

# Merkmale und Verhaltensweisen für Weltklasse im Vertrieb

---

Was macht Produktivität im Vertrieb aus? Auf Basis der vom MHI Research Institut erstellten MHI Sales Best Practices Studie, der weltweit größten Studie zu komplexem B2B-Vertrieb, analysieren die Autoren die Unternehmensmerkmale und individuellen Verhaltensweisen, die Weltklasse im Vertrieb ausmachen.

*Joe Galvin, Tamara Schenk*

Sales Leader verwenden häufig Sportanalogien, wenn sie über die Vertriebsleistung sprechen, da es so viele Ähnlichkeiten zwischen Vertrieb und Sport gibt. Im Vertrieb definieren die Produkte, Fähigkeiten und Lösungen, die eine Organisation verkauft, welches Spiel gespielt wird. Das Spielfeld wird durch die Region, in der verkauft wird, definiert. Wie bei jeder Sportart gibt es auch im Vertrieb Regeln. Sales Leader konzentrieren sich dabei auf Kennzahlen wie zum Beispiel Umsatz, Vertriebskosten oder die Mitarbeiterzahl. Für Vertriebsprofis werden die Regeln durch ihren Vergütungsplan bestimmt. Vor allem aber ist der Vertrieb ein Wettkampfsport. Ihre Mitbewerber versuchen unermüdlich, Ihnen den Sieg streitig zu machen. Der Punktstand sagt uns, wer gewonnen und wer verloren hat.

In der Welt des professionellen Sports richten die Trainer und Coaches ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf das Endergebnis. Sie schauen ebenso auf die individuellen Leistungsstatistiken, die im direkten Zusammenhang mit spielentscheidenden Resultaten stehen. Aufschlaggeschwindigkeit, Torschüsse, Rebounds: Die Kennzahlen werden durch das Spiel, das gespielt wird, und durch die Art und Weise, wie gepunktet wird, bestimmt. Coaches streben es an, die Leistung bei den entscheidenden Kennzahlen zu verbessern, indem sie ihr Trainingsprogramm auf die Aktivitäten und Verhaltensweisen ausrichten, die erwiesenermaßen die Leistung des Sportlers steigern.

Genau wie der professionelle Sportler und seine Coaches haben Weltklasse-Vertriebsorganisationen und leistungsstarke Vertriebsprofis den Ehrgeiz, unaufhörlich nach Leistung zu streben. Sie überwachen die entscheidenden Kennzahlen, die eine Weltklasse-Vertriebsleistung antreiben. Im Vertrieb umfassen diese Kennzahlen häufig die Anzahl der generierten qualifizierten Verkaufschancen, Neukundengewinnung und durchschnittlicher Kundenumsatz. Sales Leader analysieren außerdem Geschäftsdaten, wie das Wachstum bei Bestandskunden im Vergleich zum Vorjahr, das Erreichen der Verkaufsvorgaben sowie die Forecast-Genauigkeit. Sie befassen sich mit den Vertriebsaktivitäten und Verhaltensweisen, die Produktivität und Leistung verbessern.

### Verhaltensweisen mit Leistungsmerkmalen verknüpft

Für ein Team ohne eine leistungsorientierte Unternehmenskultur ist es nicht einfach, Leistung auf Weltklasse-Niveau zu erbringen. Sie können sich vergangene Leistungen genauer ansehen und dabei versuchen herauszufinden, was funktioniert, aber das kann ein langwieriger und schmerzhafter Prozess sein. Ein schnellerer und leichter Weg ist es, von anderen Weltklasse-Vertriebsorganisationen zu lernen und deren Best Practices zu adaptieren. In den vergangenen elf Jahren waren über 30.000 Teilnehmer aus aller Welt an der MHI (vormals Miller Heiman) Sales Best Practices Studie beteiligt.

Im Gegensatz zu anderen Forschungsprojekten dieser Art umfasst diese Studie mehr als nur die Kundenbasis von Miller Heiman und MHI Global, um eine umfassendere Sicht auf die Best Practices von Weltklasse-Vertriebsprofis bieten zu können. In der diesjährigen Studie waren weniger als 30 Prozent der befragten Kunden von Miller Heiman/MHI Global. Obwohl



**Joe Galvin**

ist Chief Research Officer beim MHI Research Institut; LinkedIn: [www.linkedin.com/in/joegalvin32](http://www.linkedin.com/in/joegalvin32)



**Tamara Schenk**

ist Research Director beim MHI Research Institut; LinkedIn: [de.linkedin.com/in/tamaraschenk/](http://de.linkedin.com/in/tamaraschenk/)

Joe Galvin  
MHI Research Institut, Reno, USA  
E-Mail: [jgalvin@millerheiman.com](mailto:jgalvin@millerheiman.com)

Tamara Schenk  
MHI Research Institut, Reno, USA  
E-Mail: [tschenk@millerheiman.com](mailto:tschenk@millerheiman.com)

## Kerngedanke 1

„Der Kunde – Dreh- und Angelpunkt“ definiert, wie die Organisation auf Kunden zu- und auf sie eingeht.

der Fokus der Studie ausschließlich auf komplexen Business-to-Business-Verkaufsumgebungen liegt, stammen die Teilnehmer aus einer Vielfalt an Branchen.

2013 identifizierte die MHI Sales Best Practices Studie „Die wachsende Differenz zwischen gut und großartig“ drei Merkmale von Weltklasse-Vertriebsorganisationen:

1. Der Kunde – Dreh- und Angelpunkt
2. Ganzheitliche Kultur
3. Bewusster Erfolg

Das Merkmal „Der Kunde – Dreh- und Angelpunkt“ definiert, wie die Organisation auf Kunden zu- und auf sie eingeht. „Ganzheitliche Kultur“ beschreibt, wie die Mitarbeiter innerhalb der Organisation zusammenarbeiten, um Ergebnisse zu erzielen. Das Merkmal „Bewusster Erfolg“ zeigt auf, was die Organisation misst, würdigt und belohnt. Diese drei Merkmale sind die Eckpfeiler einer leistungsorientierten Unternehmenskultur im Vertrieb.

Die MHI Sales Best Practices Studie 2014 „Das Streben nach einer Weltklasse-Leistung“ setzte an der Stelle an, wo die Studie von 2013 aufgehört hat und untersuchte die Verhaltensweisen der einzelnen Verkäufer. Dieses individuelle Verhalten wurde dann direkt mit den Merkmalen einer Weltklasse-Leistung in Verbindung gebracht (s. **Abbildung 1**). Die Verhaltensweisen sind in drei Kategorien eingeteilt:

1. Perspektive bieten
2. Bewusste Zusammenarbeit
3. Verantwortung für Leistung



In diesem Beitrag möchten wir verdeutlichen, wie sich diese Verhaltensweisen bei Weltklasse-Vertriebsprofis äußern und wie sie die zur Erbringung einer Weltklasse-Leistung notwendigen Unternehmensmerkmale unterstützen.

### Merkmal 1: Vertriebsprofis bieten eine Perspektive

Der durchschnittliche Verkäufer lernt, genau die Botschaften zu kommunizieren, die die Marketingabteilung kreiert hat. Das ist so, als versuche man, ein Spiel zu spielen, ohne überhaupt darauf zu achten, was das andere Team gerade macht. Diese Verkäufer preisen die Eigenschaften und Vorteile ihrer Produkte an und merken dabei nicht, dass ihre Zuhörer zunehmend desinteressiert aussehen, gelangweilt oder geradezu verärgert sind. Was die Marketingabteilung als eine regelrecht herausragende Leistung einstufen würde, führt beim Verkäufer dazu, dass dieser sich fragt, warum er keine Zusage für die Folge-Aktivität von seinem Kunden bekommt.

Vertriebsprofis dagegen folgen dem alten Sprichwort „Versuche erst zu verstehen“. Sie starten ihre Kundengespräche zunächst damit, die Herausforderungen, die Vision für eine Lösung und den Entscheidungsfindungsprozess des Käufers zu verstehen. Erst dann bieten sie eine Lösung an, wo-

Abb. 2 Perspektive bieten

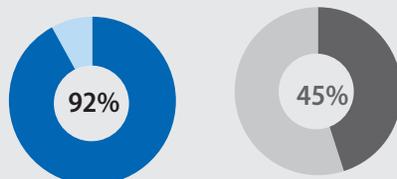
- Weltklasse-Vertriebsprofis
- Alle Befragten

„Wir verstehen die Probleme unserer Kunden genau, bevor wir eine Lösung vorschlagen.“

Ergebnisse 2014



Vier-Jahres-Schnitt



Quelle: MHI Sales Best Practices Studie 2014

### Zusammenfassung

- Produktivität im Vertrieb setzt Unternehmensmerkmale und individuelle Verhaltensweisen voraus.
- Kunden als Dreh- und Angelpunkt zu sehen, bewusste Zusammenarbeit und eine Organisation, die über den Vertrieb hinaus auf Leistung ausgerichtet ist, bilden die Basis für Produktivität.
- Perspektiven bieten, bewusste Zusammenarbeit und Leistungsbereitschaft steigern die Vertriebsproduktivität.
- Die Verbindung von Unternehmensmerkmalen und individuellen Verhaltensweisen wird durch eine unternehmensspezifische kulturelle Komponente geprägt.

## Kerngedanke 2

„Ganzheitliche Kultur“ beschreibt, wie die Mitarbeiter innerhalb der Organisation zusammenarbeiten, um Ergebnisse zu erzielen.

bei der Ansatz, den sie wählen, eine einzigartige Perspektive bietet, in die sowohl das Wissen über die spezielle Situation dieses Kunden sowie Erkenntnisse, die in vergleichbaren Situationen mit anderen Kunden erlangt wurden, mit einfließen. Wenn Vertriebsprofis ihren Neukunden zuhören, entsteht ein Vertrauensverhältnis, das es ihnen sogar erlaubt, die Konzepte der Käufer zu hinterfragen und diese mit ihnen weiterzuentwickeln.

In der MHI Sales Best Practices Studie 2014 antworteten 93 Prozent der Weltklasse-Vertriebsprofis, dass sie die Probleme ihrer Kunden genau verstehen, bevor sie eine Lösung vorschlagen (siehe **Abbildung 2**). Die Studie 2013 schrieb dieses Verhalten dem Merkmal „Der Kunde – Dreh- und Angelpunkt“ zu. Das Schlüsselement, um eine Perspektive zu bieten, liegt darin, den Kunden zum Dreh- und Angelpunkt des Prozesses zu machen.

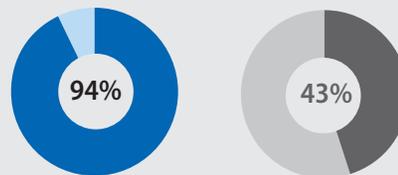
Allzu viele Organisationen verfolgen einen Inside-Out-Ansatz, ausgehend von ihrer eigenen Sicht auf die Welt, zum Beispiel dem Vertriebsprozess, dem sie folgen oder den Produkten, die sie anbieten. Sie versuchen anschließend, so auf die Kunden zuzugehen. Kunden kaufen jedoch keine Produkte, sondern den Mehrwert, den Produkte und Lösungen für ihren Geschäftserfolg bedeuten. „Der Kunde – Dreh- und Angelpunkt“ ist ein Outside-In-

Abb. 3 Bewusste Zusammenarbeit

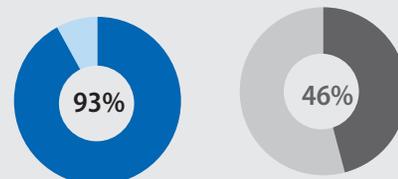
- Weltklasse-Vertriebsprofis
- Alle Befragten

„Unsere Organisation arbeitet bereichsübergreifend zusammen, um Großaufträge zu bekommen.“

Ergebnisse 2014



Vier-Jahres-Schnitt



Quelle: MHI Sales Best Practices Studie 2014

Ansatz, der vom Kunden aus arbeitet und bei dem die internen Prozesse und Botschaften der Realität des Kunden angepasst werden.

Es ist nicht so, dass produktbezogene Botschaften unwichtig wären. Die Studie 2014 brachte zwei Verhaltensweisen hervor, die eindeutig zeigen, wie der Vertrieb mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten sollte, um Botschaften zu kreieren, die der Situation des Kunden angepasst werden können:

„Wir verfügen über ein formalisiertes Nutzenversprechen, das für unsere potenziellen Kunden sehr überzeugend ist.“

- Weltklasse-Vertriebsprofis: 92 Prozent
- Alle Befragten: 42 Prozent

„Vertrieb und Marketing sind auf die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden abgestimmt.“

- Weltklasse-Vertriebsprofis: 91 Prozent
- Alle Befragten: 38 Prozent

*„Genau wie der professionelle Sportler und seine Coaches haben Weltklasse-Vertriebsorganisationen und leistungsstarke Vertriebsprofis den Ehrgeiz, unaufhörlich nach Leistung zu streben.“*

Weltklasse-Vertriebsprofis wissen, dass es kein Nutzenversprechen gibt, das für alle gleichermaßen passend ist. Für funktionsübergreifende Sales-Enablement-Teams sind die Kunden der Dreh- und Angelpunkt ihrer Programme. Diese Teams erstellen dynamische Botschaften zum Kundennutzen sowie Inhalte, die auf jede einzelne Phase des Kaufprozesses und auf die unterschiedlichen Rollen der Käufer zugeschnitten sind. Das verbessert die Fähigkeit des Vertriebsprofis, eine Perspektive zu bieten, indem er dem Kunden Inhalte zur Verfügung stellt, die an diese spezielle Kaufsituation angepasst werden können.

### **Merkmal 2: Vertriebsprofis arbeiten zusammen**

Bei der Zusammenarbeit dreht sich alles darum, ein Teamplayer zu sein, um gemeinsam bessere Ergebnisse zu erreichen. Vertriebsprofis nutzen das Wissen anderer Personen ihres Teams, um selbst Gewinne einzufahren. Entdecken sie dann neue Botschaften oder neue Ansätze, die funktionieren, teilen sie wiederum bereitwillig ihr Wissen, ihre Fachkenntnisse und Ideen mit dem restlichen Team.

Wie die MHI Sales Best Practices Studie 2014 zeigt, erstreckt sich dieser Geist der Zusammenarbeit nicht nur auf das Vertriebsteam, sondern auch auf andere Abteilungen. Marketing, Sales Operations, Sales Enablement, Support-Teams mit Kundenkontakt, ja sogar die Versandabteilung – jeder weiß, dass ein Gewinn im Vertrieb ein Gewinn für die gesamte Organisati-

### **Handlungsempfehlungen**

- Prüfen Sie, inwieweit Ihre Organisation, über den Vertrieb hinaus, auf den Kunden und auf erfolgreiche abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ausgerichtet ist.
- Hinterfragen Sie, wie Ihre Vertriebsmitarbeiter auf Kunden zu- und eingehen, wie kundenzentriert deren Botschaften wirklich sind.
- Investieren Sie in Ihre Vertriebsleiter. Diese sind es, die das Potenzial ihrer Vertriebsmitarbeiter in der täglichen Arbeit durch Coaching erschließen müssen.

### Kerngedanke 3

„Bewusster Erfolg“ zeigt auf, was die Organisation misst, würdigt und belohnt.

on ist (s. **Abbildung 3**). In der MHI Sales Best Practices Studie 2013 sagten 91 Prozent der Weltklasse-Vertriebsprofis, dass sie über eine ganzheitliche Kultur im Sinne einer Kultur der Zusammenarbeit verfügen.

Die Studie 2014 fand außerdem zwei weitere konkrete Verhaltensweisen in Bezug auf die Zusammenarbeit heraus, die sich unmittelbar auf die Leistung auswirken:

„Wir nutzen die Best Practices unserer Spitzenverkäufer, um die Leistung aller zu verbessern.“

- Weltklasse-Vertriebsprofis: 89 Prozent

- Alle Befragten: 29 Prozent

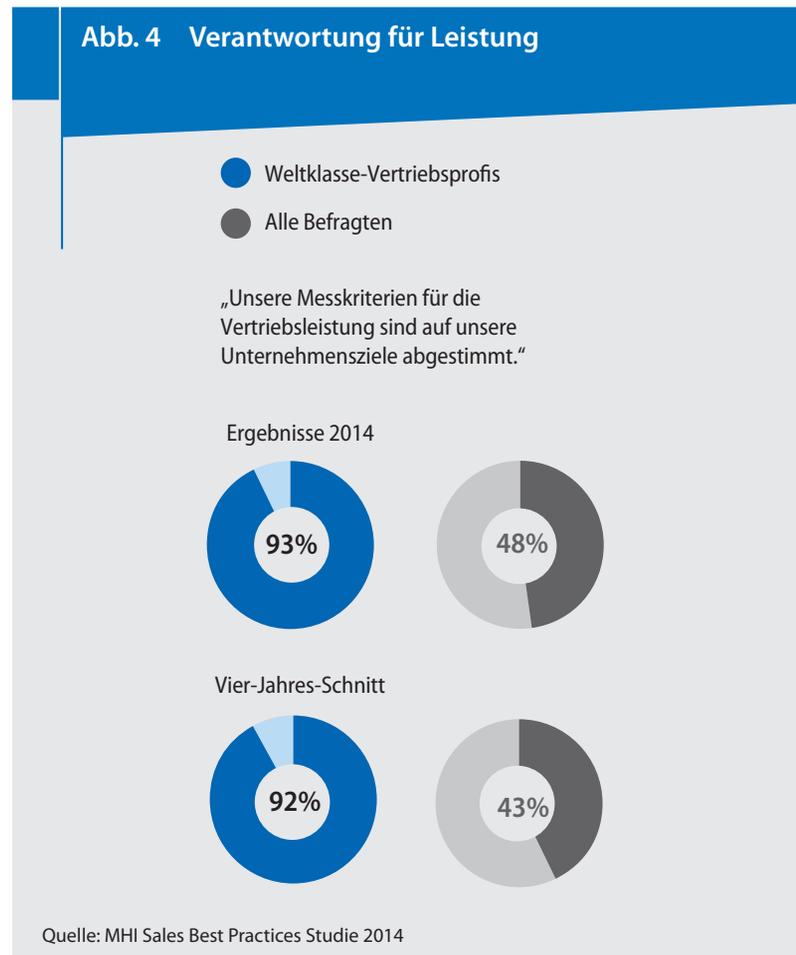
„Unser Managementteam ist äußerst effektiv dabei, unserem Vertriebsteam zu helfen, Verkaufschancen voranzutreiben.“

- Weltklasse-Vertriebsprofis: 96 Prozent

- Alle Befragten: 43 Prozent

#### Merkmale 3: Vertriebsprofis übernehmen Verantwortung

Vertriebsprofis sind schnell bereit, zum Erfolg anderer beizutragen, übernehmen aber gleichzeitig die Verantwortung für ihren eigenen Erfolg. Sie kennen die Leistungsvorgaben und suchen immer nach dem bestmöglichen Weg, diese Vorgaben zu erfüllen (s. **Abbildung 4**). Sie verfolgen Strategien,



die sich innerhalb ihrer Organisation bewährt haben, lernen aber auch von Beispielen außerhalb ihres unmittelbaren Umfelds.

Vertriebsleiter müssen diese Verantwortung unterstützen, indem sie die Verhaltensweisen und Aktivitäten kennen, die zum Erfolg führen, und entsprechende Kennzahlen dafür schaffen. Dies wurde in der MHI Sales Best Practices Studie 2013 als Merkmal „Bewusster Erfolg“ bezeichnet.

### Messkriterium Kundenumsatz

Wir haben bereits individuelle Verhaltensweisen, die sich auf die anderen Unternehmensmerkmale beziehen, genauer betrachtet, doch die Studie fand auch weitere Verhaltensweisen heraus, die im Zusammenhang mit bestimmten Unternehmenszielen stehen. So könnte sich zum Beispiel eine Organisation, die versucht, den Umsatz bei Bestandskunden zu steigern, auf den durchschnittlichen Kundenumsatz als wichtigstes Messkriterium für die Leistung konzentrieren. Die Studie 2014 identifizierte zwei Verhaltensweisen, die einen direkten, positiven Einfluss hatten:

„Unser Unternehmen verfügt über genaue Kriterien zur Definition eines strategischen Kunden.“

- Weltklasse-Vertriebsprofis: 83 Prozent
- Alle Befragten: 40 Prozent

Kellogg  WHU

EXECUTIVE MBA GLOBAL NETWORK

## LOOKING TO ADVANCE YOUR CAREER?

Join & Experience:

- Our Global Network of experts, advisors, lifelong connections
- Global and local business education excellence
- Business coaching and leadership training
- Entrepreneurship development

The Kellogg-WHU Executive MBA Program. Your global learning hub.



Kellogg School of Management – Northwestern University  
 WHU – Otto Beisheim School of Management  
 emba@whu.edu | www.kellogg.whu.edu

## Studientipps

### MHI Sales Best Practices Studie 2014

Wenn Sie eine Kopie der Executive Summary der Studie erhalten möchten, senden Sie bitte Ihre Anfrage unter dem Stichwort „SMR 2014“ an das MHI Research Institut, E-Mail: [info-europe@millerheiman.com](mailto:info-europe@millerheiman.com)

„Mit unseren strategischen Kunden bewerten wir stets die Ergebnisse unserer Lösung.“

- Weltklasse-Vertriebsprofis: 86 Prozent
- Alle Befragten: 38 Prozent

### Erstellen Sie Ihren eigenen Game-Plan

Wie jeder Coach, Sportler oder Vertriebsprofi weiß, gibt es immer Gewinner und Verlierer. Außerdem ist es schwer, eine dauerhaft gleichbleibende Leistung zu liefern. Es bedarf einer gut durchdachten Strategie, die nicht nur die Zielvorgaben beinhaltet, sondern auch die notwendigen taktischen Maßnahmen, um die Ziele des Teams oder der Organisation zu erreichen. Durch das Identifizieren der Verhaltensweisen, die die Leistung vorantreiben, schafft die MHI Sales Best Practices Studie 2014 eine Basis für einen Game-Plan in Ihrer Organisation.

### Quellen

MHI Sales Best Practices Studie 2013

MHI Sales Best Practices Studie 2014

## Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Vertrieb“

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) 2.270 Beiträge, davon 86 im Fachgebiet Vertrieb

Stand: November 2014

### Medium

- Online-Artikel (9)
- Zeitschriftenartikel (308)
- Buchkapitel (1.929)
- Nachrichten (24)
- 

### Sprache

- Deutsch (2.263)
- Englisch (7)

### Von der Verlagsredaktion empfohlen

Geiger, I.: Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagement, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Geiger, I./Jacob, F./Söllner, A. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Wiesbaden 2011, S. 141-191, [www.springerprofessional.de/2357356](http://www.springerprofessional.de/2357356)

Sieck, H./Goldmann, A.: Erfolgsfaktoren im B2B-Verkauf, in: Sieck, H./Goldmann, A.: Erfolgreich verkaufen im B2B, Wiesbaden 2014, S.1-13, [www.springerprofessional.de/5136974](http://www.springerprofessional.de/5136974)