



# WACHSTUMSTRATEGIEN FÜR VERTRIEBSLEITER IN KOMPLEXEN VERKAUFSUMGEBUNGEN

---

Zusammenfassung der Miller Heiman  
Verkaufsstudie 2009

## Inhaltsverzeichnis

<b>Gegen den Strom.....</b>	<b>3</b>
<b>Einsichten aus der Studie 2009 .....</b>	<b>3</b>
<b>Über die Umfrage selbst.....</b>	<b>4</b>
<b>Warum diese Studie für Sie nützlich sein kann .....</b>	<b>4</b>
<b>Hochwirksame Vertriebs- und Managementaktivitäten .....</b>	<b>5</b>
<b>Identifizieren von Verkaufschancen .....</b>	<b>5</b>
<b>Managen von Verkaufsprojekten .....</b>	<b>6</b>
<b>Beziehungsmanagement.....</b>	<b>8</b>
<b>Personal-Management und Organisationsentwicklung .....</b>	<b>10</b>
<b>Vertriebsunterstützung und Umsetzbarkeit .....</b>	<b>12</b>
<b>Rolle des Managements .....</b>	<b>14</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>15</b>
<b>Über Miller Heiman und KP2 GmbH .....</b>	<b>16</b>

## Wachstumsstrategien für Vertriebsleiter in komplexen Verkaufsumgebungen

Zusammenfassung der Miller Heiman Verkaufsstudie 2009

Was unternehmen Vertriebsleiter in Zeiten, in denen Ressourcen zurückgefahren werden und die Verkaufszahlen trotzdem nach oben gehen sollen? Wie ordnen sie ihre Prioritäten neu, um dieser Herausforderung besser gerecht zu werden?

Erfolgreiche Verkaufsorganisationen machen nicht nur dies oder das wirklich gut; sie schaffen es, bei allen Vertriebs- und Management-Aktivitäten, die den Verkaufsprozess fördern, ein hohes Leistungsniveau aufrecht zu erhalten. Es gibt keine einfache Antwort darauf, wie die einzelnen möglichen Schwachstellen im Vertriebsprozess anzugehen sind. Aber ein strategisches und wohl überlegtes Vorgehen in Bezug auf die Herausforderungen einer Verkaufsorganisation liefert sicherlich einen guten Fahrplan für das vor uns liegende Jahr.

### Gegen den Strom

In einer Zeit des Abschwungs reagieren Unternehmen mit einer Kürzung von operativen Kosten und Personaleinsparung. Aber diese Maßnahmen machen das Unternehmen oft nur anfälliger für den Wettbewerb und hinterlassen die Firma völlig unvorbereitet für die nächste Aufschwungphase. Stattdessen wird ein Unternehmen, das jetzt mit seinen begrenzten Ressourcen gezielte Investitionen tätigt, den Sturm viel besser verkraften und aus der Krise gestärkt und vor allem wettbewerbsfähiger hervorgehen.

### Einsichten aus der Studie 2009

Die Ergebnisse der Miller Heiman Verkaufsstudie 2009 zeigen die Aktivitäten des Vertriebs bzw. Vertriebsmanagements auf, die den größten Einfluss auf ein erfolgreiches Ergebnis haben. Angesichts geringerer zu investierenden Ressourcen stellt sich die Frage, auf welche Bereiche man sich - basierend auf die Ergebnisse, die sie hervorbringen – fokussieren sollte. Dabei kann eine Betrachtungsweise der traditionellen Kennzahlen von Verkaufsleistung helfen.

Wir basieren unsere Priorisierung von Verkaufsaktivitäten auf die Antworten, die wir von den Unternehmen erhalten haben, die wir als „Weltklasse“ identifizierten. Diese Weltklasse-Verkaufsorganisationen fielen nicht nur aufgrund ihrer Fähigkeit auf, kontinuierlich ein breites Spektrum an Erfolgspraktiken in ihrem Unternehmen anzuwenden. Sie zeichneten sich auch aufgrund einer höheren Wahrscheinlichkeit aus, in einigen Schlüsselkennzahlen bessere Ergebnisse als ihre Vergleichsgruppe zu erzielen.

Fünf Größen wurden bei der Auswahl der Aktivitäten mit dem größten Einfluss auf das Unternehmensergebnis untersucht. Sie sind vergleichbar mit den Dashboards der Verkaufsleitung. In folgenden fünf Kategorien waren die von uns herausgefilterten Weltklasse-Unternehmen in Bezug auf Wachstum erfolgreicher:

- Durchschnittliche Rechnungssumme pro Kunde
- Erreichen der Verkaufsquoten durch die Vertriebsmitarbeiter
- Anzahl von qualifizierten Verkaufschancen und Projekten
- Kundenbindung
- Projektionsgenauigkeit

### Über die Umfrage selbst

Das Werkzeug „Umfrage“, das wir für diese Studie verwenden, hat ebenfalls Bedeutung. Die ausgewählten Fragen basierten auf Erfolgspraktiken von Verkaufsorganisationen weltweit. Im Laufe unserer dreißigjährigen Arbeit mit erfolgreichen Unternehmen konnten wir uns ein Bild darüber machen, wie Vertriebsleiter ihre Verkaufsabteilungen einschätzen. Die Fragen, die wir in unserer Studie stellten, adressieren sowohl Verkaufs- als auch Vertriebsmanagement-Aktivitäten, die sehr häufig angewandt werden, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen:

- 1) Identifizieren von Verkaufschancen
- 2) Managen von Verkaufsprojekten
- 3) Beziehungsmanagement
- 4) Personal-Management und Organisationsentwicklung
- 5) Vertriebsunterstützung und Umsetzbarkeit
- 6) Rolle des Managements

Auch wenn sich Technologie und Marktbedingungen in der letzten Zeit verändert haben, so sind doch die Grundlagen für das Erreichen der Unternehmensziele ziemlich konstant geblieben.

### Warum diese Studie für Sie nützlich sein kann

Angesichts der fünf in dieser Studie verwendeten Kriterien können Vertriebsleiter ihre Aufmerksamkeit leichter auf diejenigen Aktivitäten konzentrieren, die den größten Einfluss auf ihren Erfolg haben. Welches sind die großen Herausforderungen, um in einer Organisation positive Ergebnisse zu erzielen?

Vertriebsleiter sehen sich in diesem Jahr bei der Führung ihrer Verkaufsorganisation und dem Erreichen ihrer Umsatzziele folgenden großen Herausforderungen gegenüber:

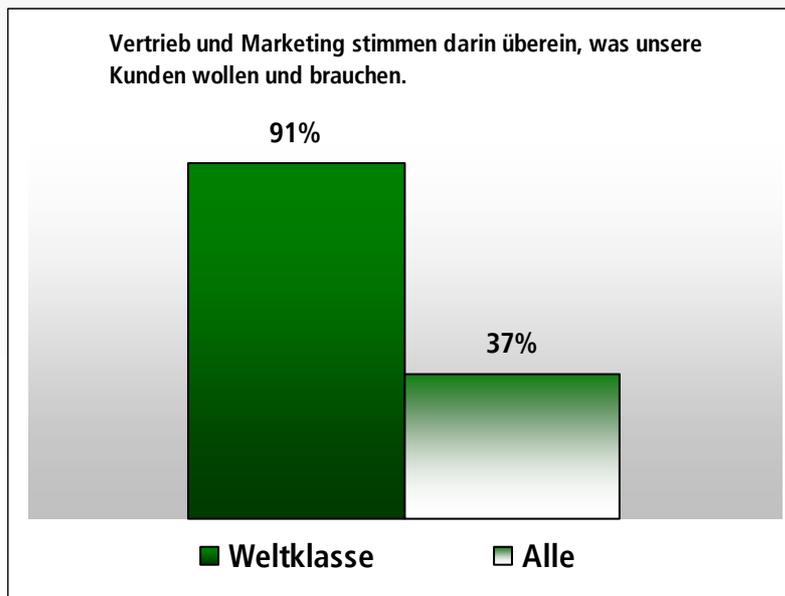
- Gewinnen des größtmöglichen Geschäftsanteils bei allen Bestandskunden
- Druck auf Preise und Gewinnmargen
- Gefahr, die größten und profitabelsten Kunden zu verlieren
- Wachsender Wettbewerbsdruck
- Schwache Aktivitäten bei Neukundengewinnung
- Hoher Prozentsatz von Vertriebsmitarbeitern, die ihre Zielvorgaben nicht erreichen
- Überraschender Verlust von prognostizierten Projekten
- Motivation eines Verkaufsteams trotz schwieriger Marktkonditionen
- Bindung von Top-Verkäufern ans Unternehmen, die eventuell versucht sein könnten, neue Karrierechancen wahrzunehmen.

### Hochwirksame Vertriebs- und Managementaktivitäten

Per Definition sind Weltklasse-Verkaufsorganisationen die Unternehmen, die einen umfassenden Prozess anwenden, der Vertriebs- und Managementaktivitäten aus allen sechs Kernelementen des Vertriebs beinhaltet. In einer tieferen Analyse untersuchten wir zusätzlich, welche dieser 51 Aktivitäten die größte Auswirkung auf das Erzielen messbarer Ergebnisse hatten. Wir identifizierten die wichtigsten zwei Punkte aus allen sechs Elementen. Dies liefert Vertriebsleitern eine Prioritätenliste, mittels derer sie bestimmen können, in welchen Bereichen ihre Bemühungen die größtmöglichen Ergebnisse erbringen.

### Identifizieren von Verkaufschancen

Weltklasse-Verkaufsorganisationen sind diszipliniert und in ihrer Organisationsstruktur darauf fokussiert, neue Verkaufschancen zu identifizieren. Sie entwickeln konsequent Auswahlkriterien für diejenigen Kunden und Verkaufsprojekte, die sie anvisieren und verfolgen möchten und ziehen sich rechtzeitig aus den Accounts und Projekten zurück, bei denen sie keine ausreichende Übereinstimmung sehen. Sie verstehen, was ihre Kunden zu erreichen, regeln und vermeiden versuchen. Wenn sie beim Kunden eine Lösung präsentieren, differenzieren sie sich aufgrund ihrer einzigartigen Stärken.



Organisationen, wo Vertriebs- und Marketing-Aktivitäten in Bezug auf Zielmarkt, Kundenprofile und Lead-Definition aufeinander abgestimmt sind, präsentieren sich wesentlich stärker darin, qualitativ hochwertige Neukontakte zu generieren. In diesem Jahr, in dem Ressourcen denkbar knapp sind und zurückgeschraubt werden, ist es von immenser Bedeutung, einen konsistenten und äußerst transparenten Prozess zur Qualifizierung von Verkaufschancen aufrecht zu halten.

Die Studie zeigte, dass veränderte Marktbedingungen aller Voraussicht nach ebenfalls eine Änderung des Idealkundenprofils eines Unternehmens nach sich ziehen. Neue Kriterien scheinen aufzutauchen oder die einen oder anderen Kriterien könnten an Bedeutung zunehmen. Eine starke Abstimmung zwischen Vertrieb und Marketing unterstützt die Qualität von Neukontakten und verhindert, dass sich die Marketingaktivitäten weiterhin auf Zielkunden und –Segmente fokussieren, die nicht länger von Priorität sind.

„Die Lücke zwischen Vertrieb und Marketing scheint bei vielen Unternehmen immer noch ein Thema zu sein“, so Sam Reese, Präsident und CEO von Miller Heiman. „Eine Verbesserung dieser mangelhaften Abstimmung steht jetzt, wo es darum geht, den Umsatz effizienter zu steigern, bei vielen Vertriebsleitern auf ihrer Prioritätenliste ganz oben.“

Kommunikation mag eine der größten Hürden sein, die es hier zu überwinden gilt, da sich diese Unternehmen sowohl der Wünsche ihrer Kunden bewusst sein sollten, als auch darüber, wie jede der beiden Abteilungen mögliche Verkaufschancen bewertet und verfolgt.

„Man kann viel damit erreichen, gemeinsame Definitionen und ein Gefühl von Verantwortlichkeit zu schaffen“, so Bill Golder, Miller Heiman Executive Vice President Business Development. „Wenigstens sollten Vertrieb und Marketing regelmäßig an einem Tisch zusammenkommen, um darüber zu diskutieren, woher neue Verkaufschancen kommen.“

Heutige Verkaufsorganisationen können sich ein schlechtes Ressourcen-Management nicht leisten. Die Fokussierung auf diejenigen Verkaufsprojekte, die ein solides Umsatzpotential beinhalten, sollte von höchster Priorität sein. Die Lead-Qualität sollte in diesem Jahr höher bewertet werden als die Quantität.

### Managen von Verkaufsprojekten

Weltklasse-Verkaufsorganisationen sind in der Lage, Verkaufsprojekte erfolgreich bis zum Abschluss zu managen. Um komplexe Projekte zu gewinnen, heißt das, eine Strategie auszuarbeiten und konsequent umzusetzen. Sie teilen ihre Ressourcen effizient zu, identifizieren die Schlüsselpersonen im Kauf- und Entscheidungsprozess, entwickeln ein Verständnis für deren Themen und versuchen, in der Kunden-Organisation Unterstützung für ihre Lösung zu erhalten. Schließlich managen sie die finalen Verhandlungen erfolgreich und stellen eine solide Lieferung und Ausführung der Lösungen sicher.



Dieser Kernbereich der Verkaufsaktivitäten ist der transparenteste und am meisten ausgewertete Bereich des Vertriebs. Unsere langjährige Beratungspraxis hat uns immer wieder gezeigt, dass die meisten Verkaufsorganisationen ihr größtes Verbesserungspotential in dem Bereich „Managen von Verkaufprojekten bis zum Abschluss“ sehen.

Alle Verkaufsaktivitäten sollten mit dem Fokus „Der Kunde im Zentrum“ beginnen. Wenn ein Unternehmen wirklich versteht, was der Kunde zu erreichen hofft, wird es hinsichtlich dieses Projekts bessere Entscheidungen treffen. Ist der Kunde bereit, eine Geschäftsbeziehung einzugehen, die sowohl für den Käufer als auch für den Verkäufer einen echten Wert darstellt? Wenn die Antwort „nein“ lautet, sollte die Geschäftsleitung die mögliche Entscheidung überdenken, ob die weitere künftige Zusammenarbeit mit diesem Kunden von langfristigem Wert und Nutzen ist.

Bob Miller, Gründer von Miller Heiman, hierzu: „Wenn Ihre Kunden den Kürzeren ziehen, ist es wahrscheinlich, dass sie das Geschäft mit jemand anderem abschließen, gewöhnlich mit Ihrem Wettbewerb. Wenn Sie es andererseits dem Kunden regelmäßig erlauben, einseitig Nutzen aus Ihren Geschäftsbeziehungen zu ziehen, wird Ihr Unternehmen sicherlich niedrigere Margen einfahren sowie andere unerfreuliche Nebeneffekte erleiden, wie z.B. den Burnout Ihres Vertriebs- und Kundenservice-Teams. Kurzum - Sie sollten das Recht Ihres Kunden auf ein faires Geschäft respektieren und Ihr Kunde wiederum sollte Ihr Recht auf einen angemessenen Gewinn respektieren.“

In schwierigen Zeiten ist es ebenso von großer Bedeutung, diszipliniert alle Personen zu kontaktieren, die Einfluss nehmen auf das Ergebnis Ihres Vertragsabschlusses. Der Trend, den unsere Studie die letzten Jahre aufzeigte, dass immer mehr der Befragten über einen überraschenden Verlust eines wichtigen Projektes berichteten, bestätigte sich auch dieses Jahr und war sogar auf einem 3-Jahres-Hoch. Laut Golder wird es in wirtschaftlich guten Zeiten oft als ein einkalkulierbares Risiko gehalten, nicht alle Kaufbeeinflusser eines Projekts zu kontaktieren. Die Strategie, alle Schlüsselpersonen der wichtigen Projekte zu kontaktieren, versteht sich in wirtschaftlich schlechten Zeiten jedoch als eine unerlässliche Absicherung dagegen, den Auftrag überraschenderweise letztendlich zu verlieren.

### Beziehungsmanagement

Kunden, vor allem strategische Kunden, werden von Weltklasse-Verkaufsorganisationen als wichtiges Unternehmenskapital gesehen. Sie messen dem Beziehungsmanagement eine hohe Bedeutung zu. Top-Vertriebsorganisationen investieren in ihre größten, strategisch wichtigsten Kunden. Sie verstehen deren Geschäft, bringen sich in der gemeinsamen Planung ein, und tätigen gezielt Investitionen, die den Kunden einen zusätzlichen Wert bieten. Somit sichern sie den gemeinsamen Erfolg. Sie bauen solide geschäftliche Partnerschaften auf, die nicht so einfach durch einen Wettbewerber ersetzt werden können.





Das Management strategischer Accounts erfordert gut koordinierte, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Doch auch hier gilt es einer möglichen Falle auszuweichen. Da hier im Kunden-Management mehr Abteilungen involviert sind, wächst die Bedeutung der Team-Zusammenarbeit. „Üblicherweise wird hierfür ein Account-Manager benannt“, so Golder. „Eine Auswertung der benötigten Fähigkeiten in dieser wichtigen Funktion kann dabei helfen, dass diese Führungsrolle auch passend besetzt wird. Da diese Vorgehensweise im Management von Key Accounts immer gängiger wird, sollten Sie sich im Vorfeld klar über die Rolle des Key Account Managers sein. Er sollte über ausreichende Qualifikationen, Glaubwürdigkeit und Autorität verfügen, um in dieser Funktion erfolgreich zu sein.“

Ein Unternehmen sollte seinen Fokus auf Management-Praktiken legen, die die Bindung bestehender Kunden unterstützen. In einem wirtschaftlich schwachen Marktumfeld nimmt dieser Bereich an Bedeutung zu, da Wettbewerber in einem abnehmenden Markt nach neuen Verkaufsmöglichkeiten Ausschau halten werden.

Unsere Studie beinhaltet die letzten Jahre stets die Frage nach einem unerwarteten Verlust eines strategischen Kunden. In 2008 bejahten nur 29 % der Befragten, dass sie nicht überrascht wurden durch den Verlust eines Kunden. In 2009 sank diese Zahl auf 25 %, was das niedrigste Ergebnis der letzten drei Jahre darstellt.

Es ist im besten Interesse eines Unternehmens, näher an seine Kunden heranzurücken. Weltklasse-Verkaufsorganisationen integrieren in ihre Unternehmenspraktiken immer häufiger offene Foren, um langfristige Geschäftsziele zu teilen und Kunden in die Planungsprozesse des Unternehmens zu involvieren.

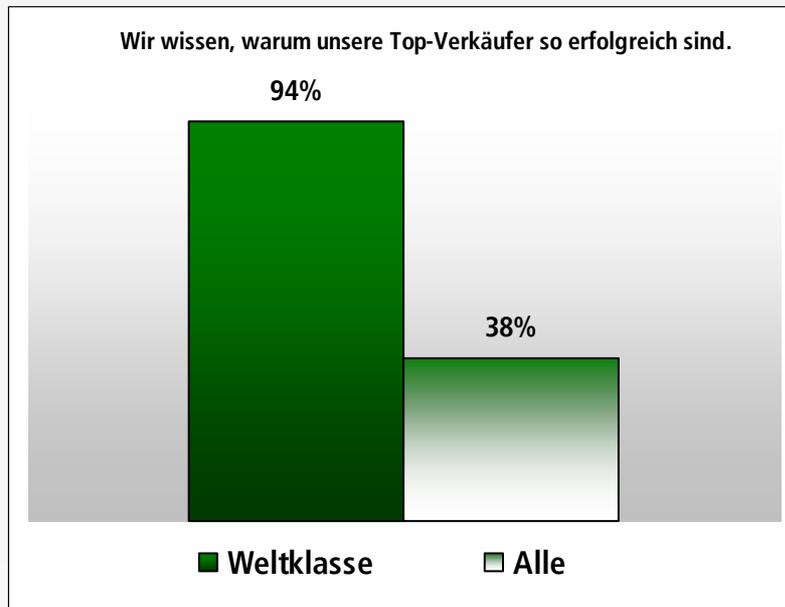
Dieser Trend wird von den Daten der letzten drei Jahre unserer Studie belegt. Nichtsdestotrotz gibt es hier noch ausreichend Verbesserungspotential:



„Ich bin überrascht, dass nicht mehr Unternehmen die Auswirkung der Abwanderung von Kunden oder von verlorenen Projekten genauer beleuchteten, wo dies doch ein direktes Resultat ihrer mangelnden Anpassung an die Bedürfnisse ihrer Kunden darstellt“, so Sam Reese, CEO von Miller Heiman. „Die Identifizierung dieser Hürden sowie ein verbesserter Kunden-Zugang wird sofortige Ergebnisse einbringen.“

### Personal-Management und Organisationsentwicklung

Weltklasse-Vertriebsorganisationen arbeiten fortlaufend daran, den Erfolg ihrer Verkaufsmannschaft sicherzustellen. Sie verstehen, was Top-Verkäufer von anderen differenziert und sie schaffen es, diese Erfolgspraktiken auf die ganze Organisation zu übertragen. Sie haben klar bezeichnete Prozesse und Werkzeuge dafür, sicherzustellen, dass sie die richtigen Leute an den richtigen Positionen haben und ihre momentanen Fähigkeiten und künftiges Entwicklungspotential auszuwerten.



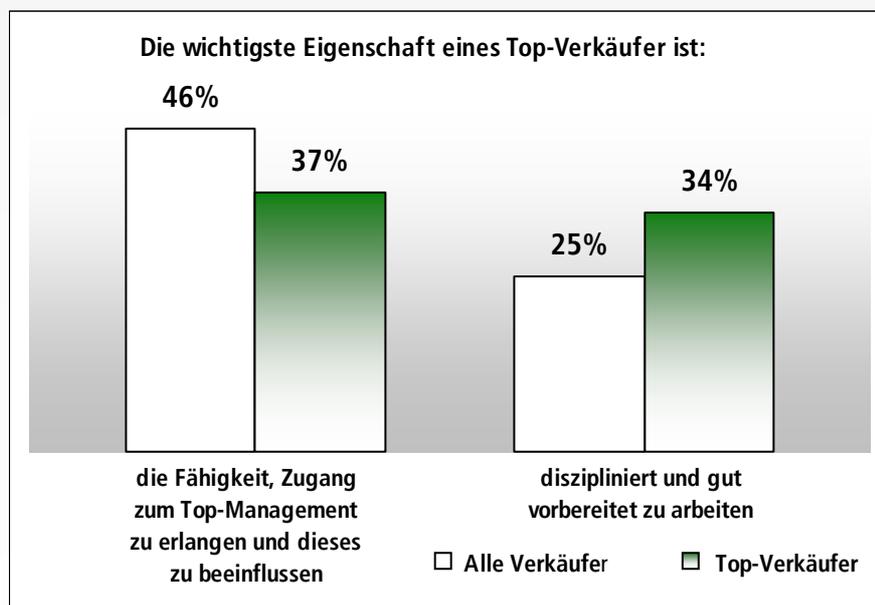
Die beiden wichtigsten Faktoren, die in direktem Zusammenhang mit dem Erzielen der Ergebnisse in dieser Kategorie stehen, sind stark miteinander verbunden. Wenn Sie verstehen, was Ihre Top-Leute erfolgreich tun, können Sie diese Ergebnisse zum Wohle des ganzen Teams teilen. Es gibt wiederholbare Erfolgspraktiken, die in regelmäßig stattfindenden Foren, wie z.B. Vertriebsmeetings, Projekt-Besprechungen und Coachings einfließen können.

„Spitzen-Verkäufer werden nicht einfach so geboren. Tatsächlich können sie bis zu einem gewissen Grad repliziert werden“, so Reese. „Diese Top-Performer filtern die Aktivitäten heraus, die bessere Ergebnisse erzielen als andere; sie gehen diszipliniert vor und sie wissen genau, wie sie sich die Unterstützung der anderen sichern können.“

Allerdings werden Spitzen-Verkäufer relativ selten angehalten, diese Informationen pro-aktiv mit anderen zu teilen. Das Vertriebsmanagement muss hier eine aktive Rolle übernehmen, um diese Information zu verbreiten.

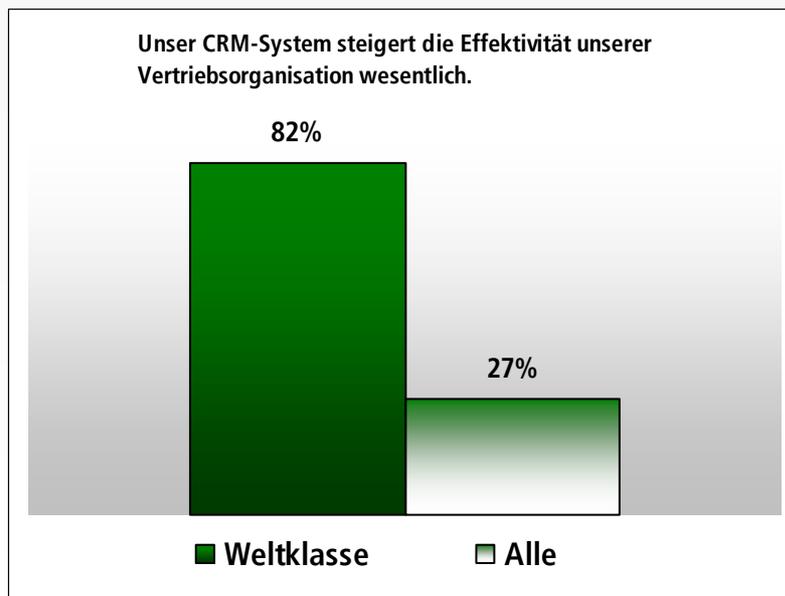
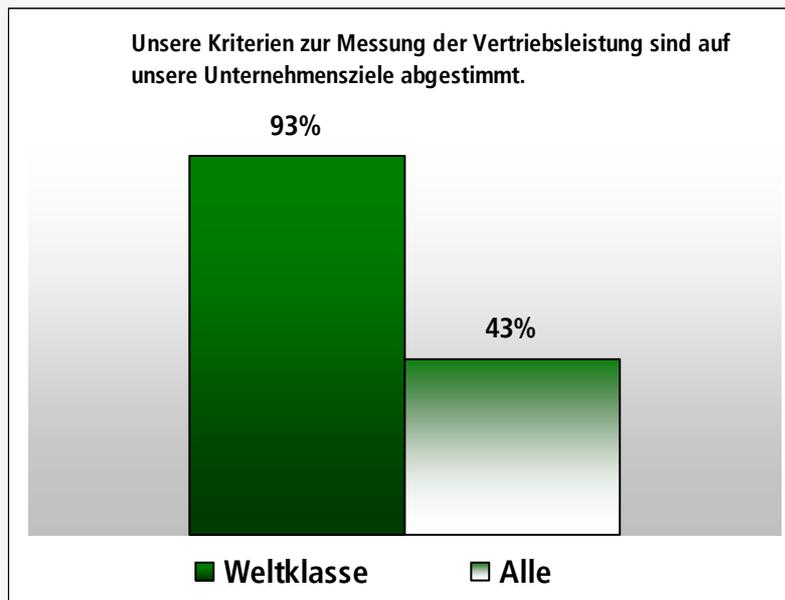
Leistungsbesprechungen werden in der Regel nicht als sehr wertvoll eingestuft und meist wird nicht sehr häufig Bezug auf vorhandene Leistungsdokumentationen genommen. Unternehmen, die einen Weg gefunden haben, diesem Prozess in ihrer Organisationen einen höheren Stellenwert beizumessen mit dem klaren Ziel vor Augen, damit die Leistung des gesamten Verkaufsteams zu steigern, sehen enorm positive Ergebnisse.

Einen weiteren erwähnenswerten Punkt zu dem Thema „Top-Performer verstehen“ zeigt unsere Studie: auf die Frage „was denn die wichtigste Qualität eines Spitzen-Verkäufer sei“, maß diese Gruppe dem Punkt „Entscheider des Top-Managements erreichen und beeinflussen können“ die gleiche Bedeutung bei wie der Antwort „Disziplin und Vorbereitung“. Andere Befragte legten wesentlich mehr Wert auf den einzelnen Punkt „Entscheider erreichen und beeinflussen können“.



### Vertriebsunterstützung und Umsetzbarkeit

Weltklasse-Vertriebsorganisationen vertiefen und unterstützen wichtige Prozesse und Vorgehensweisen, um die Nachhaltigkeit zu sichern. Sie sind sich dessen bewusst, dass selbst die zwingendsten Unternehmensprozesse in einer Organisation nicht lange überleben, wenn es Mühe macht, sie zu integrieren. Außerdem durchdenken sie gründlich wichtige Change - Initiativen zur Erfolgsmaximierung. Zum Beispiel die Einführung neuer Technologien, die eine Prozess-Änderung erfordert oder um besondere leistungsbezogene Vergütungsmodelle zu steuern.



Für Unternehmen, die ihre Forecast-Genauigkeit verbessern möchten, kommen als mögliche interne Maßnahmen z.B. die Abstimmung der Vertriebskennzahlen mit den Unternehmenszielen sowie die Integration dieser Daten in ein im Unternehmen akzeptiertes CRM-System in Frage.

„Kennzahlen basierte Entscheidungen zu treffen, ist der Schlüssel“, so Golder. „Vertrauen – alleine ohne entsprechende Dokumentation - versickert schnell und dies schlägt sich allmählich in der Leistung nieder. Deshalb brauchen Vertriebsleiter qualitative Informationen, um Vertrauen für die Richtung demonstrieren zu können, in die sie das Unternehmen führen.“

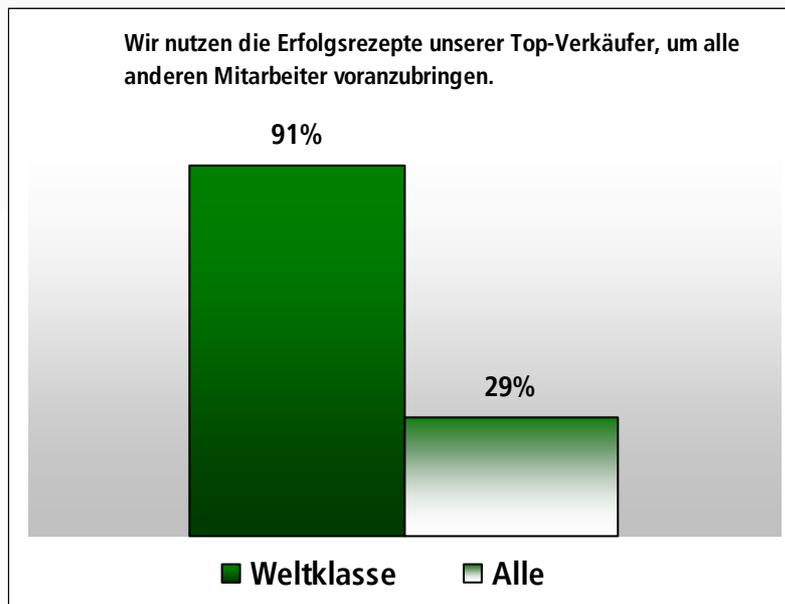
„Die Projektionsgenauigkeit zu verbessern stellt ein Thema dar, das viele Abteilungen in einem Unternehmen betrifft“, so Reese. „Die Lösung sollte das Resultat einer gemeinschaftlichen Zusammenarbeit sein und der Fähigkeit, schnell faktenbasierte Entscheidungen zu treffen. Somit können Strategien, wenn nötig, im laufenden Jahr jederzeit korrigiert werden.“

Unsere Kunden bestätigen, dass folgende Fragen für sie von besonders großer Bedeutung sind:

- Was sind die wichtigsten Unternehmens-Prioritäten in 2009?
- Wie können diese Prioritäten am effektivsten verfolgt werden?
- Wie sehen die Vertriebskennzahlen aus?
- Wer überwacht diese Zahlen regelmäßig und wie?
- Ist eine Ergebnisverantwortung etabliert?
- Sind diese Ergebnisse glaubwürdig?
- Wo wird diese Information geführt?
- Sind die Vergütungsmodelle der Vertriebsmannschaft auf diese Ziele abgestimmt?

### Rolle des Managements

Schließlich zeigte die Studie ebenfalls, dass die besten Vertriebsorganisationen ein Management-Team haben, das im Vertriebsprozess aktiv involviert ist. Das Management investiert ausreichend Zeit, um die Leistung der Verkaufsmannschaft zu steigern und informiert über die dokumentierten Erfolgspraktiken ihrer Verkäufer. Die Organisationsstruktur ist so flexibel, dass sie eine Anpassung an die sich ändernden Kundenbedürfnisse erlaubt – ein Merkmal, das ihnen in diesem Jahr von großem Vorteil sein dürfte. Sie halten engen Kontakt mit ihren Kunden, um zu beobachten, welche Änderungen sich am Horizont abzeichnen. Dafür werden Sie mit Forecast-Zahlen belohnt, die eine relativ genaue Abbildung der Realität darstellen.





Unternehmen, die sich in diesem Bereich besonders auszeichnen, coachen ihre Mitarbeiter, um Zeit mit ihren Kunden zu verbringen und somit ein besseres Kundenverständnis zu entwickeln.

Bei der Frage nach der Anwendung der Erfolgspraktiken der Top-Verkäufer zeigt unsere Studie eine signifikante Diskrepanz unter den Befragten – abhängig von den jeweiligen Hierarchieebenen. Das Top-Management glaubt viel häufiger (42 %), dass dies im Unternehmen umgesetzt wird, als das Verkaufsteam selbst (im Vergleich nur 23 %). Sicherlich gibt es in vielen Unternehmen einige Verkaufsprojekte, die bei einer diesbezüglichen Überprüfung, ein entsprechendes Verbesserungspotential in sich bergen würden.

„Flexibel zu sein und sich an die Kunden-Bedürfnisse anzupassen“ wird dieses Jahr wohl noch mehr an Bedeutung gewinnen, da viele Firmen verständlicherweise ihre geschäftlichen Entscheidungen noch mehr an die Marktsituationen angleichen werden. Diese Entscheidungen können erhebliche Auswirkungen auf die Art und Weise haben, wie ein Lieferant oder Service Anbieter seine Kunden managt. Dies ist ein weiteres Thema, wo eine abteilungsübergreifende Sicht des Kunden-Engagements und -Managements von Bedeutung wird.

### Zusammenfassung

Das große Thema in 2009 wird die Neuordnung der Prioritäten sein. Dabei wird der Punkt „Nahe am Kunden sein“ wohl die wichtigste Strategie ganz oben auf der Prioritätenliste der Unternehmen darstellen. Neue Verkaufschancen werden bei den bestehenden Kunden so schneller erkannt und können besser prognostiziert werden. Das Wachstum muss auch von neuen Kunden kommen. Umso wichtiger wird eine extrem genaue Markt- und Kunden-Beobachtung sein, um festzustellen, woher diese Verkaufschancen kommen können. Nur so können limitierte Ressourcen bestmöglich genutzt werden. In 2009 ist jeder im Unternehmen gefragt, wie ein Verkäufer zu denken. Dies fordert Unternehmen auch dahingehend heraus, ihre Fähigkeit der Team-Zusammenarbeit weiter auszubauen.

Die Aktivitäten, die in dieser Studie aufgezeigt wurden, liefern Vertriebsleitern mögliche Vorschläge und Anregungen zur Festlegung der Prioritäten ihres Unternehmens. Jede Firma und Industrie sieht sich einer unterschiedlichen Zusammensetzung von Herausforderungen

gegenüber. Dennoch zeigen die Ergebnisse der Studie, dass sich durch eine disziplinierte und umfassende Herangehensweise der Verkaufsaktivitäten die Chance, ihre Ziele auch dieses Jahr zu erreichen, erheblich erhöht werden.

### Über Miller Heiman und KP2 GmbH

Miller Heiman ist der weltweit führende Anbieter von Lösungen im Bereich Vertriebsproduktivität. Wir können auf mehr als 30 Jahre Erfahrung auf diesem Gebiet zurückblicken und auf entsprechende Erfolge bei namhaften Organisationen weltweit verweisen. Die Fa. KP2 GmbH vertritt Miller Heiman als Alliance Partner in Zentral- und Osteuropa. Dabei umspannt unser Angebot sowohl die Beratung und Durchführung von Mitarbeiterschulungen sowie die Implementierungsbegleitung.

Wir unterstützen Organisationen darin, die Herausforderungen zu überwinden, die oftmals Produktivität und Umsatz beeinträchtigen. Wir gehen weit über die reine symptomatische Behandlung hinaus, da wir das gesamte Miller Heiman System von ineinander greifenden Vertriebsprozessen als eine langfristige Verpflichtung an unsere Kunden sehen, ihre Herausforderungen zu verstehen und entsprechende Lösungen mit Ihnen aufzubauen.

## Wachstumsstrategien für Vertriebsleiter in komplexen Verkaufsumgebungen

### Executive Summary der Miller Heiman Verkaufsstudie 2009

Copyright © 2009 Miller Heiman

Alle Rechte reserviert. Eine Wiedergabe oder Verwendung der genannten Informationen in irgendeiner Form bedarf der schriftlichen Genehmigung des Verfassers.

#### Verfasser

Miller Heiman Corporate Headquarters  
10509 Professional Circle  
Suite 100  
Reno, Nevada 89521  
USA

[www.millerheiman.com](http://www.millerheiman.com)

Miller Heiman Europe  
Nelson House  
No 1 Auckland Park  
Milton Keynes  
MK1 1 BU England

#### KP2 GmbH

Kreuzer & Partners  
Miller Heiman Alliance Partner  
Fleurystraße 7  
D-92224 Amberg  
Tel.: 09621/91770-0

[info@key2performance.com](mailto:info@key2performance.com)

[www.miller-heiman.de](http://www.miller-heiman.de)

[www.key2performance.com](http://www.key2performance.com)