

Optimierungspotenziale systematisch nutzen

Die Zeiten, in denen Vertriebsperformance weitgehend intransparent war und wie ein persönliches Gesamtkunstwerk von begnadeten Verkäufern wirkte, sind vorbei. Heute wird auch die Vertriebsarbeit als ein systematischer Prozess gesehen.

Verkaufsprozesse orientieren sich an der Buying Journey der Kunden. Sie definieren für jeden Vertriebskanal die Arbeitsschritte, mit denen ein Bedarf aufgebaut und Kunden systematisch zum Kauf geführt werden. Auf dieser Basis lassen sich mit CRM-Systemen zahlreiche Verkaufsprozess-KPIs berechnen, die nicht nur die Vertriebsperformance transparent machen, sondern zugleich auch eine wichtige Grundlage für die Optimierung der Vertriebsprozesse bilden.

Die Basisstruktur eines Verkaufsprozesses

Ausgangspunkt der Prozessoptimierung ist die Verkaufsstrategie eines Unternehmens. Sie beschreibt, mit welchen Vertriebskanälen, Kunden und Produkten welche Ziele erreicht werden sollen. In der Realität wird es daher nicht nur einen, sondern, je nach Vertriebskanal, mehrere Verkaufsprozesse geben. Im Mittelpunkt eines jeden Verkaufsprozesses steht dabei die Abfolge der Verkaufsaktivitäten, mit denen das jeweilige Ziel erreicht werden soll (siehe Abbildung 1).

Für die Optimierung von Verkaufsprozessen gibt es verschiedene Ansätze. Das Ziel ist immer, die Effizienz zu steigern. Wie aber kann das Verhältnis zwischen dem Einsatz von Verkaufskapazitäten und geplantem Verkaufsergebnis optimiert werden? Im Folgenden werden die wichtigsten Ansätze dazu beschrieben (siehe auch Abbildung 2).

Optimierungsansatz 1: Struktur des Verkaufsprozesses

Ein Verkaufsprozess ist kein Selbstzweck, sondern soll die gesamte Buying Journey der Kunden möglichst wirkungsvoll beeinflussen. Das hört sich selbstverständlich an, wird aber in der Realität nur selten erreicht. Häufig basiert die Struktur eines Verkaufsprozesses auf den Verkaufsaktivitäten, die sich im Lauf der Zeit bei der Vertriebsmannschaft

herausgebildet haben. Es dominiert eine Innensicht, die Abläufe werden aus der Sicht des Verkaufs optimiert, aber nicht aus der Sicht der Kunden.

Die wenigsten Unternehmen haben bisher die Buying Journey ihrer Kunden analysiert, obwohl sich gerade hier dramatische Veränderungen abzeichnen. Immer mehr Unternehmen agieren speziell in den ersten Phasen eines Kaufprozesses autark und kontaktieren erst relativ spät potenzielle Lieferanten.

„Ausgangspunkt der Prozessoptimierung ist die Verkaufsstrategie eines Unternehmens.“

Viele Verkaufsprozesse bilden daher derzeit nur unzureichend den Kaufprozess der Kunden ab. Speziell die ersten Phasen von der Marktanalyse bis zur der Auswahl von Lieferanten. Sie beginnen zwar mit dem Kontaktaufbau zu Zielkunden, aber dabei es geht mehr darum, sich als potenzieller Lieferant ins Spiel zu bringen und weniger um das Beeinflussen der Bedarfsentstehung und der Lösungsdefinition

Kompakt

- Es gibt fünf grundsätzliche Optimierungsansätze für Verkaufsprozesse: Struktur, Organisation, Steuerung, Instrumente, Qualifikation.
- Die Optimierung von Verkaufsprozessen ist ein Spagat zwischen Ressourcenoptimierung und Wirksamkeit.
- Alle Optimierungspotenziale eines Verkaufsprozesses beeinflussen sich gegenseitig und müssen simultan betrachtet werden.



© sonbeto / Getty Images / iStock

beim Kunden. Wenn sich im Rahmen der Kontaktaufnahme nicht sofort ein konkreter Bedarf ergibt, bezieht sich der nächste Schritt im Verkaufsprozess oft erst wieder auf die Bearbeitung einer Anfrage oder Ausschreibung. Bis dahin sind aber häufig schon viele grundsätzliche Entscheidungen beim Kunden gefallen. Aktuelle Untersuchungen zeigen auch, dass bei der Mehrheit aller Verkaufsverhandlungen die Initiative vom Kunden ausgeht, ohne, dass der Verkauf vorher entsprechende Initiativen entwickelte.

Im ersten Optimierungsansatz sollten daher die Verkaufsaktivitäten so exakt wie möglich auf Ablauf des Kaufprozesses ausgerichtet werden. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Fokus: Wie kann zum Beispiel ein Dialog zu den Marktherausforderungen der Kunden aufgebaut werden? Wie kann man sich als Partner auf Augenhöhe positionieren, der nicht nur Produkte liefert, sondern Kunden bereits hilft, ihre Herausforderungen zu erkennen und zu definieren. Wie kann die darauf basierende Bedarfsdefinition und Entwicklung von Lösungsalternativen beeinflusst werden? Hier bietet sich oft ein gravierendes grundsätzliches Optimierungspotenzial.

Optimierungsansatz 2: Organisation der Vertriebsmannschaft

Während früher alle Schritte eines Verkaufsprozesses vorwiegend durch den verantwortlichen Verkäufer durchgeführt wurden, lässt sich das heute nur noch schwer realisieren. Kaum ein Verkäufer kann alle Aktivitäten beherrschen, die notwendig sind, um die Buying Journey eines Kunden wirksam zu beeinflussen. Entweder fehlt ihm das Fachwissen oder die Zeit.

Daher kommt es in der nächsten Optimierungsstufe drauf an, die Umsetzung eines Verkaufsprozesses so zu organisieren, dass er ressourcen- und wirkungsoptimal durchgeführt werden kann. Dabei muss geklärt werden, welche Aktivitä-

ten vom wem am effizientesten umgesetzt werden können und auf welche sich der Verkäufer konzentriert. Darüber hinaus sollte definiert werden, wo der Innendienst übernehmen kann, wo Online-Aktivitäten/soziale Netzwerke ins Spiel kommen und wo Spezialisten aktiv werden können.

Die Herausforderungen dieses Optimierungsschritts liegen aber nicht nur in der Verteilung der Aufgaben auf unterschiedliche Verkaufsfunktionen. Teilweise müssen auch verschiedene Vertriebskanäle miteinander kombiniert werden. Entscheidend ist in allen Fällen eine saubere Definition der Schnittstellen und der dazu passenden Kommunikationsstrukturen. Auch wenn CRM-Systeme könne hier einen wichtigen Beitrag leisten können, ist nach wie vor der zuständige Verkäufer verantwortlich für den Gesamtprozess. Er kann zwar in aller Regel nicht mehr jede Aktivität eines Verkaufsprozesses selbst durchführen, muss ihn aber managen. Für viele Verkäufer, die vorwiegend auf persönliche Kundenkontakte ausgerichtet sind, ist das eine sehr ungewohnte Tätigkeit, die viel Optimierungspotenzial bietet.

Optimierungsansatz 3: Steuerung des Verkaufsprozesses

Egal wie gut ein Verkaufsprozess geplant ist – er wird in der Realität nicht so ablaufen wie vorgesehen. Nicht alle Kunden reagieren gleich und nicht alle Aktivitäten werden so umgesetzt, wie geplant. So wie ein Fußballtrainer von der Seitenlinie aus den Spielablauf verfolgt, muss auch der Ablauf von Verkaufsprozessen beobachtet und analysiert werden. Dabei gilt es zu prüfen, ob alle Aktivitäten durchgeführt worden sind. Wenn ja, muss ermittelt werden, wo im Prozess Effizienz verloren wird und welche Aktivitäten nicht die erhoffte Wirkung bringen.

„Ein Verkaufsprozess ist kein Selbstzweck, sondern soll die gesamte Buying Journey eines Kunden beeinflussen.“

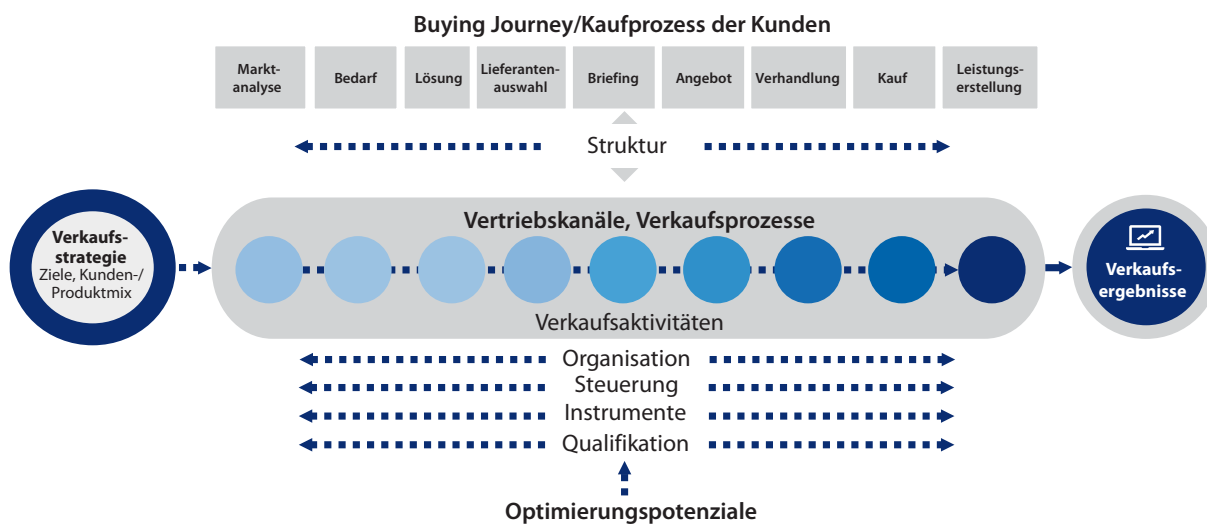
Auch hier können CRM-Systeme helfen. Sie können einen Überblick über durchgeführte Aktivitäten bieten beziehungsweise Folgeaktivitäten vorschlagen. Automatisch berechnete KPIs zeigen, wo im Prozess gegebenenfalls Effizienz verloren geht. Typisch sind zum Beispiel Kennziffern, die beschreiben, wieviel Kontakte zu einem Angebot führen, wie viele Angebote für einen Kauf benötigt werden und welcher Durchschnittsumsatz pro Kunde mit welchem Produktportfolio realisiert wird.

Abb. 1 Basisstruktur eines Verkaufsprozesses



Quelle: Mercuri international

Abb. 2 Optimierungspotenziale eines Verkaufsprozesses



Quelle: Mercuri international

Gibt es hier Abweichungen vom Plan, lassen sich es verschiedene Optimierungspotenziale analysieren – etwa mit Hilfe der folgenden Fragestellungen:

- Reichen die Kapazitäten aus? Wo werden zu viele oder zu wenige Kapazitäten eingesetzt?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die geplanten Aktivitäten auch wirklich umgesetzt werden?
- Passen die Prozessstruktur und die Aktivitätsinhalte noch zum Kaufprozess des Kunden? Kunden und ihre Kaufprozesse sind ein bewegliches Ziel, das sich permanent verändert. Also müssen auch die Struktur und die Aktivitäten von Verkaufsprozessen regelmäßig überprüft werden (siehe auch Optimierungsansatz 1)?
- Funktioniert die Organisation des Verkaufsprozesses wie geplant (siehe auch Optimierungsansatz 2)?
- Haben alle Beteiligte an einem Verkaufsprozess die richtige Qualifikation für die Durchführung der Aktivitäten (siehe auch Optimierungsansatz 5)?

Nur wenn die Durchführung der Verkaufsprozesse ständig beobachtet und analysiert wird, lassen sich Optimierungspotenziale identifizieren.

Optimierungsansatz 4: Instrumente, Checklisten und Templates

Die korrekte Durchführung von Aktivitäten hängt nicht nur von der verkäuferischen Qualifikation der Beteiligten ab. Es wird tendenziell immer herausfordernder, alle Details der Aktivitäten eines Verkaufsprozesses im Kopf zu haben. Dafür können verschiedene Hilfsmittel eingesetzt werden:

Instrumente: Bewertungsraster können sicherstellen, dass die richtigen Kunden mit der gleichen Systematik bewertet werden und nicht nur das „Bauchgefühl“ eines Verkäufers entscheidet (zum Beispiel Einstufung von Kunden in Potenzialklassen und Ableitung des potenzialorientierten Einsatzes von Investitionen sowie Kontakthäufigkeiten).

Kalkulationsvorlagen ermöglichen eine einheitliche Berechnung von Angeboten, die wesentliche Richtlinien berücksichtigt und Konfiguratoren erleichtern die Erstellung von Angeboten.

Checklisten: Das, was ein Verkäufer bei der Durchführung von Aktivitäten alles berücksichtigen muss, wird immer komplexer und umfangreicher. Auflistungen von Prüfpunkten stellen sicher, dass nichts vergessen wird. Die Bandbreite reicht von Checklisten zur Vorbereitung von Kundenkontakten über Fragenkataloge bis hin zu Folgemaßnahmen, die zu veranlassen sind. Kaum ein Verkäufer kann alle Details zu jeder Zeit vollständig übersehen. So wie ein Pilot vor dem Start und während des Fluges standardisierte Checks durchführt, sollte auch jeder Verkäufer vor, während und nach einer Aktivität eines Verkaufsprozesses überprüfen, ob alle Detailsaspekte berücksichtigt wurden.

Templates: Vorlagen machen uns effizienter. Der Aufbau einer Analyse oder eines Angebotes muss nicht jedes Mal völlig neu konzipiert werden. Aber auch „copy and paste“, die unreflektierte Übernahme von bestehenden kundenindividuellen Vorlagen ist nicht die Lösung. Gute Vorlagen berücksichtigen alle relevanten Aspekte, die infrage kommen können, lassen aber auch Freiheit für die Berücksichtigung kundenindividueller Anforderungen.

Mit dem Einsatz der richtigen Instrumente, Checklisten und Templates lässt sich nicht nur der Zeiteinsatz für die Durchführung der Schritte eines Verkaufsprozesses optimieren, sondern auch die Qualität.

Optimierungsansatz 5: Qualifizierung

Für jede Aktivität eines Verkaufsprozesses lässt sich ein „Gütemaßstab“ festlegen. Einige dieser qualitativen Anforderungen lassen sich durch oben erwähnten Instrumente, Checklisten und Templates sicherstellen.

Besonders entscheidend ist aber im Verkauf noch immer das persönliche Verhalten der Verkäufer im Kundenkontakt. Moderne Verkaufsprozesse erfordern eine hohe persönliche Qualifikationsbandbreite der Verkäufer. Damit ist nicht nur das Produktwissen gemeint. Das kann im Zweifelsfall von Spezialisten beige-steuert werden. Viel wichtiger ist es für einen Verkäufer, seine verschiedenen „Rollen“ zu beherrschen:

Informationsbroker: Er muss die Situation seiner Kunden und ihre Strategien verstehen und auf dieser Basis relevante Marktinformationen an seine Kunden vermitteln.

Berater: Um auf Augenhöhe akzeptiert zu werden, wird von einem Verkäufer erwartet, dass er nicht nur Produkte vorstellt, sondern individuelle Lösungen entwickelt, die sei-

nen Kunden helfen ihre Strategien umzusetzen und mehr Markterfolge zu erzielen.

Verkäufer: Natürlich hilft das alles nichts, wenn er den Kunden nicht von seiner Lösung überzeugen, sich gegen den Wettbewerb durchsetzen und Verhandlungen erfolgreich abschließen kann.

Beziehungsmanager: Er muss das Buying Center der Kunden verstehen und erfolgreich Netzwerke knüpfen. Nur dann wird er die Aktivitäten eines Verkaufsprozesses erfolgreich umsetzen können. Social-Media-Kompetenz ist heutzutage eine Grundvoraussetzung, um solche Netzwerke aufzubauen und zu pflegen.

Der einzelne Verkäufer ist noch immer der größte Stellhebel für die Optimierung von Verkaufsprozessen. Alle Strukturen helfen nichts, wenn sie nicht im Kundenkontakt richtig umgesetzt werden. Aber verkäuferische Kompetenz alleine reicht auch nicht aus.

Fazit

Entscheidend für die Optimierung von Verkaufsprozessen ist es, simultan das große Ganze zu sehen: von der Ausrichtung der Verkaufsprozesse/-aktivitäten auf den Kaufprozess den Kunden über die passende Ausrichtung der Organisationsstruktur und eine gute Transparenz des Prozessablaufs bis hin zum Einsatz von unterstützenden Instrumenten, Checklisten und Templates sowie der Qualifizierung aller Beteiligten. ■



Autor

Holger Dannenberg ist Geschäftsführer von Mercuri International Deutschland, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungsunternehmen in Meerbusch. E-Mail: holger.dannenberg@mercuri.de



Prozessoptimierung im Vertrieb

Biesel, H., Hame, H.: Digitale Werkzeuge zur Kommunikation und Steuerung in Vertrieb und Marketing, in: Biesel, H., Hame, H.: Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15341298

Goldhausen, K.: Customer Experience Management – Der Weg ist das Ziel, in: Goldhausen, K.: Customer Experience im Zeitalter des Kunden, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15325838-last