



Internationales Verkaufsprozess-Management am Beispiel Carl Zeiss IMT

Marcus Redemann

Quelle: Binckebanck, L./Belz, C. (Hrsg.):
Internationaler Vertrieb, Springer Gabler 2012



Consulting Fokus (Mercuri International): Internationales Verkaufsprozess- management am Beispiel Carl Zeiss IMT - Die Champions League des Vertriebs

Marcus Redemann

1	Strukturierung der Verkaufsaktivitäten	666
1.1	Vertriebsleiter können keine Ergebnisse managen	666
1.2	Planen Sie noch oder irren Sie schon?.....	667
2	Entwicklung und Einführung von Verkaufsprozessen in internationalen Vertriebsorganisationen.....	669
2.1	Schritt 1: Analyse Einkaufsprozesse und Status der Marktbearbeitung	671
2.2	Schritt 2: Entwicklung der Verkaufsprozesse	671
2.3	Schritt 3: Vorbereitung Roll-out.....	673
2.4	Schritt 4: Roll-out	674
3	Fazit	675
	Literatur.....	675

1 Strukturierung der Verkaufsaktivitäten

1.1 Vertriebsleiter können keine Ergebnisse managen

Stellen Sie sich vor, ein Fußballtrainer starrt während der gesamten 90 Minuten des Spiels permanent auf die Anzeigetafel. Seltsam, oder? Denn ein Blick auf das Ergebnis reicht nicht aus, um das Spielgeschehen zu beurteilen und eingreifen zu können. Fußballtrainer wissen, dass sie bei einem Spiel bzw. in der Saison keine Ergebnisse managen können, sondern vielmehr die Aktivitäten auf dem Spielfeld steuern müssen. Deswegen hört man auch selten Ziele wie „Gewinnt 2:0“ oder „Schießt diese Saison 78 Tore“. Selbst wenn sie „einpeitschend“ und motivierend vorgetragen werden, bleibt der Wirkungsgrad dieser – rein auf das Ergebnis ausgerichteten – Ziele auf den Spieler gering. Es fehlt an konkreten Hinweisen, wie das Ziel erreicht werden soll.

Aus diesem Grund sprechen Trainer mit ihren Mannschaften über Laufwege, Zuordnungen und Spielzüge. Damit strukturieren sie die Aktivitäten auf dem Spielfeld, die dann zum gewünschten Ergebnis führen sollen. Horst Hrubesch beschrieb seinen Torerfolg auch als Abfolge der richtigen Aktivitäten: „Manni Bananenflanke, ich Kopf, Tor.“ Heutzutage spricht man vom „Matchplan“, um die Taktik für das Spiel zu beschreiben. Der Trainer von Borussia Dortmund, Jürgen Klopp, sagte in einem Interview: „Entscheidend ist, dass man richtig läuft und dass man die richtigen Wege macht.“ Der FC Barcelona – unbestritten einer der Maßstäbe im internationalen Fußball – ist dafür bekannt, dass von der ersten Mannschaft bis zur jüngsten Jugendmannschaft alle die gleichen Wege und damit dasselbe taktische Konzept und Spielsystem trainieren. So kann der „Matchplan“ präzise, schneller und nahezu fehlerfrei umgesetzt werden. Dass es funktioniert, spiegelt sich in den Erfolgen des Teams und auch bei den Spielern wider. „Barca“ dominierte mit Siegen in den Jahren 2009 und 2011 die Champions League, und Lionel Messi, Andrés Iniesta sowie Xavi (alleamt aus Barcelonas Talentschmiede La Masia) belegten die drei ersten Plätze bei der Wahl zum Weltfußballer des Jahres 2010.

Gerade in der Champions League ist das Niveau der Mannschaften in der Regel so hoch, dass Fehler konsequent bestraft werden. So zeigt sich dann sehr schnell, ob die Spielzüge richtig geplant und vernünftig umgesetzt wurden. Dabei kommt es natürlich auch auf die individuellen Fähigkeiten der Spieler an. Schließlich müssen sie ihre Rolle in der entscheidenden Sequenz des Spielzugs auch optimal ausfüllen können. Der Spielzug und die Laufwege schaffen dafür den Maßstab und Rahmen, sodass allen Beteiligten bewusst ist, welche Fähigkeiten wann und wie gefordert sind. Diese können dann entsprechend in den Trainingseinheiten verinnerlicht und so automatisiert werden. Während des Spiels konzentriert sich ein Trainer auf das Spielfeld, damit er erkennen kann, ob und inwieweit die ge-

planten Spielzüge funktionieren bzw. modifiziert werden müssen und welche Defizite es bei den Spielern zu beheben gilt.

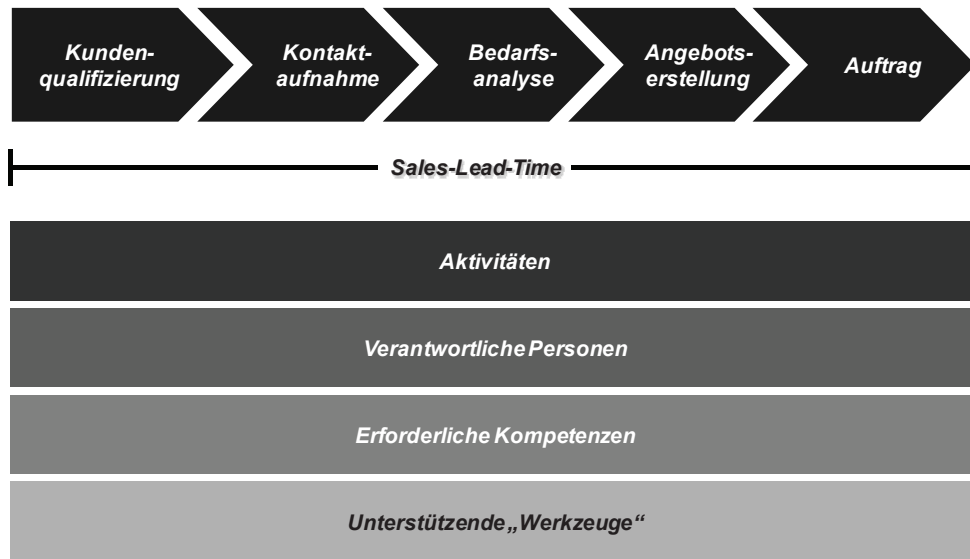
Was lässt sich aus der sportlichen Analogie auf den Vertrieb übertragen? In der Champions League treffen regelmäßig die Top-Teams des Fußball aufeinander. Im internationalen Vertrieb findet man ebenfalls die „Big Player“ einer Branche. Nur wer über die entsprechende Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie von Produkten und Dienstleistungen verfügt, wird sich dauerhaft auf den vorderen Plätzen im Markt etablieren. Fehler werden hier nämlich ebenso konsequent und unerbittlich bestraft wie in der Königsklasse des Fußballs. Und nur wer seine internationalen Verkaufsprozess (also seinen „Matchplan“) professionell managt, wird die Potenziale aus den Märkten optimal nutzen können.

Dabei gilt wie im Fußball, dass im Vertrieb keine Ergebnisse gemanagt werden können. Sie sind lediglich ein Blick in die Vergangenheit und stellen letztendlich nur die Auswirkung von Aktivitäten dar. Die Ursachen und damit die Stellhebel liegen im Sicherstellen der richtigen Aktionen auf dem Spielfeld des Vertriebs, also im Markt bzw. im Verkaufsgebiet. Vorgaben wie „zehn Prozent Wachstum“, „54 Millionen Euro Umsatz“ sind gern kommunizierte Ziele, die bei einem Verkäufer dieselbe Ratlosigkeit hinterlassen wie bei einem Fußballspieler, der mit einem „Gewinn 2:0“ auf den Platz geschickt wird. Das Ziel ist zu abstrakt. Es wird nicht heruntergebrochen auf konkrete Aktivitäten, sodass ein zielkonformes Verhalten eher dem Zufall bzw. der Initiative des Verkäufers überlassen wird. Ziele stellen für den Verkäufer eine gute Orientierung dar. Es darf nur nicht die Operationalisierung der Ziele vergessen werden. Zwar stellte schon Gotthold Ephraim Lessing fest: „Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch geschwinder, als der, der ohne Ziel umher irrt“, doch ein Ziel alleine bildet lediglich eine gute Ausgangsposition, reicht für den Erfolg im Vertrieb nicht aus. Ein Ziel ohne Plan bleibt nämlich lediglich ein Wunsch.

1.2 Planen Sie noch oder irren Sie schon?

Mittlerweile ist es schon zum geflügelten Wort geworden, dass Planung nur den Zufall durch Irrtum ersetzt. Doch immerhin kann man aus Irrtümern lernen, aus Zufall nicht. Eine sorgfältige Planung mit schnellen Revisionszyklen hilft, im Markt – trotz aller Unwägbarkeiten – die Kontrolle zu behalten und damit die Chance, durch Optimierung der Aktivitäten Leistungspotenziale auszuschöpfen. Die Grundlage für die Planung im Vertrieb besteht – wie im Fußball auch – aus definierten Spielzügen, Zuordnungen und Laufwegen. Im Vertrieb werden allerdings andere Begriffe verwendet. Die Laufwege sind die Aktivitäten der Verkäufer, die dann zu Verkaufsprozessen (also den Spielzügen) strukturiert werden. Dazu werden für die Aktivitäten verantwortliche Personen bestimmt. So ist eine entsprechende Fokussierung und Verbindlichkeit sichergestellt. Die Verkaufsprozesse bilden somit die Orientierung, die ein Verkäufer für ein effizientes Vorgehen im Markt und das Management für das erforderliche Monitoring benötigt. Abbildung 1.1 fasst die Darstellung eines Verkaufsprozesses beispielhaft zusammen.

Abbildung 1.1 Strukturierung der Aktivitäten zum Verkaufsprozess (Beispiel)



Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis der einzelnen Prozessschritte sowie Aktivitäten und Verantwortlichkeiten pro Schritt leiten sich dann die erforderlichen Kompetenzen ab. Hinzu kommen „Werkzeuge“, wie beispielsweise Checklisten und Broschüren, die den Verkäufer bei seinen Aktivitäten unterstützen. Zudem wird noch die „Sales-Lead-Time“, also die Zeit vom Start des Prozesses bis zum Verkaufserfolg, dem Auftrag, geplant. Diese Zeitspanne liefert wertvolle Hinweise, u. a. für Zieldefinition, Kapazitätsberechnung („Headcounts“), sowie das Aktivitätenmanagement. Schließlich macht es einen Unterschied, ob ein Verkaufszyklus in sechs Wochen oder in sechs Monaten durchlaufen wird. Sind bei einer sechsmonatigen Sales-Lead-Time nicht ausreichend Aktivitäten in den Prozessschritten Kundenqualifizierung und Kontaktaufnahme sichergestellt, kann eine lange „Durstrecke“ ohne Verkaufserfolge und den damit verbundenen Umsätze folgen.

Während sich im Fußball laut Jean-Paul Sartre alles *„durch die Anwesenheit der gegnerischen Mannschaft verkompliziert“*, sind Verkaufsprozesse durch den Faktor Mensch komplexer und dynamischer als andere Arbeitsprozesse. Verkaufen ist und bleibt ein Zusammenspiel zwischen Menschen. *„Während eine solche Prozessorientierung in anderen Unternehmensbereichen wie beispielsweise der Produktion längst üblicher Standard ist, arbeiten Verkaufsmannschaften häufig noch immer weitaus unstrukturierter. Das heißt nicht, dass sie nicht über gute persönliche Verkaufsfähigkeiten verfügen. Vielmehr ist es fraglich, ob sie diese optimal nutzen. Verkaufsprozesse unterscheiden sich fundamental von anderen Unternehmensprozessen. Bearbeitet werden in einem Verkaufsprozess keine Akten, Vorgänge oder Produkte, sondern Kunden, die zwischen den einzelnen*

Bearbeitungsstufen ebenfalls von der Konkurrenz bearbeitet werden“ (Dannenberg/Zupancic 2008, S. 11). Zudem ist der Treiber des Prozesses kein Förderband oder eine Maschine, sondern der Mensch in seiner Funktion als Vertriebsmitarbeiter. Aufgrund dieser Komplexität betrachten viele Unternehmen den Verkauf eher als Black Box (Huckemann et al. 2000). Das „Aufhellen“ dieser Black Box ist ein wesentlicher Faktor, um sich Wettbewerbsvorteile im Markt zu verschaffen.

2 Entwicklung und Einführung von Verkaufsprozessen in internationalen Vertriebsorganisationen

Die Vertriebs- und Umsetzungsberatung Mercuri International hat zusammen mit dem Institut für Marketing der Universität St.Gallen weltweit 747 Unternehmen befragt, um die Erfolgsfaktoren und Optimierungspotenziale in der Vertriebsarbeit aufzuzeigen. In der daraus entstandenen Top-10-Liste der Erfolgsfaktoren ist Transparenz der Verkaufsprozesse ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Verkaufsmannschaft. So erhält der Verkauf Kontrolle über seine Aktivitäten (Dannenberg/Zupancic, 2008) oder, wenn wir beim Fußball bleiben: Der Verkäufer macht das Spiel und kontrolliert Ball und Gegner. Genau diese Kontrolle suchte das Technologieunternehmen Carl Zeiss Industrielle Messtechnik (IMT) GmbH bei der weltweiten Einführung des neuen Produktes DuraMax. Die industrielle Messtechnik von Carl Zeiss erweitert mit diesem Koordinatenmessgerät das Produktportfolio in Richtung Einstiegsklasse. Ziel von DuraMax ist es, international Kunden zu gewinnen, die bisher mit (Schieb-)Lehren gemessen haben. Vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen an die Produktqualität stoßen viele Unternehmen damit an ihre Grenzen und wollen bzw. sollen auf industrielle Messtechnik setzen. Dadurch rücken neue Kundengruppen für Carl Zeiss in den Fokus. „Wie sollen diese Zielkunden vertrieblich bearbeitet und das Potenzial effizient ausgeschöpft werden?“, lautete die prägnante und doch komplexe Aufgabenstellung, der sich Carl Zeiss IMT zusammen mit Mercuri International stellte.

Aus vielen Beratungsprojekten von Mercuri ist bekannt, dass Verkäufer gerne aus Gewohnheit die Vorgehensweisen aus der Vergangenheit weiterführen. Dies hätte bei der Einführung von DuraMax fatale Folgen gehabt. Die Zielgruppe und deren Entscheidungsprozesse für dieses Gerät unterscheiden sich fundamental von den meisten Carl-Zeiss-IMT-Kunden. Wenig bis gar keine Erfahrungen bei Koordinatenmessgeräten und hohe Preissensitivität kennzeichnen die potenzielle Kunden. Das DuraMax-Lösungspaket ist im Vergleich zu den anderen Leistungsklassen bei Carl Zeiss IMT weitaus standardisierter, um in dem preisaggressiven Markt einen wettbewerbsfähigen Preis zu realisieren. Somit fehlen Differenzierungsmerkmale durch kundenindividuelle Ausstattung. Das Potenzial für DuraMax liegt zudem eher bei Kunden, mit denen Carl Zeiss IMT noch nicht in einer Ge-

schäftsbeziehung steht und vermutlich auch noch nicht im „Relevant Set“ ist. Somit musste auch der Verkaufsprozess anders aussehen, verbunden mit der Frage, ob der bisherige Außendienst diese erforderliche Veränderung bei der Marktbearbeitung ohne Gefahr für das Kerngeschäft umsetzen kann. Neben der Verhaltensfrage stellte sich dabei auch die Kapazitätsfrage. Denn für die Einstiegsklasse kommt eine ungleich größere Anzahl von potenziellen Kunden in Betracht als für das Kerngeschäft von Carl Zeiss IMT.

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen war Transparenz über den Verkaufsprozess entscheidend. Nur wenn die Aktivitäten im Prozess mit Erfolgsquoten und Zeitbedarf klar sind, können Entscheidungen in Bezug auf Veränderungsbedarf und Ressourcen getroffen werden. Zudem kann so analysiert werden, inwieweit eine andere Aufgabenteilung (z. B. definierte Leadgenerierung durch Vertriebsinnendienst, Übernahme der Marktbearbeitung durch Händler) das Vertriebsergebnis und eventuelle Investitionen (Provisionen, neue Mitarbeiter etc.) beeinflussen. Darüber hinaus stellte sich die Frage, ob es einen internationalen Vertriebsprozess für DuraMax geben wird oder jedes Land seinen eigenen Erfolgspfad definiert. Damit eine effektive Unterstützung und Monitoring möglich ist, muss es einen einheitlichen Vertriebsprozess geben. So ist sichergestellt, dass die gleichen Begriffe verwendet werden, damit lokale und zentrale Vertriebsverantwortliche nicht im babylonischen Sprachgewirr versinken. Durch das gleiche Verständnis sind die Rahmenbedingungen geschaffen, eine optimale Unterstützung in jedem Prozessschritt für den Verkäufer zu gewährleisten. Zentrales Marketing sowie weitere vertriebsunterstützende Maßnahmen und Werkzeuge (Value Proposition, Einwandchecklisten etc.) entfalten so ihre volle Kraft und sind zudem effizienter global zu implementieren. Das soll nicht heißen, dass lokale Einheiten nicht in der Lage sind, ein für ihr Land erfolgreiches Konzept zu entwickeln und umzusetzen. Würde jedoch jedes Land dies so praktizieren, bliebe dem internationalen Vertriebsmanagement lediglich, ein Ziel vorzugeben und Ergebnisse abzurufen. Der Rest wäre dann in der oben beschriebenen Black Box verborgen. Das Vertriebsmanagement reduziert sich somit auf Ergebniskontrolle statt auf Erfolgssteuerung.

Bei Carl Zeiss IMT sprach noch ein weiterer Punkt für einen einheitlichen Vertriebsprozess. Viele Kunden sind international aufgestellt, betreiben allerdings ein zentrales Sourcing oder tauschen sich zumindest regelmäßig über Lieferanten, Produkte, Preise etc. aus. Herrscht dann auf der Vertriebsseite kein gemeinsames Verständnis für die grundsätzlichen Bearbeitungsschritte des Kunden, gehen wertvolle Elemente für die Differenzierung zum Wettbewerb verloren. Entscheidend für die Umsetzung eines einheitlichen, globalen Vertriebsprozesses ist die Beteiligung der lokal „Betroffenen“. Bei Carl Zeiss IMT bedeutete dies, dass die Mitarbeiter bei den internationalen Vertriebsmeetings früh über das Projekt informiert wurden und regelmäßig Kenntnis zum aktuellen Status erhielten. Darüber hinaus war das Projektteam international besetzt, und im Rahmen der Eingangsrecherche wurden mehrere Länder beteiligt.

In vier Schritten näherte sich das Projektteam der erfolgreichen Implementierung des Verkaufsprozesses: Auf Basis der Einkaufsprozesse und „Best-Practices“ der aktuellen Marktbearbeitung konnten die Verkaufsprozesse als Erfolgspfade definiert werden. Eine länderspezifische Vorbereitung des Roll-out sicherte die lokale Akzeptanz sowie Unterstützung. So

stand ein sicheres Fundament, um mit den Vertriebsmitarbeitern und Führungskräften im Rahmen des Roll-out an die konkrete Implementierung vor Ort zu gehen. Im folgenden werden diese vier Schritte im Detail beschrieben.

2.1 Schritt 1: Analyse Einkaufsprozesse und Status der Marktbearbeitung

Diese Analyse hatte zwei Zielsetzungen. Zum einen sollte der gegenwärtige Stand der Marktbearbeitung für das Projektteam transparent gemacht werden, sodass man bei der Einführung von DuraMax wusste, wo der meiste Veränderungsbedarf im vertrieblichen Vorgehen besteht. Zu anderen sollten die entscheidenden Schritte im Einkaufs- und Entscheidungsprozess der Kunden dargestellt werden. Denn nur wenn der Verkaufsprozess sich an dem Entscheidungsprozess orientiert, ist er wirksam. Andernfalls bleibt er rein unternehmensfokussiert und entwickelt zu wenig Kunden- bzw. Marktorientierung. Ein effektiver Verkaufsprozess setzt bei den entscheidenden Momenten in den Entscheidungsphasen des Kunden an und versucht, diesen weiter in Richtung des Anbieters zu bewegen.

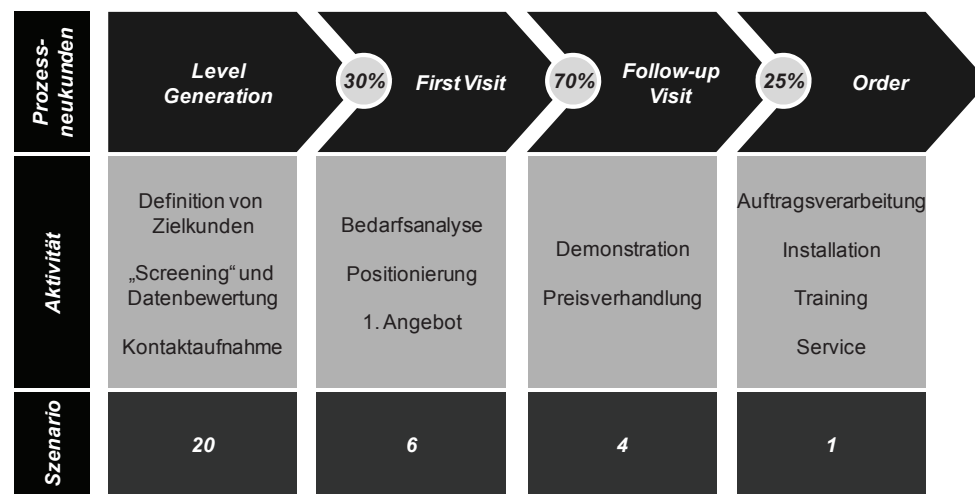
2.2 Schritt 2: Entwicklung der Verkaufsprozesse

Ein internationales Team von Carl Zeiss IMT hat dann in einem Workshop den Verkaufsprozess bzw. die Verkaufsprozesse für DuraMax entwickelt. Basis dafür waren Entscheidungsprozesse der (potenziellen) Kunden und „Best Practices“ von Verkäufern, die aktuell erfolgreich in der Einstiegsklasse verkaufen. Am Ende waren drei Prozesse definiert:

1. Cross-Selling bei Bestandskunden
2. Neukundenprozess
3. Verkauf über Messen und „Open Houses“

Diese drei Prozesse wurden in zwei Richtungen weiter entwickelt. Zum einen dienten sie als Grundlage, um die speziellen Anforderungen an die Kompetenzen der Verkäufer und die erforderlichen Werkzeuge für jeden einzelnen Prozessschritt zu definieren. Zum anderen konnten auf Basis des Prozesses verschiedene Szenarien für den Business-Plan von Carl Zeiss IMT diskutiert werden. **Abbildung 2.1** zeigt eine vereinfachte Darstellung des Neukundenprozesses bei Carl Zeiss IMT und veranschaulicht einen Teil der Szenario-Kalkulation im Rahmen des „Backwards-Planning“.

Abbildung 2.1 Verkaufsprozess Neukunden (Überblick)



Quelle: Carl Zeiss IMT und Mercuri International.

Bei einer Angebotsabschlussquote von 25 Prozent, der Wahrscheinlichkeit, bei 70 Prozent der Besuche auch ein Angebot zu platzieren, sowie einer 30-prozentigen Chance auf einen Termin ergibt sich, dass 20 Zielkunden selektiert werden müssen, um einen Auftrag zu bekommen. „Erfolgreiche Unternehmen definieren nicht nur Prozesse, sondern konzentrieren sich auch auf die Optimierung jeder einzelnen Prozessphase. Erst dadurch lassen sich die Effizienzsteigerungspotenziale der Prozessorientierung wirklich nutzen“ (Dannenber/Zupancic 2008). So geschehen auch bei Carl Zeiss IMT. Das Projektteam hat zu jedem Schritt die erforderlichen Kompetenzen und benötigten Werkzeuge definiert. Darüber hinaus sind die Erfolgsfaktoren pro Schritt und die Monitoringanforderungen für das Vertriebsmanagement entwickelt worden.

In Summe haben die Ergebnisse des Prozessworkshops wertvolle Hinweise für das Marketing und Produktmanagement geliefert, die nun passgenau zu jedem Prozessschritt entsprechende Unterlagen, Angebotskalkulatoren usw. entwickeln bzw. modifizieren konnten. Die Prozesse mit den genannten Details wurden abschließend in einem Handbuch dokumentiert.

2.3 Schritt 3: Vorbereitung Roll-out

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der DuraMax-Verkaufsprozesse war, dass die einzelnen Länder Freiheiten beim „Wie“ der Umsetzung bekamen. Am Prozess selbst (also dem „Was“) wurde nichts geändert, doch bei der Ausgestaltung wurden die lokalen Gegebenheiten entsprechend berücksichtigt. In mehreren Workshops mit den lokalen und zentralen Vertriebsverantwortlichen wurden die lokalen Unterschiede bei Potenzialen, dem Reifegrad des Marktes, den Kompetenzen der Mitarbeiter und der Ressourcenausstattung in den Verkaufsprozess integriert.

Abbildung 2.2 Einführung des Verkaufsprozesses



Quelle: Eigene Darstellung.

Zunächst wurde auf Basis eines Scoring Modells entschieden, ob in dem jeweiligen Land DuraMax über die eigene Verkaufsmannschaft oder über Händler in den Markt eingeführt wird. Lokale Besonderheiten der Distributionsstruktur (z. B. gesetzliche Rahmenbedingungen) mussten dabei ebenso berücksichtigt werden wie Marktpotenzial und Verkaufseffizienz der möglichen Händler. Einzelne Länder, wie beispielsweise Italien, haben für diese Art von Produkten eine etablierte und von den Kunden akzeptierte Händlerstruktur. In Südostasien kaufen japanische Unternehmen traditionell nur von japanischen Handelshäusern. In diesen Fällen wäre es fatal, auf die eigene Verkaufsmannschaft zu setzen. Hier galt es festzulegen, wie man den Prozess gemeinsam mit den Händlern umsetzt.

Bei den Ländern, in denen Carl Zeiss IMT auf den eigenen Vertrieb setzt, galt es dann zu bestimmen, ob DuraMax als weiteres Produkt von der bestehenden Verkaufsmannschaft

angeboten wird oder ein Spezialistenteam für dieses Produkt im Markt agieren soll. Hier kam es besonders darauf an, den Verkäufer als Mensch im Blick zu haben. Kriterien für die Entscheidung waren u. a.: Motivation der Verkäufer für ein weiteres Produkt, Kompetenzen für den spezifischen DuraMax-Prozess sowie die Kundenstruktur im Land. Schließlich folgte die Kapazitätsberechnung in den Ländern, die sich für ein Spezialistenteam entschieden hatten. Dabei wurde auch die Aufgabenverteilung entsprechend berücksichtigt. So wird beispielsweise in einzelnen Ländern bei der Lead-Generierung auf eigene Mitarbeiter gesetzt, andere Länder nutzen den verkaufsaktiven Innendienst und wiederum andere nutzen externe Call-Center.

2.4 Schritt 4: Roll-out

Nachdem die Ausgestaltung des DuraMax-Prozesses in den Ländern definiert wurde, sind in einem nächsten Schritt die verantwortlichen Vertriebsmanager auf ihre Rolle vorbereitet worden. Unabhängig von der lokalen Entscheidung über die Akteure im Verkaufsprozess (Händler, eigene Mitarbeiter), musste ein gemeinsames Verständnis zum Monitoring der Aktivitäten in der Führungsmannschaft herrschen. So kann auch gewährleistet werden, dass die Forecast-Angaben präzise und damit auch die Produktion und Auslieferung zum richtigen Zeitpunkt sichergestellt sind. Aus der Eingangsrecherche war bekannt, dass einer der Erfolgsfaktoren im DuraMax-Prozess die schnelle Auslieferung der Maschine ist. Somit galt es, den Forecast vom Bauchgefühl der Verkäufer zu entkoppeln und stattdessen stärker mit Aktivitätenkennzahlen zu verknüpfen. Aus vielen Beratungsprojekten von Mercuri ist bekannt, dass Verkäufer gerne potenzielle Kunden relativ spät (quasi kurz vor Abschluss) melden, damit eine gute Erfolgsquote dargestellt werden kann. Dies führt natürlich zu einem verzerrten Blick auf den Markt und zieht im schlimmsten Fall Fehlentscheidungen des Managements nach sich.

Bei Carl Zeiss IMT wurde ein Kennzahlen-Cockpit etabliert, das sich neben Ergebnissen auf Aktivitäten des Außendienstes bzw. Händlers konzentriert. Nun galt es, bei den Vertriebsmanagern aus den einzelnen Ländern eine einheitliche Sichtweise auf die Kennzahlen und den Umgang damit sicherzustellen. Da der DuraMax-Verkaufsprozess für alle Beteiligten ein neues Vorgehen im Markt mit sich brachte, war es entscheidend, dass in den einzelnen Prozessphasen Coaching sichergestellt wurde. Neue Wege und Spielregeln bringen für die Mitarbeiter immer eine Portion Unsicherheit mit. Der Mensch greift dann meist auf Gewohnheiten zurück, mit denen er schon einmal Erfolg hatte, oder zieht eine eindimensionale Verbindung zwischen Tun und Erfolg. Da Verkaufen ein Zusammenspiel zwischen Menschen auf allen Seiten (Lieferant, Kunde, Wettbewerber) ist und Einkaufsentscheidungen nicht rein rational ablaufen, führt richtiges Verhalten nicht immer zum Erfolg bzw. kann falsches Verhalten dennoch einen Auftrag bringen. Bevor dadurch richtige Verhaltensweisen untergehen und sich falsche etablieren, ist es wichtig, dass mit einem Coach das Agieren im Markt reflektiert wird.

Nach der Vorbereitung der Führungskräfte auf ihre Rolle im Prozess wurden die Vertriebsmitarbeiter auf das Verhalten im Verkaufsprozess geschult. Dazu wurden zwei Trainingsmodule für den DuraMax-Verkaufsprozess maßgeschneidert. Beim Vertriebstaining gilt das gleiche Prinzip wie beim Verkaufsprozess: Nur mit der nötigen lokalen Adaption der Trainingsinhalte werden die trainierten Verhaltensweisen und Techniken für die Verhaltensweisen umsetzbar. Neben der Anpassung von Beispielen und Fallstudien hat es auch Änderungen an weiteren Inhalten gegeben. So ist es in bestimmten Ländern für Mitarbeiter von Carl Zeiss IMT keine Herausforderung, einen Termin bei potenziellen Kunden zu bekommen, in anderen Ländern dagegen schon. Nur wenn diese lokalen Besonderheiten im Zusammenspiel zwischen Verkaufsprozess und Training in Summe berücksichtigt werden, spüren die Mitarbeiter vor Ort, dass es nicht „wieder etwas aus der Zentrale“ ist, sondern der Ansatz ihnen bei der täglichen Arbeit hilft und zum Erfolg führt.

Dass Carl Zeiss IMT diesen Weg konsequent gegangen ist, lässt sich am besten am Markterfolg messen. Im Mai 2011 wurde bereits das 1000. Gerät ausgeliefert, und damit sind die positiven Erwartungen, die man an die Markteinführung von DuraMax gestellt hatte, mehr als erfüllt.

3 Fazit

Ein effektives, harmonisiertes Vorgehen im Vertrieb ist nicht nur ein Besprechen und Zurverfügung-Stellen von Tools und Vorgehensweisen. Für die erfolgsrelevante Unterstützung des lokalen Vertriebsteams sollte eine rechtzeitige Einbindung und begleitende Information sichergestellt werden. Nur so kann die spezifische Situation vor Ort entsprechend berücksichtigt werden. Der Zukunftsforscher Matthias Horx schreibt in seinem Buch „Das Megatrend Prinzip“ von der „Glokalisierung“ (Horx 2011). Ein Zustand, bei dem sowohl globale wie lokale Gesetzmäßigkeiten zugleich existieren können. So ist es auch bei internationalen Vertriebsprozessen. Sie entfalten dann ihre volle Kraft, wenn sie nicht nur rein auf (unternehmens)zentralistische Gegebenheiten abgestimmt sind, sondern – insbesondere bei der Umsetzung – die lokalen Konstellationen entsprechend berücksichtigen. Dann werden die Erfolgsfaktoren aus einem internationalen Vertriebsprozess für die Vertriebsmitarbeiter vor Ort (be)greifbar und damit umsetzbar.

Literatur

- [1] **Dannenberg, H.; Zupancic, Dirk (2008):** Spitzenleistungen im Vertrieb – Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden.
- [2] **Horx, Matthias (2011):** Das Megatrend Prinzip – Wie die Welt von morgen entsteht, München.
- [3] **Huckemann, M.; Bussmann, W.; Dannenberg, H.; Hundgeburth, M. (2000):** Verkaufsprozessmanagement – So erzielen Sie Spitzenleistungen im Vertrieb, Neuwied/Kriftel.