
Next Generation Sales Studie 2016





3 Einführung und Zusammenfassung

8 Fünf Schlüsselerkenntnisse

15 Erfolgreiche Transformation ihres Vertriebs

18 Kontakt



Einführung und Zusammenfassung

«Next Generation Sales» - Fünf Schlüsselerkenntnisse

Eine neue Generation von kundenorientierten Verkaufsorganisationen schöpft die Wachstumspotenziale aus

Damit sich Unternehmen im Wettbewerb behaupten können, müssen sie neue Wege finden, die Stabilität ihres Geschäfts sicherzustellen. In der heutigen digitalen Informationsgesellschaft verändert sich das Kaufverhalten der Kunden laufend. Diese rufen Produktinformationen mobil ab und sind schon vor dem Kauf bestens informiert. Sie treten in einen virtuellen Dialog mit den Firmen und kaufen, wann und wo sie möchten.

Die Anbieter ihrerseits stehen vor dem Hintergrund der angespannten Wirtschaftswelt in einem harten Wettbewerb. Sie kämpfen um Marktanteile und um neue Kunden – dies bei gleichzeitigem Druck auf Preise und Margen.

Diese Veränderungen zwingen die Firmen dazu, die Art und Weise ihres Vertriebs zu überdenken und neu auszurichten. Wir

von PwC sprechen von «Next Generation Sales». Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass sie das Verkaufspotenzial erst dann ausschöpfen können, wenn sie die gesamte Vertriebsorganisation aktiv auf das heutige Umfeld und die technologischen Trends ausrichten und ihre unternehmerischen Fähigkeiten optimal aufeinander abstimmen.

Die vorliegende Studie wurde mithilfe der mündlichen Befragung von rund 100 Unternehmen zum Thema Reifegrad, der Vertriebsorganisation, zu den Treibern des Vertriebs und zu den Chancen einer Steigerung der Vertriebsstärke erstellt. Die Haupterkenntnisse dieser Umfrage (siehe Grafik) haben wir in fünf Kategorien zusammengefasst. Im ersten Teil der Studie gehen wir auf die Hauptdimensionen des Vertriebs ein. Anschliessend werden wir die fünf Haupterkenntnisse im Detail erläutern. Zum Abschluss zeigen wir einen Weg auf, wie Firmen die Restpotenziale im Vertrieb identifizieren und die Transformation in Richtung «Next Generation Sales» erreichen können.

Abbildung 1: Fünf Schlüsselerkenntnisse – eine klare Aufgabe



Basisdaten der Studienteilnehmer



der befragten Unternehmen beschäftigen weltweit 200 bis 2000 Mitarbeiter, 10% unter 200 und 12% mehr als 2000 Mitarbeiter

Das Marktforschungsunternehmen TNS Emnid hat im Auftrag von PwC Schweiz im Frühjahr 2016 rund 100 Unternehmen zum Reifegrad ihrer Vertriebsorganisation, den Treibern des Vertriebs und zu den Treibern für die Verbesserung der Vertriebsorganisation und -effizienz befragt.

Die Studienteilnehmer sind in der produzierenden Industrie tätig und haben ihren Hauptsitz oder eine Niederlassung in der Schweiz. Die meisten beschäftigen weltweit 200 bis 2000 Mitarbeiter. Davon ist der Grossteil in der Schweiz angestellt.

56% der befragten Unternehmen erwirtschaften einen Umsatz von bis zu 200 Mio. CHF, 35% erzielen einen Umsatz von über 200 Mio. CHF. 9% der Firmen haben keine Umsatzzahlen angegeben.

Abbildung 2: Anzahl Mitarbeiter der befragten Unternehmen

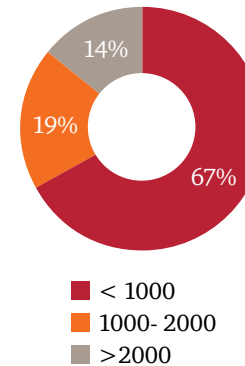
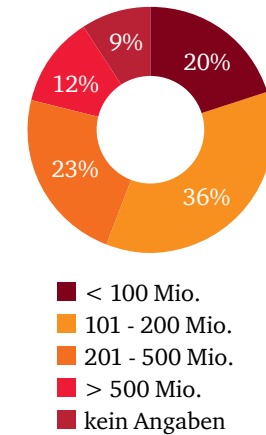


Abbildung 3: Erwirtschafteter Umsatz in CHF



Reifegrad des Vertriebs

In einem ersten Schritt haben die Studienteilnehmer den Reifegrad des Vertriebs ihres Unternehmens eingeschätzt. Dazu haben sie 14 Fragen mit einer Skala von 1 (niedrigster Reifegrad) bis 5 (höchster Reifegrad) für die Bereiche Sales Strategie, Sales Operations, Sales Prozess, Sales Organisation & Mitarbeiter und Technologie & Lösungen beantwortet.

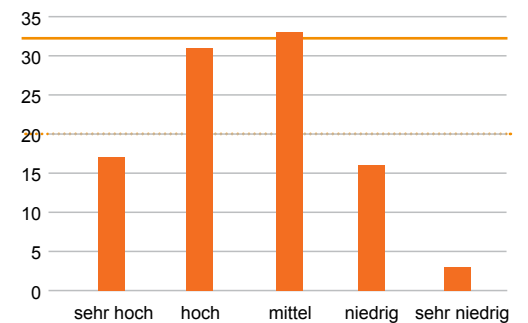
Abbildung 4: Fünf Dimensionen der Vertriebsorganisation



Das Fazit der Selbsteinschätzung im Anschluss an die Einzelfragen ist ernüchternd: Die grosse Mehrheit der Firmen ordnen ihrem Vertrieb die Werte 3 bis 4 zu. Sie sehen hier also deutliches Optimierungspotenzial. Die Antworten auf die Frage nach der Notwendigkeit von Verbesserungsmaßnahmen zeichnen ein sehr ähnliches Bild. Die meisten Firmen beurteilen Verbesserungsmaßnahmen als notwendig bis höchst notwendig (vgl. Abbildung 5). Von den vorgeschlagenen Massnahmen bevorzugen die Befragten vor allem Effizienzsteigerungen durch die Standardisierung und Verbesserung des Verkaufsprozesses, die Verbesserung der verkäuferischen Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern durch Argumentations- und Verhandlungstrainings sowie die Schärfung und Optimierung der Marktbearbeitungsstrategie (Segmentierung der Kunden, Priorisierung der Produkte, Abstimmung der Kunden- und Absatzkanäle, Pricing usw.).

In Kapitel 2 gehen wir auf die Haupteckdaten der Studie ein. Anschliessend beleuchten wir, mit welchem Ansatz die Unternehmen die ungenutzten Potenziale ausmachen, entsprechende Lösungen finden und gezielt umsetzen können (Kapitel 3).

Abbildung 5: Wie notwendig sind Verbesserungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen?



Die Hälfte der befragten Unternehmen erachtet es als notwendig bis sehr notwendig, den Vertrieb aktiv zu optimieren.

Das PwC Next Generation Sales Framework im Überblick

Abbildung 6: Ein erfolgreicher Vertrieb besteht aus vielschichtigen Dimensionen und Fähigkeiten



A portrait of a man with short brown hair, a beard, and glasses, wearing a blue and white striped shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a blurred office setting with a light fixture visible.

Fünf Schlüsselerkenntnisse

Fünf Schlüsselerkenntnisse – eine klare Aufgabe



Alle Kunden werden gleich behandelt – ungeachtet von Strategie, Bedeutung und Wert



Eine Differenzierung in der Kundenbearbeitung tut not

Nach wie vor bearbeiten viele Firmen ihre Kunden nach dem Giesskannenprinzip. Jeder wird gleich behandelt, und ein effizienter Ressourceneinsatz auf Kundenebene bleibt aus. Die Resultate unserer Studie unterstreichen diesen Umstand aus zwei Perspektiven: einer strategischen und einer operativen.

Wenn zum Beispiel die Erfolg versprechende Vertriebsstrategie die zu bearbeitenden Markt- und Kundensegmente klar beschreibt, dann sollten sich die täglichen Aktivitäten des Verkaufs sowie die Führungsprozesse (inkl. Messgrößen) konsequent auf diese Ziele und Kundengruppen ausrichten. Ansonsten kann zu einem späteren Zeitpunkt nicht festgestellt werden, ob die Strategie funktioniert hat. Die fehlende oder mangelhaft umgesetzte Vertriebsstrategie verhindert somit auch die Identifikation und Einleitung der notwendigen Korrekturmaßnahmen.

Ein Grossteil der Studienteilnehmer gibt an, dass sich ihre Vertriebsaktivitäten ungenügend an der übergeordneten Vertriebsstrategie orientieren. In vielen Fällen fehlt gänzlich eine klare Formulierung

der Vertriebsstrategie. Nur wo Rahmenbedingungen und Ziele ausformuliert vorliegen, lassen sich die Prozesse und die Organisation des Vertriebs danach ausrichten.

Auf operativer Ebene scheint eine mangelhafte Umsetzung von strategischen Vorgaben und Zielen Grund dafür zu sein, dass nicht auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden eingegangen wird. Obwohl ca. 75% der befragten Firmen eine einfache Segmentierung der Kunden vornehmen, richten nur etwa 50% ihre Aktivitäten und die Art und Weise der Kundenbearbeitung danach aus. Die andere Hälfte der Firmen behandelt alle ihre Kunden gleich, d.h., ohne eine Segmentierung vorzunehmen und auf die jeweiligen Bedürfnisse einzugehen. Sie versuchen nicht, zum Beispiel den Einsatz ihrer Ressourcen aufgrund der Kundenprofitabilität zu optimieren. Diese Aussage gilt auch für die Ausgestaltung und Abstimmung der Vertriebskanäle: Fast die Hälfte der Unternehmen differenziert bei ihren Vertriebskanälen nicht nach Quantität oder Qualität der Kundengruppen oder nach Eigenheiten und Anforderungen der Produkte.

75% der Firmen haben keine klare und detailliert ausformulierte Strategie für die Bearbeitung des Marktes und der Kunden.

Obwohl ca. 75% der Befragten ihre Kunden und Märkte nach einfachen Kriterien segmentieren, richten nur etwa 50% die Art und Weise der Kundenbearbeitung, ihre Prozesse und die Organisationsstrukturen danach aus.

45% der befragten Unternehmen behandeln ihre Vertriebskanäle gleich und unterscheiden nicht nach Kundengruppen und Produkten.

Was nicht gemessen wird, lässt sich auch nicht optimieren



Vertriebssteuerung: ins Schwarze treffen statt ins Blaue schiessen

Fast 50% der Firmen werten nur die Umsatzzahlen nach Mitarbeiter, Produkt oder Kunde aus. Die Daten dafür müssen sie manuell aus verschiedenen Quellen zusammenführen. Lediglich 17% der befragten Unternehmen verfügen über eine automatisierte monatliche Berichterstattung nach verschiedenen Dimensionen. Nur etwa 4% der befragten Unternehmen messen die Leistung des Vertriebs mit Kennzahlen aus mehr als fünf Dimensionen.

Die zunehmende Digitalisierung des Vertriebs wird dazu führen, dass sich neue Informationsquellen systematisch auswerten lassen. Neben der reinen Leistung des Vertriebsmitarbeiters muss ein Unternehmen in Zukunft Informationen auf Knopfdruck über die Leistungsfähigkeit der gesamten Vertriebsorganisation, des Vertriebsprozesses, der unterschiedlichen Kontaktkanäle sowie über Kundenzufriedenheit und Loyalität auswerten können.

Nur wer erkennt, wie es um seine Vertriebsorganisation steht, kann griffige Verbesserungsmaßnahmen einleiten. Dazu reicht es nicht, einzig den Umsatz pro Region oder Vertriebsmitarbeiter zu messen. Es bedarf einer umfassenden Berichterstattung, die alle Hauptdimensionen des Vertriebs einzeln erfasst. Dabei muss ein Unternehmen vermehrt organisatorische oder prozessuale

Faktoren wie zum Beispiel die Dauer für das Erstellen von Angeboten, die Bearbeitungszeit für Kundenanfragen, die Anzahl Kundeninteraktionen oder den Zeitaufwand bis zum Abschluss berücksichtigen und steuern.

Fast 50% der Studienteilnehmer werten nur die Umsatzzahlen nach Mitarbeiter, Produkt oder Kunde aus. Die Daten dafür müssen sie manuell aus verschiedenen Quellen zusammenführen.

Nur etwa 4% der befragten Firmen werten mehr als fünf Dimensionen pro Vertriebsmitarbeiter aus.

Ein strukturierter Verkaufsprozess hilft, den Kurs gezielt zu halten



Mit einem strukturierten Verkaufsprozess auf Erfolgskurs bleiben

Ein klar strukturierter Verkaufsprozess lässt sich mit einem Hochseekompass vergleichen: Nur wenn die Mannschaft die aktuelle Position und den Kurs kennt, kann sie ihr Ziel erreichen.

Klare Messgrößen innerhalb des Verkaufsprozesses helfen der Unternehmensführung, Fortschritte zu messen und gegebenenfalls zum richtigen Zeitpunkt Unterstützungsmassnahmen anzubieten. Die Studie zeigt, dass die Mehrheit der Firmen (65%) über keinen strukturierten und dokumentierten Verkaufsprozess verfügt. Es fehlen zum Beispiel einheitliche Qualifizierungskriterien, nach denen neue Kunden oder auch neue Verkaufschancen beurteilt werden. Strukturierte Checklisten, und klare Kontrollpunkte helfen den einzelnen Verkäufern sich entlang des Verkaufsprozesses zu organisieren, die Zeit optimal einzuteilen und sich auf die Erfolg versprechenden Kunden zu fokussieren. Ein weiterer Nutzen ist die verbesserte Prognostizierbarkeit der zu erwartenden Umsätze. Mit der Anwendung von einheitlichen Annahme- und Bewertungskriterien von Verkaufsprojekten vergrößert sich auch die Zuverlässigkeit der Prognosen. Auf die Frage, welchen Hebel sie für die Steigerung der Vertriebseffizienz sehen (16 mögliche

Hebel wurden angegeben), wählen die Studienteilnehmer die Standardisierung des Verkaufsprozesses an zweiter Stelle. Sie scheinen erkannt zu haben, dass diese ein wichtiges Instrument für einen effizienten und effektiven Vertrieb darstellt. Erfolgreiche Firmen nutzen das auch: 16% der Studienteilnehmer mit einem Umsatzwachstum von über 5% über die letzten drei Jahre geben die höchste Reifestufe hinsichtlich der Strukturierung des Vertriebsprozesses an. Bei den Firmen, die ein Umsatzwachstum zwischen 0% und 2% aufwiesen, schätzen sich nur 3% auf der höchsten Reifestufe ein.

Vergleichen wir die Antworten zum Verkaufsprozess mit jenen zum Einsatz von CRM und digitalen Lösungen für die elektronische Unterstützung und Verankerung von Vertriebsprozessen, so lässt sich folgern: Noch immer schöpft ein Grossteil der Firmen das Potenzial von Kundenmanagementlösungen nicht aus. Nur gerade 9% geben an, den Vertriebsprozess mit einer Geschäftsapplikation zu strukturieren und zu stärken. Wir sind überzeugt, dass die Bedeutung eines digital unterstützten Verkaufsprozesses in Zukunft zunehmen und die Digitalisierung eine entscheidende Rolle spielen wird.

65% der Firmen verfügen über keinen strukturierten und dokumentierten Verkaufsprozess.

Nur 9% geben an, mit einem weltweit strukturierten Verkaufsprozess zu arbeiten.

Das Potenzial für eine systematische Unterstützung und Entwicklung von Vertriebsmitarbeitern bleibt weitgehend ungenutzt



Vertriebsmitarbeiter systematisch unterstützen und entwickeln

Die Aussagen der Befragung zur Gewinnung und Entwicklung von Vertriebsmitarbeitern ergeben ein spannendes Bild: Die Mehrheit der Unternehmen legt grossen Wert auf das Thema Rekrutierung und bemüht sich, motivierte Vertriebstalente zu finden und zu binden. Umso mehr erstaunen die Umfrageergebnisse, wenn es um das Bereitstellen und Nutzen von Instrumenten und Prozessen geht, die die Fähigkeiten der Mitarbeiter voll ausschöpfen: In diesem Punkt scheinen die Unternehmen beim Vertrieb auf vereinfachte Prozesse zu setzen.

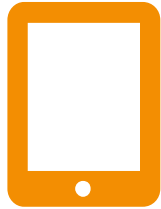
Zum Beispiel geben 80% der befragten Unternehmen an, kein systematisches oder personifiziertes Trainingsangebot für den Verkauf einzusetzen – obwohl sie «Argumentations- und Verhandlungstrainings» als potenzielles Kerninstrument zur Vertriebseffizienzsteigerung nennen.

Vertriebsmitarbeiter werden mit ihren Talenten oft allein gelassen. Die Unternehmen unterstützen sie in ihrer Tätigkeit zu wenig über alle Unternehmensprozesse hinweg mit gezielten markt- und kundenorientierten Massnahmen.

80% der Unternehmen bieten dem Personal im Vertrieb kein systematisches oder personifiziertes Training an.

Die Mehrheit der Unternehmen weiss, welche Vertriebsmitarbeiter sie rekrutieren muss.

Eine Optimierung der Vertriebseffizienz und -effektivität über digitale Lösungen hinkt hinterher



Die Chancen der Digitalisierung erkennen und für den Vertrieb effektiv nutzen

Man würde meinen, dass Unternehmen in der heutigen digitalisierten Welt auch ihren Vertrieb mit entsprechenden Kundenmanagement-/ CRM- und mobilen Lösungen ausgestattet haben. Es überrascht deshalb, dass gut die Hälfte der Unternehmen über keine technologische Unternehmenslösung für die Unterstützung der Vertriebsprozesse verfügt. Falls doch, arbeiten sie häufig immer noch mit historisch gewachsenen einfachen Individuallösungen basierend auf MS-Access-Datenbanken oder ausgeklügelten MS-Excel-Methoden. Diese oft auf die jeweiligen Abteilungen beschränkten Lösungen können u.a. mit den heutigen Kundenwünschen nach Multi-Touchpoint Fähigkeit (Social, Web, Contact Center, Point of Sale, usw.) nicht mithalten und verunmöglichen eine optimale Bedienung des Kunden.

Diese Differenz zwischen der Realität und den technologischen Möglichkeiten sowie die allgemeine Einsicht, dass die Digitalisierung der Industrie («Industrie 4.0») und die wachsende Bedeutung des Onlineverkaufskanals allgemein als massgebliche Treiber für die zukünftige Transformation der Vertriebsabteilung genannt werden.

Entsprechend kommen auch Multichannel-Plattformen ernüchternd selten zur Anwendung. Dieses Resultat geht aus der Kombination von nicht existenten Unternehmenslösungen und fehlendem Management aller Interaktionskanäle hervor. Zahlreichen Unternehmen fehlt die viel zitierte 360-Grad-Sicht auf ihre Kunden.

Die Unternehmen nutzen die Chance, ihren Vertrieb mit Systemlösungen zu stärken, noch zu wenig. Effizienz- und Effektivitätsverbesserungen im Vertrieb werden nur ungenügend vorgenommen.

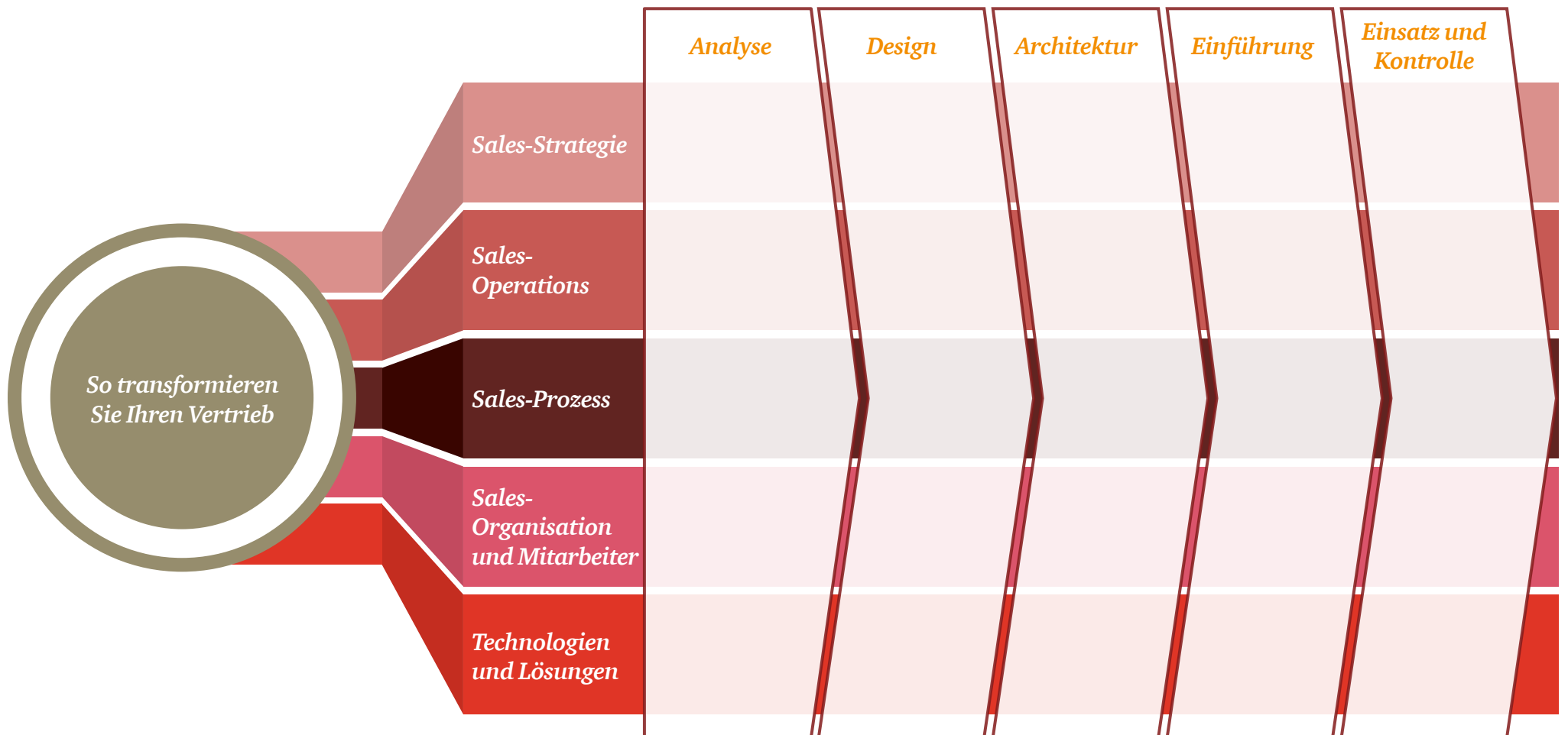
Über 50% der Unternehmen setzen keine oder nur isolierte Unternehmenslösungen für die Unterstützung ihrer Kundenprozesse und die Bewirtschaftung der Kundendaten ein. Die digitalen Effizienzpotentiale werden leider auch heute noch ungenügend ausgeschöpft.

Erfolgreiche Transformation ihres Vertriebs



Machen Sie Ihren Vertrieb fit für die Zukunft

Abbildung 7: Ein klares Konzept erleichtert die Transformation der Verkaufsorganisation



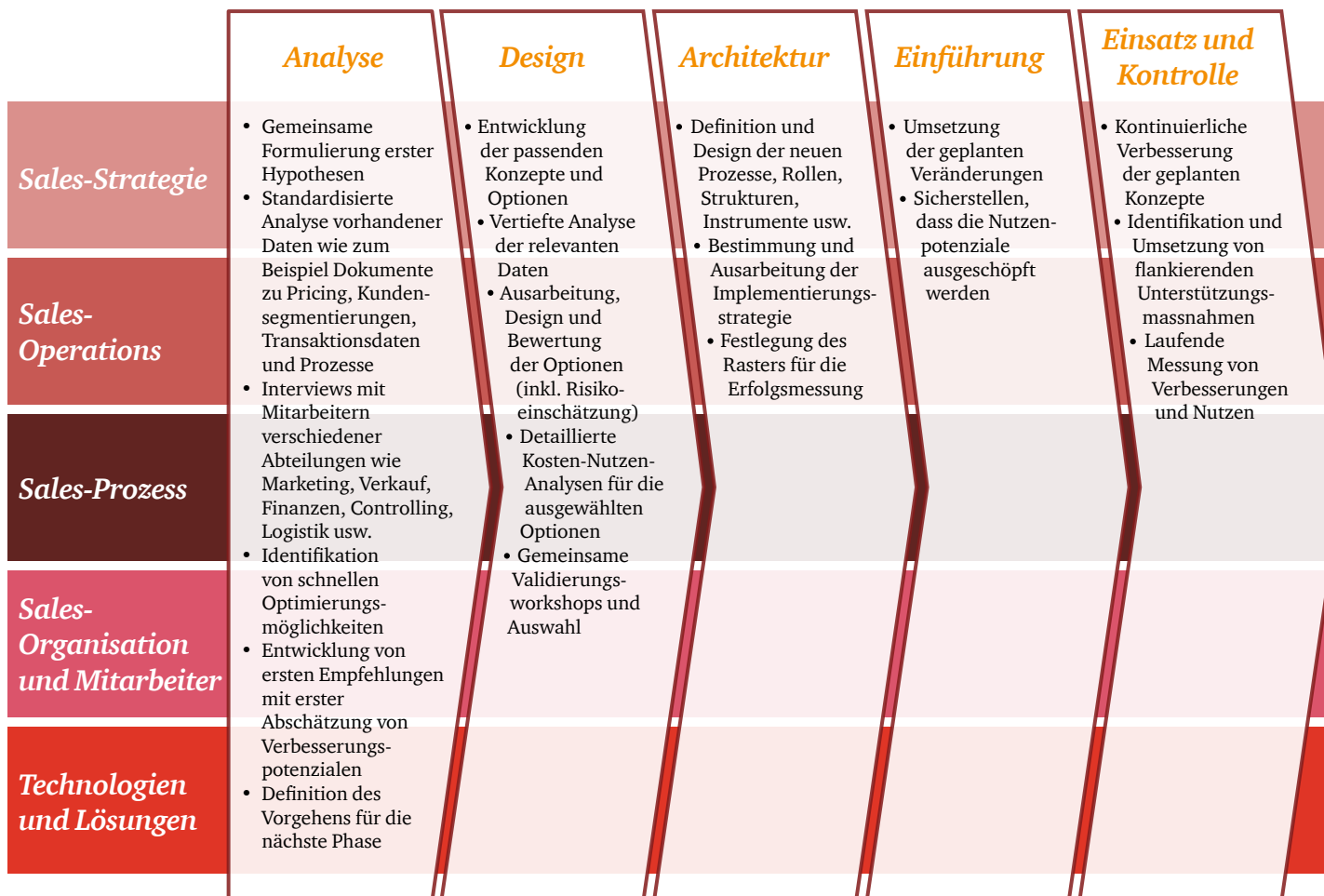
Steigern Sie Ihren Umsatz und verbessern Sie Ihre Vertriebseffizienz

50% der befragten Unternehmen sehen eine hohe bis sehr hohe Notwendigkeit für Massnahmen zur Optimierung ihres Vertriebs. Auch die Einschätzung der Firmen

zum Reifegrad der fünf Vertriebsdimensionen lässt darauf schliessen, dass sich gerade im Vertrieb brachliegende Umsatz- und Effizienzpotenziale realisieren lassen.

Aus Erfahrung wissen wir, dass gezielte Verbesserungen in der Vertriebsorganisation vor allem zu mehr Umsatz und einer besseren Prozesseffizienz führen. Konkrete Beispiele sind eine höhere Erfolgsrate in der Identifikation neuer Kunden, mehr Zeit für den Verkauf und Kundeninteraktionen, eine bessere Umwandlungsquote von Angeboten zu Aufträgen oder eine deutliche Steigerung des durchschnittlichen Auftragsvolumens durch einfacheres Cross- und Upselling. CRM-Lösungen bieten den Unternehmen eine 360-Grad-Sicht auf ihre Kunden und verbessern die Prozess- und Kommunikationsabläufe zwischen Kunde, Verkäufer und Verkaufsdienst wesentlich. Ebenso lassen sich Bearbeitungszeiten und Kosten für die Angebotserstellung oder das Reporting reduzieren.

Sprechen Sie mit uns über Ihre Vertriebsorganisation. Wir nehmen Ihre Situation unter die Lupe, identifizieren die wichtigsten Stellhebel und erarbeiten Handlungsoptionen. Als Experten der Transformation begleiten wir Sie konsequent ans gewünschte Ziel.



Kontakt



Reto Brunner
Management Consulting

PricewaterhouseCoopers AG
Birchstrasse 160, CH-8050 Zürich

Telefon +41 58 792 14 19
E-Mail reto.f.brunner@ch.pwc.com



Frank Briedé
Customer Practice Leader

PricewaterhouseCoopers AG
Birchstrasse 160, CH-8050 Zürich

Telefon +41 58 792 29 78
E-Mail frank.briede@ch.pwc.com

