

Optimierung von Verkaufsprozessen

Der persönliche Verkauf ist in vielen Unternehmen einer der größten Kostenfaktoren. Daher müssen sich Vertriebsmannschaften den Diskussionen über ihre eigene Effektivität und Effizienz stellen. Grundlage dafür ist ein definierter Verkaufsprozess, quasi die Produktionsfunktion des Vertriebs. Dazu gehört eine detaillierte Beschreibung von Arbeitsschritten und entsprechender Erfolgskennzahlen, mit denen die Input-Output-Relationen logisch verknüpft werden.

Holger Dannenberg, Dirk Zupancic

Wenn die Vertriebsproduktivität optimiert werden soll, muss die Effizienz und Effektivität der Verkaufsprozesse verbessert werden. Selbst etablierte Prozesse können durch regelmäßige Überprüfungen weiter optimiert werden. Das Motto lautet: „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“ Dies gilt insbesondere im Vertrieb, weil sich die Kunden ständig weiterentwickeln.

Dieser Beitrag beruht auf vielen Jahren Erfahrung bei der Analyse und Optimierung von Verkaufsorganisationen, die wir als Beratungsunternehmen und Business School begleitet, beraten und erforscht haben. Wir stellen unsere Erkenntnisse dar und bieten Lösungsvorschläge. Dabei konzentrieren wir uns für eine bessere Anschaulichkeit auf den Einsatz des persönlichen Verkaufs. Dieser kann und wird in der Praxis durch andere Kanäle ergänzt.

Verkaufen muss sich am Kaufprozess der Kunden orientieren

In der Zusammenarbeit mit der Praxis stellen wir häufig fest, dass Anbieter sich bei der Definition von Verkaufsprozessen oft ausschließlich auf ihre eigenen Aktivitäten konzentrieren, ohne den Kauf- und Entscheidungsprozess der Kunden zu analysieren und zu berücksichtigen. Verkaufen ist jedoch kein isolierter Prozess, sondern muss sich am Kaufprozess der Kunden

„Oft werden wesentliche Schritte im Kaufprozess der Kunden nicht durch die Verkaufsprozesse abgedeckt.“

den orientieren. Der Kaufprozess der Kunden ist die Grundlage für alle weiteren Überlegungen. Je besser ein Verkaufsprozess auf den Kaufprozess ausgerichtet ist, desto erfolgreicher wird er sein (siehe **Abbildung 1**).

Häufig sind Kaufprozesse komplexer als es zunächst den Anschein hat. Problemanalyse, Bedarfsdefinition, Lösungskonzeption, Auswahl von potenziellen Lieferanten, Bewertungen, Verhandlungen und die finale Entscheidung werden meistens von verschiedenen Personen vorgenommen. Zusätzlich werden unterschiedliche Entscheidungskriterien genutzt. Nur wenn diese Bestandteile eines Kaufprozesses bekannt sind, kann ein wirksamer Verkaufsprozess definiert werden.

Als zusätzliche Herausforderung hat sich in den letzten Jahren erwiesen, dass viele Kunden zunehmend „autonom“ agieren. Sie warten nicht auf eine Initiative oder auf Angebote von Verkäufern. Sie analysieren permanent ihre Marktherausforderungen, definieren auf dieser Grundlage ihren Bedarf und formulieren selbstständig eine Lösung. Erst danach kommen der Einkauf und Lieferanten ins Spiel. In diesen Fällen wird es für Lieferanten schwer, beim Kunden einen Bedarf zu wecken, ihn von einer bestimmten Lösung zu überzeugen und sich vom Wettbewerb abzugrenzen.



Holger Dannenberg

ist Geschäftsführer von Mercuri International Deutschland, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungsunternehmen in Meerbusch.



Prof. Dr. Dirk Zupancic

ist Professor für Industriegütermarketing und Vertrieb sowie Präsident der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn.

Holger Dannenberg
Mercuri International Deutschland GmbH, Meerbusch, Deutschland
E-Mail: holger.dannenberg@mercuri.de

Dirk Zupancic
German Graduate School of Management and Law, Heilbronn, Deutschland
E-Mail: dirk.zupancic@ggs.de

Die wichtigsten Entscheidungen sind bereits gefallen. Immer öfter erhalten Verkäufer nur noch Termine, um eine Spezifikation entgegenzunehmen und ein Angebot abzugeben. Verständlicher Weise reduzieren sich die weiteren Schritte nicht selten auf Preisdiskussionen. Verkaufsaktivitäten sollten daher viel früher ansetzen und den Prozess zusätzlich kontinuierlich begleiten. Anbieter müssen sich daher auch unabhängig von konkreten Anfragen als Experte für die Bewältigung von Marktherausforderungen potenzieller Kunden profilieren.

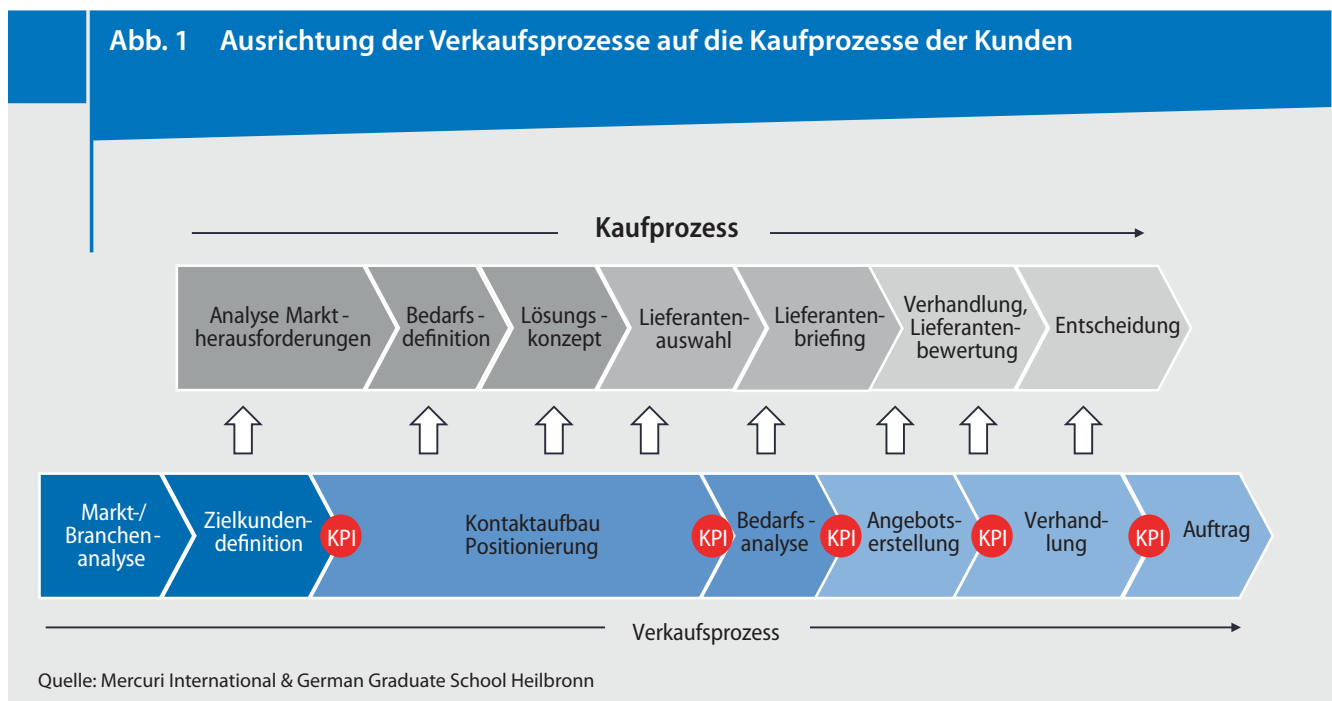
Berechnung des Kapazitätseinsatzes

Sind die Phasen auf Kunden- und Anbieterseite definiert, können die Erfolgsquoten (Key Performance Indicators, KPIs) und der Ressourcenbedarf pro Arbeitsschritt in der Regel aus der Vergangenheit abgeleitet werden. Wenn beide bekannt sind, kann daraus der gesamte Kapazitätseinsatz für einen Verkaufsprozess berechnet werden. Ausgangspunkt für die Prozessplanung ist das anvisierte Ergebnis. Bei Ausbauprozessen wird zum Beispiel zunächst mit Hilfe des Durchschnittsergebnisses pro Kunde die Anzahl der Kunden, die akquiriert werden müssen, bestimmt. Über die einzelnen Erfolgsquoten kann dann zur Anzahl der Zielkunden in den einzelnen Arbeitsschritten zurückgerechnet werden.

Die Ergebnisse sind gerade bei Neukundengewinnungsprozessen oft ernüchternd. Nicht selten ist die Zahl der Zielkunden, die für die Realisierung von ehrgeizigen Neukundenziele benötigt werden, höher als die Anzahl der überhaupt im Markt verfügbaren Kunden. Hier werden Zielkorrekturen nötig. Es wird auch deutlich, dass die Planung nur als iterativer Prozess möglich ist, an deren Ende ein konsistenter ambitionierter, aber auch realistischer Plan steht.

Multipliziert man die Anzahl der Kunden pro Arbeitsschritt mit dem dafür erforderlichen Kapazitätsbedarf, können die gesamthaft benötigten Ressourcen ermittelt werden. Auch hier ergeben sich nicht selten unrealisierbare Zeitvolumina, die nun entsprechend der eigenen Möglichkeiten angepasst werden können. Entscheidende Fragen bei diesem Vorgehen sind:

- Welche Erfolgsquoten (KPIs) können gezielt verbessert werden?
- Welche Tätigkeiten können von anderen Vertriebsfunktionen wie dem Innendienst, von Spezialisten oder sogar von externen Anbietern ausgeführt werden?
- Ist die Zielsetzung für den Verkauf allein überhaupt realistisch?
- Wie unterscheiden sich die Vorgehensweisen einzelner Vertriebsmitarbeiter in den Schritten?
- Wie kann die Vertriebsmannschaft voneinander lernen?



Es geht um Leistungsvergleiche und das Ableiten von Verbesserungen. Für dieses Vorgehen hat sich in den letzten Jahren das Konzept „Benchmarking“ etabliert, das wir im Folgenden für Vertriebsprozesse adaptieren.

Benchmarking zur Optimierung der Verkaufsprozesse

Das Ziel eines Benchmarkings besteht darin, Geschäftsprozesse und -praktiken verschiedener Bereiche des eigenen und anderer Unternehmen strukturiert zu analysieren, zu vergleichen und zu optimieren. Auf diese Weise kommen neue Erkenntnisse aus anderen Unternehmensbereichen oder anderen Unternehmen hinzu, die für die Vertrieboptimierung sehr wertvoll sein können (siehe **Abbildung 2**).

In der Planungsphase werden die Fragen „Was?“, „Wer?“ und „Wie?“ beantwortet. Es muss definiert werden, was genau im Benchmarking-Prozess untersucht und optimiert werden soll. Anschließend sollte definiert werden, mit wem man sich vergleichen möchte und wie gemessen werden soll. Als erstes kommen Mitbewerber oder direkte Konkurrenten in Frage. Ein ambitioniertes Benchmarking sollte aber darüber hinaus gehen, indem man sich mit führenden Unternehmen (auch aus anderen Branchen) vergleicht. Die Branche spielt grundsätzlich keine Rolle, solange anhand von vergleichbaren Prozessen Spitzenleistungen identifiziert und analysiert werden können.

Im letzten Schritt der Planung geht es um die notwendigen Informationen. Wie erhält man diese Informationen oder wie sollen sie ermittelt werden? Teilweise sind die benötigten Daten öffentlich zugänglich (für den Vertrieb zum Beispiel im Rahmen von wissenschaftlichen Studien oder Case Studies), teilweise müssen sie erhoben werden. Geeignet sind auch Kooperationsprojekte verschiedener Unternehmen, die sich zu einem Benchmarkingkonsortium zusammenschließen. Wichtig ist, dass der Benchmarkingprozess nicht nur zu quantifizierbaren Messgrößen und auch Zielen führt, sondern dass die besten Praktiken und Methoden im Detail ermittelt werden.

Die Analyse umfasst die Gewinnung interner und externer Daten, welche verglichen werden sollen. Wichtige Fragen sind: Welche internen Funktionen haben welche Stärken und Schwächen? Besitzen Benchmarkingpartner eventuell bessere Praktiken als das eigene Unternehmen? Wie können diese Praktiken auf die eigenen Verhältnisse angepasst werden?

In der Integrationsphase werden die Resultate der Analyse zur Hand genommen, um Sollvorgaben abzuleiten, um die

späteren Veränderungen herbeizuführen. Zu diesem Schritt gehören vor allem die Planung neuer Praktiken und Prozesse sowie die Berücksichtigung der neuen Erkenntnisse im formalen Planungsprozess. Wichtig ist dabei, die Akzeptanz der Fachabteilungen und des Managements gegenüber den Benchmarkingresultaten sicherzustellen.

Die angesprochenen Ergebnisse und Prinzipien müssen nun in konkrete Aktionen umgesetzt werden. Auch für die Umsetzung sollte eine periodische Messung des Fortschritts eingeführt werden. Das Setzen von Meilensteinen ist nicht nur psychologisch wichtig, sondern führt in der Regel auch zur ständigen Verbesserung oder Anpassung des Benchmarkingprozesses selbst. Dazu empfiehlt sich zum Beispiel eine ständige Berichterstattung.

Von Reife spricht man, wenn in allen Geschäftsprozessen die besten Praktiken eingeführt sind. Es werden somit Spitzenleistungen erzielt. Indizien dafür sind, dass der Prozess für andere Unternehmen verfügbar ist, und sie diesen als Referenz nutzen. Reife ist ebenfalls erreicht, wenn Benchmarking ein andauernder, wesentlicher und selbstinitiiertes Bestandteil des Managementprozesses wird.

Unternehmen sollten nicht nur die Prozessergebnisse der einzelnen Vertriebsmitarbeiter miteinander vergleichen, sondern vor allem ihre Erfolgsquoten bei den Verkaufsprozessen. In der Regel stellt man fest, dass es erhebliche Unterschiede gibt. Gute Vertriebsmitarbeiter sind meistens nicht in allen Erfolgsquoten besser, sondern nur in einigen. Aber auch durchschnittliche Kolleginnen und Kollegen haben manchmal bei einigen Erfolgsquoten überdurchschnittliche Werte, die allerdings durch unterdurchschnittliche bei anderen Erfolgsquoten wieder kompensiert werden. Im Verkauf wird ein Teil der Leistung durch die individuelle Persönlichkeit des

Zusammenfassung

In diesem Beitrag geht es um die Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Aspekte sind bei der Ressourcen- und Kapazitätsplanung von Verkaufsprozessen zu berücksichtigen?
- Welche Rolle spielt das Benchmarkingkonzept im Rahmen der Prozessoptimierung?
- Wie kann und soll man Verkaufsprozesse systematisch optimieren?

Verkäufer beeinflusst. Der übrige Teil ist jedoch nach einer Analyse durchaus nachvollziehbar und durch andere Vertriebsmitarbeiter multiplizierbar. Der Erfolg beruht häufig auf Verhaltensweisen und Arbeitstechniken, die erlernbar sind.

Das Problem beim bloßen Vergleich von Prozessergebnissen ist, dass die guten Verkäufer oft nicht erklären können, warum sie gut sind. Durch die Analyse der Erfolgsquoten lässt sich daher zunächst nur Transparenz erreichen. Nun müssen die konkreten Arbeitsschritte identifiziert werden, welche die Unterschiede ausmachen. Durch Fragen zu Aktivitäten, Verhaltens- und Vorgehensweisen kann hiernach herausgefiltert werden, was bei den einzelnen Arbeitsschritten wirklich anders gemacht wird. Dabei sollte unterschieden werden, was nicht durch die Persönlichkeit eines Verkäufers, sondern durch konkretes Verhalten beeinflusst ist. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die erkannten Optimierungsmöglichkeiten bereits praxisgetestet sind. Sie lassen sich deshalb in der Regel ohne große Veränderungen der Infrastruktur im Verkaufsalltag direkt umsetzen.

Äquivalent zu den zuvor geschilderten Vorgehensweisen im Rahmen eines internen Benchmarkings im Vertrieb kann man mit externen Vergleichen vorgehen. Wichtig erscheint uns hierbei, dass Detailthemen bei einem externen Benchmarking nur dann sinnvoll verglichen werden können, wenn

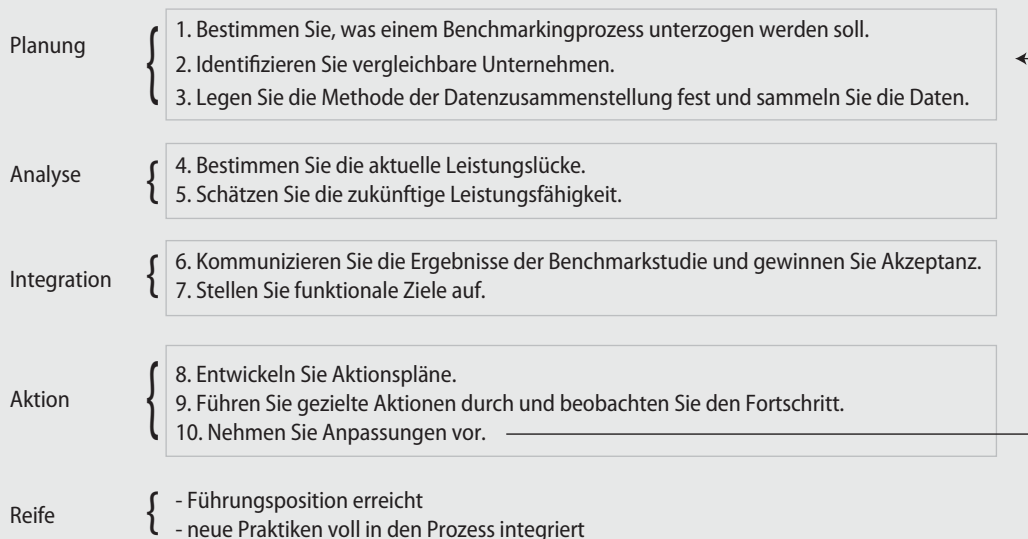
die Geschäftsmodelle der zu vergleichenden Unternehmen ähnlich sind. Verkaufspraktiken im kurzfristigen Produktgeschäft werden sich von solchen im langfristigen Projektgeschäft unterscheiden. Einfache Produkte werden anders vermarktet als komplexe, erklärungsbedürftige Anlagen und Systeme usw.

Typische Optimierungspotenziale bei Vertriebsprozessen

Abschließend beschreiben wir im Folgenden die Optimierungspotenziale, die wir immer wieder in unserer Praxis feststellen. Es lohnt sich für viele Unternehmen, die eigenen Optimierungen hier zu beginnen:

„Der Verkauf ist in den meisten Unternehmen einer der größten Kostenfaktoren. Daher müssen sich Vertriebsmannschaften den Diskussionen über ihre eigene Effektivität und Effizienz stellen.“

Abb. 2 Idealtypische Struktur eines Benchmarkingprozesses



Quelle: Camp 2004, S. 21

Kerngedanken

- Wenn die Vertriebsproduktivität gesteigert werden soll, muss die Effizienz der Verkaufsprozesse verbessert werden.
- Eine Ressourcen- und Kapazitätsplanung von Verkaufsprozessen soll Leistungsvergleiche ermöglichen, aus denen Verbesserungen abgeleitet werden können.
- Mit Hilfe von Benchmarking können die besten Geschäftspraktiken identifiziert werden, um von ihnen zu lernen bzw. sie zu übertreffen.
- Unternehmen sollten nicht nur die Prozessergebnisse der einzelnen Vertriebsmitarbeiter miteinander vergleichen, sondern vor allem ihre Erfolgsquoten bei den Verkaufsprozessen und ihr Verhalten in den einzelnen Prozessphasen.

Zielkundenauswahl: Aus unserer Sicht der wichtigste Faktor, der zudem die größte Hebelwirkung auf alle anderen Erfolgsfaktoren hat. Je besser ein Zielkunde für das Unternehmen geeignet ist, desto besser werden die Erfolgsquoten und damit auch der gesamte Prozess am Ende sein. Hier werden aus unserer Sicht auch die meisten Fehler gemacht. Oft gibt es überhaupt keine systematische Zielkundenauswahl. Kunden werden mehr oder weniger zufällig oder im besten Fall nach dem Bauchgefühl eines Verkäufers ausgewählt. Es ist keine Seltenheit, dass ungeprüft sämtliche Anfragen von potenziellen Kunden an die Außendienstmitarbeiter weitergegeben werden, und diese dann erste Kundenbesuche ohne weitere Analysen durchführen. Gravierender ist die Situation, wenn diese Vorgehensweise die einzige Quelle für Neukunden darstellt, der Markt also weder systematisch durchleuchtet noch bewertet wird. Zielgruppenauswahl, insbesondere bei erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen und gerade bei Neukontakten, ist anspruchsvoll und kann häufig nicht delegiert werden.

Terminquoten: Zumindest bei Neukunden ist die Terminvereinbarung eine herausfordernde Aufgabe. Wenn diese Aufgabe nicht an Spezialisten ausgegliedert wird, kann ein spezifisches Training zur Terminvereinbarung helfen, die Erfolgsquoten und somit die Prozesseffizienz zu verbessern. Es muss ein überzeugender Grund genannt werden, warum der Kunde seine Zeit investieren soll. Die Tatsache, dass ein Verkäufer einmal seine Produktpalette vorstellen möchte, reicht dazu selten aus. Trotzdem sollte bei der Terminvereinbarung

noch nicht verhandelt werden. Die Devise lautet: „Interessieren statt informieren im telefonischen Erstkontakt.“ Andernfalls besteht die Gefahr, dass ein Besuch gar nicht mehr nötig ist.

Die Einwände, mit denen ein Verkäufer bei einer Terminvereinbarung konfrontiert wird, sind häufig stereotyp: „Kein Bedarf!“, „Wir sind in guten Händen“, „Keine Zeit, schicken Sie doch erstmal einige Unterlagen“ und so weiter. Die Reaktionen darauf können und sollten mittels Verhandlungstrainings vorbereitet werden. Sprachlose Verkäufer können so vermieden werden.

Bedarfsweckung: Weitere Effizienzverluste im Verkaufsprozess treten auf, wenn es zwar Gespräche mit Kunden gibt, diese aber zu häufig ergebnislos bleiben, Bedarfsanalysen nicht erfolgreich abgeschlossen oder keine Folgetermine vereinbart werden können. Solange ein Kunde einen Bedarf hat und sich dessen bewusst ist, ist die Bedarfsanalyse kein allzu großes Problem. Der Verkäufer muss gut zuhören, diese richtigen Informationen hinterfragen und gegebenenfalls versuchen, den Bedarf auf seine spezifischen Angebotsvorteile zu lenken. Schwieriger wird es, wenn der Kunde keinen expliziten Bedarf hat (beziehungsweise er sich dessen nicht bewusst ist). In dieser Situation muss der Verkäufer einen Bedarf wecken. Er braucht dazu einen speziellen Fragenkatalog, mit dem mögliche Unzufriedenheit oder Optimierungspotenziale systematisch analysiert werden können.

Persönliche Angebotspräsentationen: Oft werden Angebote nicht wirklich verkauft. Sie werden den Kunden zugeschickt und man fasst nach einiger Zeit noch mal nach, wenn

Handlungsempfehlungen

Unternehmen, die Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement erreichen wollen,

- ... sollten zunächst die Kaufprozesse ihrer Kunden analysieren, bevor sie einen Verkaufsprozess definieren.
- ... sollten prüfen, mit welcher Kombination von Vertriebskanälen und -funktionen sich ein Verkaufsprozess effizient und effektiv umsetzen lässt.
- ... sollten externes und internes Benchmarking verwenden, um Erfolgsquoten und Verhaltensweisen zu optimieren.
- ... sollten sicherstellen, dass die Vertriebsmitarbeiter für jeden Schritt des Verkaufsprozesses qualifiziert sind.

sich der Kunde nicht von selbst meldet. Natürlich stellt sich immer die Frage nach Aufwand und Ertrag. Eine persönliche Angebotsvorstellung hat jedoch trotz des erhöhten Aufwands überzeugende Vorteile. Durch sie kann vermieden werden, dass für den Kunden nur die Preisliste entscheidend ist. Die Vorteile und der Nutzen der Leistung für den Kunden können in einer persönlichen Präsentation individuell ermittelt und darauf basierend bedeutend greifbarer gemacht werden als allein auf schriftlichem Weg. Es kann auf ausgesprochene und versteckte Einwände eingegangen werden. Verkaufen bleibt schlussendlich eine Interaktion zwischen Menschen, die nicht nur nach rationalen Kriterien entschieden wird.

Verhandlungen: Viele Verkäufer sind unvorbereitet, wenn der Kunde zwar grundsätzlich mit dem Angebot zufrieden ist, aber den geforderten Preis nicht zahlen will. Sie versuchen immer wieder, die Vorteile ihres Angebotes vorzubringen, obwohl das gar nicht das Thema ist, brüskieren ihre Gesprächspartner durch die völlige Ablehnung von Verhandlungen oder geben einseitig nach. Verhandeln ist eine sehr

„Das Problem beim bloßen Vergleich von Prozessergebnissen ist, dass die guten Verkäufer oft nicht erklären können, warum sie gut sind.“

komplexe Tätigkeit. Es ist aber unnötig, dass vorab keine Verhandlungsspielräume eingebaut werden, wenn man genau weiß, dass noch verhandelt wird. Das eigene Angebot und die möglichen Gegenleistungen des Kunden sollten vorab in einzelne Bestandteile zerlegt und bewertet werden, damit man vorbereitet ist, neue Alternativen von Leistung, Preis und Konditionen diskutieren zu können.

Literatur

Camp, R. C. (1994): Benchmarking, München

Dannenberg, H./ Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb, Wiesbaden

 **Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Vertrieb“**

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 119 Beiträge im Fachgebiet Vertrieb

Stand: Januar 2015

Medium

- Online-Artikel (1)
- Interview (1)
- Zeitschriftenartikel (25)
- Buch (4)
- Buchkapitel (92)

Sprache

- Deutsch (119)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Kühnapfel, J. B.: Vertriebsprozesscontrolling, in: Kühnapfel, J. B.: Vertriebscontrolling, Wiesbaden 2013, S.331-411, www.springerprofessional.de/4522838

Biesel, H. H.: Werkzeuge der Vertriebssteuerung, in: Biesel, H. H.: Vertriebspower in turbulenten Zeiten, Wiesbaden 2014, S.159-241, www.springerprofessional.de/5000510