

success is a matter of **sec.**

## **Professional Services Sales Excellence – Auf dem Weg zu einer neuen Qualität von Vertriebsarbeit**

In schwierigen Zeiten befindet sich die IT-Industrie auf dem Weg zur Reife. Optimiert werden müssen vor allem Vertriebsarbeit und Kundenbetreuung. Eine Studie der Cell Consulting zeigt, wie die in der klassischen Old Economy schon lange dominierenden Marketing- und Vertriebsthemen im Übergang vom „Goldenen Zeitalter“ zur „New Reality“ auch bei IT-Dienstleistern und –Herstellern immer mehr zum Schlüssel-faktor im Wettbewerb werden.

Die High-Tech-Industrie mit ihren Bereichen Software, Hardware und IT-Services ist heute das mit Abstand dynamischste Segment der Information Business Arena.

Kennzeichen dieses globalen Milliarden-Marktes sind hoher Wettbewerbsdruck, enorme Innovationsdynamik, kurze Produktlebenszyklen, hohe Markt- und Stock-Price-Volatilität sowie rasche Veränderungen der Wettbewerbslandschaft durch zahlreiche Übernahmen, Fusionen und strategische Kooperationen.

Doch spätestens seit der für die Branche wirtschaftlich unerfreulichen letzten Jahre befindet sich die High-Tech-Industrie auf dem Weg zur Reife - mit weiter attraktiven, aber nicht mehr explodierenden Wachstumsraten, einer zunehmenden Professionalisierung der Abnehmerlandschaft, mehr Folge- als

Erstgeschäft („Installed Base matters“), härterem Wettbewerb und Enge in der Competitive Arena zwischen Angebot und Nachfrage, geringeren Produkt-Margen und zunehmend anspruchsvollen, komplexen und weniger technischen Bedarfslagen.

Kunden erwarten echte Lösungen, betriebswirtschaftlicher Nutzen wird angemahnt, und IT-Projektanträge sind plötzlich dem gleichen Rechtfertigungs-druck unterworfen wie alle anderen Investitionsvorhaben.

Fakt ist heute: Das „goldene Zeitalter der IT“ weicht einer „neuen Realität“.

Services spielen in diesem Zusammenhang in allen High-Tech-Industriesegmenten eine zunehmend wichtige Rolle im Geschäftsmodell. Der Service-Anteil an den IT-Investments steigt kontinuierlich, erst Services komplettieren die nachgefragte Gesamtlösung, und immer mehr Wettbewerber begreifen Service als wesentliches Element einer nachhaltigen Differenzierung und langfristigen Kundenbindung. Service ist das neue „grosse Spielfeld“ der High-Tech Industrie.

### **Sales wird immer wichtiger**

Klar ist: Mit zunehmender Reife und Professionalisierung steigt die

## success is a matter of **sec.**

Bedeutung von Vertriebsarbeit und Kundenbetreuung. Und alle Wettbewerber suchen nach tragfähigen konzeptionellen Antworten auf die aufkommenden zentralen Fragen:

- Wie sieht eine überlegene Antwort auf die Lösungserwartungen unserer (potenziellen) Kunden aus?
- Wie etablieren wir einen stabilen USP in einem von Me-too geprägten Markt?
- Wie binden wir unsere Bestandskundenbasis dauerhaft an uns und steigern gleichzeitig unseren „Share of Wallet“?
- Wie sichern wir den effektiven Zugang zu den neuen Buying Centern - jenseits des CIO?

### **Der Stand der Dinge**

Heute haben die meisten Unternehmen ihre vertrieblichen Basishausaufgaben gemacht: Markt- und Kundensegmentierungen sind durchgeführt, die Schlüsselkunden sind identifiziert; ein mehrdimensionales Vertriebsmodell (Segmente, Branchen, Regionen, Channel) ist etabliert; eine systematische (Top-)Account-Bearbeitung ist eingeführt; unterstützende Tools und Systeme des Account- und Opportunity-Managements sind etabliert; und „professioneller Vertrieb“ ist als zentrales Thema auf der Agenda des Managements verankert.

Das herrschende Grundmodell zeigt heute eine Fokussierung auf erstens

eher wenige, klar definierte Schlüsselaccounts, die systematisch geplant, mit Vertriebsressourcen bestückt und langfristig entwickelt werden, auf zweitens Hunter-Themen wie Outsourcing, die durch spezifische Vertriebsmodelle gezielt vorangetrieben werden, und drittens eine tendenziell „opportunistische Kundenbearbeitung“ in allen anderen Fällen, oft im Regionalvertriebsmodell und unter Nutzung indirekter Channels.

In den Worten eines Unternehmers: „Unsere Herausforderung ist weniger, mit grossformatigen Marketing-Aktivitäten Leads bei neuen Kunden zu generieren, als vielmehr, durch eine kontinuierliche Account-Arbeit bei den Top 30 unseren Share of Wallet in den wichtigen etablierten Kundenbeziehungen zu erhöhen.“

### **Vertrieb ist People-Business**

Professional Service-Vertrieb wird heute von den meisten Managern in erster Linie als ein „People Business“ mit Bestandskunden begriffen, in dem für den erfolgreichen Abschluss neben einem guten Business Case für den Kunden nicht zuletzt immer auch ein gewisser „Nasenfaktor“ entscheidend ist.

Oder wie es ein Vertriebsleiter formuliert: „Am Ende entscheidet die Qualität der Vertriebsarbeit und der dadurch aufgebauten Kundenbeziehung, ob der Kunde der Return-on-Investment-Berechnung für ein bestimmtes Projekt seinen Segen

## success is a matter of **sec.**

gibt.“ Gleichzeitig zeigt es sich klar, dass der erklärungsbedürftige Teil des Vertriebsprozesses heute für die meisten Wettbewerber noch als grosse Herausforderung erscheint. Die Basics sind oft da, müssen aber in vielen Fällen noch vom Pilotmodus in einen echten „eingeschwungenen Zustand“ überführt werden.

Die meisten Executives sehen für ihr Unternehmen noch einen weiten Weg hin zu echter Professional Services Sales Excellence.

Die meisten Unternehmen sehen heute ihre eigene Sales Performance bei rund 50% im Verhältnis zur „Best-in-Class-Performance“. Nur rund 15% der Unternehmen sehen ihre Vertriebsperformance bei rund 70% und mehr gegenüber einer möglichen Sales Excellence-Performance von 100%.

In den Worten eines CEOs: „In der Vergangenheit haben wir Ressourcen verteilt, diese goldenen Zeiten sind vorüber, und heute stehen wir im Hinblick auf eine systematische Markt- und Kundenbearbeitung teilweise ganz am Anfang.“

### **Auf drei Dinge kommt es an**

Eine differenziertere Betrachtung entlang eines speziell für Benchmark-Zwecke entwickelten Sales Excellence Reference Models verdeutlicht über die Unternehmen hinweg grosse Lücken zwischen wahrgenommener Erfolgs-relevanz einzelner Themen

und der aktuellen Performance der Unternehmen.

Dabei zeigt sich, dass der grösste Handlungsbedarf auf dem Weg zum „Sales-Excellence Modell der Zukunft“ heute in drei Bereichen liegt:

- 1) Account-Planung und – Management
- 2) Kompetenzmanagement
- 3) Strategische Positionierung

In praktisch allen Unternehmen stehen eines oder mehrere dieser Themen heute ganz oben auf der Liste derjenigen Dinge, die es zeitnah anzupacken und weiterzuentwickeln gilt.

### **1 Account-Management**

Wenig überraschend vielleicht: Die Weiterentwicklung von Account-Planung und -Management steht heute in drei von vier Unternehmen auf der Top-3-Prioritätenliste. „Wenn wir uns nicht intensiv und regelmässig mit der weiteren Verbesserung unseres Kundenmanagements befassen würden, womit dann?!“, so ein Vertriebsverantwortlicher.

Letztlich geht es darum, die wesentlichen Kunden in einem klaren Prozess sauber durchzuplanen und zu betreuen und sie entsprechend der Planung professionell und systematisch zu entwickeln. Was aber bedeutet dies konkret und wie sieht echte Best Practice dazu aus? Bestandteile sind unter anderem

## success is a matter of **sec.**

- Eine jährliche „Grundplanung“ aller Top Accounts, ergänzt um eine mindestens einmal jährlich durchzuführende Generalüberholung“ im Team, Idealerweise gemeinsam mit dem Kunden, unter Einbindung aller potenziellen Zulieferer sowie der internen und externen Partner.
- Die konsequente Einforderung der Account-Planung durch das Management sowie regelmässige Reviews und eine aktive Nutzung der Planungen („Kein Account Review ohne Account Plan“, „Kein Executive-Kontakt ohne Briefing auf Basis des Account Plans“).
- Eine einfache und damit handhabbare Planungssystematik („Weniger ist mehr“).
- Die effektive Verzahnung mit Budgets und Zielsystemen (Ziele und Prioritäten im Account-Plan = Inhalte von Budget und Zielvereinbarungen).
- Die konsequente Umsetzung der identifizierten Sales Excellence Erfolgsfaktoren in der laufenden Account-Betreuung.
- Die besten Leute auf die wichtigsten Kunden.
- Etablierung eines systematischen „Partner-in-Quality“-Prozesses mit dem Top Management des Kunden.

## **2 Kompetenzmanagement**

„Kompetenzmanagement“ ist die zweite Top-3-Priorität auf der To-Do-Liste der High-Tech-Unternehmen.

Denn sicher ist: „Was am Ende den Unterschied macht, sind erstklassige, motivierte und zufriedene Leute“, so das treffende Zitat eines Executives mit der Verantwortung für mehrere hundert Services Sales Mitarbeiter.

Aufgabe ist es, die für eine effektive Vertriebsarbeit erforderlichen Kompetenzen zu identifizieren, Verfügbarkeit und Bedarf regelmässig abzugleichen und die notwendigen Mechanismen (vom Recruiting über Training bis Outplacement) zu etablieren, um kompetenzseitig nachhaltig voranzukommen.

Und im Hinblick auf ein mögliches Zielmodell lassen sich die folgenden Ausgestaltungsempfehlungen formulieren:

- Aufbau eines integrierten, möglichst simplen Kompetenzmanagement-Modells im Sinne eines Soll-Ist-Gap-Massnahmen-Regelkreises („Closed Loop“), der mindestens einmal jährlich durchlaufen wird.
- Fokussierte Definition des Soll (Besser fünf Kernerwartungen pro Funktion als 80 Deskriptoren pro Rolle).
- Pragmatischer, regelmässiger Abgleich Soll-Ist-Situation.
- Mindestens zweimal jährlich Diskussion von Gaps/ Handlungsfeldern und Ableitung der notwendigen Massnahmen durch das Management.
- Management Team als Owner des Kompetenzmanagements (Das Thema ist Führungsaufgabe).

success is a matter of **sec.**

- Vom Kunden lernen (Keiner kann besser einschätzen, ob die erbrachte Vertriebsarbeit gut ist).
- Keine Kompromisse (Nur mit erstklassigen Leuten baut man erstklassige Kundenbeziehungen auf).

### 3 Strategische Positionierung

Das dritte Top-3-Thema aus Sicht der involvierten Executives ist die Arbeit an der strategischen Positionierung. Ziel muss hier sein, eine klare mittelfristige Ausrichtung - drei und mehr Jahre - zu definieren, den zukünftigen USP herauszuarbeiten und die Frage zu klären, wo das Unternehmen im Markt „den Unterschied“ machen kann und soll. Der Mehrwert der Übung scheint unstrittig. In den Worten eines Studienteilnehmers: „Nur eine klare Positionierung gibt uns heute noch die Chance, dem aktuellen ruinösen (Preis-) Wettbewerb zu entkommen“.

Worum geht es dabei?

- Erarbeitung einer klaren inhaltlichen Botschaft zur mittelfristigen Ausrichtung mit vier Kennzeichen:
  - Differenzierungswirkung - die Positionierung macht „den Unterschied“ im Markt
  - Potenzialorientierung - Adressierung akuter Kundenthemen („Hot Spots“) mit attraktivem Umsatz und Ergebnispotenzial
  - Aufbau auf Stärken - Konsequente Weiterentwicklung der

Erfolgsmodelle der Vergangenheit

- Anschlussfähigkeit - „Fit“ zu den Erwartungen und Vorgaben wesentlicher Stakeholder (Konzern, Anteilseigner, Analysten, Mitarbeiter, Kunden, Partner)
- Regelmässige Überprüfung und Aktualisierung durch das Management Team (in der Regel einmal jährlich im Rahmen des periodischen Strategie-Reviews)
- Konsequente Operationalisierung auf den nachgelagerten Ebenen: Überführung in konkrete Vertriebsziele und Prioritäten für definierte Geschäftsperioden; organisatorische Verankerung; systematisches Umsetzungsmonitoring.

### Fazit

*In schwierigen Zeiten wird eine professionelle Vertriebsarbeit mehr denn je zum Schlüsselfaktor im Wettbewerb.*

*Die gute Nachricht: Die Realisierung einer professionellen Vertriebsarbeit ist kein Hexenwerk. Was es allerdings braucht, ist die notwendige Dosis guten Managements: Ein Grundverständnis für die anstehenden Herausforderungen; die Fähigkeit, Wichtiges von weniger Wichtigem zu unterscheiden und entsprechende Prioritäten zu setzen; Stehvermögen und Konsequenzen-management in der Umsetzung.*

success is a matter of **sec.**

*Dass es sich lohnt, dem Thema alle gebotene Aufmerksamkeit und Energie zu schenken, dürfte unzweifelhaft sein. Oder mit den*

*Worten: „Ohne einen rundum professionell aufgestellten Vertrieb ist in dieser Industrie über kurz oder lang kein Blumentopf mehr zu gewinnen.“*

### Erfolgsfaktoren

1. KLARE UND FOKUSSIERTE POSITIONIERUNG  
Eindeutiges, klares Leistungsprofil und entsprechende Message an den Markt. Es muss klar sein, wofür der Anbieter steht
2. FÄHIGKEIT ZUR NUTZENVERMITTLUNG  
Den Mehrwert und die Innovationskraft einer Lösung für den Kunden darstellen und Consulting-orientiert verkaufen können
3. COMPLEX SALES KOMPETENZ  
Das Buyer-Netzwerk beim Kunden orchestrieren und vertrauensvolle Partner-in-Business-Beziehungen Etablieren (Sales Leadership, Proactive Selling Competence)
4. AUSGEWIESENE ERFAHRUNG  
Referenzen, Referenzen, Referenzen
5. ZUVERLÄSSIGKEIT UND LIEFERQUALITÄT  
Kein Kunde toleriert Schwächen in der Abwicklung