

# Keine Panik im Verkaufstunnel

Ein professioneller Verkaufsprozess setzt eine filigranere Vertriebssteuerung voraus. So wird die Zukunft für die Unternehmen sicherer und planbarer. **Der Erfolg einer derartigen Vertriebssteuerung hängt vor allem von der Einführung ab.**

Text \_ Wolfgang F. Bussmann und Wilco Verheij

In den vergangenen Jahren haben immer mehr Unternehmen damit begonnen, ihre Verkaufsprozesse systematisch zu strukturieren und einen firmenspezifischen Erfolgspfad (»Our way of selling«) zu definieren. Ein professioneller Verkaufsprozess folgt dabei folgender Grundstruktur: Die einzelnen Stufen des Verkaufsprozesses werden in unterschiedlichen Schritten beschrieben – etwa Kontaktetablierung, Bedarfsanalyse, Angebotsverhandlung etc. Ein nächster Schritt beschreibt die Inhalte – etwa die Kernaktivitäten und Erfolgsfaktoren je Verkaufsstufe. In einem dritten Schritt werden die Kenntnisse und Fähigkeiten abgefragt. Hier soll Antwort auf die Frage gegeben werden, was der Verkäufer je Verkaufsschritt wissen und können muss. In einer weiteren Stufe werden Hilfsmittel zur Unterstützung einzelner Prozessphasen – wie Checklisten, Argumentationshilfen etc. – aufgelistet. Ein weiterer Schritt benennt die beteiligten Funktionsebenen je Schritt, um abschließend die Ziele je Schritt (Anzahl bzw. Wert der Projekte) aufzuzeigen. Ein Sales-Funnel-Management in dieser Form ist für die meisten Unternehmen neu. Zumeist beschränken sich die Firmen, wenn überhaupt, auf das Management

der letzten Phase im Verkaufsprozess »Offer to order«. Der zukünftige Erfolg eines Verkäufers hängt jedoch maßgeblich von der Qualität der frühen Sales-Funnel-Phasen ab. Das Management der Ziele der einzelnen Funnel-Phasen scheiterte bislang meist an unzureichenden CRM-Voraussetzungen. In jüngster Zeit haben einige Unternehmen hier einen echten Durchbruch erzielt und verfügen nun auch über die IT-Voraussetzungen, um alle Phasen im Verkaufsprozess systematisch zu managen.

nen im Rahmen von Kick-off-Meetings nicht getan ist. Ein professionelles Sales-Funnel-Management muss Bestandteil des operativen Führungsinstrumentariums werden. Wirklich profitieren werden Unternehmen nur, wenn die Informationsplattform stimmt. Und dies setzt voraus, dass die Systemeingaben zeitnah und korrekt erfolgen. Erfolgsentscheidend ist zudem, dass die Interpretation der Daten sachlich korrekt erfolgt und die Verkäufer sich wirklich öffnen und das System nicht als Bedrohung, sondern

## »DER ZUKÜNFTIGE ERFOLG EINES VERKÄUFERS HÄNGT JEDOCH MASSGEBLICH VON DER QUALITÄT DER FRÜHEN SALES-FUNNEL-PHASEN AB.«

In diesem Zusammenhang spielt das sogenannte Dashboard-Management seine Vorteile aus: Verkäufer und Vertriebsmanagement erhalten je Verkaufsstufe Informationen über Anzahl und Wert der Projekte, die Verweildauer in den jeweiligen Phasen sowie Aussagen zur Wahrscheinlichkeit, die jeweils nächste Stufe zu erreichen. Dies ist jedoch noch keine Garantie für eine erfolgreiche Umsetzung bzw. eine erfolgreiche Integration des Instruments in den Arbeitsalltag der Vertriebsmannschaften.

Bekanntlich scheitern CRM-Einführungen in vielen Unternehmen, zum Teil, weil die Systeme nicht die firmenspezifischen Anforderungen abdecken, zum noch größeren Teil jedoch, weil die Mitarbeiter den Nutzen nicht erkennen und die Einführung torpedieren. Ein Blick in die Unternehmenspraxis zeigt, dass es mit plakativen Power-Point-Präsentatio-

als echte Unterstützung akzeptieren. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit von IT, Vertriebsmanagement und Personalentwicklung – während des gesamten Projekts.

Beim Unternehmen Oce, einem Spezialisten für Dokumentenmanagement mit Sitz in Mülheim, hat man Anfang des Jahres 2010 ein derartiges Sales-Funnel-Managementsystem entwickelt: Alle neuen Verkaufschancen werden jetzt einem der sechs Oce-Verkaufsschritte zugeordnet. Auf einen Blick sehen Verkäufer und Vertriebsmanagement, ob das Dashboard den Standards entspricht. Eine Ampel signalisiert, wo sich der Verkäufer im grünen bzw. im roten Bereich bewegt. Die Einführung des Systems wurde systematisch durch die hauseigene Oce-Academy begleitet. Die Unternehmensberatung Mercuri International hat das

### AUTOR

Wolfgang F. Bussmann  
ist Partner bei Mercuri  
International Deutschland  
GmbH.

→ [www.mercuri.de](http://www.mercuri.de)



Projekt als externer Partner unterstützt. Wichtige Ziele bei der Einführung waren der Abbau typischer emotionaler Vorbehalte (»der gläserne Verkäufer«), die Positionierung des Systems als Frühwarnsystem bzw. als Instrument zum Selbstmanagement, die Einbettung der Dashboards in monatliche Performance-Review-Gespräche sowie die Ableitung individueller Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen, ausgerichtet auf die spezifischen Dashboard-Konstellationen der Mitarbeiter. Die Vertriebsführerkräfte des Unternehmens wurden in dreitägigen Workshops auf die Durchführung der monatlichen Mitarbeitergespräche vorbereitet. Unter anderem wurden sie im Umgang mit einem Katalog von Coaching-Fragen trainiert, der es ermöglicht, Gründe für spezifische Dashboard-Situationen zu hinterfragen. Die Gespräche münden jeweils in einem Maßnahmenkatalog für den nächsten Monat. Das Management hat bei allen Maßnahmen großen Wert darauf gelegt, dass die Gespräche so angelegt sind, dass sie die Selbsterkenntnis der Verkäufer fördern. Die Auswertung der individuellen Dashboards der Mitarbeiter beinhaltet auch die Chance, Entwicklungspotenziale der Vertriebsmitarbeiter viel detaillierter als bisher offenzulegen und sie mit gezielteren Entwicklungsmaßnahmen zu unterstützen.

Zunächst wurden in diesem Zusammenhang für alle Kernaktivitäten einzelner Funnel-Phasen erfolgskritische Fähigkeiten für den Verkauf definiert. Die Ergebnisse sind in eine Kompetenzentwicklungsmatrix eingeflossen. Auf deren Basis wurden die Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter im Zuge von 360-Grad-Befragungen ermittelt. Zusammen mit

den jeweiligen Dashboard-Ergebnissen waren sie Grundlage zur Erarbeitung individueller Entwicklungspfade.

### **Besser verkaufen**

Alle Führungskräfte im Vertrieb des Anbieters wurden anschließend in zweitägigen Workshops trainiert, wie man Mitarbeiter im Außendienst hinsichtlich der Optimierung einzelner Funnel-Phasen unterstützt. In diesem Zusammenhang haben die Vertriebsleiter auch gelernt, wie man Mitarbeiter generell vom Coaching überzeugt, wie man individuelle Coaching-Vereinbarungen trifft, Kundengespräche als Beobachter begleitet, im Nachgang Feedback im Rahmen sogenannter Bordsteinkonferenzen gibt usw. Obwohl die Einführung des Programms erst einige Monate

zurück liegt, lassen sich nach Angaben des Unternehmens Océ erste Teilerfolge benennen: Fast alle beteiligten Länder berichten über signifikante Zuwächse – speziell in den frühen Sales-Funnel-Phasen. Die Anzahl neuer Projekte bzw. Verkaufschancen hat sich signifikant erhöht. Gleichzeitig hat sich die Qualität in der Einschätzung einzelner Verkaufschancen verbessert. In vielen Fällen hat dies auch zur Löschung oder Rückstufung älterer Projekte geführt. Nicht zuletzt kann die Océ-Academy Entwicklungsmaßnahmen jetzt genauer an den individuellen Notwendigkeiten ausrichten. Ein weiteres Plus: Vertriebsmanager und Verkäufer gehen mit dem neuen Instrument verantwortungsvoll um. Monatsgespräche verlaufen sachlicher und sind faktenbasierter.

[redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de)

• 1

#### **AUTOR**

**Wilco Verheij**

ist Business-Group-Manager Technical Document Systems bei OCE.

→ [www.oce.de](http://www.oce.de)

