



Zur Person:

Fred Keßler (39) war Gründer mehrerer Trainings- und Consultingunternehmen und Vorstand der Training Circle Europe AG. Heute ist er Geschäftsführer der Beratungsfirma International Sales & Processes (InterSalesPro) in Hannover. Mit einem Team von neun Fachleuten hilft er seinen Kunden dabei, messbar mehr Neukunden, Umsatz und Ertrag zu generieren.

Fred Keßler

Was, wann, wie, wer – die vier Dimensionen des Vertriebsprozesses

Jedes Unternehmen sollte von Zeit zu Zeit seinen Vertriebsprozess auf den Prüfstand stellen, fordert der Berater Fred Keßler. Allerdings sind im Verkauf nicht nur transparente Strukturen, sondern auch die so genannten Softskills entscheidend.

Eines der Hauptziele von Software zum Customer Relationship Management (CRM) ist es, Vertriebsprozesse abzubilden und zu automatisieren. Hierzu müssen diese Prozesse jedoch zuerst in allen vier Dimensionen definiert werden. Dann erst können sie kommuniziert werden. Und natürlich müssen alle am Vertrieb Beteiligten diese Prozesse auch akzeptieren und erfolgreich praktizieren.

Die vier Dimensionen eines Vertriebsprozesses in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit sind: **1. Was ist zu tun?** Eine Reihe genau definierter Schritte, die den gesamten Vertriebszyklus umfassen, von der Marktkommunikation bis zur Erfolgsmessung nach erfolgter Implementierung beim Kunden. Jeder einzelne Schritt muss genau im Hinblick auf Effizienz und Effektivität gemessen werden können. **2. Wann ist es zu tun?** Jeder Schritt erhält einen eindeutigen Platz im

Ablauf des Prozesses. Das Resultat des ersten Schrittes bildet den Input für den nächsten Schritt und so weiter. **3. Wie ist es zu tun?** Auf welche Art und Weise ist das gewünschte Resultat eines Schrittes beim Kunden zu erzielen? **4. Wer hat es zu tun?** Welche Mitarbeiter sind in den Prozess involviert?

Was sich zunächst wie die Aufgabe eines Vertriebsleiters zwischen zwei Tassen Kaffee anhört, ist eine Kernaufgabe der Unternehmensleitung. Die Weiterführung der obigen These führt dann in den Bereich der emotionalen Intelligenz. Um im Vertrieb(sprozess) erfolgreich zu sein, benötigt ein Mitarbeiter nicht nur Fachkompetenz, sondern auch so genannte Softskills (Selbst- und Sozialkompetenzen wie Kommunikation, Konfliktmanagement und Präsentationsfähigkeit). Diese Eigenschaften werden im Vertrieb zu über 90 Prozent von den Kunden gefordert, aber nach meiner Einschätzung sind sie bei den meisten Mitarbeitern nur zu etwa 20 Prozent entwickelt. Gefördert oder gar systematisch trainiert werden sie in den meisten Firmen aber kaum. Ein echtes Versäumnis! Denn nach wie vor kaufen Menschen von Menschen!

Unternehmenskultur muss auch gelebt werden

Mitarbeiter mit hohem emotionalem Intelligenzniveau bindet ein Unternehmen nur dann langfristig an sich, wenn es über eine solide Unternehmensphilosophie und -kultur verfügt, diese nach innen wie nach außen kommuniziert und vor allem lebt. Wofür steht das Unternehmen, wie hilft es seinen Kunden, messbar erfolgreicher zu sein? **Eine starke Philosophie ist daran erkennbar, dass sich das Unternehmen und dessen Mitarbeiter an deren täglicher Umsetzung messen lassen können.**

Die fünf Säulen des CRM sind in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit: **1. Ein wertorientiertes Management** prägt und lebt eine starke **2. valide Unternehmensphilosophie**, auf deren Grundlage sich **3. emotional intelligente Mitarbeiter** mit ausgeprägten Softskills in einem **4. genau definierten Vertriebsprozess** von einer **5. CRM-Software** unterstützen lassen.

Was tun, wenn man vor der Einführung einer CRM-Software steht und feststellt, dass der Unterbau fehlt? Unter der Voraussetzung, dass ein wertorientiertes Management vorhanden ist: weitermachen – aber anders als geplant! Stets müssen sich kurz- bis mittelfristige monetäre Erfolge einstellen, deshalb ist

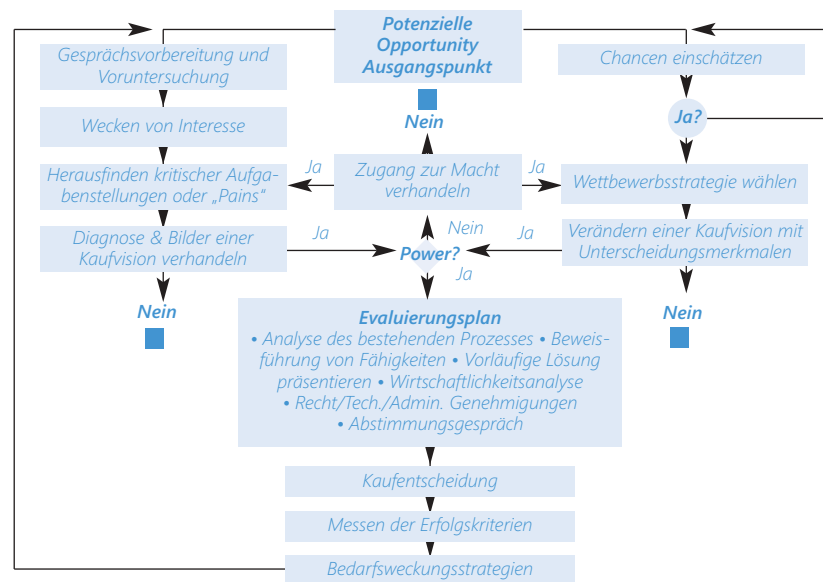


Abb.: Ablaufschema zur Bearbeitung zweier verschiedener Arten von Verkaufsgelegenheiten. Links eine latente Verkaufsgeschäft; hier sucht der Kunde nicht aktiv, Interesse muss erst geweckt werden. Rechts: Der Kunde sucht aktiv und hat bereits einen Anforderungskatalog im Kopf. Quelle: SPI

es unrealistisch, zuerst allein die Philosophie des Unternehmens einzufordern. Als überaus erfolgreich und deshalb praxistauglich hat sich der Einstieg über die Definition und Implementierung eines echten vierdimensionalen Vertriebsprozesses erwiesen. So ein vorgeschaltetes Projekt führt das Unternehmen quasi im Reverse Engineering zur konsequenten Aufdeckung und Behebung der Defizite. Im Schnelldurchlauf sind dies:

Schritt eins (Vorbereitung): Wer Lösungen vertreibt, setzt voraus, dass es potenzielle Kunden mit Problemen gibt. Diese Probleme gilt es zu kennen und zu quantifizieren. Aus der Gegenüberstellung von Problem- und Lösungskosten ergibt sich die Wertigkeit der Lösung beziehungsweise der Mehrwert für den Kunden. Das erfordert intensive kunden- und zielgruppenorientierte Voruntersuchungen, Erkenntnisse über die Key-Player und deren Pains, organisatorische Zusammenhänge et cetera. Danach müssen die Barrieren identifiziert werden, die der erfolgreichen Einführung eines Vertriebsprozesses im Wege stehen. Hier-

zu dient ein kurzes intensives Assessment, in dem das Unternehmen hinsichtlich Organisation, Verkäufer, Fähigkeiten, Kompensationsmodell, Zeitznutzung, Vertriebskanal, Kunden, Wettbewerb et cetera durchleuchtet wird.

Ergebnis dieses Schrittes ist, dass ein klares Verständnis von Fremdbedürfnissen, eigenen Leistungen und Markt entsteht. Daraus lässt sich bereits eine Grobphilosophie formulieren, wie das Unternehmen seinen Kunden helfen will, bestimmte Probleme zu beseitigen.

Schritt zwei (Vertriebsprozess): Jetzt erfolgt die Definition der Prozessschritte, der rote Faden für alle am Vertrieb Beteiligten. **Im Mittelpunkt steht die Frage: Was ist wann wie von wem zu tun, um zum gewünschten Verkaufserfolg zu kommen? Hierbei geht es zu 95 Prozent um Verhaltensänderungen aller Beteiligten und nur zu fünf Prozent um Fachwissen.** Als Erfolgsgarant dient schließlich eine Sicherstellung der Nachhaltigkeit aller Maßnahmen mittels Mess- und Steuerkriterien.

Umsatz und Ertrag werden prognostizierbar

Jetzt kommen mehr und bessere Leads in den Sales-Trichter; jeder Vertriebsmitarbeiter weiß zu jeder Zeit, bei jeder Verkaufsgeschäft, welche Schritte er bereits erfolgreich absolviert hat und welche noch vor ihm liegen. Damit tritt eindeutig hervor, ob er bei einer bestimmten Geschäftschance Schwierigkeiten hat oder – wenn er stets nur bis zu einem bestimmten Schritt im Prozess kommt – an welcher Stelle er Defizite bei persönlichen Fähigkeiten hat. Das Management kann dann gezielt unterstützen, coachen, ausbilden. Aus der Belegung der Prozessschritte mit prozentualen Erfahrungswerten sowie deren Verhältnis zu potenziellem Umsatz und durchschnittlicher Durchlaufzeit im Prozess ergibt sich zudem ein erstaunlich exaktes Forecasting von Umsätzen und Erträgen.

Kontakt:

Fred Keßler

Telefon: 0700 72920890

E-Mail: fred.kessler@intersalespro.de

Internet: www.intersalespro.de