (n=156)

Die Trend-Umfrage liefert weitere interessante Ergebnisse. So sehen 87 Prozent der Studienteilnehmer die Weiterentwicklung des Vertriebspersonals als sehr wichtig an. Dies ist insofern beruhigend, als zu Beginn des Experten-Barometers fast ein Viertel der Befragten die Mitarbeiterentwicklung im Vertrieb als nicht zielgerichtet einschätzte (siehe oben: Personal). Auch dieser Mangel scheint erkannt worden zu sein. Im Jahr 2015 wird großen Wert auf die Weiterbildung und Entwicklung des Personals gelegt. Dieser positive Trend sollte, wie bereits zu Beginn erwähnt, strategisch im Unternehmen verankert werden, um nachhaltig und konsequent zu wirken.

„9 VON 10 VERTRIEBEN VERSTÄRKEN IN 2015 DIE MITARBEITERENTWICKLUNG“

In den heutigen volatilen Marktumfeldern überrascht es nicht, dass drei Viertel der Vertriebsexperten der Markteinführung von Produktinnovationen eine wichtige Rolle zuordnen. Die Unternehmen passen sich mit neuen Produkten dem fortschreitenden Wettbewerb an, um mithalten zu können.

Ebenfalls drei Viertel der Befragten sehen in einer optimierten Vertriebssteuerung einen wichtigen Faktor für eine erfolgreiche Vertriebszukunft. Dies ist eine wichtige Feststellung, hatten doch zum Anfang des Experten-Barometers über 20 Prozent der Studienteilnehmer in ihrem Vertrieb keine funktionierende Vertriebssteuerung erkannt (siehe oben: Controlling). Auch hier gilt es also aus Sicht der meisten Vertriebsexperten aufzurüsten, um sich für die gestiegenen Anforderungen an das Controlling zu wappnen.

„DREI VIERTEL DER UNTERNEHMEN WERDEN IHRE VERTRIEBSSTEUERUNG WEITER OPTIMIEREN.“

Eine stärkere Nutzung von neuen Medien sowie eine Etablierung von Frühwarnsystemen wurden ebenfalls von der Mehrheit der Vertriebsexperten als sehr wichtig, beziehungsweise eher wichtig eingestuft. Die weniger relevanten Themen dieser Trend-Umfrage sind steigende regulatorische Anforderungen, die Durchsetzung von Preiserhöhungen und die Senkung der Vertriebskosten. Diese drei Themen wurden von der Hälfte oder weniger als der Hälfte der Befragten als wichtig eingestuft. Aus

der schwachen Bewertung dieser drei Trends lässt sich eine positive Entwicklung des Vertriebs ablesen, denn die drei Themen sind eher als passive Aktivitäten zu werten, während die als relevant bewerteten Trends für eine aktive Handlungsweise des Vertriebs sprechen. Der Vertrieb agiert derzeit also sehr aktiv, anstatt nur auf externe Bedingungen zu reagieren.

Die Top 10-Themen des Vertriebs spiegeln sich auch in den Trends der CRM-Branche wider. Zu diesem Ergebnis kommt das „CRM 2.0-Barometer 2014“ der ec4u expert consulting ag. Das CRM-Barometer 2.0 wird jährlich seit 2008 durchgeführt. Es offenbart wichtige Informationen zum aktuellen Stand und den Trends im Bereich Customer Relationship Management und umfasst hiermit auch den Vertriebsbereich.

Der wichtigste Trend im Bereich CRM ist die Integration mobiler Systeme (vgl. nachfolgend Abbildung 6). Diese ermöglicht es den Kundenbetreuern, von überall und zu jeder Zeit auf die jeweils relevanten Informationen zugreifen zu können und steigert so die Prozesseffizienz des Vertriebs. Potenzielle Neukunden können beispielsweise direkt vor Ort gezielt angesprochen werden, die wichtigsten Informationen zu Märkten und Kunden stehen immer zur Verfügung.

Auch Social Network-Funktionen, die neun von zehn Vertriebsverantwortlichen als wichtigen CRM-Trend einordnen, unterstützen die Gesamtheit der Top 10-Themen im Vertrieb. Die kollaborative und integrierte Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Partnern über Netzwerke ermöglicht eine schnelle und unkomplizierte Kommunikation, die erheblich zur Effizienz der gesamten Vertriebsabläufe und damit zur Umsetzung der wichtigsten Trends im Vertrieb beiträgt. So kann über diese Netzwerke die Kundenakquise geplant, relevante Informationen zu Märkten und Kunden ausgetauscht und das Potenzial der Bestandskunden dank zusätzlicher Informationen gezielter ausgeschöpft werden.

Ebenfalls fast 90 Prozent der Studienteilnehmer sehen in einer stärkeren Integration des Web einen zentralen Faktor für den zukünftigen Vertriebs Erfolg.

So kann das Web optimal als Werbepattform dienen, um die eigenen Leistungen besser und transparenter darstellen zu können. Gerade in der Gewinnung von Neukunden, dem Top-Trend im Vertrieb für das Jahr 2015, kann die Web-Integration entsprechend einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil bilden.

Auch ein einfacheres Handling der CRM-Systeme spielt für über 80 Prozent der Vertriebsexperten eine wichtige Rolle. Eine erhöhte Anwenderfreundlichkeit unterstützt

durch höhere Prozesseffizienz, genau wie die Integration mobiler Systeme und Social Network-Funktionen, die wichtigsten Themen im Vertrieb in ihrer Gesamtheit. Die Top-Trends „Verbesserte Markt- und Kundenintelligenz“ und „Ausschöpfung von Bestandskunden“, aber auch die Vertriebssteuerung und Frühwarnsysteme profitieren von den Auftragsprognosen der CRM 2.0-Systeme. Diese ermöglichen eine exakte Planung und fördern die Transparenz im Vertrieb. So trägt die CRM-Funktion „Auftragsprognosen“ zur Realisierung mehrerer Top-Themen bei.

Wie sich in den Trends für 2015 außerdem zeigt, sehen neun von zehn Vertriebsexperten die Ausschöpfung von Bestandskunden als zentralen Erfolgsfaktor für die Zukunft. Um diesen zu realisieren, bedarf es eines umfassenden Datenzugriffs, der als CRM-Trend in den letzten Jahren immer relevanter geworden ist. Eine umfassende, vollständige und verlässliche Datenbasis ist die Grundlage für einen 360°-Blick auf den Kunden und bietet somit die Möglichkeit, Potenziale zu erkennen und anschließend auch zu heben.

Es zeigt sich also, dass sich die Vertriebstrends für 2015 in den CRM-Trends widerspiegeln und dass ein CRM 2.0-System mit seinen Funktionen einen erheblichen Beitrag zur vertrieblichen Zielerreichung leisten kann.

Mit Blick auf die Top 10-Trends für 2015 übernehmen CRM-Systeme eine zentrale Rolle, denn ein CRM-System bietet insbesondere für den Vertriebsbereich integrierte Prozesse, die auch die angrenzenden Bereiche wie Marketing und Service mit abdecken.

„EIN CRM 2.0-SYSTEM LEISTET FÜR DIE ERREICHUNG VON SALES PERFORMANCE EXCELLENCE EINEN ERHEBLICHEN BEITRAG“

Der Vertrieb sollte demnach verstärkt die Optimierung seiner CRM-Systeme fokussieren, um die wichtigsten Trends aktiv mitzugestalten und seine Prozesse effizienter und effektiver zu organisieren. Dies ist ein wichtiger Schritt, um Exzellenz im Vertrieb zu erreichen.

Welche funktionalen Merkmale sollte CRM 2.0 aufweisen?

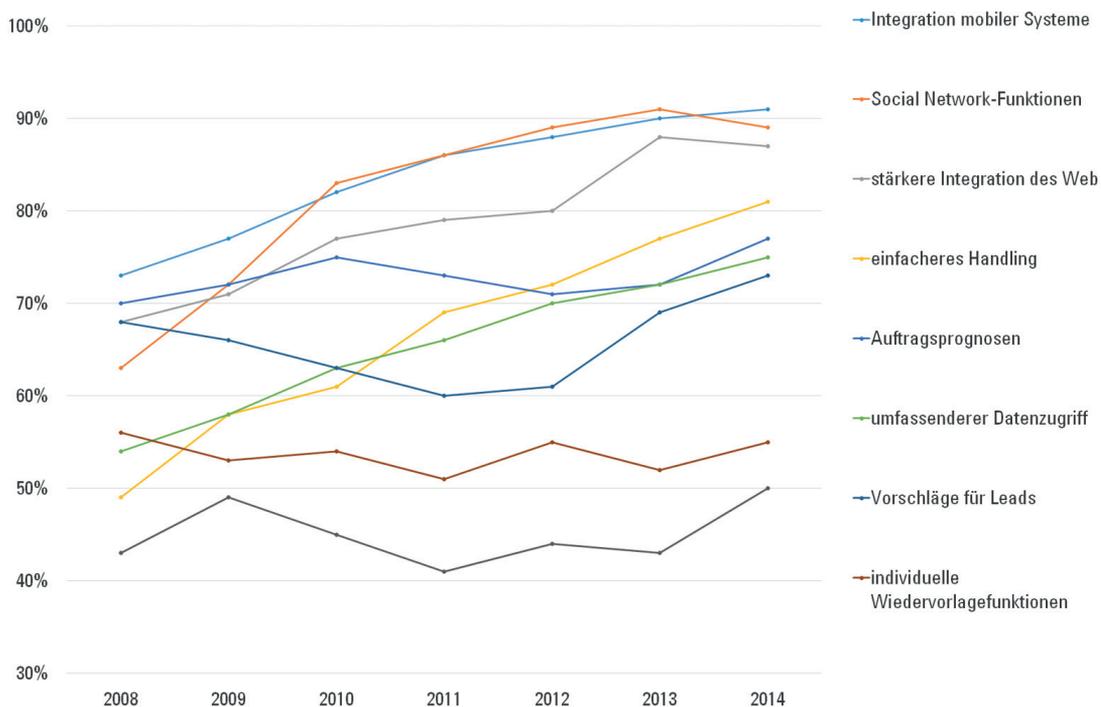


Abbildung 6: CRM 2.0-Barometer: Trends (n = 220 CRM-Anwender über 50 Mio. Euro Umsatz)

Handlungsfelder

Bevor Sales Performance Excellence im deutschen Vertrieb realisiert werden kann, gilt es, noch einige Themen zu bearbeiten, bei denen noch Verbesserungsbedarf herrscht. Daher beschäftigte sich eine weitere Frage des Experten-Barometers mit den wichtigsten Handlungsfeldern im zukünftigen Vertriebswesen. So wurden die Vertriebsexperten befragt, welche Handlungsfelder die relevantesten sind, um in Zukunft einen nachhaltigen Vertriebs Erfolg zu garantieren. Zwanzig verschiedene Handlungsfelder aus den vier Dimensionen der Sales Performance Excellence konnten von den Studienteilnehmern nach ihrer Wichtigkeit bewertet werden.

Strategische Handlungsfelder

Insgesamt betrachtet wurden die strategischen Handlungsfelder als wichtiger eingestuft als die Handlungsfelder zu den Themen Organisation, Controlling und Personal. Dies zeigt einen hohen Fokus auf strategische Ziele in den meisten Vertriebsabteilungen. Das wichtigste Handlungsfeld ist laut den befragten Vertriebsexperten die Ausschöpfung von Kundenbeziehungen. Dies nahm auch bei der Befragung zu den relevantesten Trends eine führende Position ein (siehe oben: Trends).

Bestehende Kundenkontakte besser zu nutzen, steht also im Hauptinteresse der Studienteilnehmer. Sich auf ausgewählte Produkte und Dienstleistungen sowie auf spezielle Zielgruppen zu konzentrieren, ist das zweitwichtigste Handlungsfeld im Vertrieb. Ein eindeutiger Trend scheint also darin zu liegen, sich auf wenige ausgewählte Produkte und die Bearbeitung spezieller Kundensegmente zu fokussieren. Das dritte wichtige strategische Handlungsfeld ist die Gewinnung von Neukunden. Diese Aussage stimmt mit den Trends für 2015 überein. Wie zu erwarten, sehen Vertriebsexperten in neuen Kunden ein zentrales Standbein für eine erfolgreiche vertriebliche Zukunft. Eine untergeordnete Rolle in der Vertriebsstrategie spielen der Ausbau der Vertriebskapazitäten und die Generierung von Produktinnovationen und die Standardisierung der Produktpalette.

In der Vertriebsstrategie liegt der Fokus also eindeutig auf den Kunden, sowohl auf bestehenden als auch auf Neukunden, und einer gezielteren Kundenansprache mit ausgewählten Produkten.



Abbildung 7: Strategische Handlungsfelder (n=156)

Organisatorische Handlungsfelder

Auch in der Organisation der Unternehmen und des Vertriebs ergeben sich einige Handlungsfelder, die in Zukunft verstärkt bearbeitet werden sollten. Nachdem sich zu Beginn des Experten-Barometers gezeigt hatte, dass der IT-Support in vielen Vertriebsabteilungen nur unzureichend akzeptiert und genutzt wird, zeigt sich bei der Bewertung der Handlungsfelder, dass viele Vertriebsexperten diesen Mangel bemerkt haben und darauf reagieren werden. So werden sieben von zehn Vertriebsabteilungen ihre IT-Unterstützung optimieren, um für zukünftige Herausforderungen gewappnet zu sein.

Zwei weitere wichtige Handlungsfelder des Vertriebs sind Kooperationen mit Vertriebspartnern und der Aufbau neuer Vertriebswege. Tatsächlich zeigt sich allerdings, dass Organisation in der Priorisierung zukünftiger Handlungsfelder eine untergeordnete Rolle spielt. Besonders überraschend ist, dass nur knapp über die Hälfte der Befragten die Verlagerung der Administration von den Kundenbetreuern zu den Serviceeinheiten als wichtiges Handlungsfeld ansieht. Dabei zeigte sich zu Beginn der Studie (siehe: Organisation), dass viele Vertriebsmitarbeiter sehr viel Zeit für administrative Tätigkeiten „verschwenden“ anstatt sich auf kundenbezogene Aktivitäten zu konzentrieren.



Abbildung 8: Organisatorische Handlungsfelder (n=157)

Handlungsfelder im Controlling

Controlling wird in der Bewertung der Handlungsfelder von den teilnehmenden Vertriebsexperten insgesamt als eher unwichtig gesehen. Immerhin bewerten fast zwei Drittel von ihnen eine Optimierung von Steuerungs- und Anreizsystemen als wichtig.

Dieses Ergebnis zeigt einen recht lockeren Umgang mit den vorangegangenen Ergebnissen.

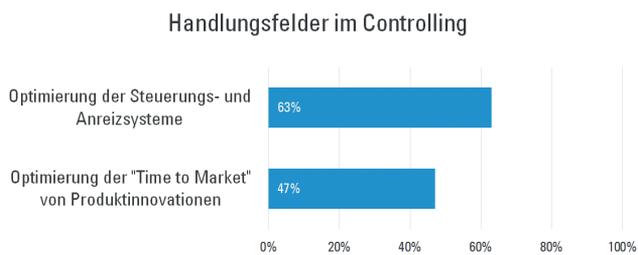


Abbildung 9: Handlungsfelder im Controlling (n=152)

So offenbarte das Experten-Barometer, dass ein Fünftel der Unternehmen nur eine unzureichende Vertriebssteuerung betreiben und dass mehr als jeder zehnte Vertrieb kein strategisch verankertes Vergütungssystem hat (siehe oben: Controlling und Personal). Es scheint, als seien diese Defizite noch nicht offensichtlich genug, um gegen sie vorzugehen. Die schwache Bewertung des Handlungsfelds „Optimierung der ‚Time to Market‘ von Produktinnovationen“ überrascht nicht, spielt doch die Generierung von Produktinnovationen generell keine herausragende Rolle (siehe oben: Strategische Handlungsfelder).

Handlungsfelder im Personalmanagement

Sehr interessant ist die hohe Einstufung von Personalmanagement-Themen in der Bewertung der wichtigsten zukünftigen Handlungsfelder.

Zu Beginn des Experten-Barometers konnte festgestellt werden, dass hier noch deutlicher Verbesserungsbedarf in der Mitarbeiterentwicklung herrscht (siehe oben: Personal). Die teilnehmenden Vertriebsexperten haben diesen Mangel erkannt und legen großen Wert auf eine Verbesserung der Beratungsqualität und die Steigerung der Mitarbeiterqualifikation. Diese Einschätzung ist als ein sehr positives Zeichen zu verstehen, da dem Personal die notwendige Wertschätzung zuteilwird, die es bisher nicht hatte. In Zukunft wird also die strategische und zielgerichtete Weiterentwicklung der Mitarbeiter und deren Beratungsfähigkeiten ein zentraler Faktor im Vertrieb sein. Auch die Nutzung digitaler Medien wird im Personalmanagement eine wichtige Rolle spielen. Sie bedarf eines strategisch integrierten Vorgehens und gezielter Schulungsmaßnahmen.

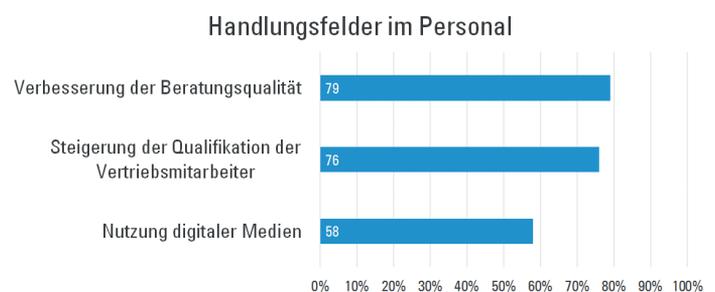


Abbildung 10: Handlungsfelder im Personalmanagement (n=155)

Fazit

Das Experten-Barometer „Sales Performance Excellence 2014“ gibt interessante Einblicke in den aktuellen Stand und die zukünftigen Entwicklungen des Vertriebs. So zeigt sich zunächst, dass die meisten der Studienteilnehmer mit dem derzeitigen Vertriebsstatus zufrieden sind.

Dennoch besteht vor allem in der strategischen Ausrichtung des Vertriebs in vielen Unternehmen noch deutlicher Handlungsbedarf. So sind Vertriebsaktivitäten, organisationaler Aufbau und die Entwicklung und Vergütung von Vertriebsmitarbeitern häufig nicht mit der Unternehmensstrategie abgeglichen. Die Integration des Vertriebs und seiner Arbeitsfelder in eine Gesamtunternehmensstrategie ist für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens allerdings essenziell.

Auch die hohe zeitliche Belastung für Kundenbetreuer durch administrative Aufgaben ist ein Problemfeld, das es durch eine verstärkte Vertriebsassistenz, beziehungsweise zentrale Serviceeinheiten, zu bearbeiten gilt.

Das Experten-Barometer deckt außerdem auf, dass mindestens jeder zehnte Vertrieb organisatorische Schwächen aufweist. So ist deren Organisation nicht auf die Strategie abgestimmt, Effizienzpotenziale für Prozesse nicht ausgeschöpft und Rollen und Verantwortlichkeiten nicht eindeutig festgelegt.

Auch das Thema IT-Systeme bedarf in einigen Unternehmen einer Optimierung. Oftmals wird der Vertrieb nicht in die Erstellung eines vertriebsunterstützenden IT-Supports miteinbezogen, weshalb die zur Verfügung stehenden Systeme nicht hilfreich sind und daher nicht akzeptiert und genutzt werden.

Im Controlling besteht ebenfalls noch Handlungsbedarf. Zwar ist die Vertriebssteuerung aus Sicht der meisten Vertriebsexperten bereits aktiv, doch in einem Fünftel der Unternehmen funktioniert sie nicht richtig.

Wie die Ergebnisse zur Dimension „Personal“ aufzeigen, sehen einige der Studienteilnehmer einen Mitarbeitermangel im Vertrieb. Außerdem kann festgestellt werden, dass die Personalentwicklung in vielen Vertriebsabteilungen noch unzureichend ausgebaut und das Vergütungssystem nicht nachhaltig strategisch entwickelt ist.

Abschließend stellt die Trend-Umfrage des Experten-Barometers die wichtigsten Entwicklungen und Handlungsfelder des Vertriebs dar. Die relevantesten Trends der nächsten Monate sind demnach sehr kundenorientiert. Im Hauptinteresse der meisten Unternehmen liegt, neue Kunden zu gewinnen, das Wissen über Markt und

Kunde auszubauen, Bestandskunden auszuschöpfen, das Key Account Management zu verbessern und kundenorientierte Preise zu bilden. Auch Produktinnovationen und eine Optimierung der Vertriebssteuerung werden im Jahr 2015 eine zentrale Rolle spielen.

Den Schlüssel zu einem nachhaltigen Vertriebserfolg sieht die Mehrzahl der Vertriebsexperten ebenfalls in kundenorientierten Zielen. So bewerten sie die Handlungsfelder „Ausschöpfung von Kundenbeziehungen“, „Fokussierung auf ausgewählte Produkte, Dienstleistungen und Zielgruppen“ und die „Gewinnung von Neukunden“ als besonders wichtig für die strategische Orientierung des Vertriebs. Auf organisatorischer Seite liegt der Hauptfokus der Studienteilnehmer auf der Verbesserung der IT-Unterstützung. Auch die Weiterentwicklung von Mitarbeitern und die damit verbundene Verbesserung der Beratungsqualität sind essenzielle Handlungsfelder für die nächsten Monate.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die meisten Unternehmen zur Erreichung von Sales Performance Excellence noch einige Problemfelder bearbeiten müssen, doch dass die wichtigsten Trends und Handlungsfelder bereits erkannt worden sind.

Customer Excellence Redefined.

Wir etablieren mit Ihnen
wettbewerbsüberlegenes
Kundenmanagement
aus einer Hand.

Wir definieren Customer Excellence neu.

ec4u expert consulting ag ist mit über 170 Mitarbeitern und 6 Niederlassungen in Deutschland und der Schweiz eines der führenden Beratungsunternehmen in Zentraleuropa für exzellentes Kundenmanagement (Customer Management).

Durch die gezielte Verbindung von Business- und IT-Expertise unterstützt ec4u Unternehmen in unterschiedlichen Branchen bei der nachhaltigen Etablierung eines individuellen, wettbewerbsüberlegenen Kundenmanagements – ganzheitlich, pragmatisch, aus einer Hand.

ec4u bietet ihren Kunden fachliches und technisches Expertenwissen zur Effizienzsteigerung in Marketing, Vertrieb und Service u.a. mit der Unterstützung durch CRM-Lösungen, Cloud Services, Business Intelligence und optimierter Systemintegration und -architektur.

Dabei blickt das Beratungsunternehmen auf über 250 erfolgreiche CRM-Projekte und Implementierungen seit seiner Gründung im Jahr 2000 zurück. Die Referenzliste umfasst namhafte mittlere und große Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen.

ec4u
expert consulting

Ihre Ansprechpartner



Mario Pufahl
Vorstand/Member of the Board
Monschauer Str. 1
D-40549 Düsseldorf
+49 (151) 195 07 427
mario.pufahl@ec4u.de

Mario A. Pufahl ist Vorstand der ec4u expert consulting ag und verantwortet den nationalen Vertrieb des gesamten ec4u Portfolios sowie die internationale Geschäftsentwicklung und Markterweiterung.

Mario A. Pufahl studierte BWL an der Universität Münster. Nach dem Studium verantwortete er nationale und internationale Projekte zur Optimierung von Marketing und Vertrieb in unterschiedlichen Branchen. Er verfügt über mehrjährige praktische Erfahrung bei Großunternehmen bei der Planung und Durchführung von CRM-Projekten.

Zuletzt war er als Leiter Business Segment "Sales" im internationalen Beratungsunternehmen Horváth & Partners tätig und beschäftigte sich dort im Schwerpunkt mit den Themen Sales Excellence und Vertriebssteuerung. Bereits in den Jahren 2004 bis 2012 arbeitete er in verschiedenen Verantwortungsbereichen in der ec4u, zuletzt als Partner und Mitglied der Geschäftsleitung für die Bereiche Strategie- und Fachberatung sowie Business Development, Marketing und Partnermanagement.

Mario A. Pufahl ist darüber hinaus Autor der Fachbücher „Kosten senken mit CRM“, „Vertriebscontrolling (4. Auflage)“, „Vertriebsstrategien für den Mittelstand“ sowie Mitherausgeber des Buches „Innovatives Vertriebsmanagement“. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachbeiträge und Studien sowie Dozent an unterschiedlichen Hochschulen zu seinen Schwerpunktthemen.



Paul Sörgel
Business Development & Marketing
Zur Giesserei 19-27B
D-76227 Karlsruhe
+49 (721) 46 476 200
paul.soergel@ec4u.de

Paul Sörgel ist Mitarbeiter im Business Development & Marketing der ec4u expert consulting ag und mitverantwortlich für Publikationen, Fachbücher und Vertriebsstudien.

Sein Fokus liegt auf dem Sales Performance Excellence-Ansatz, ein Teil des Customer Excellence-Modells der ec4u.

Paul Sörgel studierte „Interkulturelles Management und Kommunikation“ an der Karlsruhochschule International University in Karlsruhe und schloss dieses Studium im August 2014 mit einem Bachelor of Arts ab.

So finden Sie uns:

ec4u expert consulting ag
Zur Giesserei 19-27B
D-76227 Karlsruhe

Tel.: +49 (0) 721 46 476-100
Fax: +49 (0) 721 46 476-299

E-Mail: info@ec4u.de
Web: www.ec4u.de

ec4u expert consulting (schweiz) ag
Im Gräfli 21
CH-8808 Pfäffikon

Tel.: +41 (0) 44 87 444-78
Fax: +41 (0) 44 87 444-77

E-Mail: info@ec4u.ch
Web: www.ec4u.ch



www.ec4u.de/facebook



www.twitter.com/ec4u_news



www.xing.com/company/ec4u

ec4u
expert consulting