

# **Sales Excellence Studie (Fokus B2B)**

## **Bedeutung, DNA und Erfolg von Sales Excellence in B2B-Unternehmen**

Prof. Dr. Jan Wieseke, Prof. Dr. Christian Schmitz

Dr. Jonas Rübertus, Dipl.-Psych. Julia Lehmann

Sales Management Department – Ruhr-Universität Bochum

# Steckbrief der Studie



## Kernfragen der Studie

- 1) Welche Unternehmen nutzen **Sales Excellence** und wie wirkt sich das auf den **Erfolg** aus?
- 2) Wo ist **Sales Excellence organisational aufgehängt**?
- 3) Was ist die **DNA** von **Sales Excellence**?
- 4) Wo liegen die **größten Herausforderungen** und **Chancen** von **Sales Excellence**?
- 5) Wann sind **Sales Excellence-Maßnahmen** **erfolgswirksam**?



## Vorgehen

Kombination **qualitativer & quantitativer** Datenerhebungen:

- **Qualitativ: 20 Interviews** mit **Vertriebsführungskräften** aus **6 B2B-Industrien**
- **Quantitativ: Online-Befragung** von **256 Vertriebsführungskräften** aus **12 B2B-Industrien**

## Forschungsteam



**Univ. Prof. Dr.  
Jan Wieseke**  
*Lehrstuhlinhaber*



**Univ. Prof. Dr.  
Christian Schmitz**  
*Lehrstuhlinhaber*



**Dr. Jonas Rübertus**  
*Post-Doc*

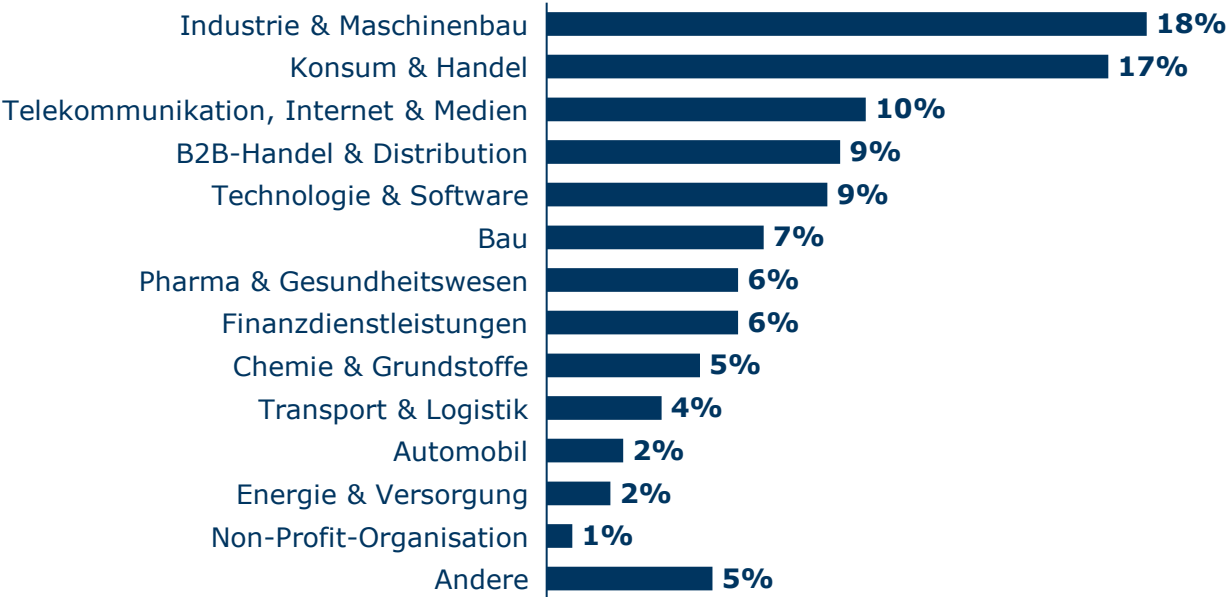


**Julia Lehmann**  
*Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin*

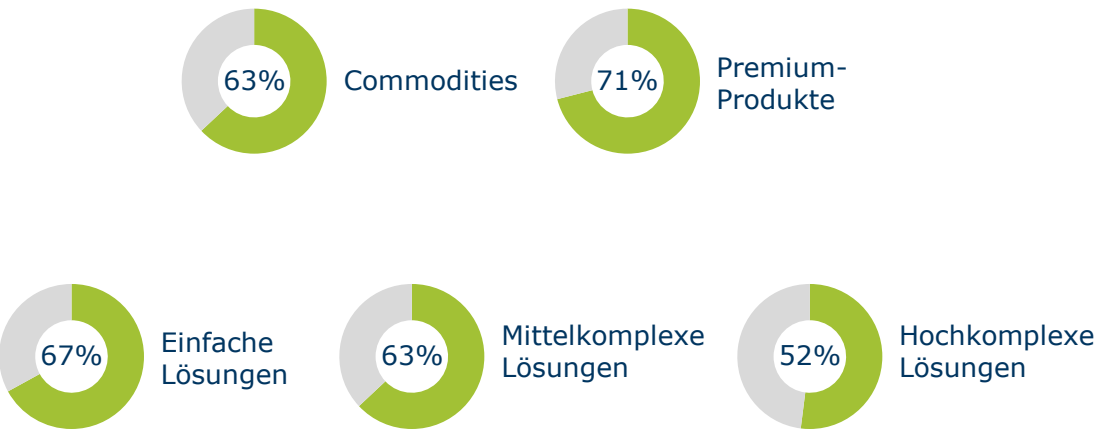
# Strukturdaten der quantitativen Studie

## Die Unternehmen

### Branchenverteilung

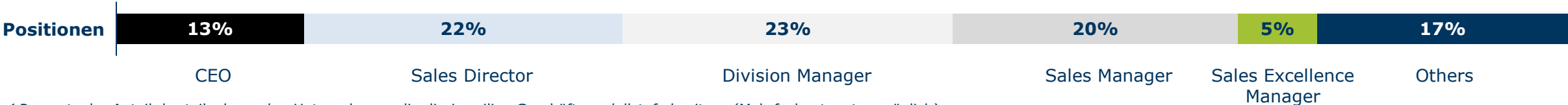


## Die Geschäftsmodellstufen<sup>1</sup>



## Die Personen

### 256 Teilnehmende in Vertriebsführungspositionen



<sup>1</sup> Prozentualer Anteil der teilnehmenden Unternehmen, die die jeweilige Geschäftsmodellstufe besitzen (Mehrfachantworten möglich)

**Sales Excellence**

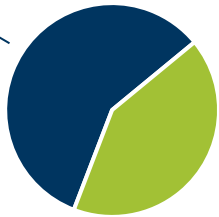
**1) Welche Unternehmen nutzen Sales Excellence und wie wirkt sich das auf den Erfolg aus?**

# Unternehmen mit eigener Sales Excellence-Abteilung sind leicht in der Minderheit – sie performen aber besser

## Häufigkeit von Sales Excellence-Abteilungen

Keine eigene Sales Excellence-Abteilung

58%



Eigene Sales Excellence-Abteilung

42%

Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen besitzen eine Sales Excellence-Abteilung.

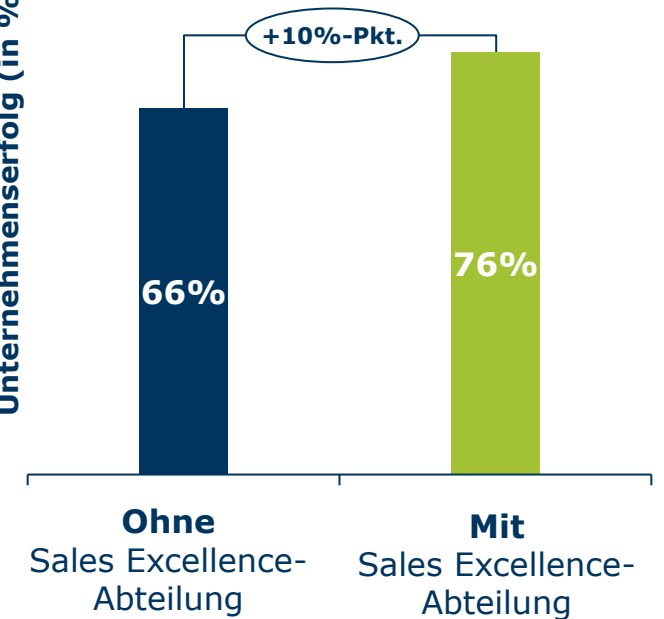
## Industrieunterschiede in der Häufigkeit von Sales Excellence-Abteilungen

|            |                                 | Branchen-Cluster                |                                              |
|------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|
|            |                                 | Maschinenbau, Telekommunikation | Pharma, Energie, Bau, Chemie, Software, etc. |
| Häufigkeit | Mit Sales Excellence-Abteilung  | 22%                             | 49%                                          |
|            | Ohne Sales Excellence-Abteilung | 78%                             | 51%                                          |

78% der Maschinenbau- und Telekommunikations-Unternehmen besitzen keine Sales Excellence-Abteilung.

## Erfolgswirksamkeit von Sales Excellence-Abteilungen<sup>1</sup>

Unternehmenserfolg (in %)



Unternehmen mit Sales-Excellence-Abteilung erzielen eine um 10 Prozentpunkte höhere Performance.

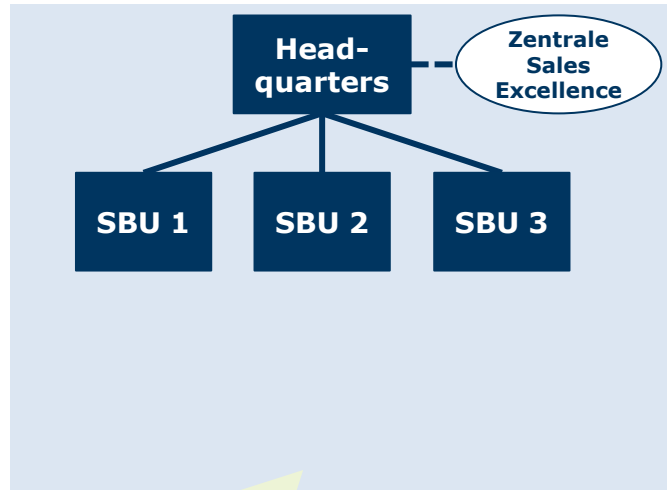
n = 256, <sup>1</sup> Teilnehmende bewerteten Unternehmenserfolg auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter als der Wettbewerb ~ 0% Unternehmenserfolg) bis 7 (deutlich besser als der Wettbewerb ~ 100% Unternehmenserfolg) für verschiedene Effektivitäts- und Effizienzkennzahlen.



**2) Wo ist Sales Excellence organisational aufgehängt?**

# Es finden sich drei organisationale Aufhängungen für Sales Excellence: zentral, dezentral, kombiniert

## Zentrale Aufhängung

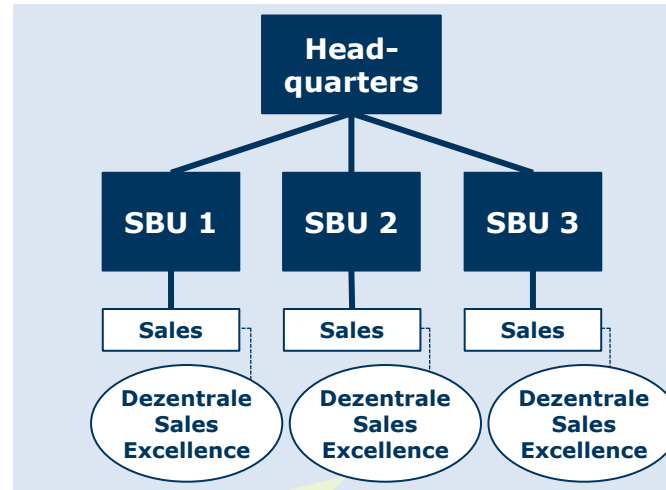


„Aus der zentralen Konzernstrategie heraus setzen wir in Zusammenarbeit mit unseren Geschäftseinheiten globale Standards im Bereich Sales Excellence [...]“

**Dr. Marvin Brundtke**

Director Marketing & Sales Governance  
Evonik

## Dezentrale Aufhängung

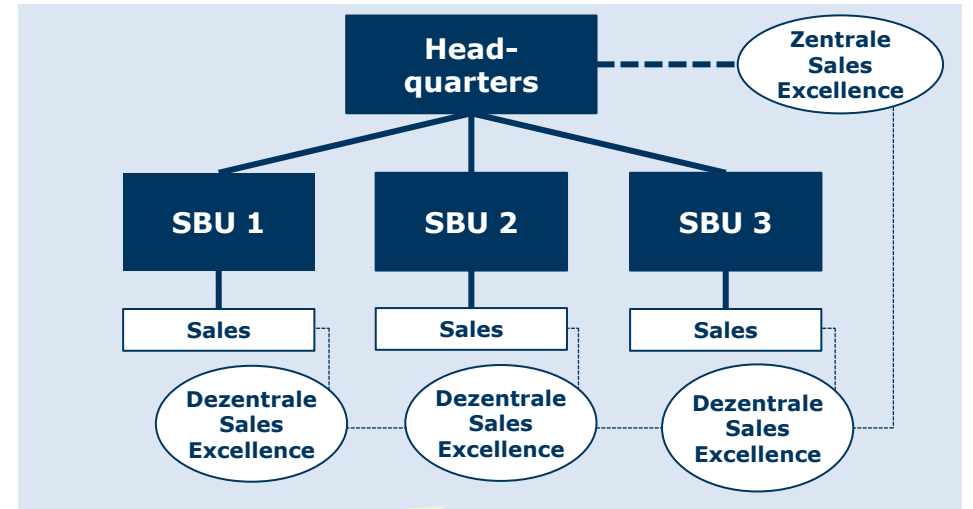


„Um den lokalen Anforderungen der Märkte besser gerecht werden zu können, haben wir uns aus einer globalen in eine dezentrale Sales Excellence-Struktur entwickelt.“

**Benedikt Rothstein**

Global Sales Excellence Lead  
Viega

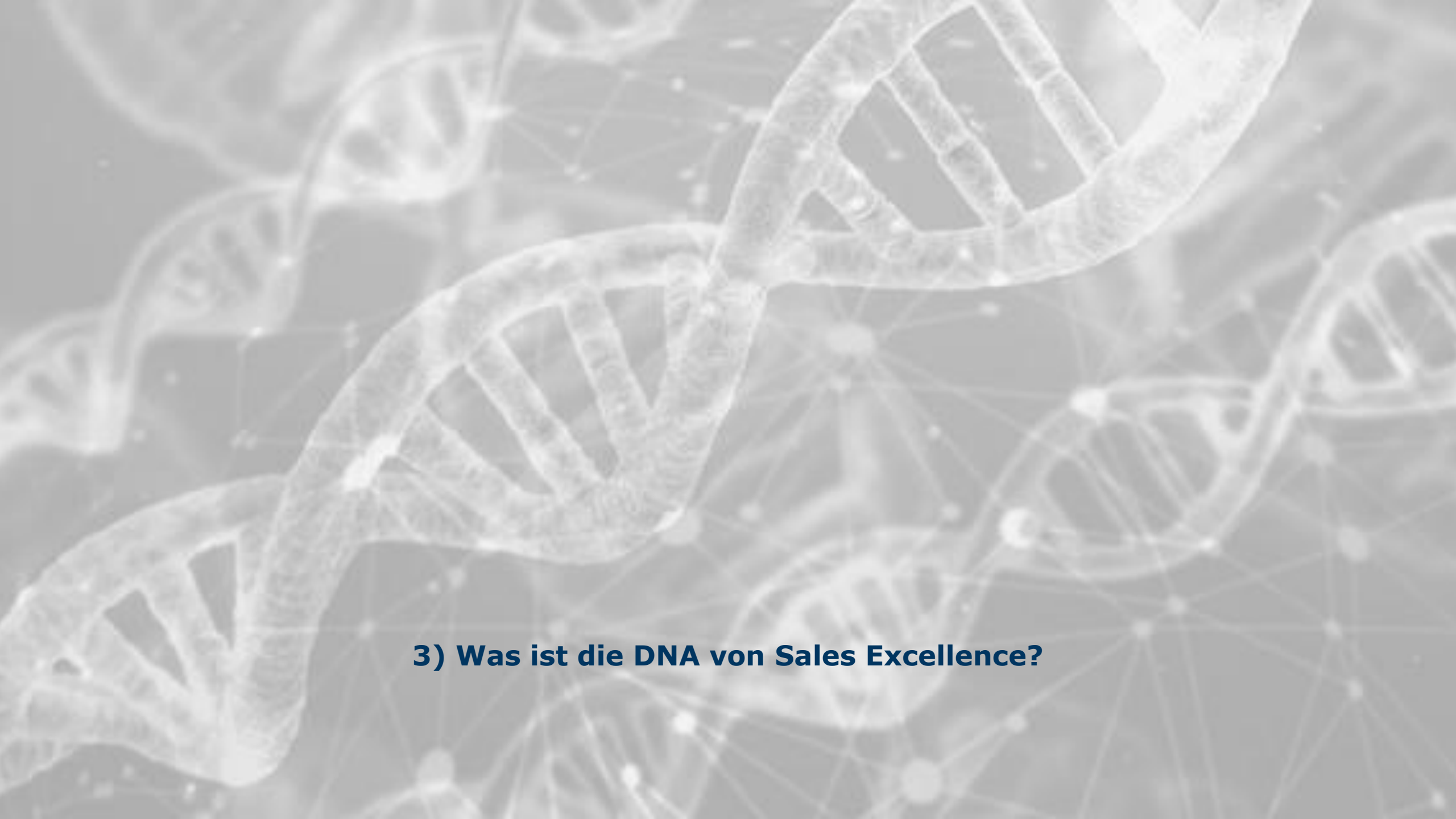
## Kombinierte Aufhängung



„Es existiert eine globale Sales Excellence-Abteilung in der Zentrale und dann gibt es einzelne Sales Excellence-Teams/Manager in den Geschäftseinheiten und Regionen.“

**Marco Lippuner**

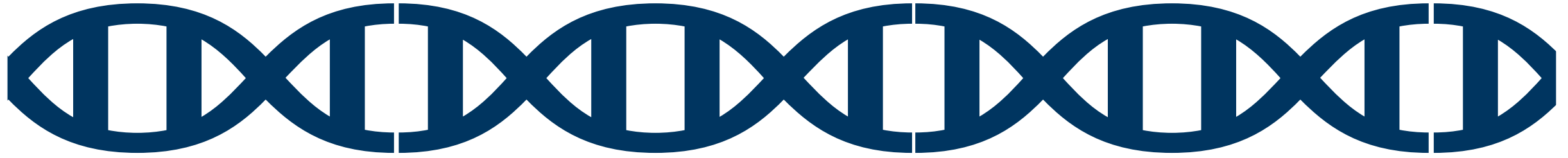
Head of Sales Excellence  
Siemens



### **3) Was ist die DNA von Sales Excellence?**



# Die DNA von Sales-Excellence enthält 6 zentrale Merkmale



**A** Sales Excellence hat einen **strategischen Blick** auf die Vertriebsorganisation

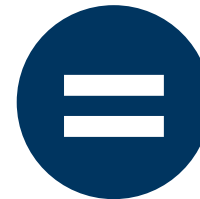
**B** Sales Excellence denkt **langfristig**

**C** Sales Excellence besitzt **Leuchtturm-funktion** für **Wissenstransfer**

**D** Sales Excellence legt **einheitliche Standards** fest

**E** Sales Excellence fungiert als **Sparringspartner**

**F** Sales Excellence deckt **Verbesserungspotenziale** auf



# Sales Excellence übernimmt eine Leuchtturmfunktion innerhalb der Vertriebsorganisation

A

Sales Excellence hat einen **strategischen Blick** auf die Vertriebsorganisation

„Dank unserer Beratungserfahrung und konzeptionellen Expertise bringen wir frischen Wind und innovative Ideen ein, ohne durch die rein operative Brille zu schauen.“

**Dr. Fabian Bill**  
Senior Manager  
Sales Excellence

**SCHOTT**

B

Sales Excellence denkt **langfristig**

„Sales Excellence-Teams werden aufgebaut, um den Vertrieb kontinuierlich weiterzuentwickeln und Veränderungen aktiv und langfristig als Chance für Wachstum zu nutzen.“

**Marcel Halfen**  
Vice President  
Global Sales  
Excellence

**BARTEC**

C

Sales Excellence besitzt **Leuchtturmfunktion für Wissenstransfer**

„Die Sales Excellence-Abteilung hat bei uns eine Leuchtturmfunktion, die Wissen in die Organisation trägt, Trainings durchführt, Methodenkompetenz vermittelt und Support bietet.“

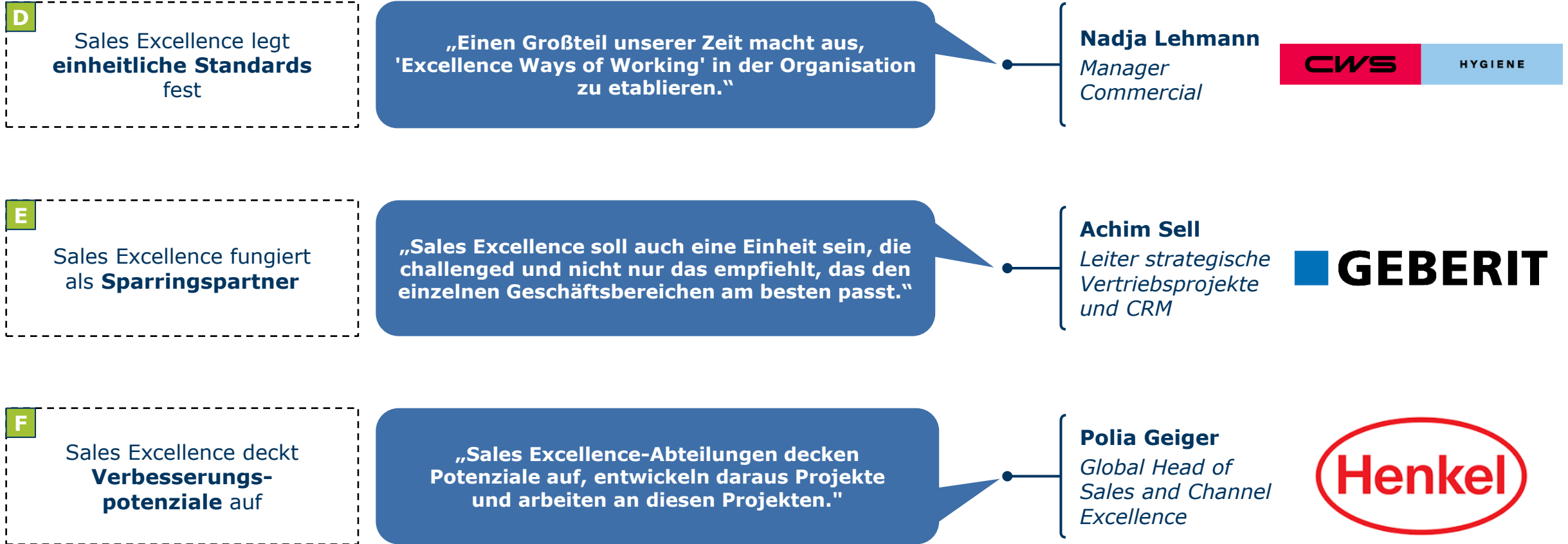
**Dr. Dominik Reinartz**  
Head of  
Commercial  
Excellence

**Heraeus**



Sales Excellence hat einen **strategischen Blick auf die Vertriebsorganisation (A)** und denkt **langfristig (B)**. Sie übernimmt eine **Leuchtturmfunktion für Wissenstransfer (C)** innerhalb der Organisation und...

# Sales Excellence setzt Impulse zur Verbesserung von Vertriebsorganisationen



...schafft **einheitliche Standards (D)** für den Vertrieb. Außerdem fungiert sie als **Sparringspartner (E)** für die operativen Vertriebsbereiche und deckt dabei **Potenziale für Verbesserungen (F)** auf.



**4) Wo liegen die größten Herausforderungen und Chancen von Sales Excellence?**

# Sales Excellence leidet unter geringem Durchgriffsrecht und fehlender Kundennähe, ...

## Herausforderungen von Sales Excellence

Keine Umsetzungs-  
verantwortung

„Sales Excellence ist Ermöglicher, aber kein Umsetzer. Was wir am Ende tun können, ist Ratschläge zu geben.“

**Michal Wielicki**  
*Technical Products -  
Head of Global Sales  
Excellence*



Fehlende Markt- und  
Kundennähe

„Als globale Einheit arbeitet man naturgemäß in gewisser Entfernung zu den regionalen Märkten. Eine der größten Herausforderungen ist es, den regionalen Vertrieblern nahe zu bleiben – denn nur so lassen sich globale Standards setzen.“

**Benedikt Rothstein**  
*Global Sales  
Excellence Lead*



Kein Durchgriffsrecht

„Bei großen Veränderungen, die von Sales Excellence initiiert werden, geht es nicht ohne die Unterstützung des Top-Managements.“

**Michael Aurich**  
*Vice President Sales  
Excellence*



Teilweise  
Unverständnis des  
operativen Vertriebs

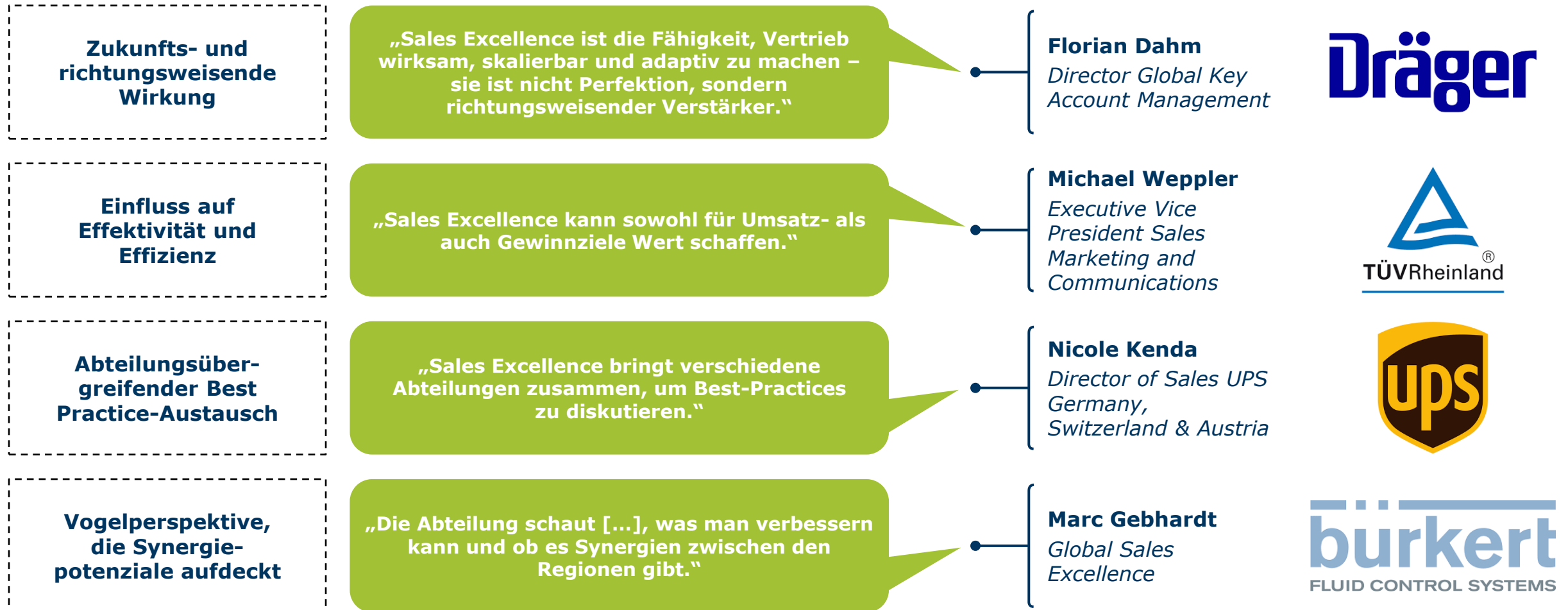
„Naturgemäß fehlt manchmal das Verständnis zwischen denen, die Sales Excellence treiben und denen, die operativ im Vertrieb tätig sind.“

**Kahraman Simsek**  
*Managing Director /  
General Manager  
Germany Mid*



# ... ermöglichen aber abteilungsübergreifenden Best Practice-Austausch und eröffnen Effektivitäts- und Effizienzpotenziale

## Chancen von Sales Excellence



A grayscale photograph of a man with a beard, wearing a light-colored button-down shirt, sitting at a desk. He has his arms raised in a celebratory gesture, with his fists clenched. In the background, a large screen displays a complex data dashboard with various charts, including a prominent bar chart in the center. On the desk in front of him is an open laptop and a stack of papers, one of which shows a line graph. The overall scene suggests a moment of triumph or achievement in a business or data-related context.

**5) Wann sind Sales Excellence-Maßnahmen  
erfolgswirksam?**

# Sales Excellence-Maßnahmen sind dann erfolgswirksam, wenn die folgende Formel angewendet wird: Align + Aim + Act → Achieve

Die einzelnen Bestandteile der Formel auf den Folge-Folien jeweils im Detail

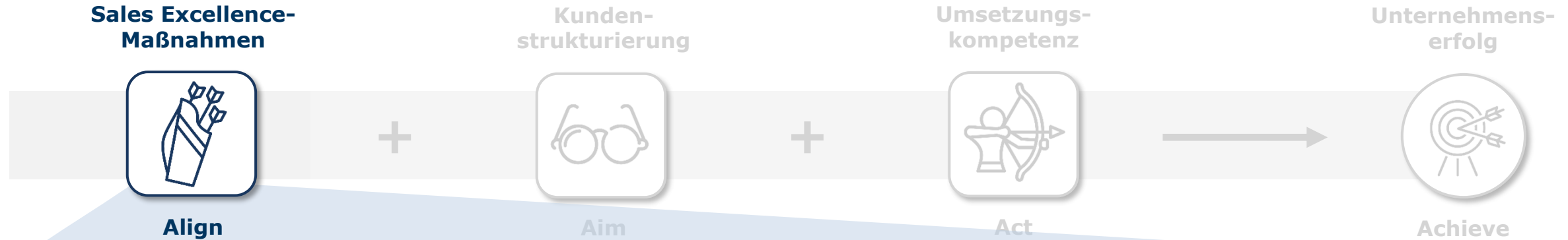


Quelle: Wieseke, Jan (2022), Die Sales Profit Chain



# Die Align + Aim + Act → Achieve-Formel für Erfolg mit Sales Excellence-Maßnahmen

Deep Dive:  
Align



## Definition der Sales Excellence-Maßnahmen

- Informations-Management** umfasst sämtliche Maßnahmen zur Erfassung, Verarbeitung, Speicherung und Verteilung vertriebsrelevanter Informationen.
- Prozess-Management** umfasst sämtliche Maßnahmen zur Definition, Standardisierung, Überwachung und Festlegung von Verantwortlichkeiten strategischer und operativer Prozesse im Vertrieb.
- HR-Management** umfasst sämtliche Maßnahmen zur Identifikation, Entwicklung, Führung, Bindung und Belohnung von Vertriebsmitarbeitenden.
- Schnittstellen-Management** umfasst sämtliche Maßnahmen zur Koordination und Optimierung von Schnittstellen der Vertriebsorganisation mit anderen Abteilungen und Schnittstellen innerhalb der Vertriebsorganisation.

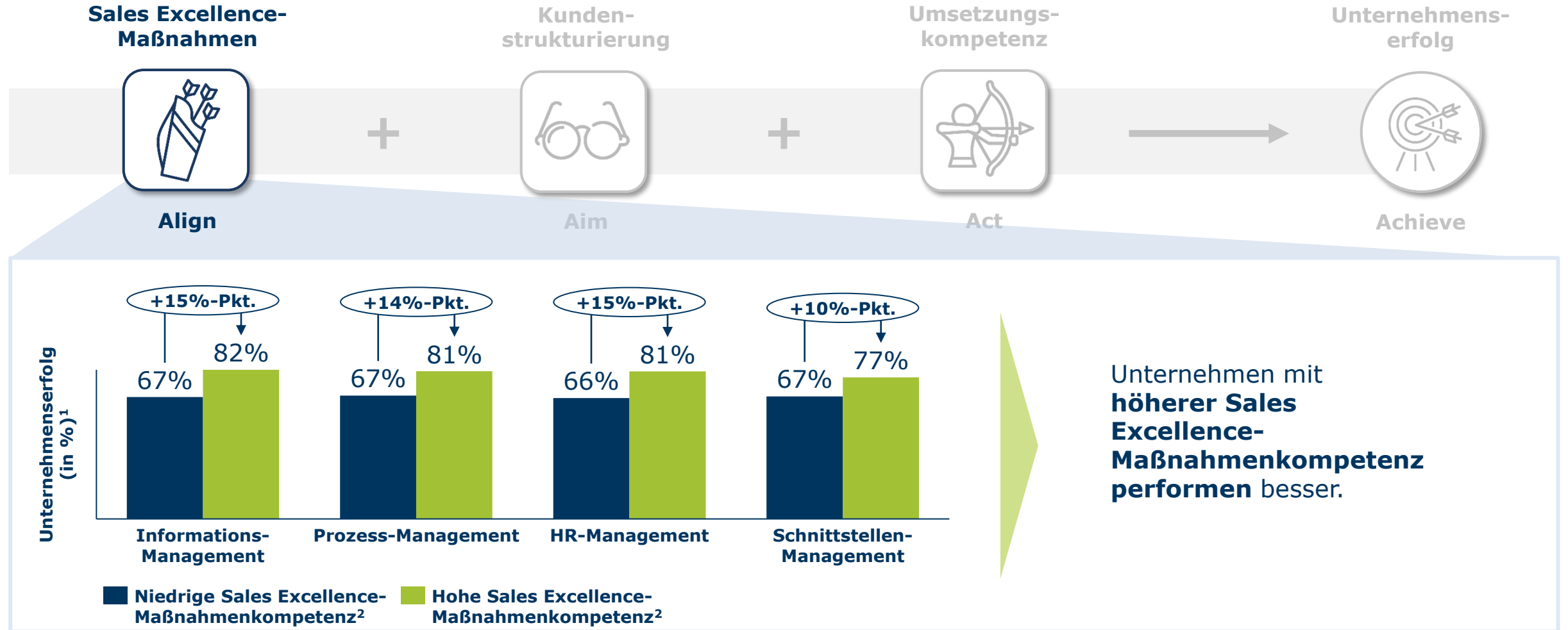
## Dimensionen der Sales Excellence-Maßnahmen

- Dimensionen:** Wettbewerbsinformationen, Kundeninformationen, Informationsverfügbarkeit, Informationsüberwachung, CRM-Qualität
- Dimensionen:** Prozessqualität, Prozessverantwortlichkeit, Prozessüberwachung, Prozessflexibilität
- Dimensionen:** Talentidentifikation, Talententwicklung, Rollendefinitionen, Führungsqualitäten, Zielorientierung und Verständlichkeit der Vergütung
- Dimensionen:** Schnittstellen mit anderen Abteilungen (z.B. Marketing, IT, R&D), Schnittstellen innerhalb der Vertriebsorganisation (z.B. Außendienst zu Inside Sales)

Quelle: Wieseke, Jan (2022), Die Sales Profit Chain, S. 205

# Die Align + Aim + Act → Achieve-Formel für Erfolg mit Sales Excellence-Maßnahmen

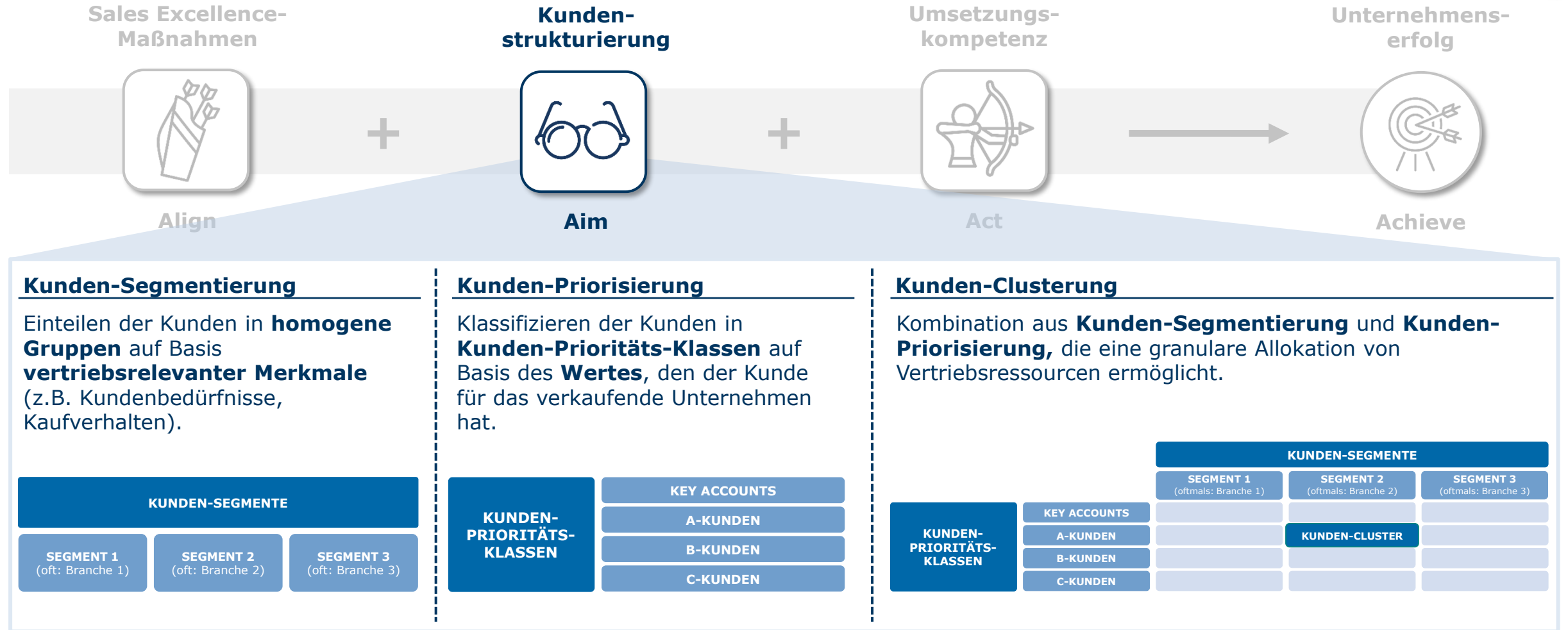
Deep Dive:  
Align



n = 256, <sup>1</sup> Teilnehmende bewerteten Unternehmenserfolg auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter als der Wettbewerb ~ 0% Unternehmenserfolg) bis 7 (deutlich besser als der Wettbewerb ~ 100% Unternehmenserfolg) für verschiedene Effektivitäts- und Effizienzkennzahlen. <sup>2</sup> Teilnehmende bewerteten ihre Kompetenz je Sales Excellence-Maßnahmenbereich auf einer Skala von 1-7. Unternehmen mit einem Durchschnitt >6 wurden mit „Hohe Sales Excellence-Maßnahmenkompetenz“, Unternehmen mit einem Durchschnitt <6 wurden mit „Niedrige Sales Excellence-Maßnahmenkompetenz“ klassifiziert.

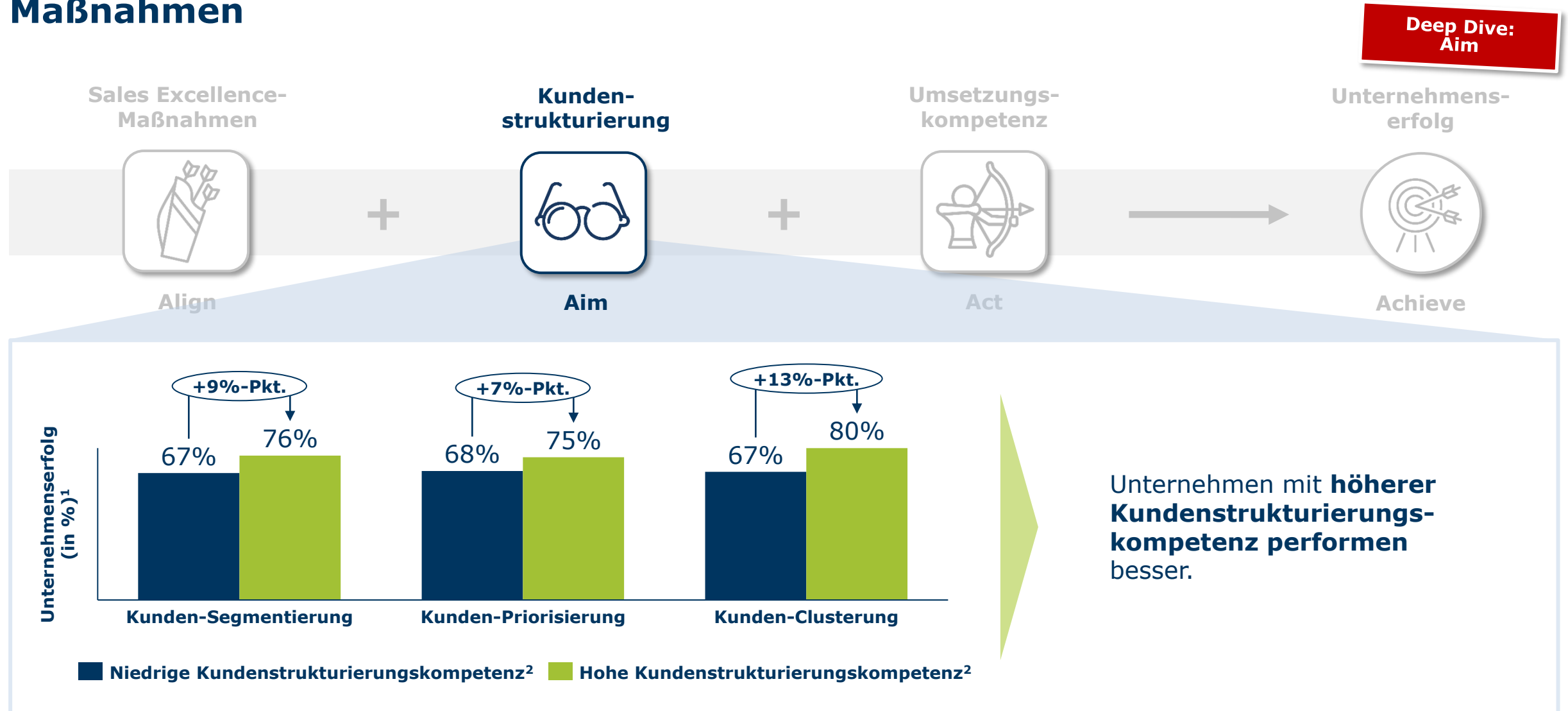
# Die Align + Aim + Act → Achieve-Formel für Erfolg mit Sales Excellence-Maßnahmen

Deep Dive:  
Aim



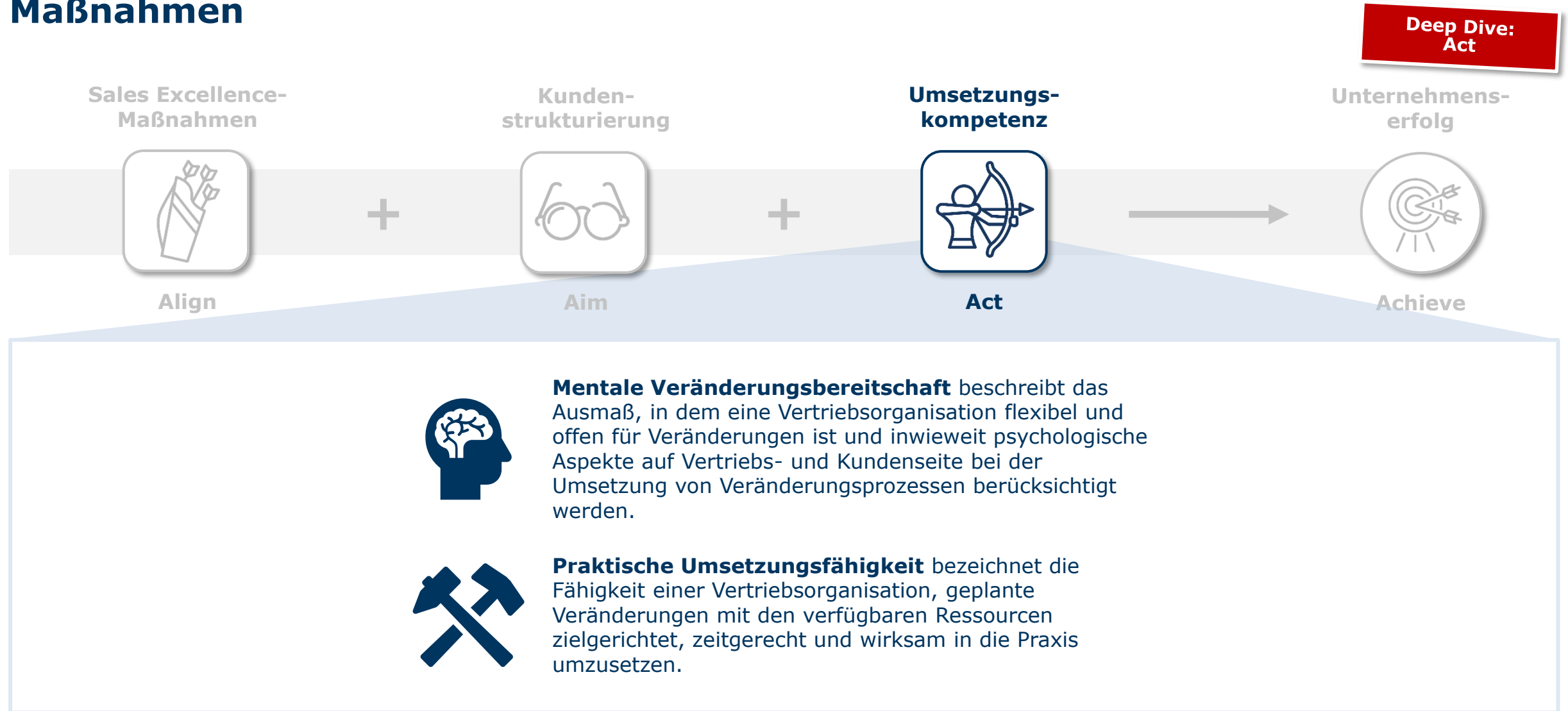
Quelle: Wieseke, Jan (2022), Die Sales Profit Chain, S. 123 f.

# Die Align + Aim + Act → Achieve-Formel für Erfolg mit Sales Excellence-Maßnahmen



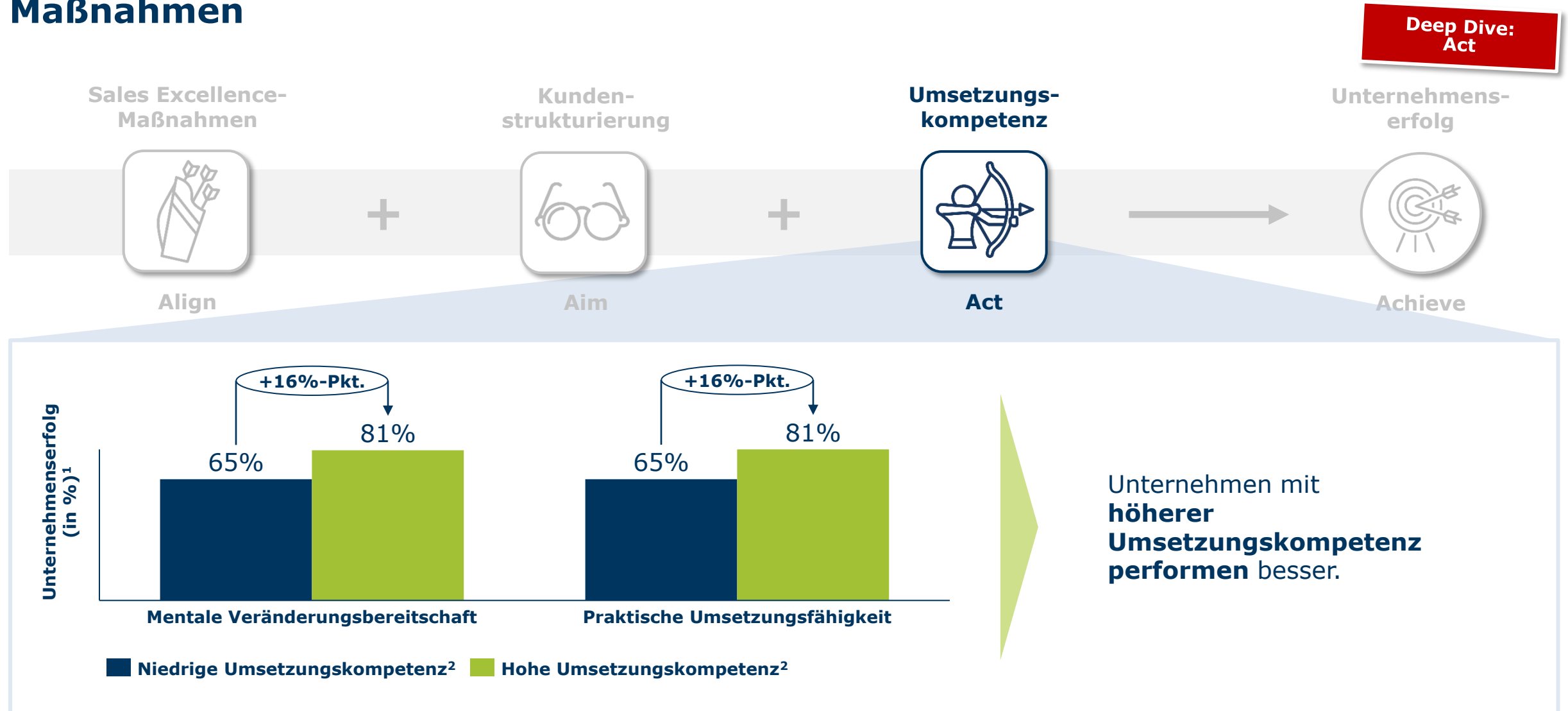
n = 256, <sup>1</sup> Teilnehmende bewerteten Unternehmenserfolg auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter als der Wettbewerb ~ 0% Unternehmenserfolg) bis 7 (deutlich besser als der Wettbewerb ~ 100% Unternehmenserfolg) für verschiedene Effektivitäts- und Effizienzkennzahlen. <sup>2</sup> Teilnehmende bewerteten ihre Kundenstrukturierungskompetenz für Segmentierung, Priorisierung und Clusterung auf einer Skala von 1-7. Unternehmen mit einem Durchschnitt >6 wurden mit „Hohe Kundenstrukturierungskompetenz“, Unternehmen mit einem Durchschnitt <6 wurden mit „Niedrige Kundenstrukturierungskompetenz“ klassifiziert.

# Die Align + Aim + Act → Achieve-Formel für Erfolg mit Sales Excellence-Maßnahmen



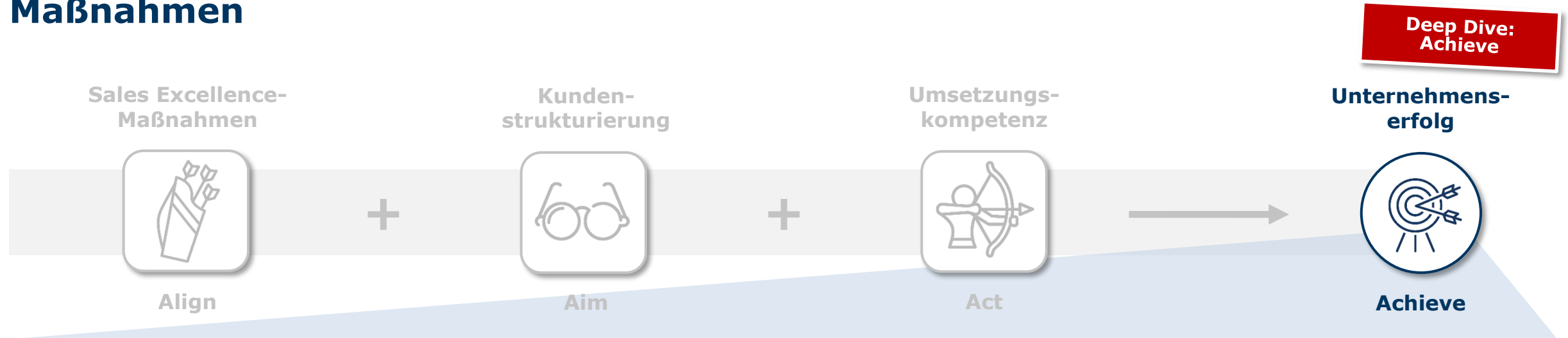
Quelle: Wieseke, Jan (2022), Die Sales Profit Chain, S. 184 ff.

# Die Align + Aim + Act → Achieve-Formel für Erfolg mit Sales Excellence-Maßnahmen



n = 256, <sup>1</sup> Teilnehmende bewerteten Unternehmenserfolg auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter als der Wettbewerb ~ 0% Unternehmenserfolg) bis 7 (deutlich besser als der Wettbewerb ~ 100% Unternehmenserfolg) für verschiedene Effektivitäts- und Effizienzkennzahlen. <sup>2</sup> Teilnehmende bewerteten ihre Umsetzungskompetenz jeweils auf einer Skala von 1-7. Unternehmen mit einem Durchschnitt >6 wurden mit „Hohe Umsetzungskompetenz“, Unternehmen mit einem Durchschnitt <6 wurden mit „Niedrige Umsetzungskompetenz“ klassifiziert.

# Die Align + Aim + Act → Achieve-Formel für Erfolg mit Sales Excellence-Maßnahmen



**Sales Excellence-Maßnahmen** wirken sich **positiv** auf den **Unternehmenserfolg** aus, wenn sie mit einer **sauberen Kundenstrukturierung** und einer **hohen Umsetzungskompetenz** kombiniert werden.



# Bei fehlender Kundenstrukturierung oder Umsetzungskompetenz entfalten Sales Excellence-Maßnahmen keine Wirksamkeit

Deep Dive:  
Achieve

## Sales Excellence-Maßnahme

Beispiel: Einführung eines **hybriden Verkaufsmodells** (Kombination von **Vor-Ort- & Online-Besuchen** durch **denselben Vertriebsmitarbeitenden**) als Maßnahme für das **Prozess-Management**



## Kundenstrukturierung

Identifizieren **Segmentierung** und **Priorisierung zielsicher**, welche Kunden eine **Online-Betreuung ablehnen** und für welche Kunden eine **Vor-Ort-Betreuung wirtschaftlich** ist?

## Umsetzungskompetenz

Zeigt die **Vertriebsorganisation** die **psychologische Veränderungsbereitschaft**, **Online-Besuche** bei langjährigen **Vor-Ort-Kunden** durchzuführen?

## Unternehmenserfolg

Erhöht die **Sales Excellence-Maßnahme** den **Unternehmenserfolg**?

Szenario  
A

**X**

✓

**X**

Szenario  
B

✓

**X**

**X**

Szenario  
C

✓

✓

✓



Für weiterführende **Insights** zu **hybriden Verkaufsmodellen** empfehlen wir den **ausführlichen Ergebnisbericht** unserer **Hybrid Selling-Studie**.





# Sales Excellence Studie – die Kernergebnisse der Studie im Überblick



- 1 Verbreitung & Auswirkungen auf Unternehmenserfolg**
- 42% haben eine eigene **Sales Excellence-Abteilung**
  - Diese Unternehmen **performen** im Durchschnitt **besser**



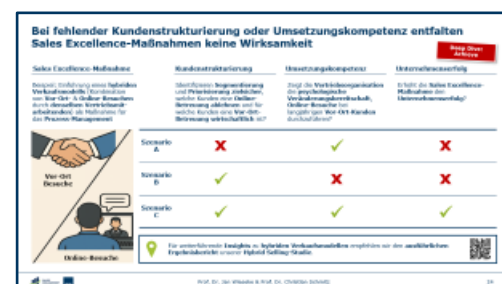
- 2 Organisationale Aufhängung**
- Sales Excellence kann **zentral, dezentral** oder **kombiniert** aufgehängt sein



- 3 DNA von Sales Excellence**
- Sales Excellence denkt **strategisch & langfristig**, hat **Leuchtturmfunktion**, setzt **Standards**, ist **Sparringspartner**, sucht neue **Potenziale**



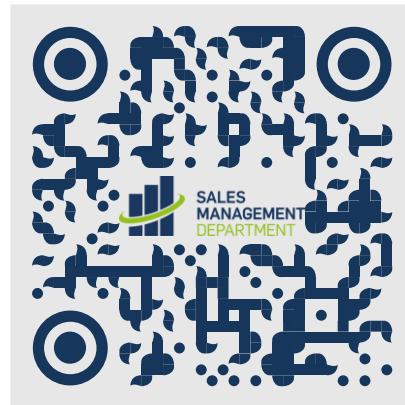
- 4 Herausforderungen & Chancen**
- Teilweise **geringes Durchgriffsrecht** und **fehlende Kundennähe**
  - Können **Effektivitäts- und Effizienzpotenziale** heben



- 5 Gestaltung von Maßnahmen**
- Sales Excellence-Maßnahmen führen nur mit **Kundenstrukturierung** und **Umsetzungskompetenz** zu **Unternehmenserfolg**

# Sprechen Sie uns gerne an, wenn Sie...

**...einen wissenschaftlichen Austausch zu Sales Excellence benötigen.**



[smd@ruhr-uni-bochum.de](mailto:smd@ruhr-uni-bochum.de)

**...Sparring zu Sales Excellence-Themen in Ihrer Vertriebsorganisation suchen.**



 **Prof. Schmitz & Wieseke**  
SALES MANAGEMENT CONSULTING

**Dr. Jan Helge Guba**  
Co-Founder & Managing Partner

 **+49 (0)151 44 350 665**

 **[helge.guba@schmitz-wieseke.de](mailto:helge.guba@schmitz-wieseke.de)**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit! Wir freuen uns auf den gemeinsamen Austausch!



**Univ. Prof. Dr.  
Jan Wieseke**

**Universitätsprofessor** für  
Vertriebsmanagement &  
**Lehrstuhlinhaber** am Sales  
Management Department

Telefon: +49 (0)234 32-26596  
E-Mail: jan.wieseke@rub.de



**Univ. Prof. Dr.  
Christian Schmitz**

**Universitätsprofessor** für  
Vertriebsmanagement &  
**Lehrstuhlinhaber** am Sales  
Management Department

Telefon: +49 (0)234 32-26596  
E-Mail: christian.schmitz@rub.de



**Dr. Jonas Rübertus**

**Postdoctoral Researcher** am  
Sales Management Department

Telefon: +49 (0)234 32-22376  
E-Mail: jonas.ruebertus@rub.de



**Dipl.-Psychologin  
Julia Lehmann**

**Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin** am Sales  
Management Department

Telefon: +49 (0)234 32-25720  
E-Mail: julia.lehmann@rub.de