

# Exzellenz im Vertrieb 2.0

Professionalisierung des Vertriebs im Mittelstand durch die wirksame Ausgestaltung wesentlicher Vertriebselemente



## » Vorwort

Durch das positive Feedback zu unserer Vertriebsstudie 2013 war eine Neuauflage für das Jahr 2015 naheliegend. Die Befragung weiterer ausgewählter Unternehmen beleuchtet die Ergebnisse aus 2013 unter verschiedenen Gesichtspunkten. Durch die praktische Anwendung der Erkenntnisse im Beratungsalltag und zahlreiche Gespräche mit Unternehmen konnten die Ergebnisse bestätigt und weitere Details herausgearbeitet werden. Dadurch wurden ein besseres Verständnis für die Wirksamkeit von Vertriebsselementen und eine breitere Auswahl an Optimierungsstellhebeln entwickelt.

Die Ergebnisse zeigen, dass weiterhin großer Nachholbedarf für einen ganzheitlichen Exzellenz-Ansatz zum Herzstück vieler Unternehmen, dem Vertrieb, besteht. Das Kienbaum-Vertriebsmodell stellt einen solchen Ansatz dar und soll den Unternehmen als Navigationssystem für Exzellenzinitiativen dienen. Es ermöglicht den Unternehmen einen großen Schritt in Richtung eines exzellenten Vertriebs.

In der Pilotstudie im Jahr 2013 wurden dreißig Unternehmen zur Ausprägung ihrer Vertriebsselemente sowie zu wichtigen Erfolgskennzahlen ihres Unternehmens befragt. Diese Unternehmen wurden anhand der Erfolgskennzahlen in erfolgreich und weniger erfolgreich unterteilt. Aus der Ausprägung der Vertriebsselemente in den beiden Gruppen wurden unter Berücksichtigung der Praxiserfahrung Aussagen über die Wirksamkeit der Vertriebsselemente abgeleitet. Darüber hinaus haben die befragten Unternehmen wesentliche Vertriebsaufgaben und typische - aus der Beratungserfahrung bekannte - Herausforderungen bewertet.

Für die neue Studie wurden weitere fünfzig Unternehmen befragt und darüber hinaus Gespräche mit Kunden und Experten in die Ergebnisse eingebunden. Die Ergebnisse haben die Vorjahresstudie bestätigt und weitere konkretere Handlungsempfehlungen aufgezeigt. Die Kienbaum-Vertriebsstudie 2015 ist damit handlungsorientiert aufgebaut.



## » Inhalt

- 4 Zusammenfassung – die Kernergebnisse auf einen Blick
- 5 Das Kienbaum-Vertriebsmodell als Navigationssystem
- 7 Exzellenz im Vertrieb entsteht durch Exzellenz in den Vertriebs-elementen
- 8 Für die zukünftigen Herausforderungen des Vertriebs ist Umsetzungsstärke erforderlich
- 9 Kenntnis des Kundennutzens und Definition einer wirksamen Vertriebsstrategie
- 10 Wirksame Ausgestaltung der Strukturen im Vertrieb
- 11 Wirksame Führung unterstützt durch das richtige Vertriebssteuerungssystem
- 12 Mitarbeiter entwickeln und Veränderungen aktiv begleiten
- 13 Ansprechpartner bei Kienbaum

# » Zusammenfassung – die Kernergebnisse auf einen Blick

## Bedeutung der Vertriebs Elemente und Herangehensweise

Die Basis jeder Vertriebsaktivität liegt in der Kenntnis des Kundennutzens sowie einer darauf ausgerichteten Vertriebsstrategie. Die Optimierung dieser Vertriebs Elemente alleine reicht allerdings nicht aus. Erfolgreiche Unternehmen sind **in jedem einzelnen Vertriebs Element besser aufgestellt**. Die Optimierung aller Vertriebs Elemente ist somit Voraussetzung für Exzellenz im Vertrieb.

Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich dadurch von weniger erfolgreichen, dass sie neben einer klaren Ausrichtung des Vertriebs deutlich besser in den **umsetzungsorientierten** Vertriebs Elementen aufgestellt sind. Insbesondere im Bereich Veränderungsmanagement gibt es große Unterschiede.

**Optimierungspotential** gibt es in jedem Vertriebs Element. Das Kienbaum-Vertriebsmodell unterstützt die systematische Umsetzung der Potentiale. Zunächst ist es erforderlich, den größtmöglichen Handlungsbedarf zu identifizieren und damit eine konkrete Verbesserungsidee zu entwickeln. Dabei soll diese Studie unterstützen.

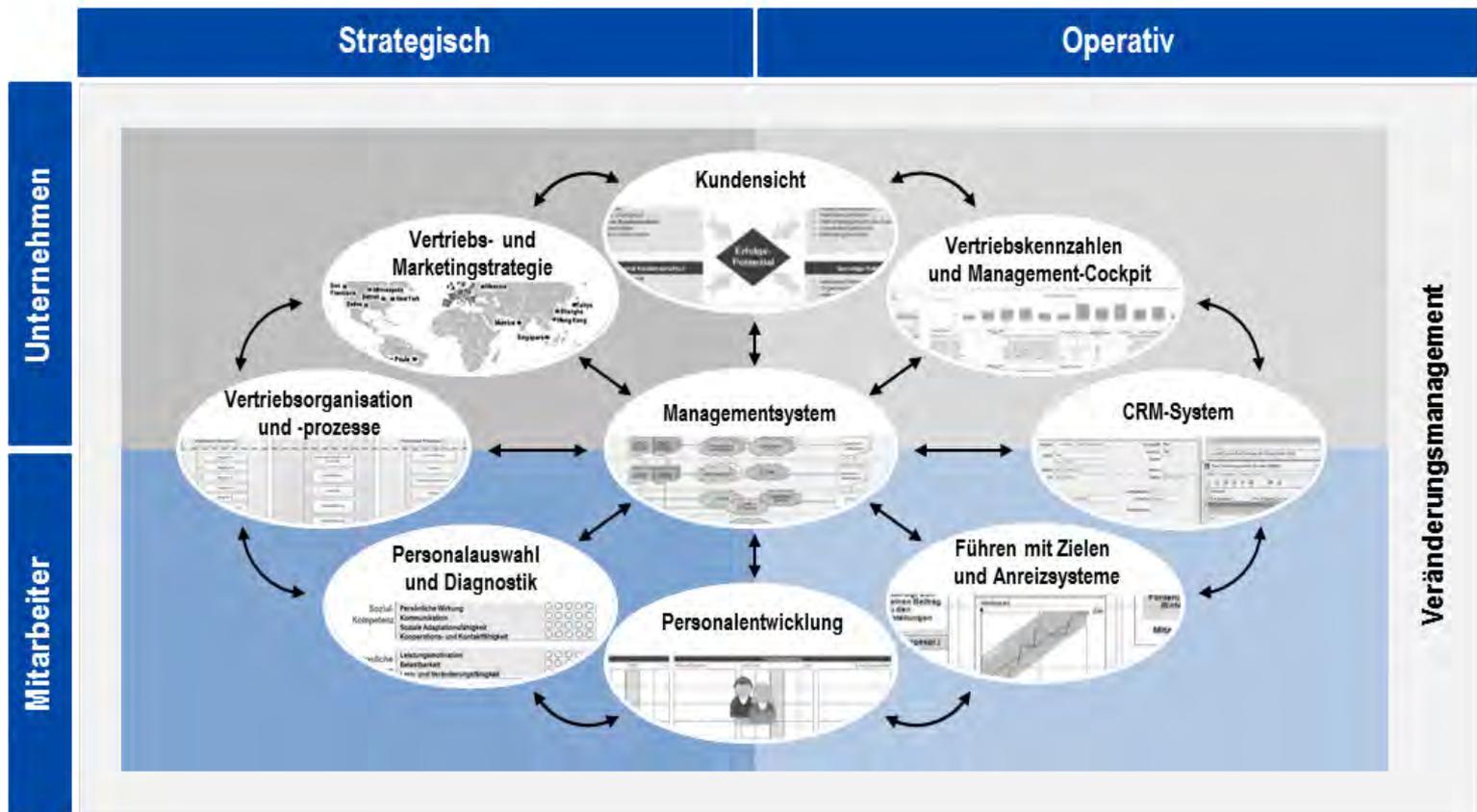
Mit den Vertriebs Elementen im Kienbaum-Vertriebsmodell sind auch wichtige Herausforderungen des Vertriebs berücksichtigt (z.B. verändertes Kundenverhalten oder neue Technologien). Eine exzellente Aufstellung der einzelnen Vertriebs Elemente ist zugleich für eine erfolgreiche **Bewältigung zukünftiger Herausforderungen** wichtig.

# » Das Kienbaum-Vertriebsmodell als Navigationssystem

## Ansatz der Studie

Vertriebsexzellenz beschreibt keinen Zustand, sondern einen kontinuierlichen Prozess. In diesem Prozess bietet das Kienbaum-Vertriebsmodell Orientierung. Es dient theoretisch und praktisch als Navigationssystem durch die zehn elementaren Bestandteile eines Vertriebs. Es hat sich praktisch als Analyse- und Optimierungstool in unterschiedlichen Branchen und Vertriebsansätzen bewährt.

Das Kienbaum-Vertriebsmodell ist ein in sich geschlossener Kreislauf und kann von jedem Punkt aus verstanden und genutzt werden. Ausgehend von einem auftretenden Handlungsbedarf können systematisch alle Vertriebs Elemente berücksichtigt werden. Hinter jedem Vertriebs Element muss ein effektives Veränderungsmanagement liegen und den kontinuierlichen Veränderungsprozess stützen.



## Vertriebselement

## Kurzbeschreibung



Vertriebs- und Marketingstrategie



Kundennutzen



Vertriebsorganisation und -prozesse



CRM-System



Vertriebskennzahlen



Managementsystem



Führen mit Zielen und Anreizsysteme



Personalauswahl und Diagnostik



Personalentwicklung



Veränderungsmanagement

1. Strategische Erfolgspotentiale von einzelnen Geschäftseinheiten beurteilen (Marktattraktivität, Wettbewerbsposition und Kosten- und Kapitalstruktur). Daraus strategische und operative Handlungsfelder ableiten (u.a. Vertriebs- und Marketingstrategie, Produktportfolio-Entscheidungen, Fokussegmente, Bewertung der Attraktivität von Händlern, Länderportfolios).
2. Kundenzufriedenheit und Kundennutzen als wesentlichen Erfolgsfaktor von Unternehmen kennen und entwickeln. Diese als Basis für die Ausgestaltung eines wirksamen Vertriebs- und Marketingmanagements nutzen (z.B. durch Etablierung eines Kundenbindungsprogramms, Servicedifferenzierung, Etablierung eines wirksamen Key-Account-Managements, Ausgestaltung des Servicegeschäftes).
3. Strukturen in Vertrieb und Marketing marktorientiert ausgestalten und die Komplexität des Marktes im Unternehmen spiegeln. Dies stellt eine maximale Kundennähe sicher, Schnittstellenthemen werden gestaltet (z.B. zwischen zentral und dezentral) und die Steuerung des Geschäftes in Bezug auf die Realisierung der heutigen und der zukünftigen Erfolgspotentiale des Unternehmens ist sichergestellt.
4. Professionelle Kundenbeziehungen durch effektive und effiziente Prozesse und bestmögliche Transparenz für eine proaktive Steuerung der Vertriebspipeline sicherstellen. Dazu effektive und effiziente Prozesse ausgestalten, Anforderungen an ein nutzerfreundliches CRM-System identifizieren und in die IT-Landschaft des Unternehmens einbetten.
5. Effektives Kennzahlensystem zur richtigen Steuerung von Vertrieb und Marketing gestalten. Dabei Frühwarnindikatoren zur Vorsteuerung des Geschäftes berücksichtigen. Management-Cockpit als Entscheidungsplattform für eine wirksame Führung der Vertriebs- und Marketingaktivitäten auf der Unternehmensebene bzw. der Ebene der einzelnen Geschäftseinheiten etablieren.
6. Selbstregulierendes Managementsystem mit Planungsstruktur, Berichtswesen und Meetingstruktur auf Basis des Kennzahlensystems etablieren. Dabei sicherstellen, dass über geschlossene Regelkreise die Nachhaltigkeit der Vertriebsaktivitäten erreicht wird. Damit die Basis für die Führung und Steuerung des Vertriebs in einer umsetzungsstarken Tiefenstruktur für die Organisation schaffen.
7. Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem etablieren bzw. anpassen („Management by Objectives“). Damit Zielerreichung des Unternehmens gemäß der etablierten Zielsetzungen aus der Strategie und Planung sicherstellen. Aufbauend hierauf das finanzielle Anreizsystem verbessern (z.B. bezüglich der Höhe des Gehalts, Anteil der variablen Vergütung, Motivationseffizienz).
8. Positionen im Vertrieb anhand von Kompetenzprofilen besetzen. Dabei erforderliche Führungs- und Fachkompetenzen für die Ausfüllung von Vertriebsfunktionen berücksichtigen. Führungskräfte in Vertrieb und Marketing auditieren und ein strategiekonformes Kompetenzprofil der Mitarbeiter entwickeln. Attraktivität als Arbeitgeber sicherstellen, um Potentialträger für den Auswahlprozess zu begeistern.
9. Kompetenzen im Bereich Vertrieb und Marketing weiterentwickeln (z.B. zur wirksamen Entwicklung von wichtigen Kunden oder zur Umsetzung von Value-Pricing und Value-Selling). Vertriebskompetenzen entlang der Vertriebspipeline des Unternehmens stärken (z.B. Kaltakquisition zum Aufbau von Neukunden). Damit die Umsetzung der kundenorientierten Strategie des Unternehmens sichern.
10. Veränderungsprozess in Vertrieb und Marketing begleiten. Damit Nachhaltigkeit der Umsetzung sichern (z.B. durch Beteiligung der Mitarbeiter im Rahmen wirksamer Workshop-Formate und langfristige Auditierung des Managementsystems). Wirksame Kommunikationsstrategie zur Begleitung des Veränderungsprozesses auf allen Ebenen des Unternehmens etablieren.

# » Exzellenz im Vertrieb entsteht durch Exzellenz in den Vertriebselementen

## Wirksamkeit der Vertriebselemente bestätigt

Die befragten Unternehmen wurden anhand der Erfolgskennzahlen in zwei Gruppen unterteilt. Die eine Gruppe umfasst die profitablen Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren ihren Marktanteil vergrößern konnten (erfolgreiche Unternehmen). Die andere Gruppe umfasst die Unternehmen, die entweder nicht profitabel sind oder ihren Marktanteil nicht vergrößern konnten (weniger erfolgreiche Unternehmen). Von den befragten Unternehmen wurde etwa ein Drittel als erfolgreich klassifiziert. Die Antworten wurden über die Anzahl der Unternehmen je Kategorie normiert.

Bei den erfolgreichen Unternehmen sind alle Vertriebselemente besonders stark ausgeprägt. Die Abbildung zeigt die Rangfolge der Ausprägung bei den erfolgreichen Unternehmen und darunter die Ausprägung der weniger erfolgreichen Unternehmen. Obwohl bei den erfolgreichen Unternehmen die Ausprägung der Vertriebselemente relativ homogen ist, fallen die Kundensicht sowie die Vertriebs- und Marketingstrategie durch eine etwas stärkere Ausprägung auf. Eine weitergehende Unterscheidung ist bei den erfolgreichen Unternehmen kaum möglich. Lediglich CRM-Systeme liegen abgeschlagen auf dem letzten Rang mit deutlichem Abstand zur Spitze.

Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen sind ebenfalls die Vertriebselemente Kundensicht und Vertriebs- und Marketingstrategie mit am stärksten ausgeprägt. Daneben sind Personalauswahl/Diagnostik sowie Vertriebsorganisation und -prozesse stark bewertet.

Aus den Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen

Unternehmen sind die Bedeutung und Erfolgswirksamkeit einzelner Vertriebselemente ableitbar.

Im Vertrieb steht der Kundennutzen im Mittelpunkt. Das wird durch das starke Abschneiden dieses Vertriebselements unterstrichen. Für die Umsetzung der Strategie müssen die anderen Vertriebselemente dieser Strategie folgen. Nur so wird sichergestellt, dass jeder einzelne Mitarbeiter im Sinne der Strategie handeln kann und diese auch umsetzt. Die Studie zeigt dabei, dass insbesondere umsetzungsnahe Vertriebselemente stark mit dem Erfolg eines Unternehmens zusammenhängen. 2014 hat sich vor allem die Vertriebssteuerung durch ein Managementsystem als erfolgswirksam herausgestellt.

Erfolg entsteht somit durch die richtige Ausrichtung, kombiniert mit Umsetzungsstärke im Vertrieb.

**Ausprägung der Vertriebselemente bei erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (in Prozent)**



# » Für die zukünftigen Herausforderungen des Vertriebs ist Umsetzungsstärke erforderlich

## Herausforderungen eines Vertriebs

Der Vertrieb ist auf den Kunden ausgerichtet und somit stark von externen Einflüssen betroffen. Es ist wichtig, diese zu kennen, deren Entwicklung abzuschätzen und sie im Rahmen einer Vertriebsoptimierung mit einzubeziehen. Vertriebsprojekte sollen oft die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sicherstellen. In der Beratungspraxis werden somit regelmäßig bestimmte Herausforderungen angeführt, die durch das Optimierungsprojekt abgedeckt sein sollen. Eine Auswahl dieser Herausforderungen sowie deren Bedeutungszuwachs wurden, wie 2013 auch in dieser Studie beleuchtet und hinterfragt.

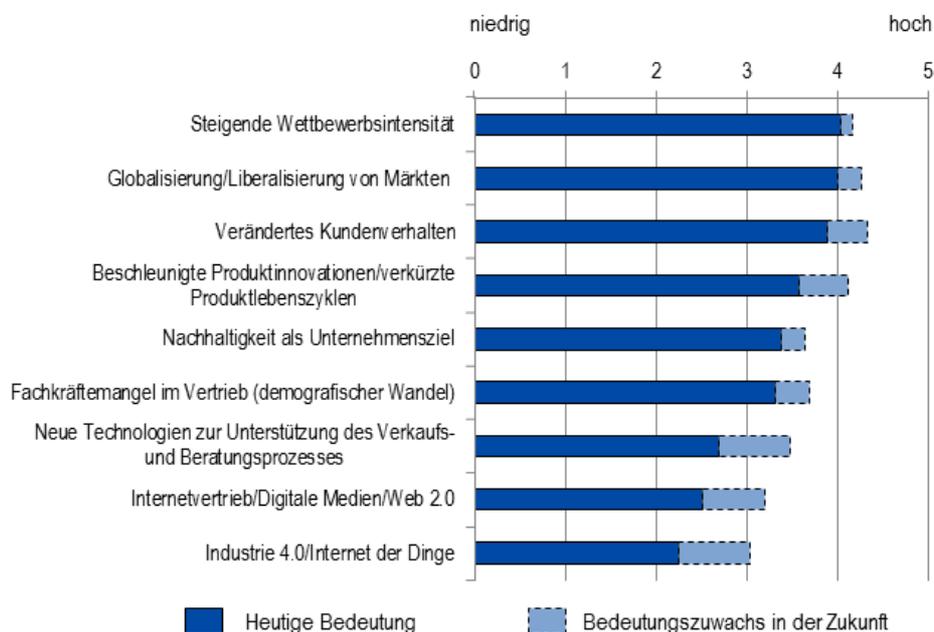
Wie auch im letzten Jahr hat ein verändertes Kundenverhalten eine besondere Bedeutung. Darauf zu reagieren, wird zukünftig eine zentrale Herausforderung des Vertriebs sein. Noch sind aber der steigende Wettbewerb und die zunehmende Globalisierung bzw. Liberalisierung von Märkten bedeutender.

Allgemein werden damit die Rahmenbedingungen des Vertriebs schnelllebiger. In Verbindung mit verkürzten Produktlebenszyklen bzw. schnelleren Produktinnovationen muss der Vertrieb Veränderungen zukünftig stärker aktiv begleiten.

Nachhaltigkeit als Unternehmensziel muss auch im Vertrieb bzw. der Vertriebsstrategie verankert und anschließend umgesetzt werden. Einen größeren Bedeutungszuwachs im Vertrieb wird allerdings der Fachkräftemangel haben. Auch hierauf müssen strategisch entsprechende Lösungen bereitstehen.

Interessant ist vor allem der Bedeutungszuwachs der eher technischen Vertriebsthemen. Hierbei zeigt sich, dass viele Unternehmen diesen noch keine hohe Bedeutung beimessen. Die Relevanz in der Zukunft ist ihnen allerdings bewusst. Hier können Vorreiter langfristig deutliche Vorteile haben. Insbesondere beim Thema Industrie 4.0 ist ein großer Sprung zu erwarten.

## Bedeutung und Bedeutungszuwachs typischer Herausforderungen im Vertrieb



# » **Kenntnis des Kundennutzens und Definition einer wirksamen Vertriebsstrategie**

## **Kundennutzen und Vertriebsstrategie**

Jede Vertriebsaktivität muss sich am Kundennutzen ausrichten. Die Kenntnis der kaufentscheidenden Kriterien ist notwendig für ein erfolgreiches Geschäftsmodell und sollte sich in der Vertriebsstrategie widerspiegeln. Die zwei Vertriebsselemente sind somit eng miteinander verknüpft.

Die Kienbaum-Studie 2013 hat aufgezeigt, dass im Rahmen der Strategieentwicklung wenig externe Marktanalysen durchgeführt wurden. Auch die strategische Planung von Innovationsprojekten wurde wenig vom Vertrieb vorangetrieben. Markt- und Kundennähe des Vertriebs sollten durch externe Analysen erweitert und stärker bereichsübergreifend genutzt werden. Gleichzeitig hat die Studie aufgezeigt, dass es bei diesen Stellhebeln nicht um die Quick-Wins sondern um langfristige Optimierungspotentiale geht. Die meisten Unternehmen fühlen sich bereits gut ausgerichtet und bestätigen das durch ihre Einschätzungen in den Details.

Auch in der aktuellen Studie sind die Vertriebsselemente Kundennutzen und Vertriebsstrategie bei allen Unternehmen stark vertreten. Das bestätigen die Ergebnisse von 2013. Einige Antworten der Teilnehmer geben interessante Hinweise auf weiteres Verbesserungspotential.

Die Kenntnis des Kundennutzens wird von allen als stark eingeschätzt. Gleiches gilt für die Berücksichtigung des Kundennutzens in der Vertriebsstrategie. Gleichzeitig schätzen erfolgreiche Unternehmen ihr Preis-Qualitäts-Verhältnis gegenüber dem Wettbewerb mehr als 20 % besser ein als weniger erfolgreiche. Das deutet darauf hin, dass in einigen Fällen entweder das Preis-Qualitäts-Verhältnis gegenüber dem Wettbewerb falsch eingeschätzt wird oder diese Erkenntnis noch nicht richtig in der Vertriebsstrategie berücksichtigt ist.

Die meisten befragten Unternehmen haben außerdem geantwortet, dass sie ihre Vertriebsstrategie explizit formuliert haben. Schlüsselfaktoren des Unternehmens wie Marktstellung, Innovationskraft, Attraktivität für richtige Leute und Produktivität sind dabei bei den erfolgreichen Unternehmen deutlich stärker (fast 30 %) mit berücksichtigt.

Die Ergebnisse machen gleichzeitig deutlich, dass es sich lohnt, die Ausrichtung des Vertriebs weiter zu optimieren, denn kleine Unklarheiten in der Ausrichtung können große Auswirkungen in der Umsetzung haben.



# » Wirksame Ausgestaltung der Strukturen im Vertrieb

## Vertriebsstruktur

Vertriebsstruktur meint die Aufbau- und Ablauforganisation mit den entsprechenden Tätigkeits- bzw. Funktionsprofilen sowie deren richtige Besetzung. Das beste Organigramm und schlanke Prozesse sind nicht hinreichend, wenn die Funktionen von den eingesetzten Mitarbeitern und Führungskräften nicht wahrgenommen werden (können).

Die letzte Studie hat auch dazu konkreten Handlungsbedarf aufgezeigt. Insbesondere die Sicherstellung reibungsfreier Schnittstellen zu anderen Abteilungen läuft bei vielen Unternehmen noch nicht optimal. Hierbei kann ein klares Verständnis durch die gemeinsame Erarbeitung von Rollen und Verantwortlichkeiten und deren Dokumentation weiterhelfen (z.B. in einer RACI-Matrix).

Darüber hinaus müssen nicht nur an den Schnittstellen die richtigen Kompetenzen vorhanden sein. Vielmehr ist insgesamt ein Kompetenzmodell mit konkreten Stellenprofilen und Kompetenzanforderungen als Basis für Stellenbesetzungen erforderlich. Damit wird eine kompetenzbasierte Durchführung der Stellenbesetzung unter Zuhilfenahme diagnostischer Verfahren möglich.

In der aktuellen Befragung wurden ergänzend weitere Details und Handlungsempfehlungen hinterfragt. Die Potentiale des Vorjahres wurden dabei bestätigt. Auffällig ist, dass bei der Mehrheit der befragten Unternehmen die Stellenbesetzung ohne diagnostische Verfahren stattfand. Gleichzeitig wurde die Personalauswahl übergreifend als relativ stark eingeschätzt.

Organisations- und Prozessoptimierung ist seit Jahren ein beliebtes Beratungsfeld mit viel Verbesserungspotential. Die typischen Hebel wie z.B. Anpassung an eine verbesserte Marktsegmentierung (siehe Vertriebsstrategie) oder die Einführung angemessener Führungsspannen sollten auch weiterhin identifiziert und umgesetzt werden.

Das größte angegebene Verbesserungspotential im Rahmen der Vertriebsstruktur zeigt, dass dieser Bereich nicht isoliert betrachtet werden sollte. Bezüglich der Systeme und Instrumente entlang der Vertriebsprozesse sind erfolgreiche Unternehmen deutlich besser aufgestellt als weniger erfolgreiche. Eine optimale Struktur alleine reicht nicht.



# » Wirksame Führung unterstützt durch das richtige Vertriebssteuerungssystem

## Führungs- und Steuerungssystem

Die Strukturen müssen durch Führung und Steuerung „zum Leben erweckt“ werden. Das Herzstück stellt ein Managementsystem dar. Es umfasst die Planung, das Vertriebscontrolling sowie ein Meeting-System zur Koordination und Ableitung konkreter Aktionen bei Plan-Ist-Abweichungen.

Die Planung muss auf passende Vertriebskennzahlen bauen, die durch möglichst automatisierte Berichte ein regelmäßiges Controlling ermöglichen. Wirklich schlanke Prozesse werden dabei nur durch ein CRM-System sichergestellt. Abhängig von Anbieter und Ausprägung sind dabei entsprechende Möglichkeiten für die Planung und das Vertriebscontrolling vorgesehen. Aktionen und Maßnahmen bei Plan-Ist-Abweichungen müssen damit wiederum durch die Führungskräfte bzw. Gremien abgeleitet werden. Meetings und Veranstaltungen sind außerdem für Zielvereinbarungen sowie zur Information von Mitarbeitern einzuplanen.

Die Kienbaum-Vertriebsstudie 2013 hat dabei Verbesserungspotential bei allen vier Vertriebsselementen aufgezeigt. Nicht alle Unternehmen haben ein CRM-System - und wenn eines vorhanden ist, dann wird es zum Teil nicht richtig gelebt. Eine richtige Verfolgung des Verkaufstrichters bzw. der Vertriebspipeline ist dadurch kaum

möglich. Den Mitarbeitern fehlt damit die Basis, um im Sinne von selbststeuernden Regelkreisen Aktivitäten und Maßnahmen zu planen. Häufig kommt hinzu, dass die Anreizsysteme ebenfalls nicht dazu führen, dass die Vertriebsmitarbeiter sich kontinuierlich verbessern wollen.

Aktuell wurde das Verbesserungspotential der weniger erfolgreichen Unternehmen beim Führungs- und Steuerungssystem noch deutlicher. Der größte Unterschied lag in einer konsequenten Nachverfolgung der Planung in geschlossenen Regelkreisen. Damit sind vor allem das Herunterbrechen von Kennzahlen auf die verschiedenen Planungsebenen sowie passende Berichte und Gremien für die Ableitung konkreter Aktionen bei Plan-Ist-Abweichungen gemeint. Als Grundlage wird in der Praxis oft der PDCA-Loop (Plan, Do, Check, Act) auf Jahres-, Quartals-, Monats- und bei Bedarf auch auf Wochenebene gestaltet und eingeführt.

Weiteres Verbesserungspotential liegt z.B. im Kennzahlensystem selbst. Oft wird bei weniger erfolgreichen Unternehmen nicht der gesamte Vertriebsprozess (Sales Funnel) anhand geeigneter Kennzahlen verfolgt. Damit geht bereits identifiziertes Potential verloren und die Vertriebssteuerung erkennt dieses nicht. Darüber hinaus gibt es zum Teil bessere Anreizsysteme bei den erfolgreichen Unternehmen. Details dazu wurden bereits in früheren Kienbaum-Studien herausgearbeitet.



# » Mitarbeiter entwickeln und Veränderungen aktiv begleiten

## Mensch und Veränderung

Auch in der aktuellen Studie sind die erfolgreichen Unternehmen in der Personalentwicklung und der gezielten Begleitung von Veränderungen im Vertrieb deutlich stärker aufgestellt als die weniger erfolgreichen. Beide Vertriebs Elemente sind unmittelbar erforderlich für die erfolgreiche Umsetzung der Vertriebsstrategie. Im Kern sind folgende Fragen zu klären: Kann die Strategie mit den vorhandenen Mitarbeitern umgesetzt werden? Wie stehen die Mitarbeiter zu neuen Produkten oder Kunden (-segmenten)? Erfolgreiche Unternehmen haben darauf die besseren Antworten.

Die Studie aus dem Vorjahr hat gezeigt, dass die Personalentwicklung im Vertrieb – wenn überhaupt – oft ohne Kompetenzmodell durchgeführt wird. Die Fähigkeiten sind somit nicht bekannt, und für die Beseitigung von Defiziten besteht keine Grundlage. Außerdem wurden nur sehr selten die Wirksamkeit von Veränderungen und deren Ursachen erfasst. Der Erfolg oder Misserfolg, z.B. von Produkteinführungen, wird dadurch oft falschen Ursachen zugeschoben oder nicht weiter verfolgt.

Die Ergebnisse von 2013 wurden durch die aktuelle Kienbaum-Studie bestätigt und auch die Handlungsfelder entsprechen denen des Vorjahres. Um zu den erfolgreichen Unternehmen aufzuschließen, wurden zusätzliche Themen identifiziert. Die Einführung neuer Produkte/ Prozesse/ Systeme muss systematischer durch ein Veränderungs- und Kommunikationsmanagement vorbereitet und begleitet werden. Daran schließt sich die Nachverfolgung an, durch die entsprechende Rückschlüsse auf den Erfolg der Begleitung gezogen werden sollte.

Auch der Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahmen muss regelmäßig kontrolliert bzw. nachverfolgt werden. In der Praxis sind – wenn überhaupt – eher flächendeckende Standardschulungen üblich. Dabei werden kaum Defizite behoben, und ein Erfolg ist schwer messbar. Allgemein ist der Vertriebsmitarbeiter die Schnittstelle zum Kunden, und jedes Defizit wirkt sich unmittelbar auf den Verkauf bzw. auf die letztendliche Umsetzung der Vertriebsstrategie beim Kunden aus.



## » Ansprechpartner



**Rolf Friedrich**

Director / Mitglied der Geschäftsleitung  
Kienbaum Management Consultants GmbH  
Speditionstraße 21  
40221 Düsseldorf  
Tel. +49 211 96 59-270  
Fax +49 211 96 59-335  
Mobil +49 172 203 72 55  
Email [rolf.friedrich@kienbaum.de](mailto:rolf.friedrich@kienbaum.de)



**Dirk Seiferth**

Director / Mitglied der Geschäftsleitung  
Kienbaum Management Consultants GmbH  
Speditionstraße 21  
40221 Düsseldorf  
Tel. +49 211 96 59-254  
Fax +49 211 96 59-335  
Mobil +49 173 995 10 64  
Email [dirk.seiferth@kienbaum.de](mailto:dirk.seiferth@kienbaum.de)

Wir danken dem Studien-Team Daniel Dunkhase, Fabian Fechner, Lisa Meeßen und Ralf Rausch für die tatkräftige Unterstützung.

# Kienbaum

*Inspirierend. Anders.*

Menschen machen Unternehmen erfolgreich. Deshalb stellen wir bei Kienbaum den Menschen in den Mittelpunkt unserer Beratungsarbeit. Wir unterstützen Unternehmen und Institutionen, die mit ihren Mitarbeitern wachsen wollen. Unsere Stärke: Mit unternehmerischen und innovativen Lösungen bewegen wir Menschen in Organisationen.

Menschen finden, begeistern, entwickeln, einschätzen und wertschätzen – das ist unsere Leidenschaft. Wir stellen Organisationen zukunftsfest auf, setzen Veränderungen um und kommunizieren diese im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens. Dabei folgen wir unseren Prämissen Kompetenzen stärken, Umsetzungen treiben, Wandel beschleunigen. Unsere Personal- und Managementberater stellen das individuelle Bedürfnis der Kunden an erste Stelle: Veränderungsprozesse gehören genauso dazu wie Recruiting, Vergütungsfragen und Personalentwicklung. Deshalb sind unsere Kundenlösungen einzigartig – von Menschen für Menschen.

In der Branche „Public Sector & non profit organization“ konzentriert Kienbaum die Beratung öffentlicher Organisationen, der Bundesverwaltung und der Landesverwaltungen, von kommunalen Körperschaften, öffentlichen Unternehmen, Sozialversicherungsträgern, sozialen Einrichtungen und Bildungs-/Wissenschaftseinrichtungen.

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