



STIMMUNGS-LAGE IM VERTRIEB

Welche Wetterlage erwarten Manager und Führungskräfte im Vertrieb für 2024?

Wird es ein Spaziergang durch die Sonne, oder ein Kampf im Sturm?

Vorwort

Wie stellt sich der Vertrieb auf die Wetterlage ein?



Der Vertrieb ist es inzwischen gewohnt, kleine und große Krisen zu bewältigen. Zu ehrgeizige Wachstumsziele stellen ebenso eine Herausforderung dar, wie Lieferengpässe oder das Verhindern von Preiserhöhungen. Ist die aktuelle wirtschaftliche Lage somit „Business as Usual“, oder ein Schlag in die vertriebliche Messinggrube?

Vor diesem Hintergrund lohnt ein Blick in die Seele des Vertriebs. Ziel dieser Befragung war es, die aktuelle Stimmungslage im Vertrieb zu erfassen. Zudem wollten wir erfahren, welchen spezifischen Herausforderungen sich die Vertriebsabteilungen stellen müssen.

Darüber hinaus galt es zu erkennen, welche Initiativen priorisiert werden, um sich gegen den Wind der konjunkturellen Lage zu stemmen.

Das ifo Institut beschreibt in seiner aktuellen Konjunkturprognose die deutsche Wirtschaft als gelähmt.

Das Wachstum von 0,2% im ersten Quartal 2024 verhindert zwar knapp eine Rezession, sorgt allerdings nicht für Aufbruchstimmung. In den Unternehmen ist die Stimmung schlecht und die Unsicherheit hoch. So lauten zumindest die Befragten der Medien und renommierten Wirtschaftsinstitute.

Professoren und Professoren der Volkswirtschaftslehre geben der deutschen Wirtschaft aktuell eine 3 minus. Damit ist zwar die Versenkung nicht gefährdet, treibt allerdings auch einige Freudenstränen in die Augen.

Wirtschaftsexperten entwerfen sogar ein düsteres Szenario für Deutschland: Die Bundesrepublik wird mit ihrer Wirtschaftsleistung in diesem Jahr weltweit zu den schwächsten Ländern gehören.

Über 160 Antworten für unsere Online-Befragung im Erhebungszeitraum von lediglich einer Woche unterstreichen die Relevanz des Themas.

Diese Studie zu entwickeln, durchzuführen und auszuwerten, ist sehr arbeitsintensiv. Wir danken daher Moritz Wiese, David Kirchmann und Stefan Basen für ihre großartige Unterstützung.

Dr. Matthias Huckemann

Michael Herrmann

Marcus Redemann

Management Team

Mercuri International Deutschland GmbH

INHALT

1.	Executive Summary	04
2.	Kapitel 1 : Die Stimmungslage	05
3.	Kapitel 2: Maßnahmen und Initiativen	09
4.	Kapitel 3: Rolle der Führungskräfte	13
5.	Kapitel 4: Mercuri-Empfehlungen	16
6.	Kapitel 5: Charakteristika der Studi	28



EXECUTIVE SUMMARY

Dieser Report basiert auf der Mercuri Blitzumfrage im April 2024. Die Teilnehmenden stammen überwiegend aus Führungspositionen im Vertrieb oder sind Mitglieder des Vorstands bzw. der Geschäftsführung.

Neben der Online-Befragung wurden zehn vertiefende Interviews mit ausgewählten Managern per Telefon geführt.

Hier die Top 10 der Ergebnisse im Überblick:

- 1 Die Stimmungslage im Vertrieb ist eher getrübt. 5,98 als Durchschnitt auf einer Skala von 1 bis 10 zeigen, dass im Vertrieb noch keine Frühlingsgefühle ausbrechen. Auffallend ist, dass die Stimmung bei den Unternehmen, die sich selbst als Marktführer einschätzen, mit 6,70 deutlich besser ist.
- 2 Rund ein Drittel der Befragten erwarten ein Umsatzwachstum von 5% oder mehr in 2024.
- 3 Größere Re-Organisationen sind aktuell im Vertrieb ebenso nicht geplant, wie ein umfangreicher Personalabbau. Vielmehr sucht man qualifizierte Vertriebsprofis.
- 4 Kostenreduzierung bleibt weiterhin ein wichtiges Thema.

5 Aktuell im Fokus: Neukundengewinnung und Cross-Selling.

6 Weitere Maßnahmen im Planungsstatus: Entwicklung neuer Dienstleistungen und Mehrwert, sowie Fokussierung auf verlorene bzw. „schlafende Kunden“.

7 Marktführende Unternehmen setzen stärker auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz als die anderen Unternehmen.

8 Der Fokus bei den Führungskräften liegt verstärkt auf dem Monitoring der Ergebnisse und Aktivitäten bei den Bestandskunden.

9 Die Potenziale im Coaching und 1:1 Reviews werden noch nicht gesehen bzw. nicht ausreichend genutzt.

10 Die Preispolitik wird im Moment nicht als wichtiger Stellhebel für den Erfolg bei der Marktbearbeitung gesehen.

86% der Befragten sind der Meinung, dass alle wesentliche Aspekte in der Umfrage abgedeckt sind. Damit ist eine hohe Validität gegeben.



Kapitel 1

Die Stimmungslage

Marktrührer blicken optimistischer in die Zukunft

Die Stimmungslage

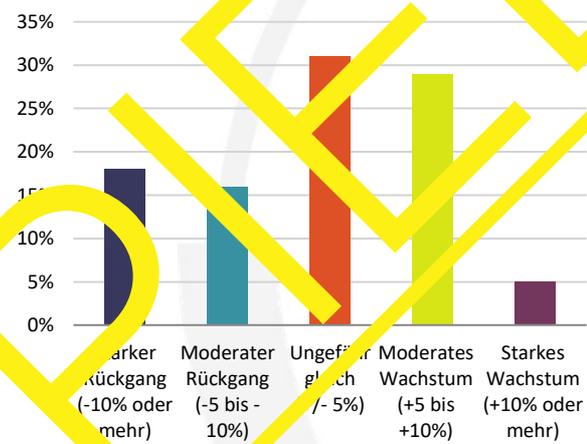
MARKTFÜHRER BLICKEN OPTIMISTISCHER IN DIE ZUKUNFT

Mit „getrübt“ lässt sich die Stimmung im Vertrieb präzise beschreiben. Ein Durchschnittswert von 5,98 auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut) gibt wenig Anlass, eine euphorische Aufbruchstimmung zu erkennen.

Rund die Hälfte der Befragten haben ihr Unternehmen als Marktführer eingestuft. Somit war eine vergleichende Betrachtung zwischen den Marktführern und nicht-Marktführern möglich. Auffallend ist, dass bei den Marktführern die Stimmung besser ist. 6,60 im Vergleich zu 5,35 bei den Nicht-Marktführern ist ein deutlicher Unterschied.

Noch auffälliger ist der Unterschied bei der Einschätzung zum Umsatzwachstum in diesem Jahr. Die marktführenden Unternehmen blicken eher positiver in die Zukunft.

Über alle Befragten „drittelt“ sich die Erwartungshaltung an den Umsatz für 2024, wie die Grafik zeigt. (Moderater bzw. starker Rückgang in Summe 34%, moderates bzw. starkes Wachstum in Summe 34% und 31% entfallen auf „ungefähr gleich“)

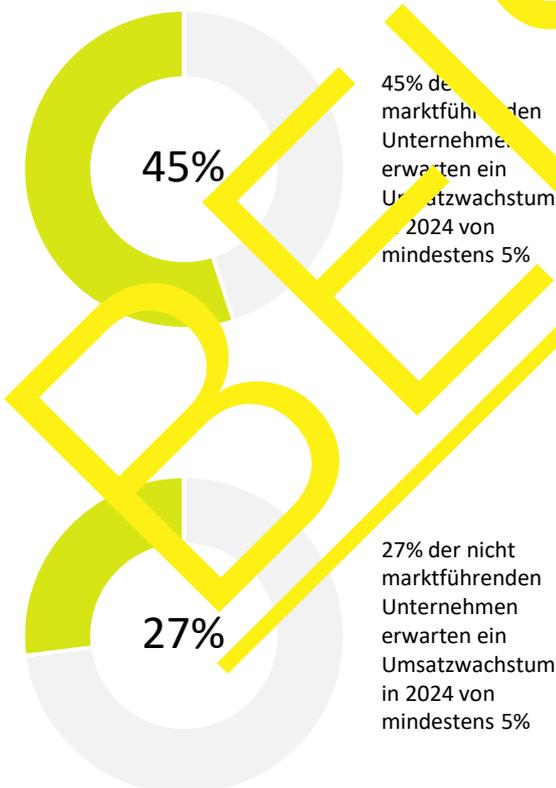


18% der Unternehmen erwarten einen starken Rückgang des Umsatzes von -10%. Bei den Nicht-Marktführern sind es sogar 21%, die besorgt auf die Umsatzentwicklung schauen.

Der Glaube an die Strahlkraft durch die eigene Marktführerschaft scheint zu mehr Optimismus zu führen. In der Psychologie wird dieser Effekt Selbstwirksamkeit genannt. Er bedeutet die innere Überzeugung zu haben, schwierige oder herausfordernde Situationen gut meistern zu können; – und das aus eigener Kraft heraus.

Personen mit hoher Selbstwirksamkeit stellen sich eher herausfordernden Aufgaben, bleiben hartnäckig und sehen Schwierigkeiten als Herausforderungen, die sie erfolgreich bewältigen können, anstatt als unüberwindbare Hindernisse.

Führungskräfte und Unternehmensleitung können einen Beitrag leisten, diese Selbstwirksamkeit im Vertrieb zu entwickeln und zu stärken.



Klare Ziele und regelmäßiges Feedback fördern die Selbstwirksamkeit bei den Mitarbeitenden. Das alleine reicht allerdings nicht aus. Ebenso müssen für die Zielerreichung die nötigen Ressourcen bereitgestellt und die relevanten Kompetenzen gefördert werden.

Darüber hinaus sollten die Führungskräfte selbst eine hohe Selbstwirksamkeit zeigen, indem Sie Herausforderungen selbstbewusst angehen und so Schwierigkeiten überwinden. Gerade in der „Sandwich-Position“ von First-Line Managern nicht leicht zu erfüllende Aufgabe, da man dazu neigt, sich mit dem Team zu solidarisieren und „den Markt“, „die in der Zentrale“ o.ä. als Gründe für ausbleibende Erfolge zu benennen.

Erfolgsversprechender ist das Aufzeigen der Stellhebel, die man in den eigenen Händen hält. Das schließt nicht aus, dass man Verständnis für die Hindernisse und Schwere der Aufgaben zeigt.

Dennoch gilt es, den Blick darauf zu richten, wie man vergleichbare Hürden in der Vergangenheit überwunden hat und Zuversicht auszustrahlen, dass man sie auch jetzt meistern wird.

Somit läuft es auf drei Erfolgsfaktoren hinaus: Ermutigen, Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu zeigen und sie bei der Bewältigung neuer Herausforderungen zu unterstützen.

Wie sehr der Glaube an die eigene Stärke Erfolge „erzwingen“ kann, sieht man an Bayer Leverkusen, die in dieser Saison 12 Tore nach der 30. Minute erzielt haben. Alleine davon in der Nachspielzeit.

BELEISPEL

“To be a champ, you have to believe in yourself when nobody else will.”

Sugar Ray Robinson

Die eigene Stimmungslage wird durch die großen Herausforderungen in der täglichen Vertriebsarbeit beeinflusst. Darum wollten wir mehr über die aktuellen Hürden erfahren und haben mit einer offenen Frage genau danach gefragt.

Knapp 40% der Befragten sehen die Herausforderungen im Markt an sich. Überwiegend wird die sinkende Nachfrage auf Kundenseite genannt. Hervorgerufen werden sie durch Einsparungen, allerdings auch durch längere Entscheidungsprozesse und Unentschlossenheit bei den Ansprechpartnern.

Kunden sind verunsichert, wie sich die Märkte und die Wirtschaft entwickeln.

Ein Value-Selling-Ansatz könnte ein Mittel sein, um sich diesen Herausforderungen zu stellen. Wenn der Kundennutzen greifbar und in konkreten Kennzahlen nachgewiesen werden kann, reduziert sich eventuell das Zögern auf Kundenseite.

Weitere externe Herausforderungen, die genannten wurden: Regularien, Verordnungen und (wirtschaftlich) Rahmenbedingungen. Verglichen mit dem Nachfrageeinbruch allerdings mit deutlich weniger Nennungen.

Als Konsequenz setzen die Unternehmen verstärkt auf die Gewinnung von neuen Kunden und stoßen dabei auf die typischen Herausforderungen, die damit verbunden sind.

Insofern erstaunt es nicht, dass die Schwierigkeiten bei der Neukundengewinnung ebenfalls eine nennenswerte Anzahl (rund 10%) von Nennungen bekommen hat.

Allerdings schauen die Befragten auch kritisch auf die eigene Organisation. Personalmangel, Lieferfähigkeit, fehlende Kompetenzen, sowie Verbesserung der Geschwindigkeit bei der Leistungserbringung und Entwicklung von neuen Produkten und Services werden ebenfalls genannt. In Summe vereinen diese Aspekte rund 25% der Nennungen.

Kapitel 2

Maßnahmen und Initiativen

Neukundengewinnung genießt höchste Priorität



Maßnahmen und Initiativen

NEUKUNDENGEWINNUNG GENIEßT HÖCHSTE PRIORITÄT

Wenn Kunden weniger Budgets zur Verfügung haben, oder unentschlossen bei Investitionsentscheidungen sind, dann richtet sich der Fokus oft auf die Gewinnung von neuen Kunden. Das zeigt sich auch deutlich in der Befragung. 57% der Befragten haben diese Maßnahme als wichtigsten Stellhebel genannt, um den Erfolg im Markt zu sichern.

Auch hier lohnt sich der differenzierte Blick auf die Marktführer und Nicht-Marktführer. Bei den nicht marktführenden Unternehmen sehen 62% die Neukundengewinnung als stärksten Stellhebel, während es bei den Marktführern lediglich 52% sind. In beiden Gruppen ist es aber der stärkste Wert

Für 47% der Befragten ist die Entwicklung von zusätzlichen Dienstleistungen und Mehrwerten ein Erfolgsfaktor.

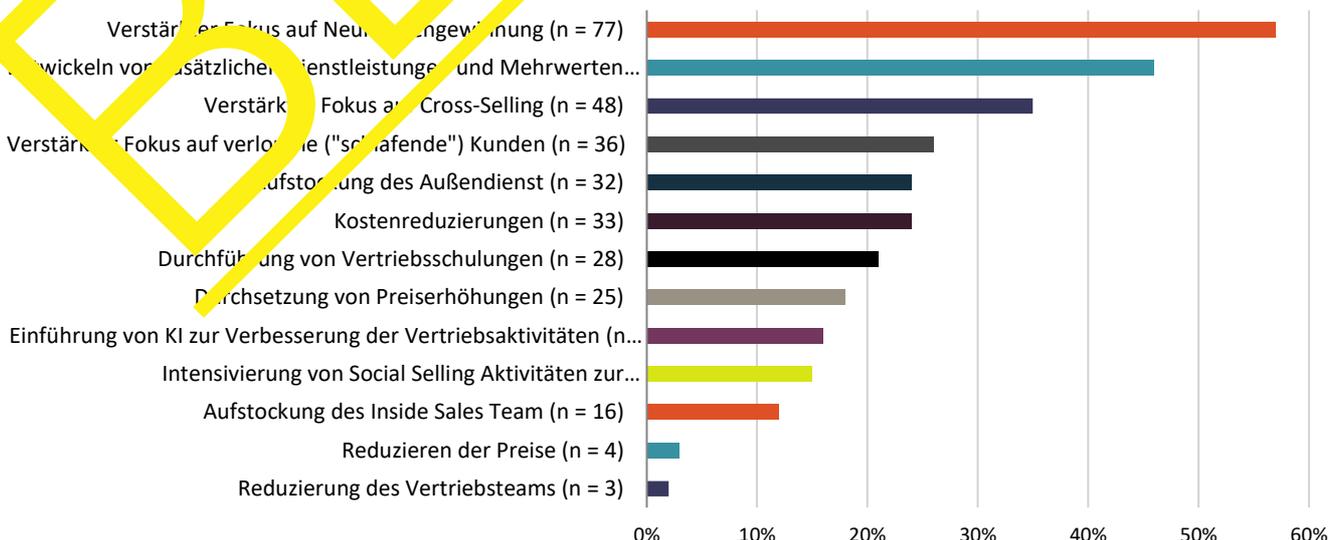
Allerdings ist bei markt dominierenden Unternehmen die Entwicklung von zusätzlichen Dienstleistungen und Mehrwerten mit ebenfalls 52% auf dem geteilten ersten Rang. Die Initiative verfolgen auch 43% der Unternehmen, die sich nicht Branchenprimus nennen.

Während die Marktführer somit auf Differenzierung über Mehrwertleistung setzen, versuchen die anderen Unternehmen den Erfolg im Markt durch zusätzliche Ressourcen zu sichern. 72% wollen den Außendienst aufstocken. Bei den führenden Unternehmen im Markt sind es lediglich 37%.

Was sind für Sie die drei wichtigsten Stellhebel, um den Erfolg im Markt zu sichern?

Die Tabelle unten zeigt die Antworten auf die Frage: „Was sind für Sie die drei wichtigsten Stellhebel, um den Erfolg im Markt zu sichern?“

Obwohl Kostenreduzierung weiterhin ein Thema sind, wird die Reduzierung des Vertriebsteams hier nicht als Schlüssel für den Erfolg gesehen. Ebenso ist eine Preiserhöhung, und die damit verbundene Hoffnung auf einen Absatz zu erhöhen, für nahezu alle Unternehmen, keine Option. Die gestiegenen Kosten (insb. für Energie und Personal) bieten vermutlich auch keinen Spielraum dafür. Zudem haben die Unternehmen gelernt, dass eine Differenzierung rein über den Preis selten einen nachhaltigen Erfolg mit sich bringt. Die vielen Nennungen bei der Entwicklung von zusätzlichen Dienstleistungen und Mehrwerten zeigen, wo die Unternehmen die Chancen zur Differenzierung sehen.



Die Differenzierung über Mehrwerte und den damit verbundenen Value Selling Ansatz bietet enorme Potenziale. In unserer letzten Value Selling Studie gaben die Unternehmen an, dass lediglich 30% der Chancen bei diesem Verkaufsansatz genutzt werden. Daher lohnt ein Blick auf die wichtigsten Stellhebel:

- Statt ein Produkt verkaufen, zum Erfolg des Kunden beitragen und damit auch Value Co-Creation in Betracht ziehen.
- Die Ziele und Prioritäten sowie Herausforderungen des Kunden verstehen und Möglichkeiten zur Erreichung der Ziele diskutieren.
- Eine Lösung anbieten, sodass der Kunde seine Ziele effizient erreichen kann und seine Herausforderungen meistert.

Als Konsequenz muss der Vertrieb die Bearbeitung der Kunden verändern.

Hier die 5 wichtigsten Aktivitäten für ein erfolgreiches Value Selling:

- 1 Andere Ansprechpartner (z.B. auf der Führungsebene) kontaktieren.
- 2 Andere Frage stellen (z.B. nach externen Marktfaktoren, Prozessen, Zielen und Erfolgsmessung).
- 3 Andere Vorbereitung (Das Eco-System des Kunden kennen und verstehen)
- 4 Bereits in der Buying Journey der Kunden Wert bieten
- 5 Die eigene Lösung wertorientiert darstellen und Bezug zu den Zielen und der Erfolgsmessung des Kunden herstellen.

BEISPIEL

“

”

"In solution selling ist es entscheidend, dass der Anbieter einen aktiven Dialog mit dem Kunden führt und enge Zusammenarbeit im Lösungsdesign pflegt. Ein echter Co-Creation-Prozess, der die Kundenperspektive in den Mittelpunkt stellt, führt zur besten Lösung."

Marcus Karten - Director Business Development
 Fiege Logistik Stiftung und Co. KG

Wir alle wissen es: Die Erfolgsfaktoren zu kennen, bedeutet noch nicht gleichzeitig, sie auch zu nutzen (Stichworte: Ernährung, Gesundheit o.ä.). Gleiches gilt natürlich für Unternehmen. Wenn Befragte die Stellhebel für den Erfolg im Markt benennen, heißt es nicht zwangsläufig, dass die Unternehmen diese Maßnahmen auch tatsächlich durchführen.

Die Grafik unten liefert einen Einblick, was konkret durchgeführt wird, was geplant und was im Moment nicht auf der Menükarte der Vertriebsplanung steht.

Deutlich wird, dass Neukundengewinnung konsequent im Fokus der Vertriebsteams steht, während der zweitwichtigste Stellhebel für den Erfolg im Markt (zusätzliche Dienstleistungen und Mehrwerte, siehe S. 11) eher eine Absichtserklärung, oder Wunsch des Vertriebs darstellt.

Werden die Chancen von künstlicher Intelligenz noch nicht gesehen?

Erstaunlich ist, dass die Einführung von künstlicher Intelligenz im unteren Mittelfeld verortet ist. Ist vielleicht die Vielfalt an KI-Werkzeugen zu groß und unüberschaubar?

Bei den Marktführern platziert sich diese Maßnahme allerdings im oberen Mittelfeld.

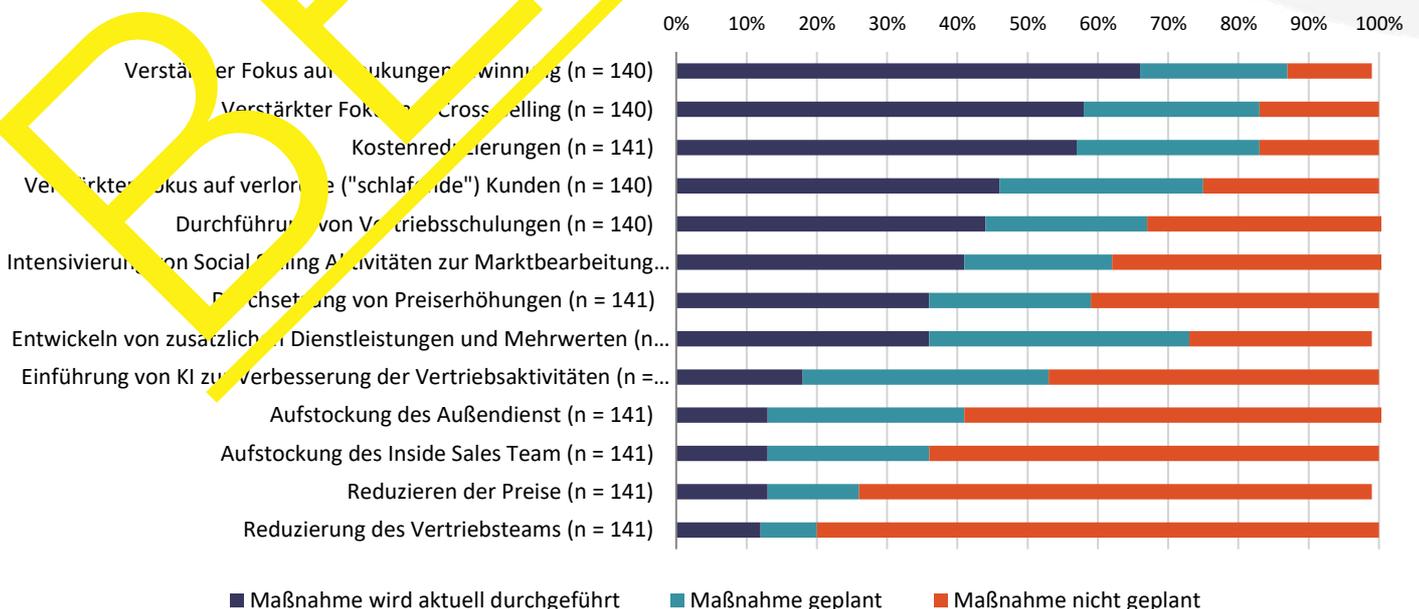
Social Selling ist inzwischen als wichtige Aktivität im Vertrieb angekommen. Über 60% der Befragten intensivieren die Aktivitäten in den sozialen Medien bzw. planen es zu tun.

Wir müssen uns noch stärker mit neuen Vertriebskanälen, wie LinkedIn vertraut machen

Andreas Kadevney - Bluhm Systems
Regionalmanager Südost

Bei den Marktführern nimmt Social Selling eine noch stärkere Rolle ein. Über 70% verstärken ihre Aktivitäten auf Plattformen, wie LinkedIn.

Cross-Selling findet sich ebenfalls ganz vorne als wichtige Initiative wieder. Sie konkurriert mit der Neukundengewinnung, dabei besteht die Gefahr, dass sich der Fokus verwischt. In Unternehmen, die mit den gleichen Vertriebsressourcen sowohl Neu- wie auch Bestandskunden betreuen, wird die Tendenz erahrungsgemäß eher in Aktivitäten für die bestehenden Kunden gehen. Hier sind die Führungskräfte gefragt, damit der Sales-Time-Split die richtige Balance aufweist



Kapitel 3

Rolle der Führungskräfte

Potenziale bleiben noch ungenutzt

Rolle der Führungskräfte

POTENZIALE BLEIBEN NOCH UNGENUTZT

Die Ergebnisse aus dem vorherigen Kapitel haben gezeigt, dass rund 9 von 10 Unternehmen ihre Aktivitäten stärker auf die Gewinnung neuer Kunden konzentrieren bzw. planen es zu tun. Somit ist es nur folgerichtig, wenn die Führungskräfte dazu ihren Fokus auf die Entwicklung und das Monitoring der dafür erforderlichen Aktivitäten legen. Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass dies vollständig oder zumindest teilweise umgesetzt ist.

Dazu passend: Die Überprüfung und das Beobachten der Entwicklungen auf dem Markt zur Entdeckung neuer Marktpotenziale wird von gut 50% der Unternehmen größtenteils bzw. vollständig umgesetzt.

Der Job der Führungskraft ist komplexer als früher.

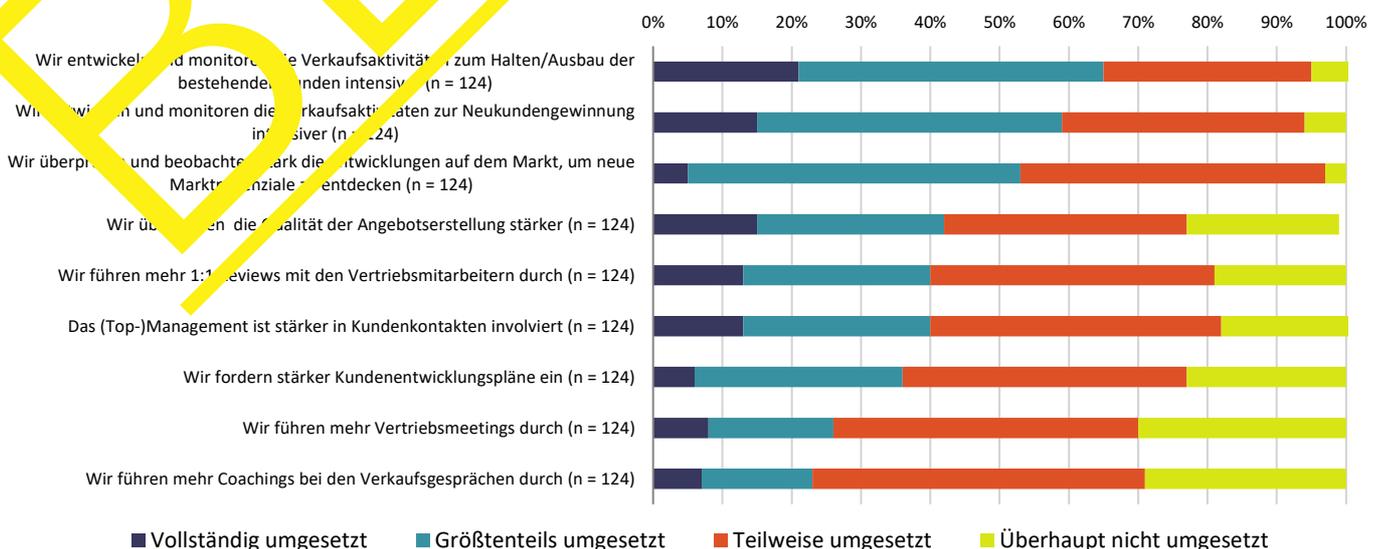
Es zeigt, wie komplex die Aufgaben der Führungskräfte geworden sind. Im Tagesgeschäft bis zu den strategischen Aspekten reicht dabei die Bandbreite. Die Gefahr besteht, dass der Fokus und damit auch die Konsequenz verloren gehen. In den Projekten mit unseren Kunden stellen wir oftmals fest, dass zu viele Themen bei den direkten Führungskräften zusammenlaufen. Darunter leidet dann auch die Kommunikation zum Vertriebsteam.

Werden die strategischen Initiativen nicht ausreichend kommuniziert und bleiben Rückmeldungen, sowie Aktualisierungen zum Status aus, dann fehlt auch die Orientierung für die Mitarbeitenden im Vertrieb. Dadurch entfalten strategische Initiativen oftmals nicht ihre volle Kraft, da Vertriebler in der Hektik des Tagesgeschäfts diese nicht mehr so stark im Fokus haben.

Bestandskunden stehen dennoch an Nummer eins

Überraschend ist allerdings, dass das Hauptaugenmerk der Führungskräfte auf den bestehenden Kunden liegt. Die Vermutung liegt nahe, dass die Herausforderungen im Tagesgeschäft den Fokus der Führungsaufgaben prägen.

Sowohl beim Monitoring der Aktivitäten für die Bestandskunden, wie auch bei Neukunden, ist zu beachten, dass hier nicht nur die reinen Ergebniszahlen im Mittelpunkt stehen, sondern auch tatsächlich die Aktivitäten für die Bearbeitung der Märkte und Kunden im Blick sind. Ergebnisse bilden lediglich die Vergangenheit ab und lassen nur begrenzt Schlussfolgerungen für die Zukunft zu. Hingegen geben Aktivitäten eine erste Indikation, inwieweit man die Vertriebsziele erreichen kann und wo ggf. korrigierend eingegriffen werden sollte.



Eine große Überraschung bietet das Thema Coaching. Nur in jedem fünften Unternehmen ist es ganz oder weitestgehend umgesetzt. In rund 30% der Unternehmen findet Coaching gar keine Beachtung.

Umso erstaunlicher, da mit der Gewinnung neuer Kunden ein wichtiger Stellhebel für den Erfolg im Markt gesehen. Erfahrungsgemäß fällt es vielen Vertrieblern schwer den Schalter in Richtung Neukundengewinnung umzulegen. Gerne „flüchtet“ man in Aktivitäten für die Bestandskunden.

Die Gründe dafür sind vielschichtig. Kein anderer Verkaufsprozess bietet ein so großes Potenzial für Frust und Enttäuschen, wie die Gewinnung neuer Kunden. Zudem ist die Erfolgswahrscheinlichkeit hier recht gering und nirgendwo sonst muss für einen Verkaufserfolg so viel Vertriebskapazität eingesetzt werden. Ein Verkäufer, der versucht, neue Kunden zu gewinnen, muss zudem mit zahlreichen Abweisungen rechnen.

Bei den Bestandskunden können sich Vertriebler auf gute Beziehungen und Ihr Fachwissen verlassen. Diese Basis fehlt bei der Neukundengewinnung und so werden oftmals Schwächen bei vertrieblichen Fertigkeiten sichtbar. Das Betreten des neuen Terrains erzeugt darüber hinaus noch eine gewisse Unsicherheit.

Coaching durch die Führungskräfte kann hier helfen, die Kompetenzlücken zu schließen, die Unsicherheiten abzubauen und sich den Applaus der neuen Kunden zu sichern. Daher ist es dringend zu empfehlen die Coachingtätigkeiten konsequenter in die Rollenprofile der Führungskräfte im Vertrieb zu verankern und auf die Durchführung zu achten.

„Die Rolle der Führungskraft sehe ich vor allem im Coaching der Mitarbeitenden.“

Susanne Heckel
Senior Director Enterprise Sales - Seismic



Kapitel 4

Mercuri-Empfehlungen

Auf die Umsetzung kommt es an

Mercuri Empfehlungen

AUF DIE UMSETZUNG KOMMT ES AN

Die Stimmungslage im Vertrieb ist getrübt. Dennoch zeigt unsere Studie Handlungsfelder, mit denen die Unternehmen ihre Marktposition halten und ausbauen können.

Wir werden in diesem Kapitel einige dieser Initiativen in den Fokus rücken und Stellhebel aufzeigen, mit denen es gelingt, sie erfolgreich umzusetzen.

Unsere Blitzumfrage zeigt, dass es für den Vertrieb spürbar komplizierter geworden ist und der amerikanischen Zukunftsforscher Jamais Cascio liefert mit dem BANI-Ansatz Erklärungen zur neuen Komplexität.

In der Mercuri-Studie „Future State of Sales“ Sales Skills“ gibt jeder Zweite (54%) der über 1000 Befragten an, dass die erhöhte Komplexität der Verkaufsprozesse der entscheidende Faktor für die aktuelle Kompetenzlücke im Vertrieb ist.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Kunden den Vertrieb bewusst aus Entscheidungsprozessen ausgrenzen. Laut einer Gartner-Studie sagen 43% der Einkäufer, dass sie auf diese Vertriebskontakte verzichten können. In der Altersklasse der Millennials sind es sogar 60%.

Die gezielte Online-Recherche auf Kunden Seite schafft die Illusion, dass man ausreichend über die Produkte und Einsatzmöglichkeiten für die konkrete Bedarfssituation informiert ist. Dem zusätzlichen Austausch mit dem Vertrieb wird nicht ausreichend Wert beigemessen.

Vor diesem Hintergrund und den Ergebnissen der Blitzumfrage haben wir die rechts aufgeführten strategischen Initiativen ausgewählt, die wir nun näher beleuchten.

Mercuri-Empfehlungen für folgende strategischen Initiativen

- 1 Value Selling Ansatz etablieren
- 2 Neukundengewinnung/Cross-Selling
- 3 Qualifizierung des Vertriebs
- 4 Künstliche Intelligenz im Vertrieb
- 5 Coaching durch die Führungskräfte

Mercuri Empfehlungen

VALUE SELLING ANSATZ ETABLIEREN

Wir definieren Value Selling als eine Verbesserung der Verkaufsprozesse und der Interaktion mit Kunden. Es verbindet das eigene Angebot konsequent mit der Sichtweise und dem Nutzen des Kunden. Und: Der Ansatz vermittelt zwischen Verkaufsstrategie und Verkaufsausführung.

Ziel des Value Selling ist es, die eigenen Leistungen nach ihrem Wert für Kunden zu verkaufen. Dazu gilt es, die Mehrwerte für Kunden sichtbar und wichtig zu machen. Es geht darum das Werterlebnis des Kunden zu steigern.

Wie im Kapitel 2 dieses Reports beschrieben, erfordert der Value Selling ein Umdenken im Vertrieb. In der Grafik unten auf dieser Seite sind die relevanten Schritte für den Value Selling Ansatz im Mercuri RISE-Modell dargestellt.

Im Wesentlichen geht es um das Identifizieren der relevanten Marktfaktoren für die Branche des Kunden, das Verstehen der geschäftlichen Ziele und Herausforderungen sowie persönlicher Motive des Kunden in seinem Geschäftsumfeld, um ggf. auf unbekannte Bedürfnisse abzielen zu können. Vielleicht sogar bevor der Kunde sich dessen bewusst ist. Die Lösung verknüpft die geschäftlichen Probleme des Kunden mit den Wertelementen der Lösung und quantifiziert idealerweise den Wert durch Zahlen & Fakten.

In der Umsetzung des Value Selling Ansatzes ist es entscheidend, die internen Ressourcen für den Kunden zu mobilisieren, zu motivieren und auf den Kunden zu fokussieren. Das passiert nicht von alleine, sondern verlangt entsprechende Fertigkeiten von jedem einzelnen im Vertrieb. Dieser Aspekt wird oftmals unterschätzt und führt dann zu Frustrationen bei allen Beteiligten, weil die Themen dann zur Führungstage hinaufskalieren werden.

Value Selling kann vieles, wenn doch ist der Fokus wichtig

In unseren Projekten erleben wir, dass sich Unternehmen mit Value Selling zu viel vornehmen. Darüber sollen neue Kunden gewonnen, bestehende Kunden ausgebaut, Zusammenarbeit optimiert und höhere Preise realisiert werden. Vieles ist zwar beim Value Selling möglich, allerdings ist nur wenig im konkreten Fall machbar und ergiebig.

Eine Fokussierung und Akzente setzen bietet sich an, um die Potenziale beim Value Selling zu nutzen. So können die relevanten Kompetenzen und Fertigkeit entwickelt und gesichert werden. Zudem hilft der klare Fokus dem Vertrieb in der Hektik des Tagesgeschäfts bei der Orientierung.



Die Fokussierung hilft damit Value Selling seine volle Kraft entwickelt. Die Verkaufsprozesse und Gespräche mit Kunden müssen sich verändern. Damit werden an den Verkäufer und auch weitere Personen mit Kundenkontakt im Unternehmen neue und anspruchsvolle Anforderungen gestellt.

Auf dieser Seite sind drei Akzente aufgeführt, die helfen die Potenziale beim Value Selling zu nutzen.

Bei den unten dargestellten Aspekten ist das Delta zwischen Erwartung und Realität in der Regel am größten. Die Fragen helfen bei der Reflektion des eigenen Verhaltens und dient gleichzeitig als Leitlinie für wertvolle Diskussion mit dem Vertrieb und idealerweise mit dem Marketing bzw. Produktmanagement.



Vom Produkt- zum Lösungsanbieter

Inwieweit werden Kundenprozesse gezielt begleitet oder neue Geschäftsmodell etabliert?

Oft bleibt es beim Produkt-/Service Bundle



Von der Transaktion zur Kundenbeziehung

Wie etabliert ist die Kundenbeziehung?

Wie vernetzt ist man beim Kunden?

Wie gut kennt man das Buying Center?

Wohin ist das Top Management beim Kunden fokussiert?



Vom Produkt zum begleitenden Service:

Inwieweit werden selektiv Services angeboten oder sinnvolle Lösungspakete für den Kunden geschnürt?

Wie wird der Nutzen und Wert für den Kunden greif- und messbar?

NEUKUNDENGEWINNUNG UND CROSS-SELLING

Welcher Vertrieb schreibt sich nicht auf die Fahne neue Kunden gewinnen zu wollen und bestehende Kunden zu halten und auszubauen? Dennoch haben diese Stoßrichtungen Ihre spezifischen Herausforderungen und verlangen eine detaillierte Planung.

Zeigen die Initiativen lediglich Wirkung bei internen Präsentationen und Diskussionen?

Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich der Vertrieb nur oberflächlich mit immer neuen Impulsen befasst. Dadurch verpuffen erste Initiativen und zeigen lediglich Wirkung in internen Präsentationen und Diskussionen, ohne dann weiter verfolgt zu werden oder sich gar auf den Erfolg auszuwirken.

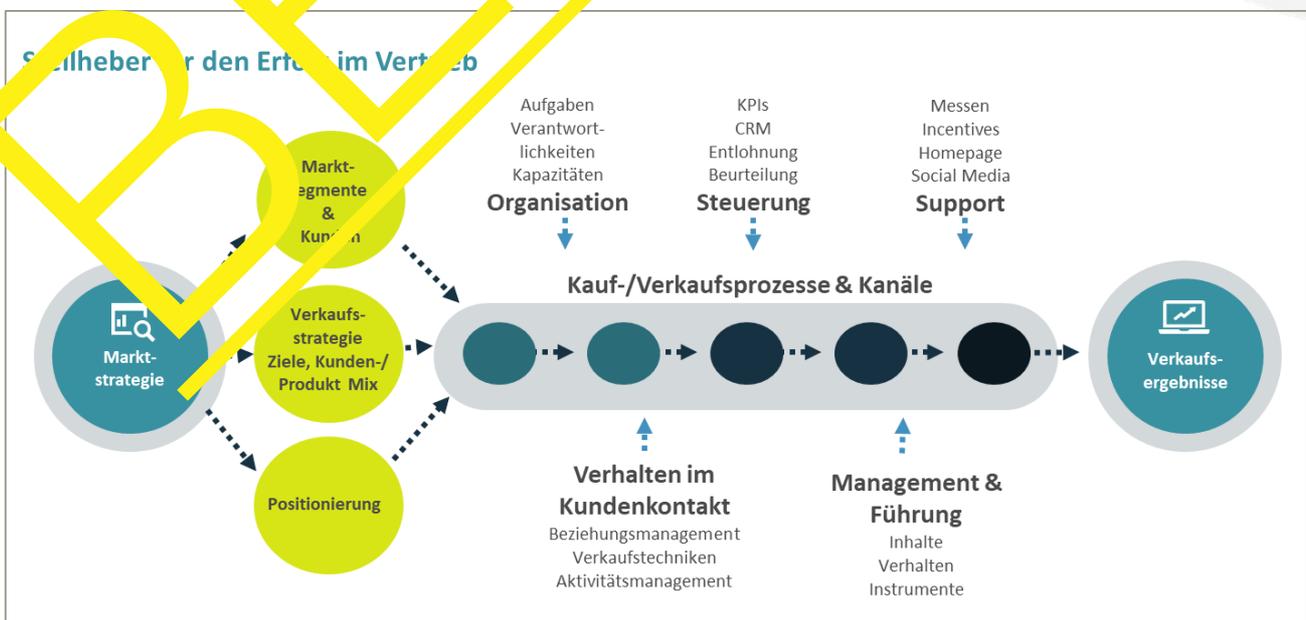
Die Grafik auf dieser Seite zeigt die Stellhebel für den vertrieblichen Erfolg, die dann entsprechend für Marktbearbeitungsstrategien, wie Cross-Selling bzw. Neukundengewinnung überprüft und justiert werden sollten.

Aufgrund der Dynamik in den Märkten müssen Marktbearbeitungsstrategien permanent angepasst und punktgenau implementiert werden.

Üblicherweise liegen bei der Implementierung folgende Steine im Weg:

- 1 Relevanz für jede einzelne Person im Vertrieb
- 2 Verknüpfung von Qualifizierungsprogrammen mit den strategischen Initiativen
- 3 Hoher Zeiteffort bei Planung und Umsetzung, um schnell Erfolge erwartet werden
- 4 Transparenz zu den benötigten Kompetenzen, um die Umsetzung der strategischen Initiativen zu sichern
- 5 Parameter für die Erfolgsmessung (Ergebnisse, Aktivitäten und Meilensteine)

Diese Steine lassen sich durch ein Aktionsprogramm aus dem Weg räumen. Es vereint die Zielsetzung der strategischen Initiative mit den nötigen Rahmenbedingungen und den relevanten Kompetenzen.



Bei Aktionsprogrammen sind die die folgenden Punkte zu beachten, um den Erfolg zu sichern:

- 1 Zielsetzung ist nicht nur ein höheres Qualifikationsniveau, sondern das Erreichen eines konkreten, messbaren Marktergebnisses.
- 2 Der komplette Marktbearbeitungsprozess (Instrumenteneinsatz, Schnittstellen, ...) wird erfasst.
- 3 Das Gesamtkonzept wird mit der Geschäftsführung abgestimmt.
- 4 Die Konzeption der Lern- und Veränderungsprozesse erfolgt nach dem neuesten Stand der Forschung.
- 5 Alle Maßnahmen werden gemeinsam mit den involvierten Mitarbeitern erarbeitet, sodass Motivation und Praxisbezug sichergestellt sind.
- 6 Führungskräfte werden als Multiplikatoren aktiv in die Projektdurchführung einbezogen.
- 7 Individuelle Aktionspläne messen und steuern die Umsetzung.
- 8 Während des gesamten Projekts wird ein intensiver Dialog mit allen Teilnehmern geführt.
- 9 Der Projektzeitraum umfasst mindestens einen kompletten Verkaufzyklus, und das Ergebnis ist ein praxisgeprüftes neues Arbeitsmodell.
- 10 Ein Aktionsprogramm läuft begleitet von Marktbearbeitungsmaßnahmen und forciert so die aktive Verkaufstätigkeit.

QUALIFIZIERUNG DES VERTRIEBS

Die veränderten Kundenbedürfnisse, die Dynamik in den Märkten und die rasante Entwicklung neuer Technologien erfordern vom Vertrieb ein Höchstmaß an Fachkenntnissen und Weiterentwicklung der verkäuferischen Kompetenzen.

Profis im Vertrieb müssen auch wie Profis trainieren und sich weiterentwickeln

Unternehmen, die genau dies sicherstellen, erzielen Wettbewerbsvorteile und bauen so ihre Marktposition weiter aus.

Es ist wie im Sport: Dort trainieren die Profis teilweise mehrmals am Tag, um im Wettkampf die beste Leistung abzurufen. Medaillengewinner bei olympischen Spielen und Weltmeisterschaften in der Regel noch intensiver, um den Podestplatz zu verteidigen.

Ist diese Einstellung auch beim Vertrieb vorhanden? Oftmals nicht. Im Rahmen der Etablierung von neuen Vorgehensweisen und der damit verbundenen Kompetenzentwicklung kommt es im ersten Schritt darauf an, das Verständnis für diese neue Aktivitäten im Vertrieb zu bekommen.

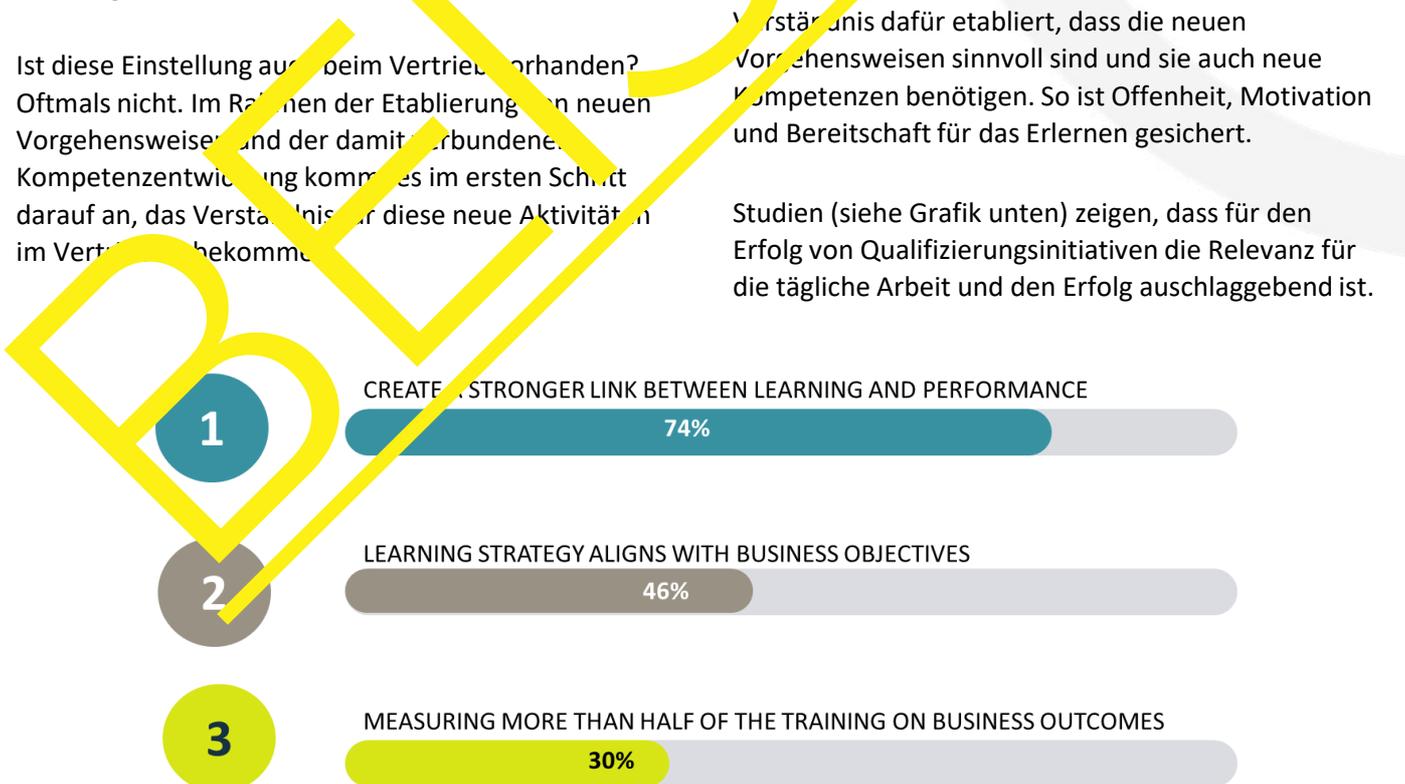
Ein oft „schmerzhafter“ Schritt, da bislang gelebte Erfolgsmuster abgelegt werden müssen und gleichzeitig Vertrauen in die neuen Vorgehensweisen und Fertigkeiten zu sichern ist.

Dabei spielen die Führungskräfte eine wesentliche Rolle. In der Praxis erlebt man oft, dass viele dies selbstverständlich betrachtet wird und eigentlich „klar“ sein sollte. In der Konsequenz entsteht somit kein wirkliches Verständnis für Veränderungen und warum nun auch neue Kompetenzen erforderlich sind.

Gerne vergessen die Führungskräfte, dass sie sich bereits intensiver in die neuen Vorgehensweisen und die neuen Kompetenzen hineingedacht haben und somit ihren eigenen Change-Prozess schon durchlaufen haben.

Dieser Vorgang muss in den Vertriebsteams erst einmal ausgelöst werden. Nur dann wird das Verständnis dafür etabliert, dass die neuen Vorgehensweisen sinnvoll sind und sie auch neue Kompetenzen benötigen. So ist Offenheit, Motivation und Bereitschaft für das Erlernen gesichert.

Studien (siehe Grafik unten) zeigen, dass für den Erfolg von Qualifizierungsinitiativen die Relevanz für die tägliche Arbeit und den Erfolg ausschlaggebend ist.



Quelle: Brandon Hall Learning Strategy Study & State of Learning Practices Study

Bei einer strategischen Trainingsinitiative und der damit verbundenen Kompetenzentwicklung gilt es, die Motivation im Vertrieb für diese Maßnahme zu entfachen. Dabei geht es insbesondere darum die Relevanz dieser Maßnahme für den Vertrieb zu kommunizieren, sodass die Akzeptanz gesichert ist.

Im Weiteren geht es nun darum den Prozess von Kennen, Können, Wollen bei jedem Lerner zu unterstützen.

Bei der Umsetzung entscheidet sich der Erfolg der Trainingsmaßnahme. Trotz guter Vorsätze, persönlicher Aktionspläne und hoher Motivation trifft die vertriebliche Tageshektik nach dem Training wuchtig auf die Vertriebsmitarbeiter. In der angespannten Betriebsamkeit ist die Gefahr groß, dass man wieder in alte Verhaltensweisen zurückfällt.

Daher ist die Umsetzungsbegleitung erfolgskritisch. Hier sollten diverse Maßnahmen (siehe unten) geprüft und etabliert werden.



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM VERTRIEB

Unsere Blitzumfrage hat zwei Aspekte deutlich gemacht: Die Komplexität in der Bearbeitung der Kunden und Märkte nimmt zu. Zudem fehlt es auch im Vertrieb an Personal. Daher müssen die handelnden Personen effizienter werden

Wie lassen sich Potenziale mit künstlicher Intelligenz für den Vertrieb realisieren?

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz kann helfen effizienter zu werden. Insbesondere GenAI-Werkzeuge wie ChatGPT haben enormes Potenzial für den Vertrieb. Sicherlich haben schon viele ChatGPT, Copilot, Bard o.ä. genutzt.

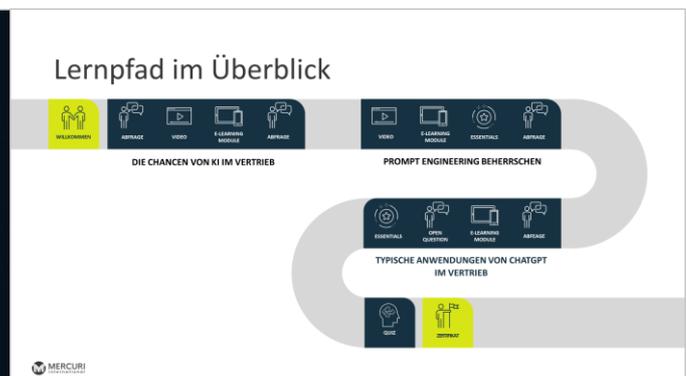
Erste Analysen zeigen, dass nach einem anfänglichen „Hype“ die Begeisterung und damit die Nutzung abnimmt. Anders als bei Suchmaschinen, wie Google. Hier bleibt die Intensität der Nutzung gleichmäßig hoch.

Zwei Gründe lassen sich dafür ausmachen. Zum einen gibt es eine Vielzahl von KI-Werkzeugen. Dadurch verliert man leicht den Überblick. Zum anderen sind die Ergebnisse nur so gut, wie die Instruktionen und Fragen, die man eingibt.

Das sogenannte „Prompting“ muss gelernt werden und sollte die Kompetenzen im Vertrieb erweitern. Der Mercuri E-Learning Lernpfad bildet dafür die folgenden Themen ab:

- 1 Die Chancen von KI im Vertrieb
 - Was ist KI?
 - Welche Rolle kann KI im Vertrieb spielen?
 - Was sind die Möglichkeiten und Limitationen?
- 2 „Prompt Engineering“ beherrschen
 - Was ist „Prompt Engineering“?
 - Verstehen der Prompt Arten und Modelle
 - Entwickeln von effektiven ChatGPT Prompt Ketten
 - Tipps und Tricks für Vertriebsprofis
- 3 Typische Anwendungen von ChatGPT im Vertrieb
 - Wie schütze ich sensible Informationen
 - Vorbereitung zum „Prompting“
 - Übungen zur Nutzung von KI für die 10 typischen Herausforderungen im Vertrieb

Dieses Lernpfad kann als reines E-Learning verwendet, mit weiteren Maßnahmen für eine Umsetzungsbegleitung kombiniert und in strategische Initiativen integriert werden.



Kontinuierliches Coaching ist somit ein wichtiger Bestandteil einer strategischen Initiative und jedes Trainingsprogramms. Allerdings scheitert dies oft an den zeitlichen Limitationen der Führungskräfte.

Auch diese Studie zeigt, dass in vielen Unternehmen Coaching durch die Führungskräfte eine geringe Priorität genießt.

KI-Coaching sichert den Umsetzungserfolg und entlastet die Führungskräfte

Technologie kann hier einspringen. KI-Coaching, leistet einen wertvollen Beitrag, um trotzdem den Umsetzungserfolg zu sichern. In die Plattform fürs Training können Szenarien eingespielt werden, die es dem Vertriebler ermöglichen ungestört die relevanten Elemente im Verkaufsgespräch zu trainieren.

Mit Schauspielern oder KI-Avataren werden Videosequenzen entwickelt, die spezifische Kundenanforderungen, Einwände, Fragen o.ä. enthalten.

Damit können nun die Gespräche simuliert werden. Mit der Kamera am PC/Laptop werden die Reaktionen des Teilnehmers aufgenommen. Anschließend analysiert eine KI das Gespräch u.a. nach folgenden Kriterien: Gestik, Mimik, Redefluss/Füllwörter, Tonfall/Sprachmelodie, Richtigkeit der Argumentation.

Diese KI-gesteuerten Simulationen ermöglichen es wie im realen Vertrieb, den Teilnehmern, frei sprechen zu können, neues Wissen abzurufen und sofort reagieren zu müssen.

BEISPIEL



COACHING DURCH DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

In vier von fünf Unternehmen werden die Möglichkeiten durch das Coaching mit den Führungskräften nur teilweise bzw. gar nicht genutzt. (Mehr dazu im Kapitel 3)

Die aktuellen Dynamiken im Markt haben etwas Transformatives. Technologie hält rasant Einzug, Kundentermine finden remote statt und die Bearbeitung der Kunden wird herausfordernder.

Gerade jetzt ist die Coachingkompetenz der Führungskräfte gefordert.

Eine Rückkehr in die alte Normalität wird es nicht mehr geben. Die Vertriebsarbeit wird sich dramatisch verändern und damit auch neue Kompetenzen erfordern. Insofern ist gerade jetzt die Coachingkompetenz der Führungskräfte gefordert.

Vermutlich aufgrund des Zeitbedarfs und der Breite der benötigten Kompetenzen verliert Coaching in der Praxis oft an Priorität. In der First-Line-Manager Studie von Mercuri in Kooperation mit den Universitäten Bonn und St. Gallen wurden über 750 Führungskräfte u.a. zu den Herausforderungen im Führungsalltag befragt. Die Ergebnisse sind in der Grafik unten dargestellt.

Die gleiche Studie kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Vertriebsfolge um ein Drittel steigern

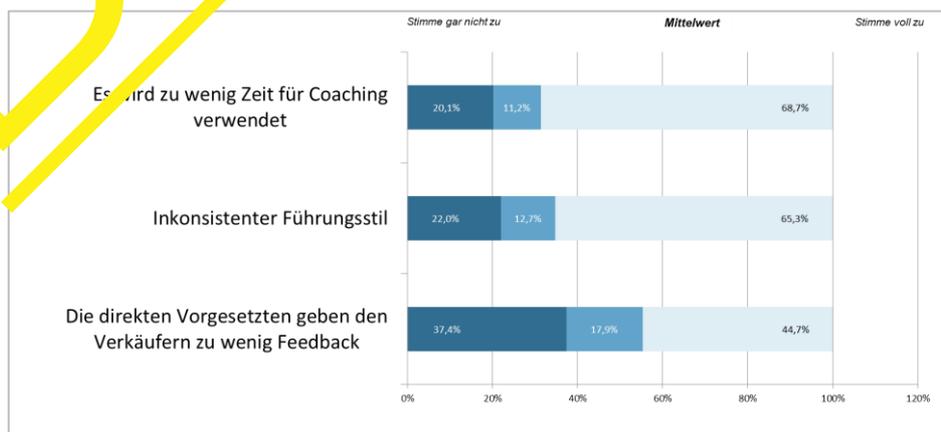
lassen, wenn Führungskräfte ihre Vertriebsteams konsequent coachen.

Auch Weltmeister-Trainer Jogi Löw weiß um die Bedeutung des Coachings: „Wenn man sich gegenseitig coacht, das gibt Energie, das gibt Leben in der Mannschaft, das ist eine Hilfestellung.“

Regelmäßige Coachinggespräche helfen dem Mitarbeiter dabei, die nötige Sicherheit zu gewinnen und geben den Führungskräften eine gute Gelegenheit zu schauen, inwiefern die erforderten Fertigkeiten in der Tagearbeit Wirkung zeigen und ob ggf. weitere Unterstützung erforderlich ist.

Als Führungskräfte im Vertrieb sehen ihre Coaching-Rolle erfüllt, wenn sie zusammen mit dem Mitarbeiter ein Gespräch beim Kunden haben, in dem beide verkauflich agieren und dann ein De-Briefing dazu stattfindet. Doch Coaching entfaltet dann seine volle Kraft, wenn es für den Entwicklungsprozess des Coachings genutzt wird.

Schließlich stammt der Begriff Coaching vom englischen Wort für Kutsche ab. Ein Vehikel, um jemanden vom aktuellen zum gewünschten Ort zu bringen. Damit ist die Grundidee des Coachings umrissen: Der Mitarbeiter soll sich weiterentwickeln und tritt eine Reise an, um die gewünschten Kompetenzen zu erlangen und nachhaltig anzuwenden.



Coaching sollte keine Einzelmaßnahme sein. Es ist ein bisschen wie Rudern gegen den Strom: Hört man auf, treibt man zurück.

In der Praxis scheitert die Nachhaltigkeit beim Coaching an zwei Herausforderungen. Die Mitarbeiter bauen Widerstände auf und die Führungskräfte sehen Coaching als wichtig, aber nicht als dringend an. Es geht in der Vertriebshektik unter.

Folgende Anregungen helfen Coaching konsequent umzusetzen. Coaching ist keine Maßnahme für Low-Performer. Die Ergebnisse stimmen nicht und der Mitarbeiter „bekommt“ ein Coaching.

Damit wird Coaching zur Drohung und nicht zum Erfolgstreiber. Ebenso abschreckend wirkt es, wenn in der Reflektion die positiven Aspekte „unter den Tisch fallen“ oder als selbstverständlich hingenommen werden.

Weitere typische Herausforderungen: Der Coach agiert auf Augenhöhe. Das bedeutet, dass Coaching-Ziele gemeinsam abstimmt werden, die Sichtweise des Coachees in der Reflektion akzeptiert wird, mit Fragen statt Meinungen der Erkenntnisprozess angeregt wird. Zudem werden Fehler beim Coachee zugelassen, damit er sich traut neue Fertigkeiten auszusprobieren.

Hier die wichtigsten Fähigkeiten eines Coaches:



Kapitel 5

Charakteristika der Studie

Hoher Anteil an Führungskräften



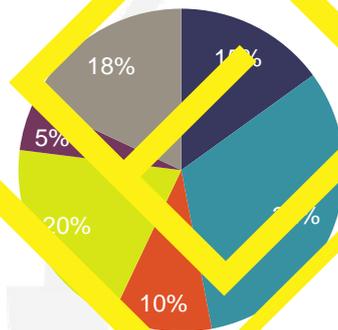
Charakteristika der Studie

HOHER ANTEIL AN FÜHRUNGSKRÄFTEN

163 Teilnehmer haben im Zeitraum vom 17. bis 26. April teilgenommen. Dazu wurden 10 weitere Telefoninterviews mit Führungskräften im Vertrieb geführt, um vertiefende Ergebnisse und Erklärungsansätze zu erhalten.

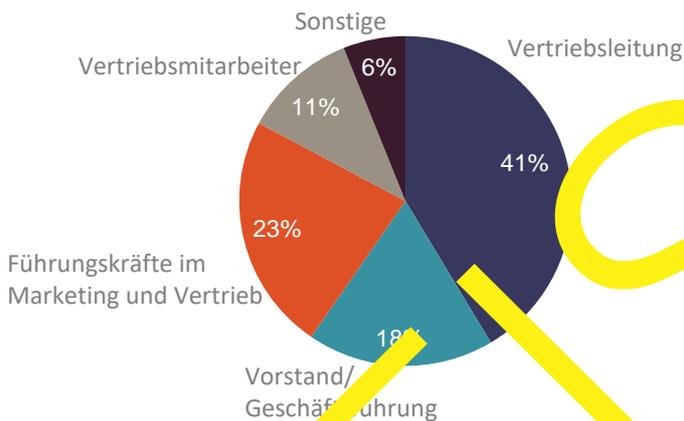
Knapp 60% der Befragten haben eine Position in der Vertriebs- oder Geschäftsleitung inne. Weitere 23% haben Führungsverantwortung im Vertrieb oder Marketing (z.B. Leitung Marketing, Sales Excellence, Produktmanagement).

Die Studie hat Teilnehmer aus diversen Unternehmen angesprochen. So sind diverse Umsatzgrößen und 12 verschiedene Branchen vertreten.



■ < 10 Mio € (n = 18) ■ 11 - 50 Mio € (n = 38)
 ■ 51 - 100 Mio € (n = 12) ■ 101 - 500 Mio € (n = 24)
 ■ 501 - 1.000 Mio € (n = 6) ■ > 1.000 Mio € (n = 22)

48% haben sich selbst als Branchenprimus bezeichnet, sodass die Anzahl der Befragten groß genug war, um eine differenzierte Auswertung von Marktführern und Nicht-Marktführern möglich war. Dieser detaillierte Blick auf die Daten lieferte spannende Ergebnisse, die vertiefend in den ersten beiden Kapiteln beleuchtet werden.



- Dienstleistungen (n = 19)
- Informationstechnik Telekommunikation (n = 15)
- Groß- Einzelhandel (n = 10)
- Banken, Versicherungen Finanzdienstleister (n = 2)
- Metallerzeugung -verarbeitung (n = 9)
- Nahrungs-, Genussmittel Getränke (n = 2)
- Maschinen- Anlagenbau Elektroindustrie (n = 24)
- Pharmazie, Gesundheitswesen Medizintechnik (n = 13)
- Automobil- Automobilzuliefererindustrie (n = 5)
- Bauunternehmen -handwerk (n = 5)
- Verkehr, Transport Logistik (n = 4)
- Andere (n = 16)

Herzlichen Dank für Ihre
Teilnahme und die wichtigen,
sowie spannenden Einsichten bei
dieser Blitzumfrage.

Die Autoren der Studie



Marcus Redemann
Management Partner

marcus.redemann@mercuri.net
+49 (0) 2132 9306 20



Moritz Wiese
Young Talent

moritz.wiese@mercuri.net
+49 (0) 2132 9306 0

BELETSPIEL

Über **Mercuri International**

GROW YOUR PEOPLE – GROW YOUR BUSINESS

Wir entwickeln Organisationen, Strukturen und Instrumente und befähigen Mitarbeiter, ihre Potentiale optimal auszuschöpfen.

Durch organisches Wachstum und Akquisitionen hat sich die Mercuri-Gruppe als das weltweit führende Unternehmen für Vertriebsberatung, strategisches Kompetenzmanagement und Ergebnisverbesserung im Vertrieb etabliert – lokal und global.

Für weitere Informationen besuchen Sie gerne unsere Internet-Seite:

MERCURI.DE

BELEISPIELE



MERCURI
international

Mercuri International Deutschland GmbH

info@mercuri.net

+49 2132 9306-0