Erfolgsfaktoren für Verkaufsorganisationen

Automatisierungslösungen sind vielfach komplex und bergen somit umfangreiche technische Herausforderungen in sich. Deshalb wird bei Vertriebsmitarbeitern oftmals die technische Ausbildung in den Vordergrund gestellt. Dabei ist es ebenso wichtig, Vertriebsleiter und Vertriebsingenieure für die kommerzielle Seite zu sensibilisieren.

Klaus Leutbecher

Herausforderungen im komplexen Verkauf

Für den Vertriebsingenieur ist es wichtig, sein technisches Wissen kontinuierlich auf dem neusten Stand zu halten. Das gilt während seiner gesamten beruflichen Karriere. Der größte Wert eines Verkäufers sind seine technischen Kompetenzen. Speziell im Hightech-Umfeld, wie Informationstechnik, Automatisierungstechnik und anderen fortschrittlichen Märkten, kommt es zu immer schnelleren und komplexeren technischen Entwicklungen.

Seit elf Jahren führt Miller Heiman jährlich eine Sales Best Practices Study durch. In der Studie wird die Gruppe der „World Class" mit dem „Rest" verglichen. Im Jahr 2013 repräsentierte World Class gerade einmal 4,9 % der Teilnehmer. Die Gruppe der Besten wird durch fünf korrelierte Leistungskennzahlen bestimmt:

- Zuwachs an qualifizierten Opportunities,
- Neukundengewinnung,
- durchschnittlicher Kundenumsatz,
- Jahreswachstum der Bestandskunden sowie
- Erreichen der Vertriebsbonusziele.

Dabei ist die World Class mindestens 20 % besser in diesen Kriterien.

Klaus Leutbecher ist Sales Vice President Europe bei der Miller Heiman GmbH in Amberg. E-Mail: kleutbecher@millerheiman.com

Die Herausforderungen

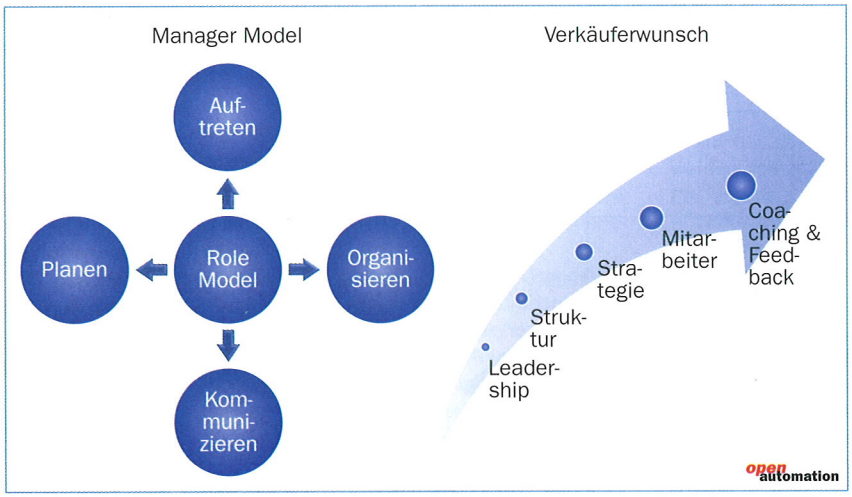
In der Studie wird unter anderem das Segment „Technology Hardware" betrachtet. Dieses bringt einige Herausforderungen im Verkauf mit sich. Im Fokus stehen hier die Aspekte Komplexität, Schulungen, Unterscheidungsmerkmale, Marktpräsenz und „der Kunde im Zentrum". Sie gelten als Stellschrauben für den Verkauf, um besser zu werden, die Kennzahlen zu steigern und die Firmenkultur zu ändern.

Komplexität

Viele Faktoren tragen zur Komplexität im technischen Verkauf von Automatisierungslösungen bei. Grundlegend geht es um fünf Themenfelder die das technische Umfeld beschreiben:

- Technische Fachsprache (jede Technologie und der entsprechende Markt definieren sich über eine Insider-Sprache, vielfach mit Abkürzungen),
- Märkte und Kundenanwendungen (Aus welchen Märkten kommen meine Kunden? Welches sind typische Applikationen?),
- Standards (ISO, IEEE usw.),
- Systeme (Wie sieht das komplette System meines Kunden aus? Wo passen meine Kompnenten?),
- Technologie- und Markttrends (Welche Faktoren beeinflussen meinen Markt in den nächsten drei bis fünf Jahren?)

Wie lässt sich diese Themenvielfalt beherrschen? Zunächst durch eine vergleichbare Handlungsdisziplin und eine einheitliche Sprache, wie für die techni-



Das Manager Model und der Verkäuferwunsch weichen teilweise deutlich voneinander ab

schen Themen allgemein akzeptiert. Dann durch die standardisierte Anwendung eines Verkaufsprozesses und die konsequente Nutzung des meist vorhandenen CRM-Systems. Der technischen Komplexität kann nur durch eine Vereinfachung auf der Sales-Seite Einhalt geboten werden. Die Miller-Heiman-Best-Practices-Studie zeigt, dass World-Class-Firmen zu 78 % von einem sogenannten Sales Funnel, mit klar definierten Stufen, Gebrauch machen. Während alle anderen nur zu 32 % einen Verkaufstrichter konsequent nutzen.

„Unser CRM-System verbessert in hohem Maße die Zusammenarbeit mit unseren Kunden", geben 70 % der World Class an, jedoch nur 17 % der breiten Masse.

Fazit: Unternehmen sollten ihren Verkaufsprozess mit einem von der ganzen Vertriebsmannschaft genutzten CRM-System unterstützen. Damit wird die Grundlage für langfristigen Erfolg gelegt.

Coaches/Schulung

Mit „Schulung" sind das konsequente trainieren von Verkaufstechniken und die kommerzielle Ausbildung gemeint. Dabei ist die zur Verfügung gestellte Zeit für technische Trainings in der Regel signifikant höher als für Verkaufsschulungen. Dabei lassen sich Verkaufstechniken mit einem geänderten Verständnis im Management relativ einfach und direkt in die Praxis umsetzen.

Laut Studie nutzen nur 21 % aller Teilnehmer die bewährten Erfahrungen ihrer besten Vertriebsmitarbeiter. Wird dieser Wert ergänzt um die 34 % aller, die wissen, warum ihre Top-Verkäufer erfolgreich sind, dann ist die geringe Nutzung von sogenannten Best Practices verständlich. Dem gegenüber steht World Class: Hier nutzen 89 % das Wissen ihrer besten Vertriebsmitarbeiter. Somit ist es nur logisch, dass 93 % dieser Firmen auch verstehen, was ihre Besten erfolgreich macht.

Fazit: Unternehmen sollten das kommerzielle Wissen ihrer besten Verkaufsingenieure nutzen und deren Erfolgsrezepte konsequent anwenden.

Häufig kommt es vor, dass sich beim Arbeiten mit der Vertriebsmannschaft das „Role Model"-Denken des Managers oder des Vertriebsleiters und der Wunsch des Verkäufers in die Quere kommen: Da der große Teil der Manager früher selbst erfolgreich aktiv verkauft hat, werden die eigenen erprobten Verhalten erwartet. Das reicht vom Organisieren interner und externer Aktivitäten, dem klaren Kommunizieren über das Planen von Umsätzen und reicht bis zum selbstsicheren bestimmenden Auftreten.

Dem gegenüber steht der Wunsch des Verkäufers, wie er geführt werden möchte. Das beginnt mit authentischem Leadership: Ein Vertriebsleiter, der ein kreatives Betätigungs- und weites Entwicklungsumfeld bereitstellt. Weiter wird eine klare Struktur, wie von einem einheitlichen Verkaufsprozess vorgegeben, gewünscht. Daran schließt sich eine für jeden Vertriebsingenieur verständliche Umsetzung der Firmenvorgaben oder Strategie an. Sich aktiv einbringen und mitarbeiten bei den verschiedenen Kundenaktivitäten, ist ein weiterer Wunsch. Und letztlich möchte der Vertriebsmitarbeiter, dass sich durch aktives Coaching und regelmäßiges Feedback das Vertriebsteam weiterentwickelt.

Miller Heiman unterstützt die Verkäuferwünsche durch eine 94%ige Zustimmung von World Class bei der Aussage: „Unser Management ist sehr effizient, den verschiedenen Verkaufsteams bei der weiteren Verkaufsentwicklung von Opportunities zu helfen." Dem stehen 34 % aus allen Teilnehmern gegenüber mit der Aussage: „Hören sie auf ihre Verkäufer, definieren sie klar strukturierte Rahmenbedingungen (beispielsweise konsequente CRM-Nutzung) und bringen sie sich als strukturierte, aktiv mitarbeitende Coaches ein."

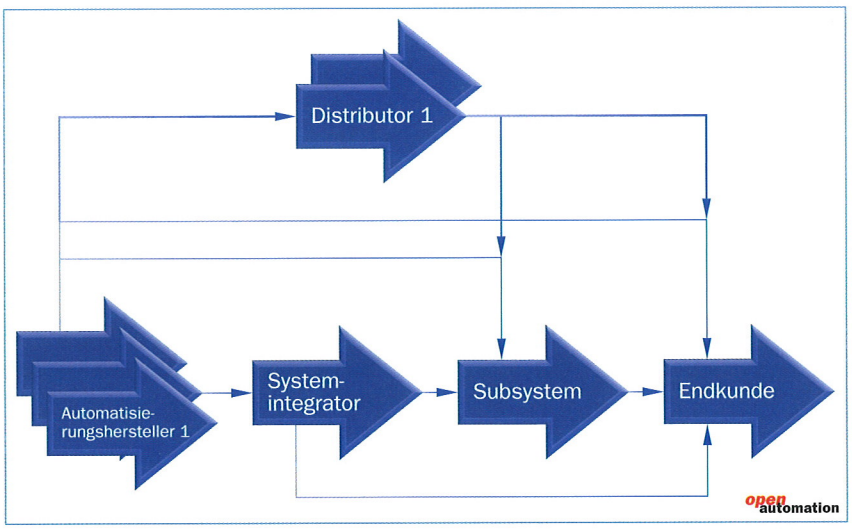
Unterscheidungsmerkmale

Der Verkäufer für Automatisationsgüter arbeitet mit vielfältigen Funktionen und agiert auf verschiedenen Managementebenen beim Kunden. Die dabei angesprochenen Persönlichkeiten haben sehr unterschiedliche Erwartungen und Wahrnehmungen. Diese reichen von der klaren Darstellung technischer Zusammenhänge über das umfassende Verständnis für Systemanforderungen bis hin zur Präsentation einer kompletten Profitabilitätsberechnung. Dabei muss der Verkäufer die zum Teil firmeninterne Sprache des Kunden verstehen und sprechen.

Das steht in großem Widerspruch zur öffentlichen Darstellung der verschiedenen Hersteller. Schaut man auf deren Webseiten, so finden sich allgemeine Aussagen zur Strategie, zu Produkten und deren Parametern sowie deren Kundenvorteilen.

Transparente und verständliche Unterscheidungsmerkmale lassen sich für klar definierte Zielkunden sehr gut darstellen. 89 % der World Class haben klar definierte und auch kommunizierte Kriterien für ihre Zielkunden. Dem steht die breite Masse mit 26 % gegenüber. Geht man noch einen Schritt weiter und schaut sich die Alleinstellungsmerkmale an, so sagen 96 % der World Class, dass sie eine formale Value Proposition haben, die für den jeweiligen Kunden sehr attraktiv ist. Bei allen anderen Teilnehmern sind es nur 19 %. Das ist die größte Abweichung von World Class und dem Rest in der Miller-Heiman-Studie 2013.

Klare Unterscheidungsmerkmale werden aber zunehmend wichtig. Der durchschnittliche Geschäftskunde kontaktiert heute einen Verkäufer nachdem er schon über der Hälfte (konkret: 54 %) seines Kaufprozesses durchlaufen hat. Kombiniert man diesen Wert mit den Aussagen von 62 % der Kunden, dass Webseiten und Präsentationen nicht relevant oder nicht hilfreich sind, ergibt sich daraus eine allgemeine und wachsende Unzufriedenheit der Kunden. Letztendlich wollen Käufer kürzere Abläufe, werden jedoch durch die schlechte Informationsbereitstellung daran gehindert.



Go-to-Market & Vertriebswege: typisch im Automatisierungsbereich

Fazit: Unternehmen haben es in der Hand, ihre Zielkunden zu definieren. Danach sollten die jeweiligen Unterscheidungsmerkmale in der Sprache ihrer Kunden verständlich dargestellt werden.

Marktpräsenz/Ressourcen-Management

Der typische Vertriebsweg für den Automatisierungshersteller ist komplex. So finden sich in der Lieferkette ein Systemintegrator und ein Subsystemanbieter zwischen dem Hersteller und dem Endkunden. Daraus ergeben sich zwingend eine Reihe von Fragen nach dem optimalen Einsatz der Verkaufsressourcen: Wie binde ich den Systemintegrator in meinen Verkaufsprozess ein? Welchen Wert hat der Subsystemanbieter für mich und meinen Endkunden?

Ergänzend zum typischen Vertrieb kommt noch der Weg über Distributoren hinzu. Distributoren bedienen ähnlich dem Hersteller die verschiedenen Kunden entlang der Value Chain. Somit sind weitere Ressourcen-Gesichtspunkte abzuwägen. Welche Kunden bediene ich über den Distributionskanal? Welches ist der richtige Distributor? Wie gut ist der Zugriff auf den Endkunden über meinen Distributor? Wie profitabel ist mein Distributionsgeschäft? Wo setzte ich einen Account Manager ein? Um nur einige Fragen von Verkaufsleitern aufzuzeigen.

Hier sollte man kurz auf die Empfehlungen aus den ersten drei Punkten zurückblicken: Ein klar definierter Verkaufsprozess berücksichtigt die verschiedenen Vertriebswege. Unterstützt durch das CRM-System werden Opportunities transparent in der Fortentwicklung. Durch die verschiedenen Stufen im Verkaufstrichter lassen sich kritische Ressourcen aus der Entwicklung, dem Marketing oder der Finanzabteilung klar zuordnen und priorisieren. Damit ist der optimale Einsatz aller Betriebsmittel im Vorfeld definiert. Man entgeht langwierigen Diskussionen bei weit fortgeschrittenen Projekten. Es wird nicht riskiert, Geschäft zu verlieren, weil einem die firmeninterne Unterstützung fehlt.

In der Best Practices Study bestätigen 85 % der World Class, dass sie diszipliniert standardisierte Abläufe für große Projekte nutzen. Weiter sagen diese Organisationen, dass sie sehr effektiv im Einsatz ihrer verfügbaren Ressourcen sind. Kommen wir zur breiten Masse: Hier haben 35 % einen Prozess und es setzen lediglich 29 % Betriebsmittel effizient ein.

Fazit: Unternehmen sollten ihren Verkaufsprozess in aller Konsequenz für ressourcenintensive und große Projekte nutzen. Sie sollten ihre Value Chain in ihrem Verkaufsprozess entsprechend abbilden und Partner sollten in den Salesprozess mit eingebunden werden.

Der Kunde im Zentrum

Ohne Ausnahme liegt allen Automatisierungsherstellern der Kunde am Herzen. Es geht schließlich darum, kontinuierlich zu wachsen. Dieses Statement wird auch durch die Sales Best Practices Study unterstützt. Denn in der Aussage: „Wir wissen, warum unsere Kunden von uns kaufen", zeigt sich die geringste Abweichung von World Class (94 %) zum Rest (57 %).

Schaut man jedoch etwas genauer hin, ergeben sich auch hier große Unterschiede zwischen Kundenerwartungen und Verkaufsunterstützung. Speziell Entscheider erwarten von Vertriebsingenieuren ein umfassendes Verständnis für ihren Markt und ihre Probleme. Sie bekommen jedoch häufig allgemeine Präsentationen geliefert, die eine Vielfalt an Produkten für alle möglichen Anwendungen darstellt. Entscheider erwarten einen offenen, verständnisvollen Dialog mit dem Vertrieb. Doch wie kann ein Verkäufer diese Erwartung erfüllen, besteht doch der Großteil seiner Schulung aus technischen Produktinformationen oder Hinweisen zur Verhandlungsführung?

Ein weiterer Unterschied von World Class zu allen anderen besteht im offenen Austausch von Informationen und dem vertiefen der vertrauensvollen Zusammenarbeit. So sprechen 89 % der Besten offen über gewonnene und verlorene Projekte mit ihren strategischen Kunden, im Vergleich zum Rest mit 33 %.

Fazit: Der Weg zu wahrem Customer Core führt über das klare kommunizieren von spezifischen Kundenwerten (von guten und weniger guten Nachrichten), auf den jeweiligen Kontakt zugeschnitten.

Implementierung

Der Aufwand, alle fünf Verbesserungsvorschläge auf einmal umzusetzen, wäre sicherlich recht hoch. Deshalb sollte hier die Devise gelten: Besser ein Thema konsequent umgesetzt, als sich in vielen gut gemeinten Ansätzen verlieren. Außerdem ist es wichtig, die Erwartungshaltung von allen Beteiligten am Beginn der Implementierung zu definieren. Es hilft keinem, die Vertriebsingenieure zu einem Salestraining zu senden, und danach eine Änderung der Firmenkultur hin zu mehr Umsatz und mehr neuen Kunden zu erwarten.

Es ist besser, realistisch zu sein: Ein besserer, weil messbarer Ansatz ist es, ein gesamtes Verkaufsteam, bis hin zum weltweiten Vertrieb, in die Verantwortung zu nehmen und entsprechend zu schulen. Dann erhält man bessere Effektivität in der Umsetzung, messbar über im Vorfeld definierte Kennzahlen. Ein Erfahrungswert lautet: Konsequente Verkaufsschulung führt typischerweise zu einer Produktivitätssteigerung von 20 %.

Wird eine tiefgreifende Veränderung oder Transformation des gesamten Unternehmens angestrebt, dann muss die gesamte Organisation dahinter stehen. Ein Ändern der Firmenkultur beginnt mit der Geschäftsleitung, dem CEO und seiner Führungsmannschaft. Hier kann der Grundstein zu einem „Customer Core" oder einer Firma mit dem Denken „Der Kunde im Zentrum" gelegt werden, und nur hier!

www.millerheiman.com