

Bauch, Kopf oder Zahl? Praxisratgeber für die erfolgreiche Vertriebs- steuerung!



Inhalt

Steuern statt reagieren	3
Bauch, Kopf oder Zahl?	4
Die ungehobenen Schätze der Vertriebssteuerung	6
Erfolgsfaktor: Flankierende Prozesse müssen sitzen	8
Verkaufschancen-Management: Damit der Sportsgeist nie erlahmt	10
Vertriebssteuerung optimieren mit Analysetools	12
Best Practices: Vertriebsexzellenz aus Expertensicht	14
Kundenwert: Zwei Seiten einer Medaille	16
Wie der Vertrieb mobil wird	18
Sales meets Social Media	20
Cloud: Einfacher geht's nicht	21
Die Mitarbeiter ins Boot holen	22
Gamification – spielend zum Erfolg	24
Fazit: Expertentipps für den Vertrieb	26

Bei dieser Publikation handelt es sich um allgemeine Informationen ohne Bezug auf konkrete Sachverhalte. Sie kann die Beratungsleistung eines Fachmanns nicht ersetzen. Der Inhalt wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte und Darstellungen wird keine Gewähr übernommen.

Steuern statt reagieren

„Der Verkauf ist das Nadelöhr oder das Tor zum Markt und Erfolg“, so hört man oft, und so stimmt es wohl auch. Entsprechend viel Druck lastet auf Vertriebsabteilung und Sales-Managern. Im oft hektischen Alltagsgeschäft das Ruder in der Hand zu haben, nicht nur bis zum nächsten Ufer zu schauen, sondern die Weltkarte im Kopf zu behalten – das geht im Hier und Jetzt häufig über Bord. Langfristige Strategie statt kurzfristiger Planung, optimale Nutzung aller Verkaufschancen, die Ausrichtung auf einen Wandel beim Kunden – und damit verbunden die Nutzung neuer Technologien: Das sind einige Kernthemen, von denen heute auch vor allem kleine und mittlere Unternehmen profitieren können.

Mehr Systematik, das wünschen sich die Top-Consultants. Zur Steuerung gehört das Wissen um den Ist-Zustand und die klare Definition des Soll-Zustands, der Ziele. Ebenso wichtig wie häufig vernachlässigt sind die Festlegung von Erfolgskennzahlen und deren kontinuierliche Überwachung. All das ist ohne adäquate IT-Unterstützung heute praktisch kaum zu machen. Die Grundlage für fundierte Vertriebssteuerung ist deshalb eine IT-Unterstützung in Form von CRM-Lösungen (Customer Relationship Management). Durch Cloud-Technologien ist es mittlerweile auch für kleine Unternehmen deutlich leichter geworden, auf CRM-Anwendungen mit Best-Practice-Prozessen zu setzen. Doch die Software spielt nur einen Part im Management von Kundenbeziehungen: Sie muss getragen werden von einem klaren Bekenntnis zum Kundennutzen und der Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf den Kunden.

Herausforderung, aber auch Chance für den Vertrieb: „Ein kleines oder mittleres Unternehmen darf sich durch Veränderungsängste nicht selbst hemmen. Der Mittelstand sollte eine Vertriebssteuerung oder CRM nicht als Blitzschlag oder Kulturschock empfinden, sondern als einen Weg in die Qualitätssicherung der kundenbezogenen Abläufe, dem sich kein Unternehmen entziehen kann; egal ob man nun die drei Buchstaben CRM verwendet oder nicht“, schreibt Prof. Dr. Peter Winkelmann von der Hochschule für angewandte Wissenschaften, Landshut, und Mitglied des CRM-Expertenrats.

Das vorliegende White Paper will informieren: über das, was aktuell State of the Art ist in der Vertriebsunterstützung. Aber es will auch aufzeigen, wie sich der Vertrieb mit der Nutzung bewährter und neuer Technologien und zugleich mit dem Mut zur Innovation optimieren – oder vielleicht sogar neu erfinden lässt.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht

Ihr Sage Software Team

Bauch, Kopf oder Zahl?

Vertrieb ist nicht nur eine Sache von Zahlen, sondern von Instinkt. Auch wenn das „Bauchgefühl“ von Rationalisten gern als Unsinn bezeichnet wird, haben Studien ergeben: Manager, die nicht nur, aber auch auf ihr Bauchgefühl hören, sind erfolgreicher.

Zum Lob der Intuition kommt jedoch auch ein Lob der fundierten Information. IT kann dafür sorgen, diejenigen Daten zu entscheidungsrelevantem Wissen zu verarbeiten, die sich nicht mehr mit vertretbarem Aufwand vom menschlichen Geist analysieren lassen. Und davon gibt es in zunehmend komplexen Unternehmensumfeldern immer mehr. „Entscheidungsträger bewerten stark erwünschte Ereignisse mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit, die fast 25 Prozentpunkte über der von sehr unerwünschten Ereignissen liegt – auch wenn beide Ereignisse gleich wahrscheinlich sind, wie eine Studie ergab“, schreibt Zukunftsforscher Dr. Heiko von der Gracht auf „Spiegel Online“ zu den 13 größten Irrtümern in Zukunftsfragen.

Strategie, nicht nur Planung

Auch weitere Thesen des Forschers könnten den Vertrieb aufmerken lassen. Zum Beispiel beim Thema Agieren unter Druck und aus der Enge heraus: „Quartalsbilanz statt 20-Jahres-Projektion – kurzfristiges Denken killt Kreativität und strategische Optionen“, lautet von der Grachts Schlussfolgerung. „Horizont-Myopie“ (Kurzsichtigkeit) lautet diese häufig im Business anzutreffende Fehlkalkulation. Das Plädoyer für langfristige Strategien bedeutet im Vertrieb, Raum zu schaffen für neue Ideen, anstatt nur reaktiv mit dem bekannten Schema F weiterzuwursteln. Nur zwei Jahre in die Zukunft zu schauen, sei Planung, meint der Zukunftsforscher. „Planung tut not, schränkt jedoch die Kreativität für völlig Neues, Bahnbrechendes – zweckgemäß – stark ein“, so von der Gracht. Es gehe darum, „den Horizont so weit zu ziehen, dass sich der Spielraum für neue strategische Optionen erweitert“.

Wachstum erfordert neue Werkzeuge

„Gerade kleinere Unternehmen gehen häufig nach dem Bauchgefühl, weniger nach den harten Fakten – und sind oft erfolgreich damit. Erst wenn sie wachsen, merken sie, dass sich nicht mehr alles über den persönlichen Kontakt im Blick behalten und steuern lässt“, stellt der Berliner CRM-Berater Stephan Bauriedel fest. Denn ab einem gewissen Punkt fallen Aufgaben durchs Raster und das Wachstum bereitet Probleme im Alltagsgeschäft: Zeit, sich mit einer Software-Unterstützung zu befassen. Relevant für die Vertriebssteuerung ist hier vor allem eine gute Handvoll von Funktionsbereichen aus dem CRM. Dazu gehören vor allem das Verkaufschancen-Management, gegebenenfalls branchenspezifische Werkzeuge wie Objekt- oder Projektmanagement, Angebots- und Auftragsverwaltung, Besuchsplanung sowie Vertriebsplanung und Controlling (kurz: analytische Funktionalität).

Gefühl und Verstand

„Auch wenn Digitalisierung viel mit Rechnern, Technik, Automatisierung, Algorithmen, Programmen, Targeting und Logik zu tun hat, bleibt der von uns umworbene Mensch – und nur um ihn geht es – dieses hochemotionale Wesen mit Freuden, Hoffnungen, Sehnsüchten und Ängsten. Ihn gilt es zu interessieren, zu begeistern, zu provozieren, zu stimulieren, zu motivieren, zu involvieren. Und nicht nur gezielt zu treffen und mit Nutzen zu versorgen“, schrieb Werbeexperte Jean-Remy von Matt vor einigen Jahren in einem offenen Brief an den PR-Nachwuchs. Doch Gleiches gilt auch für den Vertrieb. „Fazit: Bei allem Kopf, vergesst den Bauch nicht“, rät von Matt.



Aufgaben der Vertriebssteuerung

- Verkaufsziele planen und erreichen
- Kunden systematisch bewerten und bearbeiten
- Optimale Auslastung der Verkäufer erreichen
- Für die Motivation der Sales-Mitarbeiter sorgen
- Verkaufskosten durch effiziente Prozesse verringern



Die ungehobenen Schätze der Vertriebssteuerung

Praktisch alle aktuellen Umfragen und Studien bringen es ans Tageslicht: Im Vertrieb schlummert noch immer ein breites Potenzial für Verbesserungen. Systematik und effizientere Prozesse sind dabei die Schlüssel. Rund 80 Prozent der erfolgreichen (Top 10 %), aber nur die Hälfte der weniger performanten Unternehmen (Bottom 10 %) haben eine klar definierte und dokumentierte Vertriebsstrategie mit Schwerpunkten für Kunden- und Produktfokus sowie klaren Mehrwerten. Darüber hinaus werden bei den erfolgreichen Unternehmen bereits in der generellen Unternehmensstrategie explizit Vertriebsthemen erwähnt. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie unter 1.150 Vertriebsleitern, die das auf Sales-Training spezialisierte Unternehmen Mercuri Consulting für das „Manager Magazin“ erstellt hat.

Der Kunde hat sich verändert

Und noch ein Faktor zählt: Der Kunde selbst hat sich verändert – er ist deutlich autonomer, recherchiert selbst und ist an Beratung durch den Vertrieb in der Regel weniger interessiert als früher. Auch deshalb ist es für den Vertrieb so wichtig, sich mit dieser Veränderung auseinanderzusetzen und sich weiterzuentwickeln. Ein ganz essenzieller Punkt ist der Mercuri-Untersuchung zufolge, bereichsübergreifend alle Ressourcen und Prozesse auf die Bedürfnisse der Kunden hin auszurichten. Ebenfalls erfolgsentscheidend: Die Einführung von klar strukturierten Prozessen im Vertrieb und eine verbesserte Qualifizierung der Sales-Mitarbeiter.

Viel zu holen mit Optimierung

Die aktuelle Studie „Vertriebssteuerung 2013“ der Unternehmensberatung VemaImpuls unter 416 Vertriebsexperten aus verschiedenen Branchen hat gezeigt, dass es im Vertrieb noch deutliches Verbesserungspotenzial gibt. 40 Prozent gaben an, dass Unternehmensziele nicht auf Abteilungs- und Mitarbeiterbene erarbeitet oder kommuniziert werden. Zudem scheitert die Umsetzung einer wertorientierten Vertriebssteuerung häufig daran, dass keine organisatorischen Richtlinien vorliegen. Auch bei der Neukundengewinnung gibt es der Studie zufolge Lücken. In Ermangelung geeigneter Werkzeuge findet die Neukundenakquise zum Teil im Blindflug statt – das gaben immerhin 16 Prozent der Befragten an. Sie greifen nicht auf ein Reporting mit aussagefähigen Kennzahlen zurück. Bei 17 Prozent der Unternehmen nimmt die Neukundengewinnung nicht an Fahrt auf, weil niemand die Auswahlkriterien kennt. Bei 14 Prozent der Befragten waren Datenqualität und Kunden-Klassifizierung mangelhaft, auch das macht eine Vertriebssteuerung unmöglich – rund ein Viertel der CRM-Daten war fehlerhaft. Zudem arbeiten der Studie zufolge knapp 25 Prozent der Unternehmen ohne klar definierte Zielgruppen. Rund 70 Prozent wollen sich jedoch mit Maßnahmen für eine wertorientierte Vertriebssteuerung auseinandersetzen. Die Hälfte der Befragten hat vor, noch in diesem Jahr Regelprozesse zur Termin- und Kontaktsteuerung für die Key Accounter einzuführen. Mehr als zwei Drittel planen den Einsatz eines dreistufigen Kampagnenmanagements. Darüber hinaus wollen 72 Prozent dynamische Analysewerkzeuge mit wenigen, aber aussagefähigen Leistungskennzahlen einführen.



Vorteile der IT-Unterstützung im Vertriebsmanagement

- Mehr Effizienz durch gestraffte Prozesse
- Deutlich weniger manueller Aufwand
- Weniger Sucherei
- Mehr Transparenz
- Bessere Abstimmung
- Alle sprechen mit einer Sprache
- Verlässlichere Vorhersagen

Flankierende Prozesse müssen sitzen

„Mehr System in der Vertriebsarbeit“ fordern Berater für Vertriebs-Excellence, stellen aber zugleich fest, dass nur wenige Unternehmen diesen Weg bereits beschreiten. Was aber macht eine effiziente Vertriebssteuerung aus? „Viele Unternehmen verstehen unter dem Begriff Vertriebssteuerung lediglich, dass Termine für den Außendienst koordiniert werden“, sagt CRM-Berater Bauriedel, dessen Unternehmen unter anderem auf der IT&Business im CRM-Duell Vertriebslösungen unter die Lupe nimmt. „Steuerung ist ein Prozess: Ausgehend von einem Ist- und einem Sollwert, sorgt ein Mechanismus dafür, wie ich das Ziel erreichen kann“, so Bauriedel. Das Ziel ist meist vorgegeben durch die geplanten Umsatzzahlen, Steuerungselemente sind unter anderem Marketingaktivitäten, die Anzahl der Besuche, die Konzentration auf A-Kunden oder die Neukundengewinnung.

Vergleich zwischen Soll und Ist

„Der Ist-Zustand lässt sich in der Regel aus den Daten im ERP-System ablesen. Mit dem Sollwert ist es schon schwieriger, denn eine realistische Planung lässt sich nicht so leicht ableiten“, meint der CRM-Experte. Doch erst mit den Sollwerten kann auch festgestellt werden, in welchen Märkten, bei welchen Kunden und von welchen Mitarbeitern die eigenen Ziele erreicht werden. Genau hier liegt auch Spielraum für eigene Kreativität im Vertrieb. „Wenn ein Unternehmen zum Beispiel regelmäßig automatisch vergleicht, welcher Kunde um 20 Prozent nach unten oder oben abweicht, gibt das nicht nur interessante Hinweise bei der Negativabweichung. Wenn man auch den Kunden mit dem Plus besucht, ist das ein Anlass zu schauen, ob es nicht ähnliche Kunden gibt, die auch erfolgreicher sein könnten“, erklärt Bauriedel.

Stammdaten reichen nicht

„In der Regel tun Mittelständler viel für ihre Stammdatenhaltung. Das fordern Banken und Steuerberater. Nur reichen Stammdaten für ein aktionsstarkes Kundenmanagement nicht aus“, schreibt Prof. Dr. Peter Winkelmann. Er meint: „Mit Stammdaten kann man seinen Vertrieb nicht aktiv steuern.“ Ziel müsse die elektronische Kundenakte sein, die auch „weiche“ Kundenverhaltens- und Potenzialdaten enthalte. Voraussetzung hierfür ist, dass alle Kundenkontakte aus allen Kanälen gleichermaßen in die Kundenhistorie einfließen: Stichwort Multichannel-Management. Weiterer relevanter Faktor für den Vertriebs-erfolg ist ein schlagkräftiges Marketing und ein Kampagnenmanagement, mit dem Kunden und Interessenten optimal und individuell mit Informationen versorgt werden. Die Kundensegmentierung und -klassifizierung, möglichst aus Wertesicht, spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Auch Besuchsplanung und Reisekostenabrechnung gehören zum CRM-Standard.

Kein Gefrickel mit Angeboten

Oft sind Angebote komplex, und wenn sich Änderungen ergeben, müssen häufig viele Aspekte neu recherchiert werden. Eine fundierte Angebotsverwaltung sorgt dafür, dass sich innerhalb kürzester Zeit Angebote neu erstellen, kopieren und aktualisieren lassen, um zeitnah damit auf den Kunden zuzugehen. Voraussetzung dafür ist eine Integration mit dem Warenwirtschafts- oder ERP-System, aus dem Artikel-, Produkt- und Liefertermindaten in die Angebotsverwaltung eingespeist werden.

Noch ein Wort zur ... ähm, Datenqualität

Der Erfolg vieler Geschäftsprozesse steht in direktem Verhältnis zur Qualität der Kundendaten. Ein schmerzhafter Punkt, an dem viele Unternehmen auf der Stelle treten. Fehler werden häufig schon von der ersten Eingabe an mitgeschleppt, Dubletten, Tippfehler, veraltete oder fehlende Angaben und Verlegenheitseinträge sind trauriger Standard. Die Folgen können gravierend sein, von verärgerten Kunden bis hin zu Flops im Neukundengeschäft. Hier mehr Arbeit zu investieren und klare Vorgaben zu vermitteln, lohnt sich also auf jeden Fall.



Verkaufschancen-Management: Damit der Sportsgeist nie erlahmt

Oft wird viel Energie in die Erarbeitung von Chancen gesteckt. Doch während sich Entscheidungsprozesse hinziehen, lässt häufig im Verlauf der Zeit der Sportsgeist nach. Wichtige Informationen geraten in Vergessenheit. Wenn man den Erfahrungswerten von Beratern Glauben schenken darf, dann liegen die Gründe für gescheiterte Verkaufschancen zu zwei Dritteln im mangelhaften eigenen Opportunity-Management. Denn obwohl die dezidierte Verwaltung von Verkaufschancen oft so stiefkindlich behandelt wird: Ein Workflow-gestütztes Opportunity Management hilft dabei, alle Chancen gleichermaßen im Blick zu behalten und mit immer neuen To-do's am Ball zu bleiben – nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern zielgerichtet.

Von der Taktik zur Strategie

Verkaufschancen-Management lohnt sich vor allem für solche Unternehmen, die sich in besonders hart umkämpften Wettbewerbssituationen befinden. Auch bei mehrstufigen, zeitintensiven Verkaufsprozessen und hoher Komplexität des Kaufentscheidungsprozesses – mit mehreren Entscheidern beim Kunden – macht dieser Ansatz Sinn.

Zu den Benefits eines konsequent gelebten Verkaufschancen-Managements zählen:

- Höhere Abschlussquoten
- Niedrigere Vertriebskosten, weil Ressourcen optimaler eingesetzt werden
- Weniger Zugeständnisse und Abschlüsse
- Entscheidungsträger werden besser identifiziert
- Bessere Entscheidungen anhand fundierter Bewertung im Vorfeld

Ausgewogener Vertriebsprozess

Alle Vertriebsmitarbeiter halten sich dabei an gut getaktete, einheitliche Prozesse – das macht es auch für neue Mitarbeiter einfacher und die Kommunikation innerhalb des Vertriebs klarer. Zugleich wird rascher transparent, wenn ein Auftrag ein zu hohes Maß an Ressourcen zu verschlingen droht, um noch handhabbar oder lohnend zu sein. Ein ausgewogenes Opportunity Management sorgt auch dafür, dass sich die richtige Person zur richtigen Zeit mit dem richtigen Prospect und Thema befasst. Die typische Vorbereitung umfasst die Analyse, welche Ansprechpartner beim (potenziellen) Kunden über Entscheidungskompetenz verfügen und damit Schlüsselfigur für den

Verkaufsprozess sind, und einen Fahrplan der geeigneten Maßnahmen, bei dem alle Beteiligten ins Boot geholt und Zeitressourcen berücksichtigt werden. Wichtig: Sobald sich der Status einer wichtigen Verkaufschance ändert, sollte ein Workflow dafür sorgen, dass die Vertriebsleitung informiert wird, um rechtzeitig reagieren zu können.

Vorhersagekraft erhöhen

Ganz wichtig ist die Bewertung einer Vertriebschance. Dazu gehören die Einbeziehung von Daten über Kunden und Mitbewerber und der Vergleich mit Erfahrungswerten. Je größer die Basis der in der Vergangenheit dokumentierten Vertriebsprojekte, desto besser die Qualität von Vorhersagen: Desto höher aber auch die Wahrscheinlichkeit, dass nicht das Rad immer neu erfunden, dasselbe Fettnäpfchen angesteuert oder der gleiche Fehler wiederholt wird. Besonders erfolgreich wird dann mit Chancen-Management gearbeitet, wenn Vertriebsleitung und -Mitarbeiter einen gemeinsamen Prozess entwickelt haben.

Durch einen strukturierten Ablauf ist jederzeit ein Blick auf die Verkaufschancen in der Pipeline und ihren aktuellen Status möglich. Anhand von Analysen und auf Basis von Kennzahlen lässt sich zudem prognostizieren, welche Verkaufsprojekte voraussichtlich erfolgreich sind – das sorgt nicht zuletzt für eine exaktere Umsatzplanung und generell bessere Forecasts.

Grundlage: Qualifizierte Leads

Die Erfahrung vieler Sales-Spezialisten zeigt auch, dass die Konzentrierung von Leads und Vertrieb eine entscheidende Rolle spielt. Häufig landen Leads aus dem Marketing nicht beim richtigen Ansprechpartner im Vertrieb, Informationen über bereits geführte Gespräche und Kontakte fehlen oft ganz.

Dabei ist es essenziell, dass ein Lead nicht nur als Name mit Adresse daherkommt. Gefordert sind möglichst fundierte Daten, darunter eine Reihe von Schätzdaten: Mögliches Auftragsdatum, möglicher zu erwartender Umsatz, die Wahrscheinlichkeit, eine Bewertung und ein Status, der im Verlauf des Vertriebsprojekts fortgeschrieben wird. Die Information zum Lead sollte nach und nach mit Recherchen zum Budget des prospektiven Kunden, zu seiner Marktsituation und seinen Mitbewerbern sowie seinen Erwartungen angereichert werden.



Vertriebssteuerung optimieren mit Analysetools

**„Ach, wer kann schon in die Zukunft blicken?
Jene, die über Zukunftskompetenz verfügen“,
sagt Zukunftsforscher Dr. Heiko von der Gracht.**

Die meisten CRM-Tools bringen eingebaute analytische und BI-Funktionalität (Business Intelligence) mit, meist in Form von vordefinierten und frei zu definierenden Reports, die in der Regel auch auf andere Datenquellen (ERP-System, externe Marktdaten von Drittanbietern) zugreifen können. Ein wichtiges Werkzeug, um Vertrieb messbar zu machen, sind Kennzahlen. Nur so lassen sich Erfolge und Misserfolge – aus denen sich durchaus wertvolles Wissen ableiten lässt – im operativen Geschäft, aber auch für langfristige Strategien in Zahlen fassen und bewerten. Unternehmen, die BI im Vertrieb nutzen, sind sich offensichtlich des Werts dieser Entscheidungsunterstützung bewusst. Einer Untersuchung des Beratungshauses novem business applications zufolge sagen 41 Prozent der Unternehmen, dass ihr Vertrieb ohne Business-Intelligence-Lösungen vermutlich „deutlich schlechter“ als bisher laufen würde, ein weiteres Drittel erwartet, dass ohne BI spürbare Nachteile entstünden.

Ein Viertel arbeitet ohne Kennzahlen

Für eine Vertriebscontrolling-Studie der Fachhochschule des Bfi Wien und des Lehrstuhls für Industrial Sales Engineering and Product Management der Ruhr-Universität Bochum wurden 639 Unternehmen aus den Kernbranchen des technischen Vertriebs befragt. Überraschendes Ergebnis: Immerhin jedes vierte Unternehmen setzt keine Vertriebskennzahlen ein und nur die Hälfte unterscheidet zwischen operativem (ein Jahr) und strategischem (von 1 bis 5 Jahre) Vertriebscontrolling. Das operative Vertriebscontrolling analysiert den Vertrieb jedoch lediglich unter gegenwärtigen Marktbedingungen und basiert auf Vergangenheitsdaten. Über ein Drittel kenne nicht einmal den Wert der ökonomischen Kundenbeziehung und wisse folglich nicht, ob der Klient überhaupt profitabel sei, resümieren die Autoren der Studie. Und auch weitere Zahlen lassen tief blicken: Lediglich ein knappes Viertel erfasst die Kosten des erfolglosen Vertriebs.

Was kostet ein Besuch?

Nur ein gutes Drittel misst die Produktivität der Außendienstmitarbeiter systematisch und gerade mal sechs Prozent wissen, was ein Kundenbesuch kostet. Unternehmen blieben demnach profitabel, weil es die Konkurrenz ebenfalls nicht besser macht, so das vernichtende Urteil der Marktforscher. Im Umkehrschluss heißt das jedoch, dass sich mit etwas Mühe und Engagement die Vertriebsleitung hier deutlich besser aufstellen kann.

Um die Kunden besser zu verstehen, ist den Marktanalysten zufolge eine Segmentierung notwendig nach:

- Kunden mit hohem oder niedrigem Deckungsbeitrag
- Umsatzstärke oder Schwäche
- bestehenden und Neu-Kunden
- Individual- und Massenkunden
- Kunden mit hohen oder niedrigen Vertriebskosten
- Geschäfts- oder Privatkunden
- Branchen, Märkten, Produkten, Bedürfnissen

Orientierung im Kennzahlen-Dschungel

Durch Vertriebskennzahlen soll die Welt im Vertrieb transparenter und überschaubarer werden. Oft lassen sich Ziele nur erreichen, wenn kurzfristig nachjustiert wird. Was funktioniert, was funktioniert nicht? An welcher Stellschraube sollte gedreht werden, um möglichst viel zu erreichen? Solche Fragen lassen sich leichter beantworten, wenn qualifiziertes und quantifiziertes Wissen genutzt wird.

Spannende Vertriebskennzahlen gibt es viele, doch eine Kennzahlenwüste bringt die Sales-Abteilung nicht so gut voran wie die Konzentration auf einige, entscheidende KPIs (Key-Performance-Indikatoren). Hier sind einige der wichtigsten:

- Schlagzahl (Anzahl der Kundenkontakte nach Art, z. B. Telefonate, E-Mails, Besuche)
- Umsatz pro Kunde
- Umsatzrentabilität
- Auftrags-Besuchs-Verhältnis
- Kundenzufriedenheit
- Reklamationsquote
- Stornoquote
- Mitarbeitereffizienz
- Marktanteil

13

Best Practices: Vertriebsexzellenz aus Expertensicht

Wie sehen CRM-Experten die Herausforderungen in der Vertriebssteuerung und was ist der Rat für Punkte, die sich in der Praxis oft schwierig gestalten? Wolfgang Schwetz, Mitglied des CRM-Expertenrats, herstellerneutraler CRM-Berater und Herausgeber des CRM-Marktspiegels, erklärt im Gespräch seine Sicht auf Best Practices im Vertrieb.

Was macht eine effiziente Vertriebssteuerung aus?
Früher hieß das Ziel für den Außendienst oft: Vorjahresumsatz plus drei Prozent. Heute sollte eine Vertriebssteuerung den Kunden in den Mittelpunkt stellen und die Ziele sollten auf Kundenebene geplant werden. Außerdem wird heute das Potenzial des Kunden als Grundlage für die Vertriebssteuerung und die ABC-Klassifikation eingesetzt.

Wodurch zeichnen sich erfolgreiche Sales Manager aus?
Dass sie die Arbeit ihres Außendienstes nicht nach der Anzahl der Kundenbesuche bewerten, die diese gemacht haben. Und dadurch, dass Außendienstler gerne für sie arbeiten.

Wo liegen in der Praxis häufig Hürden, was sind die Kardinalfehler?
Sales Manager sollten die Transparenz der Informationen, die ein CRM-System bringt, nicht dazu nutzen, dem Außendienst früher als sonst auf die Finger zu klopfen, wenn es Zielabweichungen gibt. Sondern sich stattdessen aufgefordert fühlen, zu überlegen, was sie selbst dazu beitragen können, dass die gemeinsam vereinbarten Ziele auf Kundenebene erreicht werden können. Dann wird der Außendienst seine Angst vor der Überwachung aufgeben.

Warum klappt oft die Verfolgung von Chancen, Stichwort Opportunity Management, nicht so gut?
Weil für die Einschätzung der Prioritäten einer Opportunity kein System verwendet wird, sondern dies nach Bauchgefühl gemacht wird. In der Praxis führt dies zu falschen Prioritäten und Zeitverschwendung, weil der Außendienst dorthin fährt, wo der Kaffee am besten schmeckt. Er fährt aufgrund der falschen Bewertung oft zu den falschen Kunden und vergeudet seine kostbare Zeit.

Wie lassen sich die Mitarbeiter ins Boot holen, wenn sich die Vertriebsleitung für eine IT-Unterstützung entscheidet?
Die Mitarbeiter müssen von Anfang an beteiligt und aufgefordert werden, mitzumachen, denn es geht um den Neuaufbau ihres Arbeitsumfelds. Diese Chance sollten sich die Vertriebsmitarbeiter nicht entgehen lassen. Dann müssen der Nutzen und die Vorteile für die Anwender herausgearbeitet werden. Dazu sollten diese ebenso befragt werden wie die Kunden. Wir plädieren immer dafür, die Akzeptanz der Mitarbeiter zum obersten Ziel in der ersten Ausbaustufe eines CRM-Systems zu erklären. Denn ihre Akzeptanz entscheidet über den Erfolg der CRM-Einführung. Wenn dies nicht gelingt, findet sich vom ersten Tag an nur Schrott in der Kundendatenbank.

Wann sollten sich auch kleine Unternehmen nach CRM-Softwareunterstützung umsehen?
Es gibt keine Mindestgröße für CRM. Wer im Wettbewerb steht und mehr als eine Kundenbeziehung hat, kann von CRM nur profitieren. Ich kannte einen Zahnarzt, der seine Patienten aufgrund der Informationen in seiner elektronischen Patientenakte zur jährlichen Kontrolluntersuchung eingeladen hat. Das ist perfektes CRM.



Wolfgang Schwetz,
Herausgeber CRM-Marktspiegel

Kundenwert: Zwei Seiten einer Medaille

**Kundenwert ist ein Begriff mit zwei Bedeutungen:
Welchen Wert hat ein Kunde für das Unternehmen –
und welchen Wert haben andererseits das Produkt
und das Unternehmen für den Kunden?**

Kunden wollen nicht Bohrmaschinen, sondern Löcher, nicht Kompressoren, sondern heiße Luft, keine Medizin, sondern Gesundheit. Diese Sicht erfordert ein tiefgreifendes Umdenken in Bezug darauf, wie Produkte und Dienstleistungen vertrieben werden. In vielen Branchen sind neue Servicekonzepte der Treiber für besseres Geschäft und eine gute Position im Wettbewerb. Ein Beispiel für ein Unternehmen, das diese Erkenntnis schon früh umgesetzt hat, ist der Werkzeughersteller Hilti, der beispielsweise seinen Kunden auch mal Löcher bohrt – mit Geräten, die dieser nur selten benötigt und deshalb nicht kaufen will. „Unter dem Gesichtspunkt der Werteorientierung nimmt der Lieferant dem Kunden Komplexität ab und ins eigene Unternehmen hinein“, definierte Prof. Dr. Henning Kagermann, acatech-Präsident und Ex-SAP-Vorstand einmal das Schlüsselwort Kundenwert.

Das Produkt reicht nicht als Differenzierungsmerkmal

Viele Unternehmen stellen fest, dass die Differenzierung vom Wettbewerb immer weniger über Produkte, sondern über Services und Mehrwert für den Kunden stattfindet. Klassisches Dilemma: Guter Service wird zwar vorausgesetzt, jedoch nicht immer bezahlt oder abgerechnet. Entscheidend dabei ist, das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen überhaupt zu kennen – hieraus ergibt sich die andere Bedeutung des Kundenwertbegriffs.

Auf der einen Seite können genau dokumentierte Kundenbeziehungen, auf der anderen Seite gut strukturierte Vertriebsprozesse und klare Abläufe für Transparenz beim Kundenwert sorgen. Denn so gelten für den eher „bauchgesteuerten“ Vertriebsbereich klare Messgrößen und verbindliche, automatisierte Vorgehensweisen. Im Vordergrund stehen Fragen wie: Ist das Projekt lohnend für das Unternehmen? Können wir den Auftrag mit unseren Ressourcen gewinnbringend erfüllen?

It's a loop

Teil der Kundenwertbetrachtung ist die kontinuierliche Qualitätsprüfung von Kundenbeziehungen – indem diese regelmäßig durch die zuständigen Mitarbeiter bewertet und durch die Abfrage eines Stimmungsbildes beim Kunden validiert werden. Größte Antriebskraft sollte sein, auf dem gesammelten Know-how über die Bedürfnisse der Kunden aufzusetzen. So können bereits in der Produktentwicklungsphase Wissen beigesteuert oder Logistikprozesse für den Kunden vereinfacht werden. Hier schließt sich der Kreis zwischen beiden Seiten der Kundenwertbetrachtung.



CRM und Kundenwert werden wichtiger

Immer mehr Unternehmen richten sich auf die individuelle Betreuung nach Kundenwert aus. Im Rahmen der Trendstudie „Swiss CRM 2013“ der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften wurden 279 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche nach ihrer CRM-Strategie befragt. Insgesamt ist die Bedeutung von CRM weiter gestiegen. Knapp 92 Prozent der Befragten bezeichneten es für den Geschäftserfolg als „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“, rund drei Prozent mehr als im Vorjahr. Gleichzeitig verändere sich die Sichtweise – weg von der Softwareperspektive hin zu einem ganzheitlichen Verständnis von CRM als unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip, stellten die Forscher fest. Das Thema „Individuelle Betreuung nach Kundenwert“ betrachten mit 55 Prozent die meisten Unternehmen als sehr relevant, dicht gefolgt von „Personalisierung“ mit rund 53 Prozent. Ebenfalls thematisch wichtiger wurde mobiles CRM, etwa 40 Prozent der CRM-Verantwortlichen sahen es als Trendthema für 2013. Weiteres Ergebnis: Der Hyperwettbewerb ist Realität. Immer mehr Unternehmen, rund 86 Prozent, nehmen einen verschärften Wettbewerb wahr und haben Mühe, sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten.

Wie der Vertrieb mobil wird

Mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablets haben eine neue Ära in der Nutzung von Anwendungen eingeläutet. Davon kann vor allem der Vertriebsaußendienst profitieren, der Funktionalität per se unterwegs benötigt. Anders als Laptops lassen sich Tablets auch im Kundengespräch nutzen, zum Beispiel, um rasch hochwertige Produktinformationen zu präsentieren. Anstatt hinter der Barriere des aufgeklappten Laptops zu verschwinden und langatmige Wartezeiten in Kauf zu nehmen, kann der Verkäufer den Kunden leichter einbeziehen, wenn nach einer anderen Produktvariante, der Verfügbarkeit oder dem Liefertermin geschaut wird.

Vor allem für die Motivation des Außendienstes können mobile CRM-Lösungen viel Gutes bewirken. Administrative Tätigkeiten wie die Besuchsdokumentation, Terminvorbereitung oder die Besuchs- und Routenplanung lassen sich jetzt auch von unterwegs aus erledigen und müssen nicht in abendliche Bürostunden verschoben werden. Zum Besuch braucht auch niemand mehr die vorher ausgedruckten Unterlagen mitschleppen.

Prozesse neu denken

Eine Vielzahl von Prozessen, die früher umständliche manuelle Zwischenschritte, Schreibarbeit im Büro oder den Weg über den Innendienst erforderten, lassen sich ohne großen Kostenaufwand verschlanken. Das kann je nach Branche ganz unterschiedlich aussehen. Ob auf einer Messe bei Gesprächen am Stand gleich die Leads auf dem Tablet erfasst, Bestellungen direkt im Kundengespräch aufgenommen und so schneller bearbeitet, ob Werbebudgets von Händlern angezeigt oder Compliance-Vorgaben automatisch überwacht werden: Der spezifischen Nutzung von mobilen Vertriebs-Anwendungen sind kaum Grenzen gesetzt. Gerade deshalb aber kommt es auf die Kreativität und den Einfallsreichtum des Unternehmens selbst an. Anstatt von dem auszugehen, was mit aktuellen Mitteln möglich ist, sollte beim Nachdenken mehr von einer Wunschfunktionalität und einer optimalen Unterstützung der eigenen Arbeit her an die Thematik herangegangen werden.

Zeitgemäß mobil

Grundsätzlich gilt: Mit mobilen Sales-Apps kommen moderne Nutzeroberflächen und ein Bedienerlebnis ins Spiel, das die meisten Menschen mittlerweile durch den Umgang mit Apps im privaten Umfeld kennen – und verstärkt auch für die Arbeitswelt voraussetzen. Insbesondere bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften gilt es zunehmend als Asset, wenn mit modernen Lösungen gearbeitet wird, weil die jüngere Generation voll auf mobiles und digitales Leben geeicht ist und alte Desktopanwendungen da eher archaisch anmuten. Der Trend, zunehmend das eigene mobile Endgerät zu nutzen, hat die IT-Verantwortlichen teilweise auf die Probe gestellt. BYOD-Strategien – Bring Your Own Device – lassen sich jedoch heute vergleichsweise komfortabel umsetzen. In der Regel werden Sales-Apps für unterschiedliche Endgeräte und Plattformen entwickelt und Sicherheitsaspekte berücksichtigt.

Unternehmen gehen von mobilem CRM aus

Eine Marktuntersuchung von Pierre Audoin Consultants (PAC) kam zu dem Ergebnis, dass fast 70 Prozent der befragten 107 Leiter aus Vertrieb, Kundenservice und Marketing die mobile Unterstützung als entscheidendes Auswahlkriterium für eine CRM-Lösung nennen. Immerhin meint jedes zweite Unternehmen, dass Tablet und Smartphone künftig das favorisierte Frontend für CRM-Anwendungen sind.



Sales meets Social Media

Soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter und im Business-Umfeld Xing sowie LinkedIn haben die Art und Weise stark verändert, wie Menschen und Unternehmen über sich und untereinander kommunizieren. Das hat auch Auswirkungen auf den Vertrieb: bei der Analyse von potenziellen Zielgruppen, von Meinungen, die über das eigene Produkt- und Dienstleistungsspektrum sowie das Unternehmen selbst im Web kursieren, von Personen, die als Influencer und Meinungsbildner gelten können. Aber auch bei tieferen Einblicken in den Kontext von Kunden und Interessenten kann die Analyse sozialer Medien helfen.

Potenzial wird noch nicht genutzt

Ein Stolperstein ist Spezialisten zufolge die Zögerlichkeit, mit der insbesondere deutsche Unternehmen Budget in die Hand nehmen, um Interessenten schon vor der Kaufentscheidung Mehrwert durch konkreten Service und Hilfestellung anzubieten. Ein Blick auf den Kundenwert über den gesamten Lifecycle hinweg soll hier helfen, die Gewichtung zu verschieben.

Die Studie „Benchmark vertriebsorientierte Unternehmensführung“ des ITK-Branchenverbands Bitkom stellt fest, dass der Vertrieb Social-Media-Kanäle vor allem zur Ankündigung von Veranstaltungen und Events nutzt. Erst danach spielen Weiterempfehlungen, die Information der Kunden oder das Ermöglichen eines direkten Austauschs der Kunden untereinander eine Rolle. Obwohl den meisten Befragten bewusst ist, dass soziale Medien weiter an Bedeutung gewinnen, ist der Impact dieser Tatsache für viele Unternehmen noch nicht greifbar.

Social CRM als Perspektive

Einer Umfrage des Deutschen Dialogmarketing Verbands (DDV) zufolge setzen knapp zwei Drittel der 127 befragten Unternehmen auf Social CRM. Auf den ersten Blick eine ordentliche Zahl, doch in der Praxis gibt es noch viel zu tun. 74 Prozent der Befragten antworten auf die Frage nach der Vernetzung zwischen Social- und CRM-Strategie: „Das wäre schön, aber so weit sind wir noch nicht.“ Erst ein Fünftel der Befragten hat bereits eine Social-CRM-Lösung implementiert, nur ein knappes Viertel hat Social-Media- und CRM-Aktivitäten bereits verzahnt. Relativ verbreitet ist dagegen der Transfer von Erkenntnissen aus der Kundenkommunikation via Social Media für Vertrieb und Entwicklung.

Web to Lead

Um das Beste aus dem Kontakt zu machen, den Interessenten auf Websites oder Blogs zum Unternehmen aufnehmen, bietet sich die Web-to-Lead-Technologie an. Dabei werden über ein Webformular – mit möglichst wenig Daten, um Abschreckung zu vermeiden – die Infos gesammelt und mit Daten aus Google Analytics angereichert. Anschließend fließen sie direkt ins CRM und stehen im Lead-Workflow zur Verfügung.

Technologietrends wirken sich auf Vertriebe aus

Das Marktforschungsinstitut Gartner prognostiziert, dass in 2013 Sales-Anwendungs-Manager die Auswirkung von Trends wie Social, Mobile, Cloud and Big Data auf ihre Strategie antizipieren werden. Schlussfolgerungen der Marktforscher:

- Weil Internet-Bandbreite und Zugänglichkeit steigen, wird sich die Verlagerung von Vertriebssteuerungs-Tools in die Cloud beschleunigen
- Tablets und iPads werden sehr schnell das einzige Standard-Gerät für Vertriebsorganisationen

Cloud: Einfacher geht's nicht

So einfach, Best-Practice-Funktionalität in Sales, Marketing und Services zu nutzen wie heute, war es insbesondere für kleinere Unternehmen noch nie: Schließlich fehlten oft sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen, sich mit komplexeren CRM-Lösungen auseinanderzusetzen. Das hat sich durch Cloud und Software as a Service (SaaS) geändert. Zum einen machen Cloud-Angebote als Mietvariante Best-Practice-Lösungen für den Sales-Bereich erschwinglich, zum anderen reduziert sich die Komplexität der Einführung meist erheblich. Weder sind eigene IT-Ressourcen notwendig noch hohe Investitionen in Lizenzen und Hardware. Gerade weil der Vertrieb ein typisches Feld für mobile Nutzung ist, macht es Sinn, Daten und Software, die auf unterschiedlichsten Displays genutzt werden, in einer zentral verfügbaren Umgebung zu haben.

Doch der Technologietrend hat noch eine andere Ebene, die für Vertriebsabteilungen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor werden kann: Die Frage lautet dabei, wie sich das eigene Unternehmen durch den Trend zur Cloud neu positionieren kann, indem Kundenbedürfnisse erkannt und aufgegriffen werden. „Die Entwicklung von Cloud geht zwingend dahin, dass sich neue elektronische und smarte Schnittstellen zwischen Kunde, Verkäufer und diejenigen setzen, die bisher die Macht über Infrastrukturen haben“, prognostiziert Trendforscher Sven Gábor Jánosky.

Gewinnoption für kleine Unternehmen

Eine Vielzahl von Prozessen, die früher umständliche Beispiel-Aktenentsorgungs-Branche: Die Großen der Branche besitzen Infrastruktur in Form von Fahrzeugen und Schredder-Anlagen, der Vertriebsaußendienst besucht klassisch die Kunden. In diesem Markt taucht ein Online-Aktenvernichtungs-Unternehmen auf, das keine eigene Infrastruktur besitzt, sich aber mit seiner Software zwischen kleinere Anbieter und Kunden setzt – und die Leistungen billiger anbietet. „Typischerweise sind die Marktführer nicht in diese Modelle involviert, weil sie ihrer Ansicht nach das eigene Geschäftsmodell angreifen. Die kleineren Anbieter hingegen sehen hier eine Chance, die Marktführer anzugreifen“, sagt Jánosky. Dieses Modell wird sich in vielen Branchen durchsetzen, ist der Zukunftsforscher

überzeugt. Die wichtigste Veränderung durch die neuen Technologien besteht jedoch darin, dass die Systeme intelligent werden und den Kunden permanent begleiten. Am Beispiel Aktenentsorgung: Das System analysiert kontinuierlich, Akten welcher Jahre oder in welcher Menge beim Kunden aktuell zur Vernichtung anstehen und löst automatisch Aufträge oder Anfragen an den Ansprechpartner beim Kunden aus.

Das eigene Geschäftsmodell angreifen

Zeit also, dass der Vertrieb darüber nachdenkt, was Cloud-Technologie im Wettbewerbsumfeld bewirken könnte. „Das Schwierigste ist für die Unternehmen, ihre bisherigen Vorstellungen von Prozessen und den Regeln hinter den Prozessen zu vergessen. Es geht jedoch darum, sein eigenes Geschäftsmodell anzugreifen“, sagt der Trendforscher. Und wiederum rückt in Bezug auf zukunfts-fähige Vertriebsstrategien die grundsätzliche Verschiebung der Gewichte im Kundenverhalten in den Blick. „Was tun Verkäufer, wenn der Kunde dank Barcodescanner und Amazon viel besser weiß, ob das Produkt zu ihm passt, wie es andere Kunden bewertet haben und ob es um die Ecke oder online billiger zu haben ist?“, fragt der Trendforscher.

Vertrauen ist Trumpf

„Man muss vom Kundennutzen her denken. Welche neue Intelligenz würde entstehen, wenn ich viele Daten meiner Kunden hätte, vor allem auch situative, bewegte Daten, die miteinander in Verbindung gebracht und analysiert werden?“, empfiehlt Jánosky. Datenschutz und die Aufgeschlossenheit des Kunden, seine Daten preiszugeben, nehmen hier eine Schlüsselrolle ein, denn Vertrauen wird noch stärker zum Erfolgsfaktor. Unternehmen sollten ihren Kunden hier das Heft in die Hand geben, indem der Kunde jederzeit die Souveränität über seine Daten behält – sie also jederzeit leicht verändern oder löschen kann.

Die Mitarbeiter ins Boot holen

„If you can't work as a team, you're fired“, droht der Chef in der britischen Comedy-Serie IT Crowd und deutet auf ein „A-Team“-Foto auf seinem Schreibtisch. Maximal überspitzt, aber das Quentchen Wahrheit lautet: Teamarbeit wird immer wichtiger. Der Vertriebsmitarbeiter ist immer weniger in der Rolle des einsamen Wolfs, des Einzelkämpfers gefragt. Einer Mercuri-Studie zufolge zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen dadurch aus, dass ihre Unternehmensstruktur bereichsübergreifende Verkaufsansätze fördert, die vom Verkauf initiiert werden.

Team, Team, Team


Konzepte wie Team-Selling konzentrieren die Mitarbeiter über verschiedene Bereiche hinweg zu einem harmonischen, effizienten Ganzen. Immer mehr setzt sich in Zeiten von professionellem Einkauf, E-Commerce und zunehmender Compliance im Vertrieb auch die Erkenntnis durch, dass Provisionen und Boni als Instrumente an Grenzen geraten. Doch wie können Mitarbeiter stattdessen motiviert und an ihr Unternehmen gebunden werden? Eine Lösung besteht darin, variable Komponenten an den Gesamtumsatz zu koppeln, nicht an den individuellen Umsatz. Auch die Mitbestimmung bei den Zielen, die ein Mitarbeiter erreichen will, motiviert. Teamplay, ein Schwerpunkt auf Beratung und strukturierte Prozesse helfen beim Wandel im Vertrieb.

Anwender sind der Schlüssel

Insbesondere bei der Einführung von CRM-Werkzeugen ist die Mitarbeiter-Einbeziehung essenziell. In der Regel macht es Sinn, sich nicht nur auf Salesforce Automation zu stürzen, sondern CRM als Unternehmensstrategie anzugehen und die gesamte Organisation auf den Kunden auszurichten. Dann ist unter anderem auch der Input von Marketing, Innendienst und Service gefragt. Oft geht jedoch der Antrieb für eine IT-Unterstützung vom Vertrieb aus, weil hier der Schuh meist besonders drückt. Damit eine entsprechende Lösung tatsächlich erfolgreich eingesetzt wird, gilt es, die Mitarbeiter ins Boot zu holen. Ein klassischer und bewährter Weg ist dabei das sogenannte Key-User-Konzept. Dabei werden von Anfang an Vertreter aller Abteilungen ins Projektteam geholt. Sie bringen die Anforderungen ihres Bereichs ein, beteiligen sich am Auswahlprozess, sind die Ersten, die die Software erproben und geben ihr Wissen dann an die anderen Mitarbeiter in ihrem Bereich weiter. So lässt sich von vornherein vermeiden, dass die Funktionalität am Bedürfnis der Anwender vorbeiläuft, stattdessen kann das Customizing in der Regel eine CRM-Lösung an die benötigten Prozesse anschmiegen.

Vorbildfunktion ist wichtig

Eine mehrjährige Studie eines deutschen Finanzdienstleisters unter 517 Kunden von 265 Finanzberatern und 111 Vertriebsmanagern zeigt dem „Manager Magazin“ zufolge: Manager, die eine wertebasierte und partnerschaftliche Beziehung zu ihren Mitarbeitern pflegen, haben deutlich zufriedener, loyalere und kooperativere Kunden. Dort, wo es dem Management hauptsächlich um den Abschluss geht, sind die Kunden unzufriedener. Das Verhalten der Vertriebsleitung wirkt sich also direkt auf die Kunden aus. Erklärung: Der beziehungsorientierte Verkaufsansatz der Finanzberater werde durch den partnerschaftlichen Führungsstil der Vorgesetzten beeinflusst. Im Klartext heißt das: Mitarbeiter orientieren sich am Stil ihrer Chefs, die Vorbildfunktion sollte also nicht unterschätzt werden.

A person wearing a blue shirt and a hat is kayaking on a body of water. The water is calm, reflecting the sky and the surrounding environment. The kayaker is in the center of the frame, moving towards the right. The background shows a mix of blue and green reflections, suggesting a natural setting. A large, stylized number '23' is overlaid on the bottom right of the image.

Was macht einen guten Führungsstil aus?

- Die Mitarbeiter über die eigenen Aktivitäten und Prioritäten informieren
- Eine Vision – am besten im Team – entwickeln und nicht aus den Augen lassen
- Eine Strategie mindestens über einen Fünfjahreszeitraum (besser länger) zu haben – und diese regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche. Das sollte jeder Manager unter vier Augen fragen: Wo steht der Mitarbeiter, wo will er hin und was braucht er, um seine Ziele zu erreichen?
- Die Harmonisierung der Mitarbeiterziele mit der übergeordneten Vision und Strategie
- Regelmäßiger Abgleich, ob Teilziele erreicht wurden, um rechtzeitig gegensteuern zu können
- Der Erfolg der Vertriebsleitung ist maßgeblich abhängig vom Vertriebsteam: Das sollten Vertriebsleiter würdigen
- Analysen zeigen: Die meisten Führungskräfte verbringen 80 Prozent ihrer Zeit mit Fachaufgaben, nur jeweils 10 Prozent für Steuerungs- und Führungsaufgaben. Führungserfolg erfordert jedoch ein umgekehrtes Verhältnis

Gamification – spielend zum Erfolg

Wie bringt man Leute dazu, ihr Verhalten zu ändern? Beispielsweise beim leidigen Thema Datenpflege: Die Daten sollen korrekt erfasst, Änderungen, die beim Kundenbesuch in Erfahrung gebracht werden, direkt im gemeinsamen System eingetragen werden. Ein neues Konzept namens „Business Gamification“ setzt auf den menschlichen Spieltrieb, um Mitarbeiter – oder auch Kunden – zu den gewünschten Verhaltensweisen zu motivieren.

Ich will doch nur spielen ...

„Zunächst bedeutet Gamification ja nicht mehr und nicht weniger als den Einsatz von Spielmechanismen wie Punkte, Levels, Fortschrittsanzeige, Herausforderungen oder Belohnungen in spielfremden Bereichen. Mit Spaß hat das erst mal nicht unbedingt viel zu tun, auch gibt es viele Anwendungen, die zwar definitionsgemäß zu Gamification zählen, aber von den meisten Menschen nicht als Spiel wahrgenommen werden“, erklärt Nora S. Stampfl, Autorin des Buchs „Die verspielte Gesellschaft: Gamification oder Leben im Zeitalter des Computerspiels“. Dazu gehören zum Beispiel Bonus- oder Loyalitätsprogramme. Spaß entsteht erst, wenn Spieldynamiken „ins Spiel kommen“: „Damit ist gemeint, dass die Mechanismen spezifisch ausgewählt, zusammengestellt und zeitlich abgestimmt sein müssen. Spieldynamiken schaffen es idealerweise, den Nutzer zu unterhalten und bei der Stange zu halten, aber auch planvoll und vorhersehbar in verschiedenen Kontexten erwünschte Ziele und Ergebnisse herbeizuführen“, erklärt die Autorin.

Mitarbeiter beim Ehrgeiz packen

Eine gute Gamification-Anwendung setzt auf intrinsische Motivation, die also aus der spielenden Person selbst entsteht. Anwendungen, die nach dem Prinzip „Tu dies und du erhältst das“ aufgebaut sind, funktionieren zwar für gewisse Zwecke, vermögen aber den Nutzer meist nicht langfristig zu fesseln. Ganz anders bei Spielen, die um ihrer selbst willen gespielt werden, meint die Autorin: Hat der Spieler eine innere Motivation, das Spiel zu spielen, wird er länger bei der Sache bleiben und höchstwahrscheinlich auch ein positiveres Gefühl dabei entwickeln.

Spielerisch punkten

Bezogen auf das Thema Verbesserung der Datenqualität könnte Gamification bedeuten, dass sich Mitarbeiter zum Beispiel vom Bettelknaben zum Prinz hocharbeiten könnten oder Punkte für besonders vollständige Datensätze sammeln können. Sie bekommen Icons oder Badges, die ihren Status anzeigen. Besonders sinnvoll kann es sein, ein Spiel mit den im Jahresgespräch gesteckten Zielen zu verknüpfen. Gefragt sind hier vor allem die Kreativität und ein gutes Konzept der Vertriebsleitung, denn vieles lässt sich auch ohne hohe Kosten umsetzen. Anbieter wie Questor stellen Werkzeug zur Verfügung, um eigene Anwendungen ohne Programmierkenntnisse zu entwickeln, mit denen sich Mitarbeiter zum Beispiel über verschiedene Ränge nach oben arbeiten können. Ein weiterer klassischer Einsatzbereich für die „Spielifizierung“ ist das Salestraining. So einfach wie der Wahl-o-mat, verbunden mit Punktesammeln, lässt sich zum Beispiel der Wissensaufbau neuer Mitarbeiter über die Unternehmensprozesse gestalten.

Aus Liebe zum Spiel

Das Beratungsunternehmen Deloitte sagt voraus, dass Unternehmen bis 2015 Gamification-Ansätze in 25 Prozent ihrer (re-designten) Geschäftsprozesse einbauen werden. „Spiele werden seit Jahrtausenden gespielt, weil sie Spaß machen und Menschen sie lieben“, erklärt Kris Duggan, Ko-Autor des Buches „Business Gamification for Dummies“ und Mitbegründer des Gamification-Anbieters Badgeville. Er meint: „Heute wird die Freude an Spielen von smarten Unternehmen genutzt, um die Kundenloyalität, die Leistung der Mitarbeiter oder das Verkaufswachstum zu verstärken.“



Fazit: Expertentipps für den Vertrieb

Der Vertrieb wandelt sich unaufhaltsam. Web 2.0, Mobilität, Cloud, Industrie 4.0, das Internet der Dinge – die großen technologischen Trends unserer Zeit werfen ihr Licht auf praktisch jedes Unternehmen. Aus Sicht der Vertriebssteuerung gilt es, diese Trends zu antizipieren und dabei auf systematische und effiziente Prozesse, aber auch auf verlässliche Analysen als Rückgrat zurückgreifen zu können.

Verkaufsguru Erich-Norbert Detroy berichtet in seinem Blog, dass er im Lauf seiner rund 40-jährigen Trainer-tätigkeit knapp 900 Unternehmen kennengelernt und die jeweiligen Starverkäufer nach ihren Strategien befragt hat. „Die Erkenntnisse summa summarum sind so simpel, dass sie jeder normal begabte Verkäufer nachmachen kann“, schreibt Detroy: „Starverkäufer haben folgende Eigenschaften: Sie sind systematischer, sie planen besser, kennen ihr Gebiet besser. Sie sind ganz einfach sehr, sehr fleißig. Sie sind disziplinierter, arbeiten konsequenter und hartnäckiger.“

Auch die differenzierte, Kundenwert-bezogene Ausrichtung kann neue Impulse geben. „Die klassische Kundenbewertung fragt egoistisch: Sag mir Kunde, was du mir bringst, und ich sage dir, wie gut ich dich betreue und welche Rabatte ich dir gebe. Diese Sicht ist reaktiv, einseitig und nicht zukunftsgerichtet“, meint Prof. Peter Winkelmann und fordert Unternehmen auf, ihre Haltung zu überdenken. „Ist es nicht besser zu fragen: Ich schaue, Kunde, wohin ich dich entwickeln kann, denn deine Entwicklungschancen sind meine Erfolgspotenziale von morgen“, so Winkelmann. Mit einer solchen Customer-Value-Philosophie werde auch der Wert des Kundenstamms veränderbar.

Die gute Nachricht lautet: Vertriebsverantwortliche können sich ein breites Potenzial an Verbesserungsmöglichkeiten erschließen, es zählt der gute Wille. „Alle Unternehmen haben irgendwie Strategien, CRM oder Prozessschritte im Verkauf. Nur bewegen sich die meisten auf der Stufe 3, wenn die Stufe 10 professionell möglich wäre“, meint Prof. Christian Belz von der Universität St. Gallen. Schöne Präsentationen ließen jedoch oft keinen Schluss auf die Realität in der konkreten Begegnung mit Kunden zu. „Manche Manager wissen nicht, was in der Kundeninteraktion wirklich geschieht, und wollen es auch nicht wirklich wissen“, so seine Einschätzung.

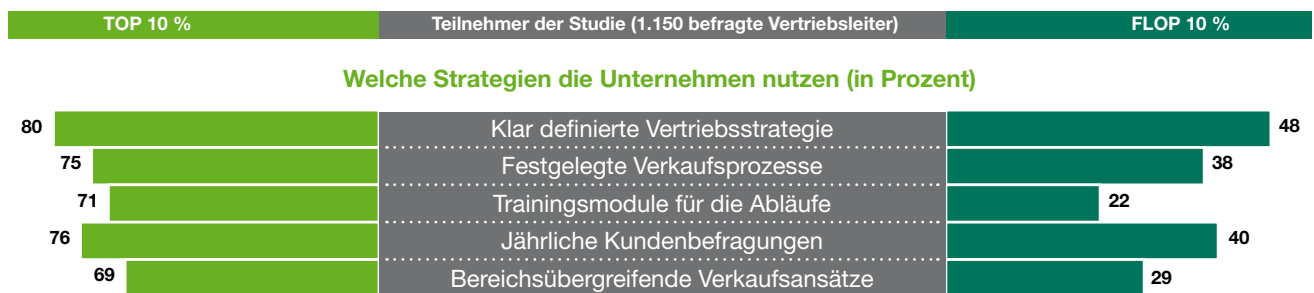
Um nicht nur am Minimum zu operieren, sondern das ambitionierte Maximum zu leben, raten Experten:

- Die Vertriebsstrategie schriftlich dokumentieren
- Verkaufsprozesse in mehrere Phasen gliedern, die jeweils abzuarbeitende Meilensteine enthalten, bevor in die nächste Phase gestartet wird
- Für jeden Teilschritt Checklisten, Werkzeug oder Trainingsmaterial festlegen
- Die Qualifikation der Mitarbeiter mit e-Learning und integriertem Lernen unterstützen
- Vertriebsthemen als Teil der allgemeinen Unternehmensstrategie definieren
- Bereichsübergreifendes und -internes Teamplay etablieren
- Die Kunden regelmäßig einmal im Jahr befragen
- Den Kunden Mehrwert bieten, indem die eigenen Prozesse verbessert werden und der Kunde durch bessere Information und Arbeitserleichterungen unterstützt wird

Erfolgsfaktoren: Eine Studie zeigt, worauf es im Vertrieb ankommt

Erfolgreiche Unternehmen

Umsatzschwache Unternehmen



Die Unternehmensberatung Mercuri International unterschied bei der Umfrage zwischen den 10 Prozent Unternehmen, die besonders gute Umsätze erzielten, und dem Zehntel mit den schwächsten Zahlen.

Quelle: Mercuri International

Internet: www.sage.de

Sage ist ein börsennotiertes Unternehmen der britischen Sage Gruppe, einem weltweit führenden Dienstleister für betriebswirtschaftliche Software für kleine und mittlere Unternehmen. Seit mehr als 30 Jahren wollen wir unseren Kunden das Plus an Freiheit geben, mit dem sie erfolgreich sein können. Sage weiß, dass jedes Unternehmen anders ist. Deshalb bieten wir Produkte und Services an, die unterschiedlichste Bedürfnisse abdecken, einfach und komfortabel zu bedienen und sicher und effizient sind. Sage hat über sechs Millionen Kunden und mehr als 13.500 Mitarbeiter in 24 Ländern: in Großbritannien und Irland, auf dem europäischen Festland, in Nordamerika, Südafrika, Australien, Asien und Brasilien. Mehr Informationen finden Sie unter www.sage.de

Sage Software GmbH
Emil-von-Behring-Straße 8-14
60439 Frankfurt am Main
T +49 69 50007-6111
F+49 69 50007-7208
E-Mail: info@sage.de
www.sage.de

