

VERKAUFEN

IHR MAGAZIN FÜR ERFOLG IM VERTRIEB



SEITE 18

VERTRIEBSWEGE

ALTERNATIVEN
BEWERTEN

SEITE 14

E-SELLING

OHNE E GEHT
NICHTS MEHR

SEITE 10

LEISTUNG

QUÄL DICH
DU SAU!

„IRGENDWANN
WAR ICH VON DER IDEE
DES VERKAUFENS
INFIZIERT.“

NIKLAS TRIPOLT

Sonderdruck – MHI Global-Forum 2015



Die Weltklasse und Sie

Miller-Heimann lockte kurz vor Erscheinen dieser Ausgabe mit Aussicht auf Erfolg. Viele kamen und sie wurden nicht enttäuscht. Was sie erhielten waren Einblicke in die Handlungsweisen der weltbesten Vertriebsorganisationen auf Basis der Sales-Best-Practices-Studie 2015.

So manchem Verkäufer sind die Namen Miller-Heiman ein Begriff, zumindest vage. Robert B. Miller und Stephen Heiman haben 1985 die erste Auflage ihres Buches „Strategisches Verkaufen“ veröffentlicht, das die Art und Weise, wie komplexe Produkte und Dienstleistungen verkauft werden, in vielen großen Unternehmen nachhaltig verändert hat. Heute ist Miller-Heiman eines der weltweit renommiertesten Beratungsunternehmen, wenn es um Verkaufsprozesse und Vertriebssteuerung geht.

Seit mehreren Jahren untersucht das Miller-Heiman Research Institute, in welchen Parametern sich die weltbesten Vertriebsorganisation vom Durchschnitt unterscheiden. Die Studie 2015 legt besonders Augenmerk auf das Kunden- und Käuferverhalten. „Decoding the Decision Dynamic“ lautet der Titel der Studie, die sich mit der Frage beschäftigt, warum genau dieser Kunde zu genau dieser Zeit genau diese Entscheidung getroffen hat.

Anfang Mai präsentierte Tamara Schenk vom Miller-Heiman Research

Institute die wichtigsten Ergebnisse der Studie im Rahmen einer Workshopveranstaltung am MHI-Global Forum in Wien. Da die Berater des Unternehmens besonders auf ihre Praxisnähe stolz sind, hatten die Teilnehmer Gelegenheit, ihr eigenes Unternehmen in ausgewählten Befragungspunkten gegen die Weltklasse einzuschätzen. Da blieben spannende Diskussionen im Publikum und mit den Vortragenden nicht aus.

Erkenntnisse, wie etwas ist, helfen nicht ohne die Anregungen, wie etwas zu ändern ist. Daher hat Alexander Harrer, Miller-Heiman Consultant im Anschluss an die Ergebnisse konkrete Einblicke gewährt, wie sich mit professionellem Management von Interessenten, potentiellen Kunden und konkreten Verkaufschancen die Effektivität des Vertriebs steigern lässt. Durch den Nachmittag führte VERKAUFEN-Herausgeber Martin Ögg, der beim anschließenden Buffet noch herausgehört hat: Die Chancen stehen gut, das Forum auch im nächsten Jahr nach Wien zu bekommen. Wir halten Sie am Laufenden. **V**



Ganz oben: Alexander Harrer, Miller-Heiman | Tamara Schenk, Miller-Heiman Research Institute | Martin Ögg, VERKAUFEN
 Oben: Tamara Schenk und Alexander Harrer bei Ihren Vorträgen
 Unten: Im Workshop waren die Teilnehmer zum Selbst-Benchmark eingeladen
 Ganz unten: Verkäufer bei Ihrer Lieblingsbeschäftigung – Netzwerken

Eingetrichtert

Für die einen das Mittel zur Vertriebssteuerung schlechthin, für die anderen schlicht eine Ansammlung aussageloser Zahlen – der Vertriebstrichter. Fest steht: Die Erkenntnisse, die Verkäufer und Management aus diesem Instrument gewinnen können, sind nur so gut wie die Informationen, die sie einfüllen. Eine Betrachtung zu Herausforderungen und Nutzen im Umgang mit einem der effektivsten Instrumente zur Vertriebssteuerung.

Text: Alexander Harrer

Die Logik ist bestechend und auch ohne Universitätsabschluss leicht zu verstehen: Als Verkäufer muss man immer mehr Kunden ansprechen, als am Ende des Tages kaufen. Gewinnquote nennen wir den Zusammenhang zwischen den

vielen kontaktierten Kunden und den identifizierten Verkaufschancen, die wir oben in die große Öffnung des Trichters einfüllen, und den deutlich weniger gewonnenen Aufträgen, die unten am dünnen Auslass langsam heraustropfen.

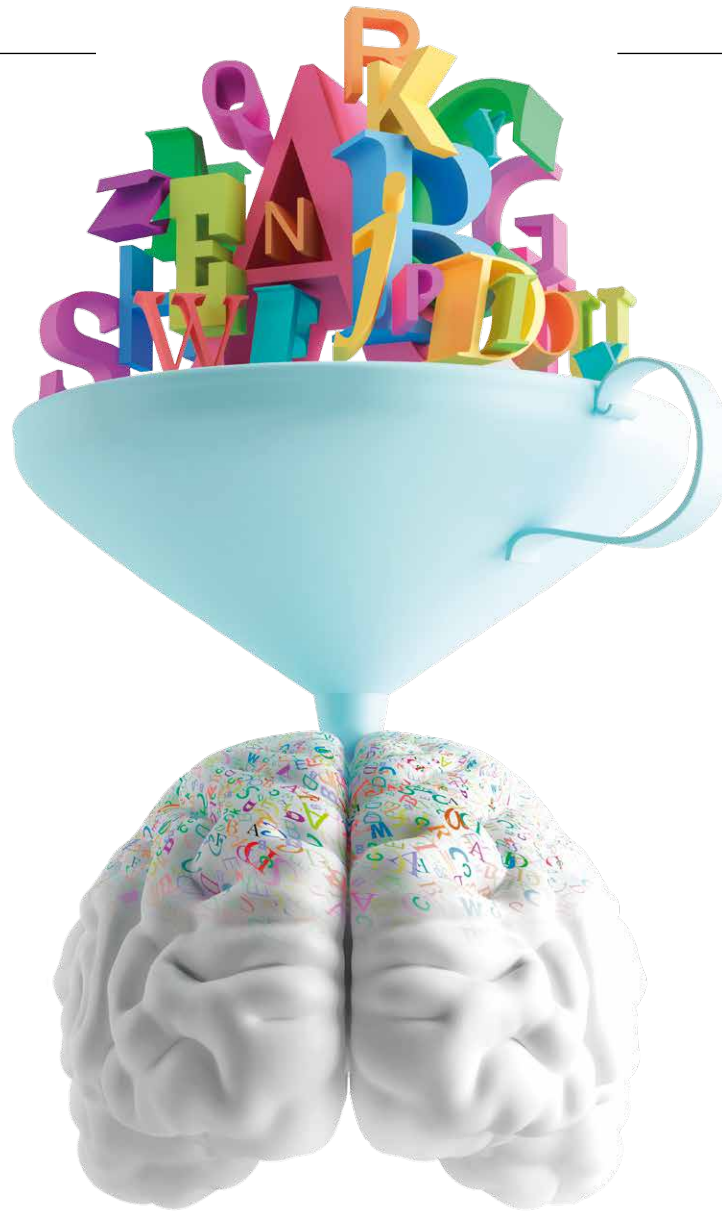
Die Realität ist deutlich vielschichtiger: Zwischen Erstkontakt und Abschluss liegen viele Verkaufsschritte. Und ständige Veränderungen beim Kunden, durch Mitbewerber oder in den Rahmenbedingungen, lassen die Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren bei weitem nicht immer eindeutig erkennen. Keineswegs wandern Verkaufschancen kontinuierlich von oben nach unten – also dem Ab-

schluss immer näher. Es kann durchaus passieren, dass ein Kunde, der schon unmittelbar davor war, als Auftrag unten aus dem Trichter herauszufallen, plötzlich wieder wie eine Seifenblase aufsteigt, beispielsweise weil der wichtigste Entscheider gewechselt hat und alle Verhandlungen von vorne beginnen.

Der Verkaufstrichter als Management Tool

Obwohl in der Theorie die Logik leicht zu verstehen ist, begegnen uns in der Praxis als Berater viele Vertriebstrichter in denen Geschäftschancen zwischen den Trichterstufen

- » Leser:** Vertriebsleiter, Geschäftsführer, Verkäufer
- » Inhalt:** Welche Erkenntnisse Sie aus dem Vertriebstrichter gewinnen können.
- » Level:** ●●●●○



beliebig hin und her wandern. Manche dieser Chancen sind zwischenzeitlich sogar obsolet geworden oder können bei genauer Analyse unter den gegebenen Rahmenbedingungen gar nicht mehr gewonnen werden. Diese Sammlungen von Verkaufschancen gleichen dann eher einem Sack als einem Trichter: Nur der Hüter des Sackes weiß, was sich darin befindet und greift gelegentlich hinein, um eine Geschäftschance herauszuziehen und als gewonnen oder verloren zu erklären. Da „aktives Verlieren“ oft gegen die Unternehmenskultur läuft, passiert dies selten, wodurch sich die Chancen-Säcke immer weiter mit allerlei Müll aufblähen.

Dieses Bild mag überzeichnet wirken, aber wenn Sie jeden Montagvormittag als Vertriebsleiter antreten müssen, um die „Top-10 Geschäftschancen“ mit Ihren Vertriebsmitarbeitern immer wieder aufs Neue durchzugehen, dann sind Sie davon nicht weit entfernt. Sie tun nichts anderes, als sich regelmäßig einen Überblick über die zukünftigen Umsätze zu verschaffen. Sie suchen nach Transparenz und geben dabei jede Menge operativer Ratschläge, denn für strategisches Coaching fehlen Ihnen die Daten und Methoden.

In den letzten zehn Jahren haben viele Unternehmen erhebliche Summen in die Automatisierung von Vertriebs-

aufgaben (Sales Force Automation – SFA) investiert und gute CRM-Systeme installiert, die zum Teil auch Trichtermodelle integriert haben. Eine ►



AUTOR

Ing. Mag. Alexander Harrer war 17 Jahre in Marketing, Vertrieb und General Management für börsennotierte Hochtechnologieunternehmen tätig und machte sich 2008

als Unternehmensberater selbständig. Als Sales Performance Consultant für Miller Heiman – MHI Global hat er seinen Schwerpunkt auf B2B Vertriebsberatung und -training gelegt und bearbeitet von Graz den österreichischen Markt. Direkter Draht: alexander.harrer@logasell.com

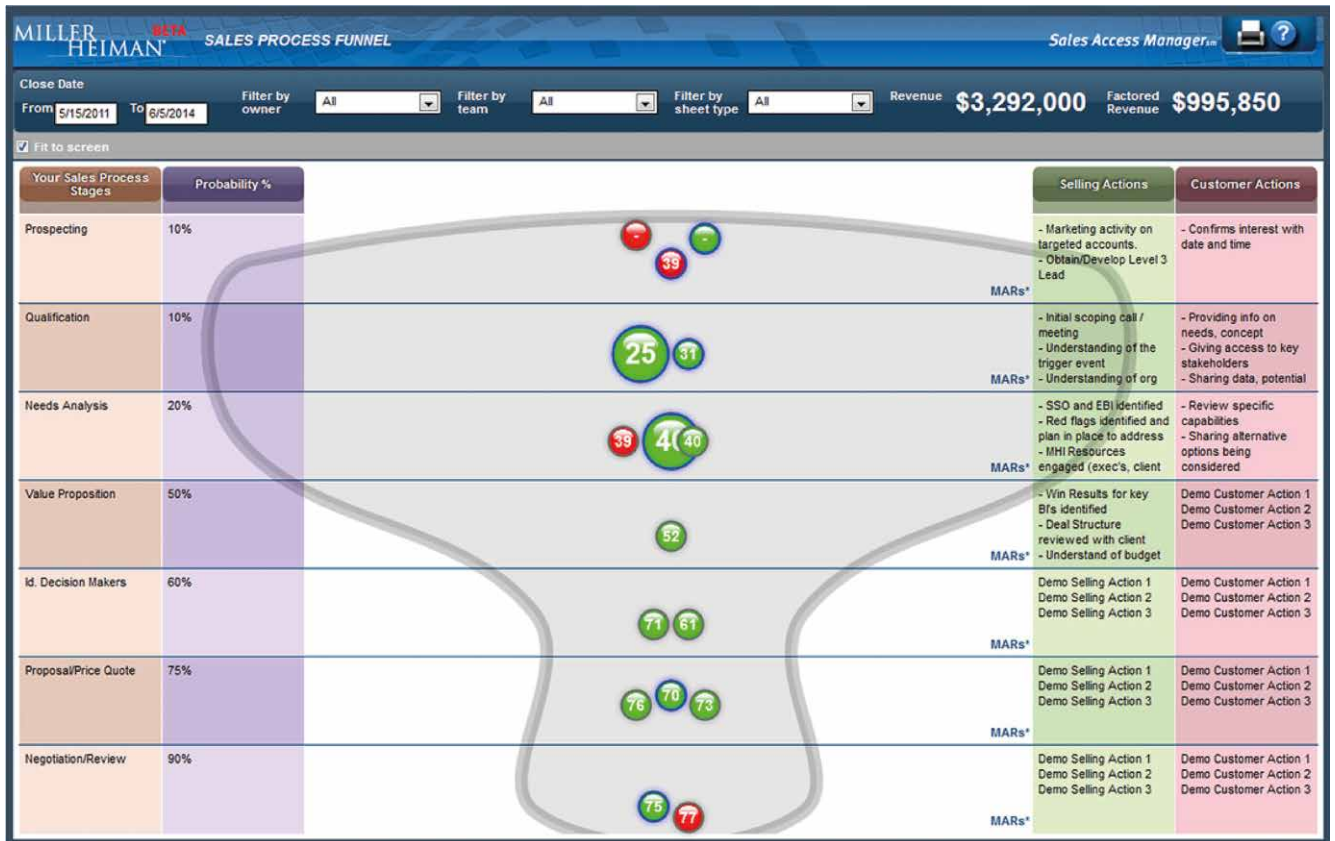


Abbildung 1: Darstellung der Verkaufschancen in einem Verkaufstrichter, abgeleitet aus den Daten des CRM-Systems

von Miller Heiman seit zwölf Jahren regelmäßig durchgeführte Feldstudie im B2B-Vertrieb zeigt aber, dass nur 27 Prozent der befragten Unternehmen Vertrauen in die Daten haben, die ihr CRM liefert. Selbst die 27 Prozent Zustimmung aller Teilnehmer dieser Studie in 2014 sind noch darauf zu hinterfragen, wie repräsentativ sie für die Allgemeinheit sind, denn Unternehmen, die an solchen Befragungen zur Vertriebsperformance teilnehmen, haben in der Regel bereits eine höhere Professionalität als jene, die sich nicht dafür interessieren.

Mit dem Verkaufstrichter zur Weltklasse

Interessant ist, dass innerhalb der kleinen Gruppe von Unternehmen, die auf Grund dieser Befragung als Welt-

klasse eingestuft wurden, 67 Prozent der Befragten ein hohes Vertrauen in die Daten ihrer CRM-Systeme haben. Es gibt also massive Unterschiede zwischen den guten und sehr guten Unternehmen. Das geringe Vertrauen beim Rest der Befragten führt dazu, dass die Umsatzvorhersagen auf den verschiedenen Berichtsebenen regelmäßig von Hand korrigiert werden, und damit von der Faktenlage auf einen gefühlsmäßigen Konsens getrimmt werden.

Woran liegt es, dass die Weltklasse-Unternehmen nicht nur bessere Leistungen erbringen als der Rest, sondern auch mehr Vertrauen in die Daten haben? Es beginnt an der Basis: Weltklasse Unternehmen haben offensichtlich bessere Methoden und Prozesse etabliert, die es ihnen ermöglichen, das Verhalten ihrer Ver-

triebsmitarbeiter zu steuern, was wiederum die Datenqualität verbessert. Dies zeigt sich deutlich in den nachfolgenden drei Fragen aus der „2014 Sales Best Practices Studie“ von MHI Global.

Die Top-Performer sind nämlich zu 96 Prozent der Überzeugung, dass ihre „Management-Teams höchst effektiv darin sind, dem Vertriebsteam dabei zu helfen, Verkaufschancen voranzutreiben“. Über alle Befragten betrachtet, vertreten nur 45 Prozent diese Auffassung. Einen Unterschied gibt es auch beim Umgang mit Großaufträgen: 93 Prozent der weltbesten Vertriebsorganisationen meinen, dass ihr Unternehmen äußerst effektiv ist, die richtigen Vertriebsressourcen für Großaufträge zur Verfügung zu stellen. Insgesamt teilen nur 36 Prozent diese Einschätzung. Und schließlich

meinen 91 Prozent der Top-Gruppe, dass Vertrieb und Marketing gemeinsam auf das ausgerichtet sind, was ihre Kunden wünschen und brauchen. In der Gesamtheit aller Befragten kommen nur 38 Prozent zu dieser Ansicht.

Methoden und Prozesse

Erfolgskritische Verhaltensweisen zu erkennen, zu managen und zu coachen erfordert klare Methoden und Prozesse im Vertrieb. Dadurch entsteht erstens Transparenz, indem wichtige Begriffe von allen verstanden und einheitlich verwendet werden. Zweitens resultiert daraus Vertrauen, weil die Fakten für jeden nachvollziehbar sind.

Diese Methoden und Prozesse sind aber auch erforderlich, um einen ausagekräftigen Vertriebstrichter zu bekommen, der es ermöglicht, Umsätze

mit hoher Wahrscheinlichkeit korrekt vorherzusagen. Nur so lässt sich erkennen, wenn die Sales-Pipeline einzelner Regionen, Geschäftsfelder oder Produktlinien auszutrocknen droht oder umgekehrt, die vorhandenen Produktionskapazitäten sprengt.

Abbildung 1 zeigt dazu die Darstellung eines Vertriebstrichters direkt aus den Daten eines CRM-Systems. Die erste Spalte mit brauner Farbe bezeichnet die sieben Stufen in diesem Verkaufsprozess. Die Spalte „Probability“ gibt vordefinierte Wahrscheinlichkeiten an, mit der eine Verkaufschance gewonnen wird, wenn sie es bis auf diese Stufe geschafft hat. Diese Gewinnwahrscheinlichkeiten sind immer Momentaufnahmen und müssen mit aktuellen Daten regelmäßig verifiziert und der Realität angepasst werden.

Die grünen und roten Kreise stellen die einzelnen Geschäftschancen dar. Die Durchmesser der Kreise stehen in direkter Beziehung zum Umsatzvolumen. Die Zahlen in den Kreisen stammen aus einer sogenannten Scoring Tabelle, die auf Kunden- und Marktdaten beruht. Sie geben an, ob die berücksichtigten Parameter innerhalb der typischen Bandbreite liegen, die der jeweiligen Stufe entspricht, oder ob sie nach oben oder unten abweichen. Entsprechungen sind grün, Abweichungen rot gekennzeichnet.

Die graue Fläche stellt den mit der Gewinnwahrscheinlichkeit gewichteten Umsatz auf jeder Stufe dar und ist somit der Verkaufstrichter. Nur in seltenen Fällen findet sich die Idealform eines Trichters bei solchen Auswertungen wieder, in unserem Fall gleicht der Trichter eher einem Korben. ▶

KOMMUNIKATION, MARKETING & SALES

BERUFSBEGLEITEND
ODER VOLLZEIT
STUDIERN

INFO-ABEND:
BACHELOR & MASTER: 25.03.2015

- ▶ Beginn Marketing & Sales: BA: 17.30 Uhr, MA: 19.00 Uhr
- ▶ Beginn Kommunikation: BA: 19.00 Uhr, MA: 17.30 Uhr

facebook.com/InstitutKommunikationMarketingSales

DIE PRAXIS
STUDIERN.

Fachhochschule für
Management & Kommunikation

www.fh-wien.ac.at/kommas



Die Methodik des Vertriebs ist in den beiden rechten Spalten abgebildet, wo die Vertriebsmaßnahmen (Selling Actions) den Kundenmaßnahmen (Customer Actions) gegenübergestellt sind. Viele Verkäufer vergessen, dass der wichtigste Teil des Vertriebsprozesses darin besteht, kontinuierlich mit dem Kunden Vereinbarungen zu treffen, welche Maßnahmen er ergreifen wird. Einzig und allein die Maßnahmen des Kunden sind es, die eine Geschäftschance im Trichter auf die nächste Stufe bringen. Und wenn ein Kunde eine eingegangene Verpflichtung zurückzieht, man denke nur an Budgets, die abgezogen werden, dann kann eine Opportunity im Trichter auch wieder zurück nach oben wandern.

Wenn für jede Stufe des Trichters klar definiert ist, welche Maßnahmen der Kunde zu treffen hat, bekommt man ein objektives Maß, wo sich die jeweilige Geschäftschance gerade befindet. Einen Vertriebstrichter in dieser Form zu etablieren trägt massiv dazu bei, dass die Vertriebsmitarbeiter darauf fokussiert sind, angemessene Verpflichtungen der Kunden einzufordern. Sie werden auch eher geneigt sein, eine Geschäftschance als verloren zu erklären, wenn der Kunde eine „Mindest-Maßnahmenverpflichtung“ (MARs = Minimum Action Requirements in Abbildung 1) verweigert oder unverhältnismäßig lange zurückhält.

Opportunity-Management-Werkzeuge, wie beispielsweise das Bluesheet von Miller Heiman (siehe VERKAUFEN, Ausgabe 2012/03), ermöglichen die strukturierte Analyse von Verkaufschancen. Mit ihrer Hilfe lässt sich schnell erkennen, warum eine Verkaufschance gefährdet ist oder sich nicht im erwarteten Tempo weiterbewegt.

Aktives Trichtermanagement

Werden über einen längeren Zeitraum alle Verkaufschancen auf Basis der Maßnahmenverpflichtungen einge-

ordnet, die für die einzelnen Trichterstufen definiert worden sind, so wird die Trichterstruktur der Realität immer näher kommen. In der Folge lässt sich anhand der gewonnenen Aufträge überprüfen, ob die angenommenen Verkaufswahrscheinlichkeiten auf den einzelnen Stufen der Realität entsprechen. Falls nicht, werden die Wahrscheinlichkeiten adaptiert, bis sie nicht mehr länger dem Wunschenken des Managements entsprechen, sondern der Realität des Vertriebs.

Mit diesem Vorgehen ist sichergestellt, dass die einzelnen Verkaufschancen auf den richtigen Stufen des Trichters positioniert sind und damit kann man beginnen, Trichterform, Volumen, Durchlaufzeiten und Gewinnwahrscheinlichkeiten zu analysieren und die Schlüsselindikatoren zu definieren, die der Vertriebssteuerung dienen.

Schlüsselfaktoren zum Trichtermanagement

Folgende Schlüsselindikatoren (Key Performance Indicators – KPIs) werden regelmäßig herangezogen, um Vertriebsorganisationen zu steuern.

Gewinn-Rate (Win Rate): Anteil der gewonnenen Geschäftschancen. In der Praxis finden wir hier Werte zwischen 10 Prozent und 20 Prozent, in Ausnahmefällen bis zu 30 Prozent. Wenn in einem wettbewerbsintensiven Markt sehr hohe Win Rates beobachtet werden, ist dies ein Zeichen dafür, dass die Geschäftschancen erst spät in den Trichter eingeschleust werden. Damit geht dem Unternehmen viel Transparenz verloren.

Durchlaufzeit (Sales Cycle Time – SCT): Wie lange benötigt eine Geschäftschance durchschnittlich vom Status „qualifiziert“ bis „Abschluss“. Verschiedene Produktgruppen können den Trichter mit unterschiedlicher durchschnittlicher SCT durchlaufen. Um die Aussagekraft des Trichters nicht zu beeinträchtigen, müssen diese Gruppen getrennt betrachtet werden.

Verweilt eine Geschäftschance überdurchschnittlich lange an einer Position, ist dies sofort erkennbar und eine Detailanalyse kann schnell klären, warum sie an dieser Stelle festsetzt.

Wandlungsquote (Conversion Rate): Anteil der Geschäftschancen auf einer Trichterstufe, die durchschnittlich zur nächsten Stufe wandern. Wenn die Wandlungsquote auf einer Stufe plötzlich abnimmt, muss man mit den Instrumenten der Vertriebsmethodik herausfinden, ob es an internen oder externen Faktoren liegt, um gezielt gegenzusteuern.

Lead Qualifizierungsrate (Lead Qualification Ratio): Diese Maßzahl gibt an, wie viele der angesprochenen Kunden (Prospects) in eine qualifizierte Geschäftschance übergeführt werden und in den Trichter kommen. Damit liefert die Kennzahl Rückschlüsse auf das Zusammenwirken von Marketing und Vertrieb. Verschlechtert sich die Rate, muss mehr Wert auf die Vorqualifizierung gelegt werden.

Durchschnittlicher Geschäftschancenwert (Average Opportunity Value): Der durchschnittliche Wert der Geschäftschancen lässt erkennen, ob es in bestimmten Bereichen einen Trend zu kleineren oder größeren Geschäftsabschlüssen gibt.

Gewichteter Trichterwert (Weighted Funnel Value): Der mit den Gewinnwahrscheinlichkeiten gewichtete Gesamtwert des Trichters. Dieser Wert kann sich auf einzelne Regionen, Produktlinien oder sogar einzelne Vertriebsmitarbeiter beziehen und lässt erkennen, ob Entwicklungsmaßnahmen greifen bevor mögliche Probleme sich erst später in den Umsatzkennzahlen manifestieren.

Bei allen KPIs ist zu bedenken, dass sie nur die Konsequenzen des Verhaltens überwachen, nicht jedoch das Verhalten selbst managen können. Einen aussagekräftigen Vertriebstrichter gibt es nur, wenn dieser mit unternehmensweit einheitlich angewandten Methoden befüllt ist. **V**