

DIE SALES PROFIT CHAIN

Wirkungsketten verstehen
Vertrieb optimieren
Profitabilität steigern

Jan Wieseke

Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird im vorliegenden Buch auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet, sodass ausschließlich die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet wird. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung, sondern soll im Sinne der besseren Lesbarkeit als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

© 2022 Bochum Sales Publishing GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Umschlaggestaltung: www.zweiband.de

Layout, Gestaltung und Illustrationen: www.zweiband.de

Bildnachweis Buchrückseite: © Daniel Sadrowski

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Herausgeber: Bochum Sales Publishing GmbH, Erasmusstrasse 39, 42653 Solingen

ISBN: 978-3-9823858-0-8

1.1 Wo fehlt Vertriebsmanagern die Gesamtlogik? Lehren aus unserer Worst Practice-Studie

*Schlau ist, wer aus seinen eigenen Fehlern lernt.
Ein Fuchs ist, wer aus den Fehlern anderer lernt.*

Auf der Suche nach einer Gesamtlogik für das Vertriebsmanagement versuchten wir zunächst zu ermitteln, wo den Vertriebsmanagern eine solche Logik eigentlich insbesondere fehlt. Gibt es Entscheidungsfelder im Vertrieb, in denen eine solche Gesamtlogik besonders wichtig wäre?

Um dies herauszufinden, haben wir eine Studie mit einem ungewöhnlichen Format durchgeführt. Anstelle der gewohnten Best Practice-Beispiele, haben wir mit unserem Team gezielt nach Worst Practice-Beispielen im Vertriebsmanagement gesucht. Dabei wurden wir durch die Start-up-Szene inspiriert. Dort hat man vor einiger Zeit damit begonnen, aktiv aus den Fehlern anderer zu lernen. In sogenannten „Fuckup-Nights“ berichten Gründer über ihre größten Fehlentscheidungen. Und andere Gründer lernen ihrerseits, die gleichen Fehler zu vermeiden. Auch im Vertriebsmanagement wollten wir diesen Perspektivenwechsel vornehmen: Lernen aus Worst statt Best Practices. Lernen aus Sales Desastern statt aus Sales Excellence.

Für unsere Studie haben wir aus insgesamt 200 Unternehmen Fehlentscheidungen des Vertriebsmanagements unter die Lupe genommen. Wir nennen diese Studie plakativ die „Worst Practice-Studie“. Wissenschaftlich ausgedrückt, verfolgten wir dabei einen „explorativen, qualitativ-empirischen Forschungsansatz“. Übersetzt bedeutet das, dass wir auf einem neuen Forschungsgebiet erste Gehversuche machten.

Trotz ihres moderaten Umfangs ist unsere Worst Practice-Studie im Vertriebsmanagement die größte ihrer Art. Das liegt daran, dass die Wissenschaft die Systematik hinter den Worst Practices kaum beachtet. Viel lieber suchen wir Wissenschaftler in Erfolgsfaktorstudien nach den Vorbildern, die uns Best Practices liefern können. Das ist zwar ein guter Ansatz, aber er bildet eben auch nur eine Seite der Medaille ab und beraubt uns der Chance, von der anderen, der fehlerhaften Seite zu lernen.

Auf die Frage, wo Vertriebsmanagern die Gesamtlogik hauptsächlich fehlt, lieferte unsere Worst Practice-Studie folgendes Bild: Es lassen sich 7 Bereiche des Vertriebsmanagements erkennen, in denen Worst Practices besonders häufig vorkommen und Entscheider eine Gesamtlogik zur Steuerung schmerzlich vermissen. Wir bezeichnen diese Bereiche als die sogenannten „**Verflixten 7**“. Es sind die 7 Entscheidungsfelder im Vertrieb, in denen nach unseren Erkenntnissen die größten Gefahren für Vertriebsdesaster lauern. Auf den folgenden Seiten wird zu jedem der *Verflixten 7* als Beispiel ein Manager-Zitat angeführt. Zudem sind die häufigsten Branchen-Nennungen pro Problemfeld abgebildet.

Darüber hinaus haben wir für jedes Feld der *Verflixten 7* jeweils 3 Fragestellungen aufgelistet, denen wir bei der Arbeit mit betroffenen Unternehmen am häufigsten begegnet sind. Diese Fragen vermitteln Ihnen ein Gefühl dafür, wo in diesen Feldern für viele Vertriebsorganisationen die größten Schmerzpunkte liegen. Sie sind hier noch nicht weiter strukturiert. Die Strukturierung wird die Aufgabe der Gesamtlogik in diesem Buch sein.

Selbstcheck: Verfügen Sie über eine Logik, um die kritischen Fragen eines Entscheidungsfeldes ganzheitlich zu durchdenken?

Mit Hilfe der Fragen in Abbildung 2 können Sie für sich selbst prüfen, inwieweit Sie in Ihrer Vertriebsorganisation in den 7 Entscheidungsfeldern Herausforderungen haben.

Nehmen Sie als Beispiel „Am Kunden-Potenzial vorbei“, also den ersten Platz unserer *Verflixten 7*. Um das Entscheidungsfeld des potenzialorientierten Vertriebs ganzheitlich zu durchdenken, müssten Sie systematisch herleiten, wie viel Absatzpotenzial in einzelnen Kundengruppen maximal erreichbar wäre. Anschließend müssten Sie prüfen, ob Ihre heutige Vertriebsstruktur dazu passt. Verteilen sich Ihre Vertriebsressourcen proportional zum Potenzial der einzelnen Kundengruppen? Wissen Sie genau, welche Kunden über welchen primären Vertriebskanal betreut werden sollten und wo es Abweichungen gibt? Kennen Sie die genauen Außendienst-Kapazitäten, die notwendig wären, um den erreichbaren Umsatz mit den potenzialstarken Kunden auszuschöpfen? Verfügen Sie über genaue Anforderungsprofile für die verschiedenen Vertriebsrollen, um die einzelnen Kundengruppen optimal betreuen zu können? Leiten Sie aus den vorherigen Fragen systematisch die entsprechenden Management-Maßnahmen in den Bereichen Informations-, Prozess-, Personal- und Support-Management ab?

Die Beantwortung dieser Fragen gibt einen ersten Aufschluss darüber, an welchen Stellschrauben Sie drehen können, um die Ausschöpfung Ihres Kunden-Potenzials zu verbessern. Ist es die Art der Kundeneinstufung, die Aufteilung der Vertriebskapazitäten oder die Definition der Anforderungsprofile der Vertriebsrollen?

Abb. 2 Die Verflixten 7: Entscheidungsfelder, in denen Worst Practices besonders häufig vorkommen und die eine Gesamtlogik des Vertriebs erfordern

(Basis: Worst Practice-Studie mit mehr als 200 Unternehmen)

1. Platz

AM KUNDEN-POTENZIAL VORBEI

„Auch unsere Vertriebsmitarbeiter sind nicht immer genau dahin gegangen, wo das Kunden-Potenzial am größten ist. Dadurch haben wir zu wenig aus unserem Markt herausgeholt.“

Detlev Kloke,

Senior Director Marketing & Technical Sales – PHOENIX CONTACT Deutschland GmbH

Marktführer im Bereich:

Elektrotechnik, Elektronik und Automation

Branchen, in denen diese Worst Practice am häufigsten genannt wurde:

Industrie & Maschinenbau – Bau – Telekommunikation, Internet & Medien

Checkliste

Häufige Fragen:

- Bildet unsere Kunden-Priorisierung auch die insgesamt machbaren Umsätze & Gewinne mit Kunden ab und nicht nur die bisherigen Umsätze von Bestandskunden?
- Können wir täglich/wöchentlich/monatlich überblicken, ob die Vertriebsmitarbeiter wirklich da ihre Zeit verbringen, wo das Kunden-Potenzial am größten ist?
- Gelingt es unseren First-Line Sales Managern, die Vertriebsmitarbeiter in Richtung der größten Kunden-Potenziale zu steuern?

2. Platz

STEINIGER WEG INS LÖSUNGSGESCHÄFT

„Kann man sagen, dass unser Einstieg ins Lösungsgeschäft erst mal sehr steinig war? Eindeutig ja! Es ist ein echter Kraftakt und braucht Zeit und viel Training. Die Vertriebsmitarbeiter müssen verstehen, dass sie andere Tools und Fragestellungen benötigen, weil Lösungsverkauf anspruchsvoller ist. Aber es lohnt sich – für den Kunden, das Unternehmen und seine Mitarbeiter.“

Frank Reisgies,

Geschäftsführer – CWS Hygiene International GmbH

Marktführer im Bereich:

Waschraumhygienelösungen

Branchen, in denen diese Worst Practice am häufigsten genannt wurde:

Automotive – Industrie & Maschinenbau – Energie & Versorgung

Checkliste

Häufige Fragen:

- Haben wir die Prozessketten der Zielkunden tief genug verstanden, um den Nutzen unserer Lösungen verständlich machen zu können?
- Besitzt unsere Salesforce die Kompetenzen, um die notwendigen Lösungs-Verkaufsansätze umzusetzen?
- Passen unsere bisherigen Führungsansätze zu unserem Weg ins Lösungsgeschäft?

3. Platz

INEFFIZIENTE VERTRIEBSSTRUKTUREN UND -PROZESSE

„Die Komplexität und damit die versteckten Vertriebskosten sind in der Vergangenheit schneller gewachsen als unser Umsatz. Der Grund liegt in unseren Strukturen und Prozessen. Die müssen wir grundsätzlich hinterfragen und an die neuen technologischen Möglichkeiten anpassen.“

Michael Sindram,
CEO – Westag & Getalit AG

Marktführer im Bereich:
Türen & Zargen

Branchen, in denen diese Worst Practice am häufigsten genannt wurde:
B2B-Handel & Distribution – Finanzdienstleistungen – Automotive – Transport & Logistik

Checkliste

Häufige Fragen:

- Passen unsere Vertriebsstrukturen noch zu den sich ändernden Marktstrukturen?
- Sind wir mit unserer Vertriebs-Kanalstruktur effizient und erzeugen keine unnötigen Kunden-Betreuungskosten (Cost-to-Serve)?
- Sind unsere internen Vertriebsprozesse (vom Lead Management, über Angebotserstellung und Preissetzung bis hin zur Dokumentation wichtiger Kunden-Kennziffern) effizient?

4. Platz

MANGELNDE PREISDIFFERENZIERUNG UND -DURCHSETZUNG

„In einer unserer wichtigsten Ländergesellschaften haben wir ein Pricing-Thema im Vertrieb. Wir haben große Einbußen, weil wir die Preise da nicht differenziert und nicht durchgesetzt bekommen. Mit Differenzierung meine ich z. B. die Orientierung an der Kunden-Bedeutung und den Produkt-Deckungsbeiträgen.“

Alexander Schwörer,
Inhaber und Mitglied des Beirats – PERI SE

Marktführer im Bereich:
Schalungs- und Gerüstsysteme

Branchen, in denen diese Worst Practice am häufigsten genannt wurde:
Industrie & Maschinenbau – Technologie & Software – Chemie & Grundstoffe

Checkliste

Häufige Fragen:

- Differenziert unser Preis- und Konditionensystem nach Vertriebskanälen, Produktbereichen und einer sinnvollen Priorisierung der Kunden in A-, B-, C-Kunden?
- Gelingt unserer Salesforce die Durchsetzung unserer Listenpreise für das gesamte Produkt- und Leistungsportfolio (inkl. unserer Zusatz-Services)?
- Kann das Vertriebsmanagement verfolgen, bei welchen Kunden und für welche Produkte welche Preisnachlässe gegeben wurden?

5. Platz

KOMPLEXES VERTRIEBSPARTNER-MANAGEMENT

„Unser Vertrieb ist mehrstufig, u. a. über Apotheken. Erreichen wir mit unseren Vertriebspartnern schon eine hinreichende Kunden-Durchdringung, gerade bei unseren innovativen Leistungen? Nein, sicher noch nicht.“

Petrik Dauer,

General Manager & Commercial Director Pharma DACH – Bausch + Lomb

Marktführer im Bereich:

Pharma, Augenheilkunde

Branchen, in denen diese Worst Practice am häufigsten genannt wurde:

Pharma & Gesundheitswesen – Bau – Telekommunikation, Internet & Medien

Checkliste

Häufige Fragen:

- Schaffen wir die Marktdurchdringung mit margenstarken Produkten und Innovationen über unsere Handelspartner?
- Gelingt es uns, gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern, eine Strategie aufzubauen, die die Macht des aufkommenden digitalen Plattformengeschäfts berücksichtigt?
- Gelingt es uns, an die immer wichtiger werdenden Informationen der Endnutzer unserer Produkte zu kommen?

6. Platz

ZAHNLOSE KENNZAHLEN UND VERTRIEBSREPORTINGS

„Man sollte durchaus mal analysieren, welche Kennzahlen überhaupt genutzt werden, um das CRM zu vereinfachen. Viel wichtiger ist nämlich das regelmäßige Gespräch mit der direkten Führungskraft und die gezielte Ableitung, Vereinbarung und Nachverfolgung von Maßnahmen zur Vertriebssteuerung. Hier können wir uns in Zukunft auf jeden Fall noch weiter verbessern.“

Sebastian Springer,

Leiter CRM – Festool

Marktführer im Bereich:

Elektrowerkzeuge für professionelle Handwerker

Branchen, in denen diese Worst Practice am häufigsten genannt wurde:

Telekommunikation, Internet & Medien – Energie & Versorgung – Chemie & Grundstoffe

Checkliste

Häufige Fragen:

- Haben wir alle relevanten Vertriebsaktivitäten identifiziert und messbar gemacht?
- Finden Regeltermine zu Kennzahlen-Reportings statt, in denen konsequent Maßnahmen aus den Zahlen abgeleitet werden?
- Sind unsere steuerungsrelevanten Kennzahlen über alle Geschäftseinheiten einerseits einheitlich genug, aber andererseits spezifisch genug für die Belange der einzelnen Einheiten?

7. Platz

FEHLSTEUERENDE ANREIZE & VERGÜTUNG

„Es gab Zeiten, da hatten wir kein ausbalanciertes Vergütungssystem mehr. Es war teuer, motivierte nicht mehr zu Top-Leistungen und bildete unsere innovativen Geschäftsmodelle nicht ab.“

Christian Berner,
CEO – Berner Group

Marktführer im Bereich:
Befestigungs- und Montagetechnik, Profi-Werkzeug, Spezialchemie

Branchen, in denen diese Worst Practice am häufigsten genannt wurde:
Industrie & Maschinenbau – Pharma & Gesundheitswesen – Chemie & Grundstoffe

Checkliste

Häufige Fragen:

- Bildet unser Anreiz- und Vergütungssystem wirklich unsere aktuellen strategischen Vorgaben ab?
- Motiviert unser Anreiz- und Vergütungssystem nicht nur Low- und High-Performer, sondern auch den größten Bereich, nämlich den der Middle-Performer?
- Sind unsere Zielvereinbarungsprozesse hinreichend, so dass die variable Vergütung nicht zu leicht oder schwer erreichbar ist?

Sie können sich vorstellen, dass es nicht einfach war, für die *Verflixten 7* Zitate von Unternehmensentscheidern zu bekommen. Wer spricht schon gerne öffentlich von den Fehlern und Schmerzen im Vertriebsmanagement? In der Start-up-Szene werden Fehler zwar gefeiert. Doch im Vertrieb sind sie öffentlich nach wie vor tabu.

Die Entscheider der Unternehmen, die oben genannt wurden, hatten die Courage, mit uns offen über ihre Fehlentscheidungen zu sprechen.

Die Auswahl der Zitate habe ich bewusst vorgenommen. Ich habe gezielt nach Statements aus Unternehmen gesucht, die als Marktführer eingestuft sind. Es geht mir darum, aus den Misserfolgen der Erfolgreichen zu lernen. Dazu brauchen wir Unternehmen, bei denen Fehlentscheidungen im Vertrieb nichts mit mangelnden Fähigkeiten zu tun haben. Niemand soll denken: „*Kein Wunder, dass die gescheitert sind. Die sind ja auch sonst desaströs aufgestellt!*“, sondern vielmehr: „*Obwohl das Unternehmen als Marktführer extrem professionell agiert,*

ist es zu Worst Practices gekommen. Wie konnte es selbst dort dazu kommen?“

Ein gutes Beispiel für eines dieser erfolgreichen Unternehmen ist die *Brenntag AG*. Das Unternehmen ist im Bereich der Chemie-Distribution Weltmarktführer. Dennoch schilderte uns der erfolgreiche *Brenntag-COO* Uwe Schültke eindrücklich seine Worst Practice-Erfahrungen und den Bezug zu einer fehlenden Gesamtlogik im Vertrieb (vgl. folgender Kasten).

Ein weiteres Worst Practice-Beispiel stelle ich ausführlich in Kapitel 12 vor. Darin wird es um die Vertriebsvergütung gehen. Der Vertriebsleiter fasste die Worst Practice-Erfahrung des dort beschriebenen Unternehmens mit den Worten zusammen: „*Wir haben ein problematisches Vergütungssystem durch ein noch schlechteres ersetzt!*“ (vgl. S. 427).

„Ohne Gesamtlogik haben wir viel verschenkt“

Interview mit Uwe Schültke, COO *Brenntag EMEA*. Die *Brenntag Group* ist Weltmarktführer im Bereich Chemie-Distribution mit einem Umsatz von über 12,8 Mrd. €.

Jan Wieseke: Herr Schültke, Sie verantworten in Ihrem Bereich gut 40 % des gesamten Umsatzes der *Brenntag*. In den Jahren Ihrer Arbeit hat sich die *Brenntag* als Weltmarktführer etabliert, und auch Sie persönlich haben eine fantastische Erfolgsstory geschrieben. Was war für Sie der Kern Ihres Erfolges?

Uwe Schültke: Das liegt natürlich zum einen an dem innovativen Leistungsportfolio, das wir anbieten. Aber es liegt zum anderen an unserer sehr ambitionierten Vertriebsorganisation. Ohne unsere Salesforce hätten wir diese Erfolge nie erzielen können. In der EMEA-Region sind dies 1.500 Mitarbeiter im Außendienst, Innendienst und Sales Management.

Wieseke: Sie sind einer von den Top-Managern unserer Studie, die sich trauen, auch offen über ihre Fehlentscheidungen und Worst Practice-Erfahrungen zu sprechen. Können Sie benennen, wo Ihre Worst Practices in der Vergangenheit lagen?

Schültke: Wenn ich heute auf meine ersten Jahre in dieser Position zurückschaue, dann habe ich die einzelnen Themen zu wenig in Verbindung miteinander gebracht. Ein Beispiel ist das Cross-Selling, das bei uns unter dem Begriff „Range-Selling“ läuft. Sie können sich vorstellen, wie viel Potenzial da drinsteckt, wenn Sie wie wir über 10.000 Spezialprodukte anbieten und weit über 100.000 Kundenbesuche jährlich machen. Dieses Potenzial haben wir unzureichend abgerufen.

Wieseke: Worin bestand dabei die Worst Practice?

Schültke: Wir haben das Range-Selling zu stark den einzelnen Verkäufern überlassen, nach dem Motto: Die werden das Potenzial der Kunden schon kennen und abrufen. Aus heutiger Sicht haben wir unsere Verkäufer damit zu sehr alleine gelassen.

Wieseke: Was hat aus Ihrer Sicht gefehlt?

Schültke: Es fehlte das Zusammenspiel zwischen exzellenten Verkäufern, einem leistungsfähigen CRM-System, einer potenzialorientierten Besuchsvorbereitung, der Steuerung über die richtigen KPIs und einer gezielten Führung durch First-Line Sales Manager. Das Ganze muss aufeinander abgestimmt sein, um Range-Selling nachhaltig zu erreichen. Ohne eine Gesamtlogik hierzu haben wir anfangs viel verschenkt.

Wieseke: Was haben Sie aus Ihren Worst Practices gelernt? Was machen Sie heute anders?

Schültke: Ich habe vor allem gelernt, die Dinge vernetzter zu betrachten und weniger isoliert voneinander. Wir haben die eben genannten Bereiche jetzt besser miteinander verbunden und unterstützen damit die Verkäufer viel besser. Sie können sich vorstellen, dass jeder einzelne Bereich – wie die Veränderung eines CRM-Systems – aufwendig ist. Entscheidend ist aber, dass das alles anschließend auch aufeinander abgestimmt ist.

Wieseke: Was ist für Sie der nächste Schritt?

Schültke: Wir arbeiten unter anderem mit unserer Amsterdamer Digital-Einheit daran, verstärkt Artificial Intelligence zu nutzen, um die Anwendungsbereiche und Bedarfe unserer Kunden mit den speziellen Anforderungen ihrer Industrien noch besser bedienen zu können.

Buchstruktur – Sales Profit Chain (SPC)

Danksagung

Executive Summary

Einleitung – Zur Einordnung dieses Buches

TEIL 1 DIE ENTSTEHUNG

1. Kapitel

Der Auftakt
„Herr Professor Wieseke: Warum gibt es noch keine Gesamtlogik für das Vertriebsmanagement?“

2. Kapitel

Der Weg
Von den Grundpfeilern zum vollständigen SPC-Ansatz

3. Kapitel

Die Ziele
Wovor muss uns der SPC-Ansatz schützen? Und was muss er uns ermöglichen?

TEIL 2 DER VERTRIEBS-ULTRASCHALL

Executive-Kapitel 4. Kapitel

Der Überblick
Die TUNE-Methode des SPC-Ansatzes

5. Kapitel

Die Details
Mit der TUNE-Methode einen Vertriebs-Ultraschall durchführen

TEIL 3 DIE PRAXIS**Executive-Kapitel 6. Kapitel**3 Anwendungsmöglichkeiten
Wie können Sie den SPC-Ansatz nutzen?**Executive-Kapitel 7. Kapitel**7 Praxisbeispiele
SPC-Cockpits von 7 Business-to-Business (B2B)-Unternehmen**8. Kapitel**1 Leitfaden
Die Durchführung von SPC-Workshops**TEIL 4 DIE VERTIEFUNG****9. Kapitel**Vertiefung für Forschungsinteressierte
Die 2 Faktoren der SPC-Intelligenz**10. Kapitel**Vertiefung für Vertriebsmanager
Erfolgsfaktoren ausgereifter Kennzahlensysteme**11. Kapitel**Vertiefung für Vertriebsmanager
Erfolgsfaktoren der Digitalisierung im Vertrieb**TEIL 5 DER PERSPEKTIVENWECHSEL****12. Kapitel**Anleitung zum Misserfolg
Die Formel für verbrannte Erde im Vertrieb

Inhaltsverzeichnis – Sales Profit Chain (SPC)

Executive Summary	12	Die Zielgruppen des Bochumer SPC-Ansatzes: Für wen ist er hilfreich?	26
Zur Einordnung dieses Buches	23	Die wissenschaftliche Datenbasis dieses Buches	28
Mein Appell an Sie als Leser	25	Der Branchenwegweiser für die Unternehmensbeispiele in diesem Buch	31

TEIL 1 – DIE ENTSTEHUNG

Kapitel 1 – Der Auftakt	33	Weltfremde Wissenschaft oder bodenständiges Vertriebsmanagement? Unser Sparring mit Unternehmen	57
„Herr Professor Wieseke: Warum gibt es noch keine Gesamtlogik für das Vertriebsmanagement?“			
Wo fehlt Vertriebsmanagern die Gesamtlogik? Lehren aus unserer Worst Practice-Studie	38	Der vollständige SPC-Ansatz	59
Was übersehen Vertriebsmanager, wenn ihnen die Gesamtlogik fehlt?	45	„Ihr seid doch nicht Harvard!“ – Warum eigentlich der „Bochumer“ SPC-Ansatz?	62
Was sollte die Gesamtlogik für das Vertriebsmanagement leisten können?	49	Kapitel 3 – Die Ziele	65
Kapitel 2 – Der Weg	53	Wovor muss uns der SPC-Ansatz schützen? Und was muss er uns ermöglichen?	
Von den Grundpfeilern zum vollständigen SPC-Ansatz		Die Präventionsziele des SPC-Ansatzes: Wovor muss er uns schützen?	70
Die Suche nach den Grundpfeilern der SPC	55	Die Promotionsziele des SPC-Ansatzes: Was muss er uns ermöglichen?	78

TEIL 2 – DER VERTRIEBS-ULTRASCHALL

Kapitel 4 – Der Überblick	85	Kapitel 5 – Die Details	103
<i>Die TUNE-Methode des SPC-Ansatzes</i>		<i>Mit der TUNE-Methode einen Vertriebs-Ultraschall durchführen</i>	
Überblick zur TUNE-Methode	88	Bevor Sie starten: Was Sie über die TUNE-Methode wissen sollten	105
11 Botschaften zur TUNE-Methode (Vertriebs-Ultraschall)	90	Die 4 Schritte der TUNE-Methode im Detail	115

TEIL 3 – DIE PRAXIS

Kapitel 6 – 3 Anwendungsmöglichkeiten	231	Kapitel 8 – Ein Leitfaden	277
<i>Wie können Sie den SPC-Ansatz nutzen?</i>		<i>Die Durchführung von SPC-Workshops</i>	
Kapitel 7 – 7 Praxisbeispiele	237	Die Workshop-Vorbereitung	281
<i>SPC-Cockpits von 7 Business-to-Business (B2B)-Unternehmen</i>		Die 7 Schritte des SPC-Workshops	288
Überblick: Die Elemente des finalen SPC-Cockpits	240		
Per Doppelklick in die Tiefe – Das Zoom-Prinzip im SPC-Cockpit	242		
7 Praxisbeispiele für SPC-Cockpits	244		

TEIL 4 – DIE VERTIEFUNG

Kapitel 9 – Vertiefung für Forschungsinteressierte	329	Die Rolle der SPC-Intelligenz im Kennzahlen-Hexagon	366
<i>Die 2 Faktoren der SPC-Intelligenz</i>			
Die wissensbasierte und die strategische SPC-Intelligenz	331	Die Change-Hürden: 4 Stufen bis zum ausgereiften Kennzahlensystem	368
Die Analogie: Die 2 Faktoren menschlicher Intelligenz	336	Exkurs: Die Sales Response Analyse zur Ermittlung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen	379
Die Erfolgswirkungen der SPC-Intelligenz	338		
Die Gründe suboptimaler SPC-Intelligenz	341	Kapitel 11 – Vertiefung für Vertriebsmanager	385
		<i>Erfolgsfaktoren der Digitalisierung im Vertrieb</i>	
Kapitel 10 – Vertiefung für Vertriebsmanager	345	Die Grundlage: Unsere Studie zur Digitalisierung im B2B-Vertrieb	388
<i>Erfolgsfaktoren ausgereifter Kennzahlensysteme</i>			
Das Kennzahlen-Hexagon: 6 Erfolgsfaktoren ausgereifter Kennzahlensysteme	348	Die 5 Erfolgsfaktoren und 32 Erfolgstreiber der Digitalisierung im Vertrieb	390
Der Schnelltest: Über welchen Reifegrad verfügt Ihr Kennzahlensystem?	363	Der Selbstcheck zur digitalen Reife Ihres Vertriebs	407

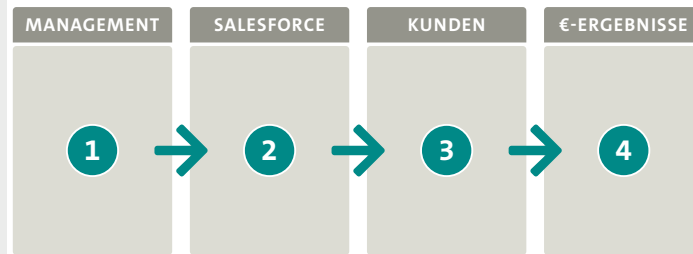
TEIL 5 – DER PERSPEKTIVENWECHSEL

Kapitel 12 – Perspektivenwechsel	415	How to blow up a Salesforce: Wie es im Vertrieb zu fatalen Blackbox-Entscheidungen kommen kann	424
<i>Anleitung zum Misserfolg – Die Formel für verbrannte Erde im Vertrieb</i>			
Die menschliche Neigung zu Blackbox-Entscheidungen	418	5 × 3: Die Formel für fatale Blackbox-Entscheidungen	446
How to blow up a Nuclear Power Plant: Wie es selbst im Hochsicherheitstrakt zu fatalen Blackbox-Entscheidungen kommen kann	421		

Executive Summary

Der Bochumer SPC-Ansatz folgt einer zusammenhängenden Logik aus 12 Schritten zur Analyse des Vertriebs.

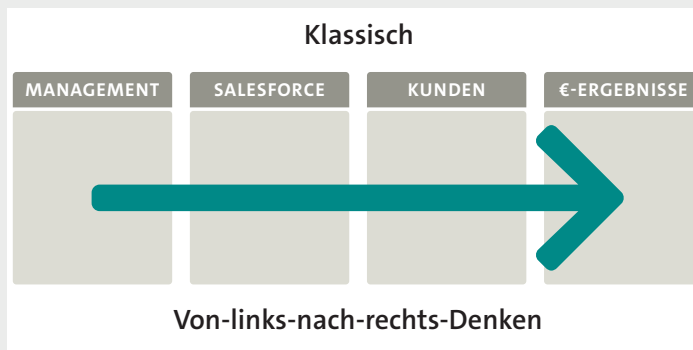
Was ist die SPC?



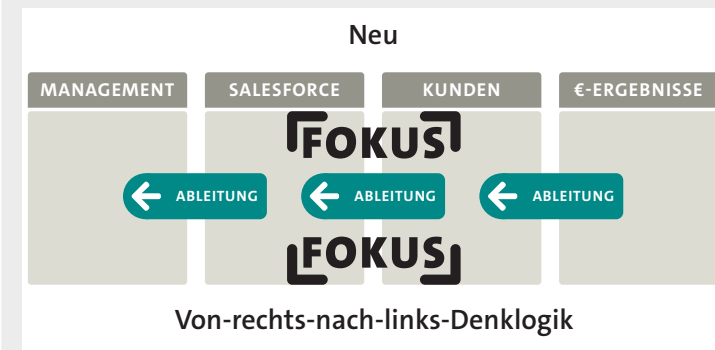
Die SPC beschreibt die Wirkungsketten, die Management-Maßnahmen (1) auslösen. Diese Wirkungsketten verlaufen über die Salesforce (2) und die Kunden (3) bis zu den finanziellen Ergebnissen (4).

Beispiel: Wie wirkt sich die Management-Entscheidung über eine neue Vertriebsvergütung auf die Salesforce, die Kunden und schlussendlich auf die finanziellen Ergebnisse aus?

Welche Management-Gewohnheiten durchbricht der SPC-Ansatz?



Klassisch: Im Vertriebsmanagement wird häufig *von links nach rechts* gedacht, also von der Management-Entscheidung (linkes Ende der SPC) zu den finanziellen Ergebnissen (rechtes Ende der SPC).



Neu: Im SPC-Ansatz erfolgt die Analyse *von rechts nach links*, also von den gewünschten Ergebnissen zur Management-Entscheidung.



Was ist neu an diesem Ansatz?

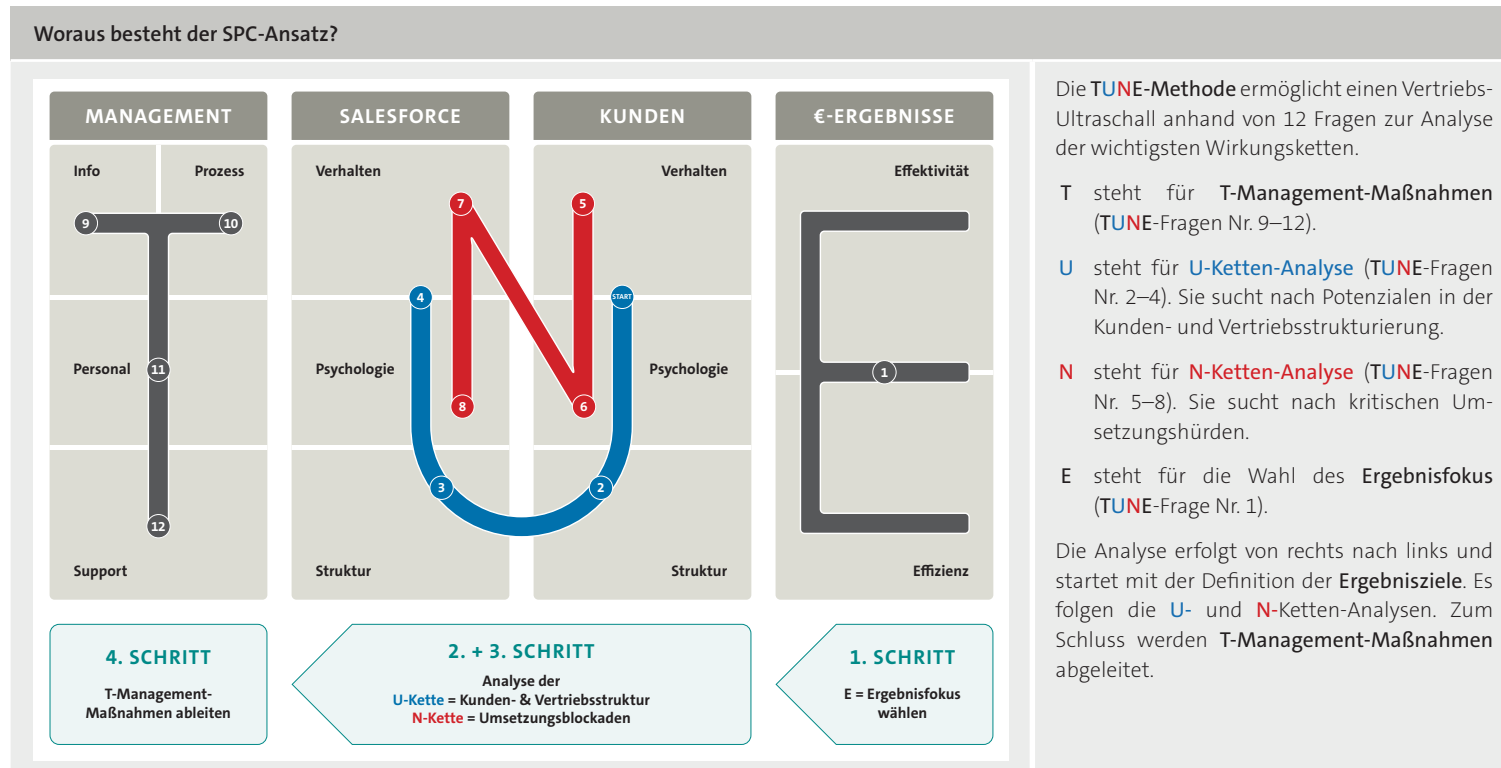
1. Es wird mit einer zusammenhängenden **Gesamtlogik** (Ende-zu-Ende-Ansatz) des Vertriebs gearbeitet.
2. Es werden **Wirkungsketten** betrachtet und nicht nur isolierte Einzelbausteine des Vertriebs.
3. Es wird von **rechts nach links** gedacht (vom Ergebnis zur Management-Entscheidung) und nicht von **links nach rechts** (von der Management-Entscheidung zum Ergebnis).
4. Es werden explizit auch die Hürden in der **Maßnahmen-Umsetzung auf operativer Ebene** bedacht, nicht nur strategische Konzepte.

Woraus besteht der SPC-Ansatz?

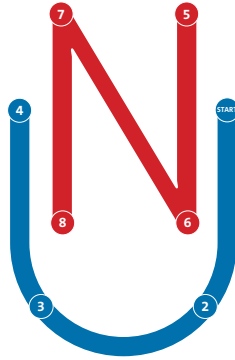
MANAGEMENT		SALESFORCE	KUNDEN	€-ERGEBNISSE
Info-Mgmt.	Prozess-Mgmt.	Verhalten	Verhalten	Effektivität
Personal-Management		Psychologie	Psychologie	
Support-Management		Struktur	Struktur	Effizienz

Der SPC-Ansatz arbeitet mit 12 Modulen.

- 4 Management-Module: Informations-, Prozess-, Personal- und Support-Management
- je 3 Salesforce- und Kunden-Module: Verhalten, Psychologie und Struktur
- 2 Ergebnis-Module: Effektivitäts-/Wachstumsziele und Effizienz-/Kostenziele



Woraus besteht der SPC-Ansatz?



Die **U-Kette** trägt den Farbton **smart-blau**, weil sie eine strategisch-analytische Perspektive einnimmt.

Die **N-Kette** ist **schmerz-rot**, weil sie eine operativ-umsetzungsorientierte Perspektive einnimmt. Dies symbolisiert die Schmerzen, die mit jedem Change-Prozess im Vertrieb verbunden sind.

Wofür können Sie den SPC-Ansatz im Vertriebsmanagement nutzen?

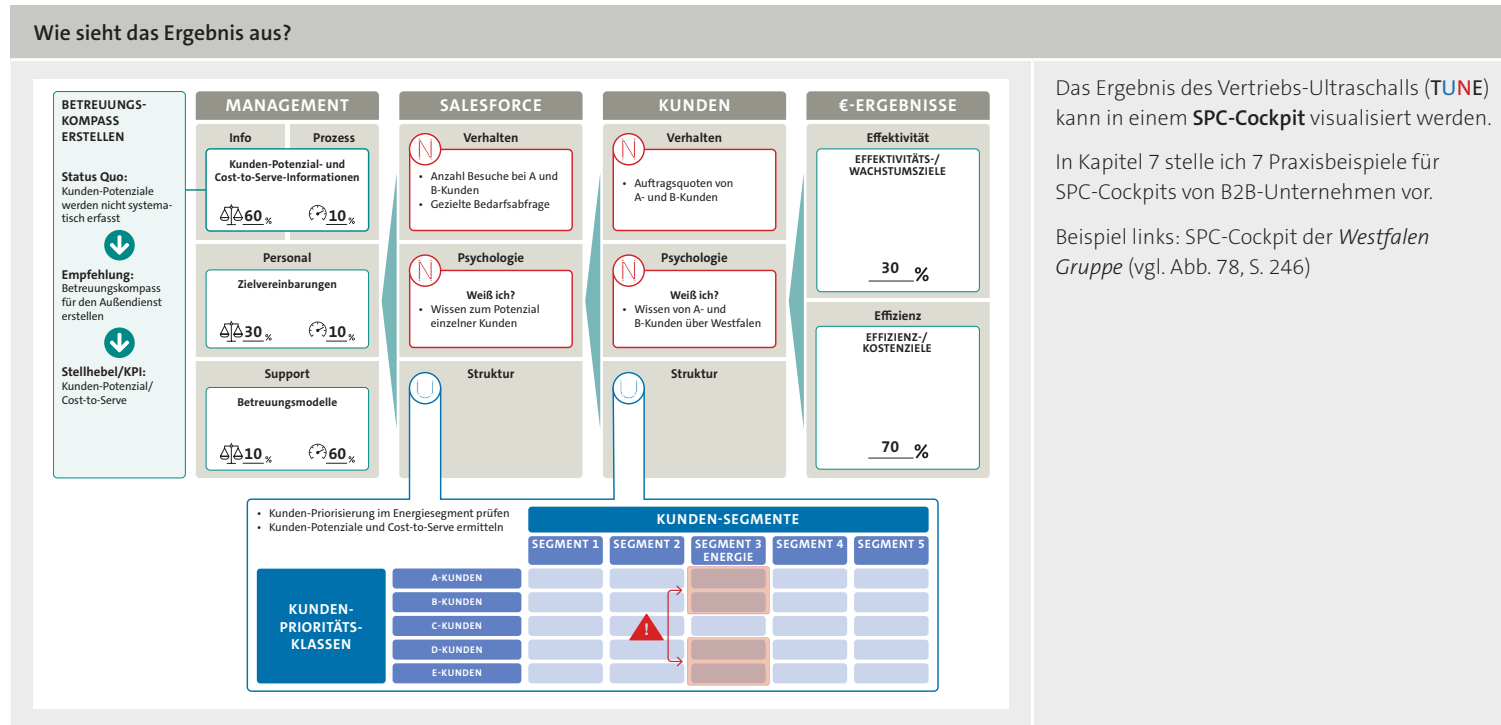
Der SPC-Ansatz kann in einem einfachen Workshop (vgl. Kapitel 8) verwendet werden, um

1. ... die größten Wachstums- und Gewinnpotenziale im Vertrieb zu identifizieren.
2. ... ein SPC-Cockpit zur Vertriebsführung aufzubauen.
3. ... den Vertrieb kontinuierlich in anspruchsvollen Marktumfeldern zu steuern und dabei schwerwiegende Fehler zu vermeiden.

Für wen ist der SPC-Ansatz hilfreich?

Der SPC-Ansatz wurde primär für Unternehmen in **B2B-Märkten** entwickelt (vgl. Branchenwegweiser auf S. 31). Er richtet sich vor allem an folgende Zielgruppen:

- **Vertriebsentscheider:** Geschäftsführer, Vertriebsmanager, Key Account Manager, Sales Excellence-Koordinatoren sowie Spezialisten (z.B. für Vertriebsdigitalisierung, Multichannel, Cross-Selling, Vertriebscontrolling)
- **Vertriebsentscheider von morgen:** Vertriebsmitarbeiter, Young Professionals, Studierende
- **Externe Stakeholder:** Banken, Akquisiteure, Berater, M&A-Advisor, Start-up-Investoren



Das Ergebnis des Vertriebs-Ultraschalls (TUNE) kann in einem **SPC-Cockpit** visualisiert werden.

In Kapitel 7 stelle ich 7 Praxisbeispiele für SPC-Cockpits von B2B-Unternehmen vor.

Beispiel links: SPC-Cockpit der *Westfalen Gruppe* (vgl. Abb. 78, S. 246)

Was ist die wissenschaftliche Basis?

Die wissenschaftliche Basis des Bochumer SPC-Ansatzes umfasst über 100 Mio. Datenpunkte aus über 4.000 Unternehmen. Die Ergebnisse sind in über 150 Einzel-Publikationen erschienen.

Warum Bochum?

Der SPC-Ansatz hat seinen Ursprung in Bochum. Der Begriff „Bochumer“ SPC-Ansatz kennzeichnet, dass er maßgeblich durch das gesamte Team des Sales Management Departments der Ruhr-Universität Bochum geprägt wurde.