

Prozesssteuerung im Vertrieb

Nicht erst handeln, wenn es zu spät ist

von Lothar Stempfle

„Wir müssen ergebnisorientiert führen“ – so lautete lange Zeit das Paradigma in deutschen Vertriebsabteilungen. Doch wer nach diesem Motto handelt, ist darauf angewiesen, bei der qualitativen und quantitativen Bewertung der Vertriebsprozesse vor allem Absatzzahlen heranzuziehen. Doch dann ist es oft zu spät.



Diese Erfahrung machte auch Gerald Schmitt: Als beim Halbjahresabschluss die neuen Absatzzahlen auf dem Tisch lagen, traute der Vertriebsleiter eines mittelständischen Finanzdienstleistungsunternehmens seinen Augen nicht: Der Auftragseingang war bedrohlich eingebrochen. Und so stand das Thema des hektisch einberufenen außerordentlichen Vertriebsmeetings fest. „Eigentlich kannte ich die Antworten – oder besser: Ausreden – schon vorher“, gesteht Schmitt, „der Markt gibt gerade nicht mehr her, es ist noch einiges in der Pipeline, die Interessenten sind unentschlossen, die Preise zu hoch, die im Marketing und in der Werbung sollen endlich in die Gänge kommen.“ Doch Schmitt wollte sich nicht in sein Schicksal fügen und fragte sich: „Warum eigentlich erkenne ich als Vertriebsleiter erst so spät, wenn etwas im Argen liegt?“

Die Falle „Orientierung an Absatzzahlen“

Die Antwort ist so einleuchtend wie einfach: weil der Vertrieb und insbesondere der Außendienst überwiegend durch Absatzzahlen gesteuert wird. In den meisten Vertriebsabteilungen gibt es kein Frühwarnsystem, das erst gelb, dann rot aufleuchtet, wenn bereits frühzeitig absehbar ist, dass sich die angestrebten Absätze nicht erreichen lassen. „Wenn ich bereits im Januar sehe, dass meine Verkäufer zu wenig Telefonate mit potenziellen Kunden führen, die Terminvereinbarungsquote in den Keller geht und darum viel zu wenig Termine vereinbart werden, kann ich mir an den fünf Fingern einer Hand ausrechnen, wie im Sommer der Absatz wegbriecht. Aber muss ich das erst im Sommer feststellen? Warum nicht schon im Januar?“

Vertriebssteuerung durch Absatzorientierung erinnert an einen Fußballverein in der Bundesliga, der die Meisterschaft als Saisonziel einplant und erst am vorletzten Spieltag realisiert, das man kurz vor dem Abstieg steht – und dann reagiert. Dabei wäre schon nach wenigen, durch Niederlagen gekennzeichneten Spieltagen der Zusammenhang zwischen den einzelnen Spielergebnissen und dem Nichterreichen des Saisonziels klar.

Ebenso im Vertrieb: Der Zusammenhang zwischen Telefonaten, Terminen, Kundengesprächen und Angeboten und schließlich den Abschlüssen muss gesehen werden – jeden Tag, jede Woche, jeden Monat, jedes Quartal. Dann würde schon frühzeitig deutlich, dass ein Verkäufer, der heute zu wenig telefoniert, morgen Probleme mit den Terminvereinbarungen bekommt und übermorgen mit seinen Absatzzielen. Notwenig ist mithin ein Frühwarnsystem, das es Vertriebsleitern ermöglicht, drohende negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und antizipativ zu agieren. Was also ist zu tun?

Vertriebssteuerung durch Vertriebsprozesse

Angenommen, ein Verkaufsprozess würde in ergebnisorientierte Teilschritte unterteilt, an deren Ende messbare Ergebnisse stünden – erhielte Vertriebsleiter Schmitt dann nicht regelmäßig Zahlen, mit deren Hilfe er kontinuierlich überprüfen könnte, ob die angestrebten Halbjahresabschlüsse auch tatsächlich erreichbar sind? Das Absatzergebnis bliebe dann nicht mehr dem Zufall überlassen und der zukünftige Auftragseingang könnte aufgrund von Frühindikatoren sehr genau definiert werden. Der Vertriebs-

leiter verfügte so über ein System, das ihn sehr frühzeitig vor negativen Entwicklungen warnt.

„Wir haben dann die gesamte Vertriebssteuerung an Prozessen festgemacht, die jederzeit messbar und nachprüfbar sind“, so Gerald Schmitt. Die Vertriebssteuerung erfolgte mithin über Aktivitäten wie etwa die Telefonquote, die Terminvereinbarungsquote, die Quote der Angebotserfolge, die Preisnachlassquote und die Anzahl der Empfehlungen. Zudem wurde für jeden Kundenprozess ein Erfolgsdiagramm erstellt, aus dem ersichtlich wurde, zu welchen Ergebnissen das Erstgespräch, das Zweitgespräch und das Drittgespräch führten. Die Vorgehensweise ist mithin:

- Erst sind die Vertriebsprozesse zu definieren und in sinnvolle Einheiten zu untergliedern.
- Den definierten Einheiten sind Verkaufsziele zuzuordnen (bei der telefonischen Terminvereinbarung ist dies der Termin).
- In den definierten Gesprächsabschnitten sind Ziele zu definieren.
- Das Erreichen der Ziele innerhalb der definierten Einheiten sind zu messen.
- Bei Abweichungen nach unten erfolgt eine Verhaltenskorrektur der Verkäufer durch ein Coaching oder Training.
- Bei Abweichungen nach oben wird untersucht, welche Umstände und welches Verhalten dazu führen.
- Der Vertriebsleiter kann seine Mannschaft gezielt coachen und die Kompetenzen der Verkäufer zeitnah weiterentwickeln.

Detaillierte Ursachenforschung

Durch die Prozesssteuerung kann an jeder Stelle der Prozesse analysiert werden, auf welcher Stufe der Erfolgsleiter sich ein Verkäufer befindet. Und der Vertriebsleiter kann rechtzeitig intervenieren, wenn angestrebte Sollzahlen nicht erreicht werden. Und dann geht er an die Ursachenerforschung: Wenn ein Verkäufer etwa viel telefoniert, aber nur wenige Termine vereinbart, könnte die Ursache in der Adressqualität liegen – die Überprüfung des Adresspools ist notwendig. Oder es liegt am Telefonverhalten des Ver-

käufers – eventuell muss er hier geschult werden.

Anderes Beispiel: Wenn ein Verkäufer zwar eine mehr als ausreichende Telefonquote aufweist und viele Termine vereinbart, die Abschlusserfolge jedoch unzureichend sind, liegt dies vielleicht darin, dass er im Kundengespräch die falschen, nicht auf den individuellen Kunden passgenau zugeschnittenen Angebote unterbreitet. Oder er ist nicht konsequent auf den Abschluss ausgerichtet.

Erst durch die detaillierte Auffächerung des Verkaufsprozesses in Teilschritte ergibt sich die Möglichkeit einer differenzierten analytischen Betrachtungsweise: Während sich zum Beispiel das durchschnittliche Auftragsvolumen und der Umsatz eines Finanzberaters durchaus „im grünen Bereich“ befinden, schrillen bei dem Frühindikator „durchschnittliches Angebotsvolumen“ die Alarmglocken. Hier steht es nicht zum Besten; Anlass für Vertriebsleiter Schmitt, die entsprechenden Veränderungsprozesse und Weiterbildungsaktivitäten in Gang zu setzen.

Des Weiteren erkennen auch die Verkäufer selbst, wo ihre Stärken, wo ihre Schwächen liegen: Ihre Erfolge hängen nicht (nur) von ihrer Persönlichkeit ab, sondern von konkreten und messbaren Erfolgsfaktoren. „Einige unserer Berater waren wirklich überrascht, dass ihre Absatzprobleme schlicht und einfach mit ihrer unzureichenden Bereitschaft zusammenhängen, jeden Tag konsequent zum Telefonhörer zu greifen,“ berichtet Gerald Schmitt.

Hinzu kommt: Das Verhalten der Verkäufer wird vergleichbar. Bei besonders erfolgreichen Mitarbeitern kann ebenfalls nach den Gründen für den Erfolg geforscht werden – und dieses „Best-Practice-Verhalten“ dient den Kollegen als Orientierungsmaßstab.

Und so wissen die Verkäufer, was im Unternehmen in Bezug auf ihre Kunden vorgeht – und umgekehrt weiß der Innendienst, was im Außendienst passiert. Nur so kann beim Kunden in jeder Situation kompetent aufgetreten werden.

Unterstützung durch Software

Doch damit war für den Vertriebsleiter die Arbeit noch nicht abgeschlossen. Durch die Aufteilung

des Vertriebsprozesses in Teilschritte nahm der ohnehin schon umfangreiche Daten- und Papierwust noch mehr zu. Nun war er tage-, ja wochenlang damit beschäftigt, die Daten, welche ihm in unterschiedlichen Formaten – von der handgeschriebenen Liste bis zur SAP-Auswertung – vorlagen, zusammenzuführen. Und dann wollten die Daten ja auch noch interpretiert werden! Eine Sisyphus-Arbeit, die die Vorteile der innovativen Vertriebssteuerung fast konterkarierte.

„Ideal wäre es, mit einem ‚Click‘ eine aktuelle Auswertung fahren zu können“, überlegte Schmitt. Aber gibt es eine Software, die dies leistet – und ihm zugleich ein Navigationssystem zur Verfügung stellt, das ihn auf drohendes Ungemach aufmerksam macht und ihm sogar Verhaltensmöglichkeiten als Option anbietet, also eine Hilfestellung für das Hauptgeschäft von Schmitt und seinen Mitarbeitern ist, nämlich das Verkaufen? Also das auf elektronischem Wege schnell und übersichtlich bietet, was er sich derzeit noch „händisch“ erarbeiten muss?

Schließlich stieß der Vertriebsleiter auf ein praxisorientierteres Programm, das von Lars Hofmann von der Softwarefirma Hofmann IT im bayerischen Breitengüßbach entwickelt worden ist und ein Unternehmen unterstützt, den Vertriebsprozess klar und eindeutig zu definieren. Es gibt Verkäufern Hilfsmittel an die Hand, um leichter mehr verkaufen zu können. Klare, nachvollziehbare Handlungsschritte werden definiert und sinnvolle Zeitrahmen für die Verkaufsarbeit vorgegeben.

„Dieses Programm ist für uns mittlerweile zum alltäglichen Hilfsmittel für eine zielgerichtete Selbstorganisation im Vertrieb geworden“, so Schmitt. Die täglich anfallenden Informationen über die Verkaufsarbeit fließen nun zielgerichtet ins Unternehmen zurück und werden zu Informationen über den Verkaufsprozess verdichtet. Ein einfaches Abfragetool genügt, um blitzschnell einen Überblick über die Situation im Außendienst zu erhalten. Im Überblick ist zu erkennen, bei welchen Mitarbeitern mit welcher Zielerreichung zu rechnen ist und an welcher Stelle präventive Maßnahmen notwendig sind. Vorab definierte Frühindikatoren verhindern, dass kritische

Abweichungen vom Verkaufsprozess zu spät erkannt werden. Eine verlässliche Aussage über den Auftragseingang ist ein weiterer wertvoller Informationsgewinn, der mit dem Programm erreicht wird.

Mit Hilfe des Programms ist beispielsweise die verbindliche Angebotsabgabe bei komplexen Produkten oder Dienstleistungen schon bei dem ersten Kundenbesuch möglich. Die Konsequenz: Schmitts Verkäufer treten beim Kunden mit der geballten Kompetenz des gesamten Unternehmenswissens auf.

Automatisierte Handlungsimpulse

Die prozessorientierte Vertriebssteuerung und das Softwareprogramm lösen zudem das häufig beklagte Umsetzungsdefizit. Vertriebsleiter und Vertriebsmannschaft erhalten konkrete Handlungsimpulse, da die Finger in den Wunden liegen, die behandelt werden müssen. Nun können auf das Unternehmen zugeschnittene Interventionswerkzeuge entwickelt und gemeinsam mit dem Vertriebsleiter implementiert werden. Das reicht hin bis zu Hinweisen, in welchen Bereichen Weiterbildungs- und Schulungsbedarf besteht. Und so sind die Interventionswerkzeuge in der Mehrzahl Trainingshilfen, die der Vertriebsleiter zu definierten Zeitpunkten einsetzt. Zugleich kann er selbst vorab darin trainiert werden, wie er diese Interventionsmittel am besten nutzt und seine Mitarbeiter adäquat fördert und entwickelt.

Die Vertriebssteuerung der Zukunft

Das Ziel des Vertriebsleiters der Zukunft muss lauten, die Verkäufer vor dem Hintergrund der gegebenen Rahmenbedingungen und deren individuellen Verkäuferpersönlichkeiten antizipativ zu steuern. Dazu muss er Kenntnis darüber erhalten, welche aktuellen Handlungen und Aktivitäten jeder seiner Verkäufer „gerade“ ausführt. Er muss weiter wissen, welche Folgen für den Auftragseingang in naher und ferner Zukunft zu erwarten sind. Und er braucht einen Werkzeugkasten, mit dem er zeitnah in der Zukunft drohende Absatzlöcher umgehen und schließlich vermeiden kann. Die Prozesssteuerung im Vertrieb ist der erste Schritt in diese Richtung.