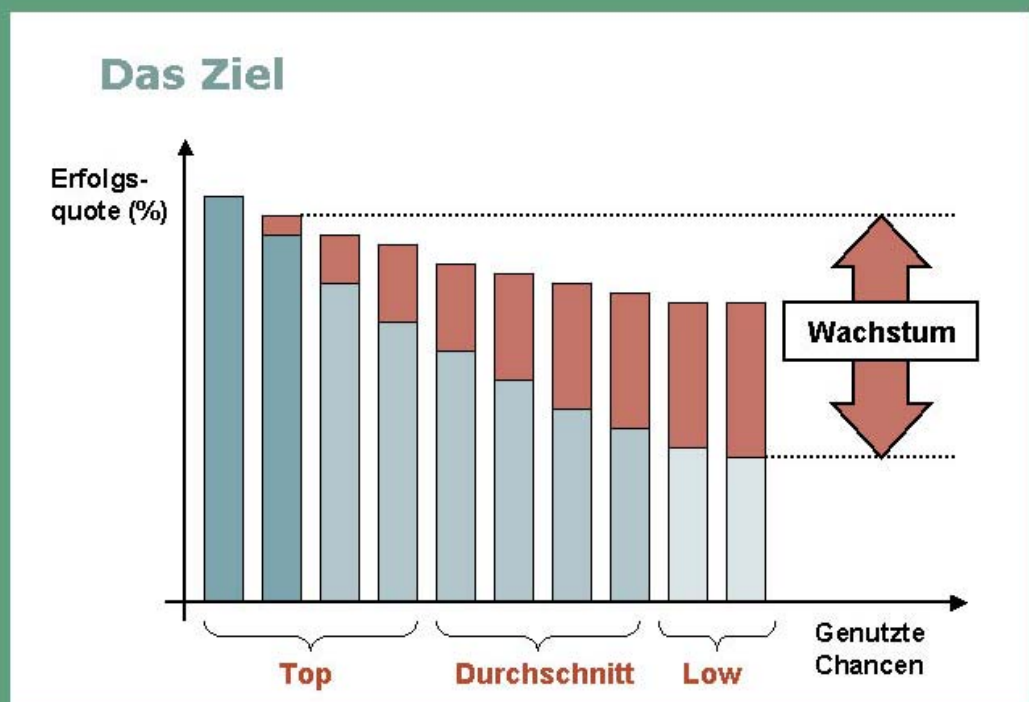


SALES SALES

Best-Practice-Strategie zur Maximierung des Vertriebsserfolges



Best-Practice-Strategien zur Maximierung des Verkaufserfolges

Im immer stärkeren Wettbewerb um Kunden und Projekte genügt es nicht mehr, nur geringfügig besser zu sein als der Branchendurchschnitt. Wer die größtmöglichen Chancen zum Verkaufsabschluss nutzen und Vertriebsergebnisse verbessern möchte, muss das gesamte Vertriebsteam an den Spitzenleistungen der Besten im eigenen Unternehmen und an denen des Marktes ausrichten.

Inhalte	Seite
Management Summary	3
Ausgangssituation	4
Best Practice	6
Best-Practice-Strategie zur Maximierung des Vertriebsserfolges	7
Umsetzung des Konzeptes	9

DELTA-PROJEKT
Postfach 610191
10922 Berlin
(030) 25 89 98 30

www.delta-projekt.com

Management Summary

Die individuellen Ergebnisse des Außendienstes variieren mehr oder weniger stark. Bisher gab es kein Konzept, die hohen Erfolgsquoten der Spitzenkräfte zu „kopieren“ und auf andere Verkaufsgebiete zu übertragen. Was den Konzepten und Maßnahmen fehlt, ist eine wissensbasierte Unterstützung der Außendienstmitarbeiter, aus den Erfahrungen der Erfolgreichsten im Markt und im eigenen Unternehmen die richtigen Vorgehensweisen abzuleiten.

Bisherige Maßnahmen, wie etwa Verkaufstrainings, führen zwar generell zu nachweisbaren Verbesserungen, doch oft ist festzustellen, dass der Abstand des Gesamtteams zu den Besten sich nur geringfügig verringert hat. Das Resultat: Weiterhin bestehen große Unterschiede in den Ergebnissen einzelner Mitarbeiter, das bedeutet, dass die tatsächlichen Potenziale der einzelnen Verkaufsgebiete nicht voll ausgeschöpft werden können.

Klaus Schein zeigt Wege auf, die verborgenen Erfolgsstrategien der Top-Verkäufer zu identifizieren und diese Best-Practice-Strategien zur Maximierung des Verkaufserfolges systematisch umzusetzen. Die Themen:

- Verschenkte Marktpotenziale
- Komplexität der Verkaufsprozesse
- Benchmarking der Verkaufsprozesse
- Konzeption zur Steuerung der Verkaufsprozesse
- Commitment und Motivation
- Umsetzung und Controlling

Die Best-Practice-Strategie zur Maximierung des Vertriebsserfolgs orientiert sich an den besten Account Managern, sowohl des eigenen Unternehmens als auch an den Besten des Marktes. Durch ein umfassendes Benchmarking werden strategische Vorgehensweisen, die zu Spitzenleistungen führen, analysiert und für alle Mitarbeiter begreiflich und nachvollziehbar gemacht. Das Ziel ist, aufgrund der optimierten strategischen Vorgehensweise die maximal mögliche Anzahl von Projekten ertragsorientiert zum Erfolg zu führen und so eine deutliche Steigerung der Vertriebsergebnisse und der Unternehmensgewinne zu erreichen.

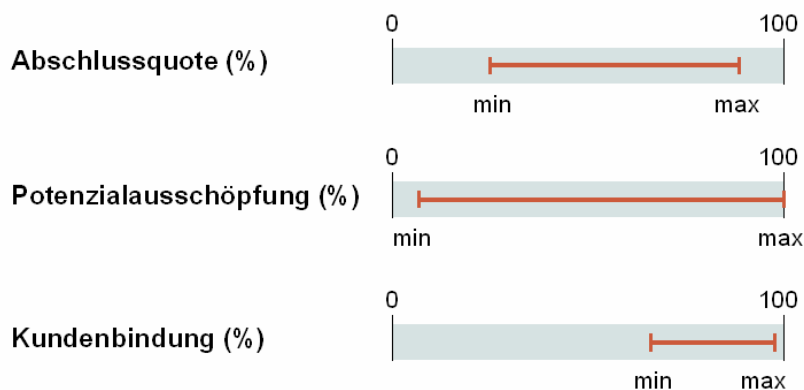
Der Nutzen für Ihr Unternehmen

1. Deutliche Verbesserung der Vertriebsergebnisse
2. Ein Projekt, das in kürzester Zeit zum Return on Investment führt
3. Hohe Akzeptanz der Mitarbeiter durch schnelle Resultate
4. Steigerung der Wertschöpfung des Unternehmens
5. Erhöhung der Marktanteile

Ausgangssituation

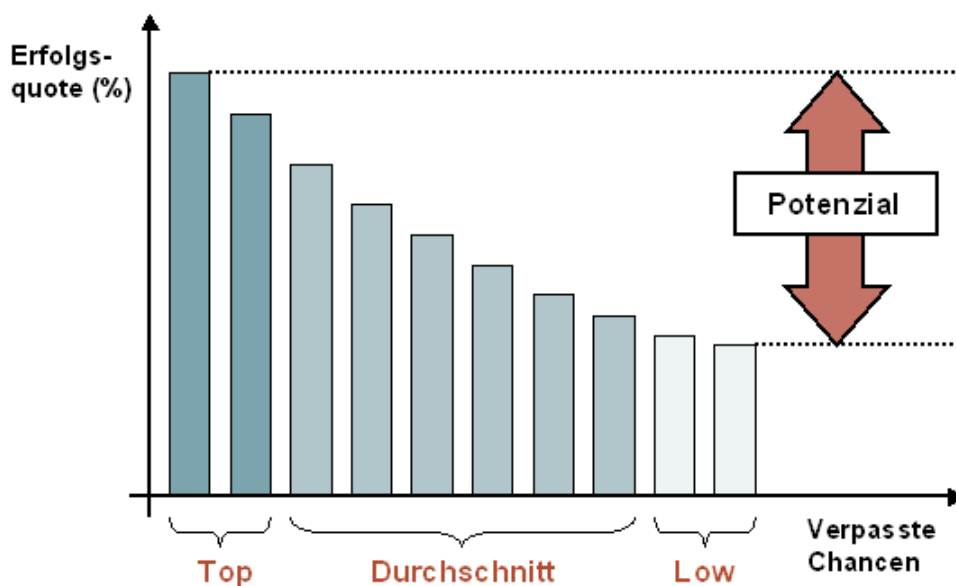
Es ist immer wieder verblüffend, wie unterschiedlich die Außendienstmitarbeiter mit ihrer aktiven Zeit beim Kunden umgehen: Wie einerseits Top-Resultate erzielt werden – von einigen – und wie auf der anderen Seite viele Chancen verpasst werden und somit Umsatz- und Ertragspotenzial verschenkt wird.

Die folgende Grafik zeigt die Spannweiten der individuellen Abschlussquoten, Potenzialausschöpfungen und Kundenbindungen am Beispiel eines Unternehmens im Bereich der Investitionsgüterindustrie:



GRAFIK 1: VARIANZ DER VERTRIEBSERGEBNISSE

Dies hat zur Folge, dass die maximal möglichen Potenziale und Marktanteile nicht erreicht werden, da Umsätze und Deckungsbeiträge in einigen Gebieten „verschenkt“ werden. Die folgende Grafik zeigt das Potenzial für das Unternehmen:



GRAFIK 2: POTENZAILE INNERHALB EINES UNTERNEHMENS

Best Practice

Bisher gab es kein Konzept, die hohen Erfolgsquoten der Spitzenkräfte zu „kopieren“ und auf andere Verkaufsgebiete zu übertragen. Die Konzepte scheiterten aus folgenden Gründen:

- die Erfolgsstrategien der eigenen Top-Account Manager sind nicht
- im Detail bekannt,
- unterschiedliche Erfolgsquoten werden durch regionale Besonderheiten
- begründet,
- die wahren Marktpotenziale gelten als ausgereizt.

Best Practice identifiziert die optimale Umsetzungsstrategie, mit der die besten Key Account Manager des eigenen Unternehmens immer wieder ihre Projekte gewinnen. Diese Strategien und Vorgehensweisen werden anschließend in weiten Teilen nachvollziehbar und „begrifflich“ gemacht für die nicht so erfolgreichen Kollegen, die aufgrund nicht so erfolgreiche Strategien viel weniger Aufträge und Projekte gewinnen und aus eigener Kraft - selbst nach vielen Berufsjahren - nicht in der Lage sind, die hohen Abschlussquoten ihrer erfolgreichen Kollegen zu erreichen. Mit den Best-Practice-Strategien werden sie in der Lage sein, „verschenkte“ Umsätze zu vermeiden und neue Marktanteile für das Unternehmen zu gewinnen.

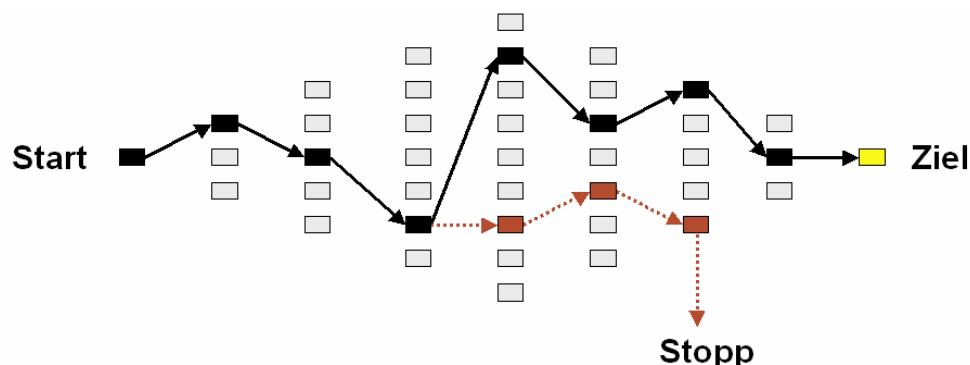
Die Herausforderung im B2B: Die Komplexität der Verkaufsprozesse

Wer sich die Komplexität und die vielen Entscheidungsmöglichkeiten der Verkaufsprozesse insbesondere im Business-to-Business vor Augen führt, dem wird schnell klar, warum es nicht jedem Mitarbeiter sofort gelingt, kontinuierlich Top-Erfolgsquoten zu erzielen. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmensbereichen, in denen der Erfolg sich aus der Summe richtiger Entscheidungen (oder Toleranzen) ergibt, ist der Vertriebs Erfolg das Produkt aus:

Vertriebserfolg = Kundenpotenziale x Kompetenz x Motivation x Strategie

Das bedeutet, jedes Element entscheidet über Erfolg und Misserfolg und kann durch andere Elemente nicht kompensiert werden. So können beispielsweise Kundenpotenziale, die Kompetenz und die Motivation der Mitarbeiter noch so hoch sein, mit der falschen Strategie ist der Misserfolg vorprogrammiert.

Top-Account Manager haben das Know-how, auch schwierige Verkaufsprozesse zu steuern und aus der Branchenerfahrung heraus die richtigen Entscheidungen zu treffen. So kommen sie nicht nur schneller zum Ziel, sondern sind auch beständiger, denn bereits eine falsche Entscheidung oder Verzögerung kann das „Aus“ bedeuten.



GRAFIK 4: ENTSCHEIDUNGSMÖGLICHKEITEN IM B2B-VERKAUFSPROZESS

Best-Practice-Strategie zur Maximierung des Vertriebs Erfolges

Das strategische Erfolgsmodell zur Erreichung maximaler Vertriebs Ergebnisse beinhaltet folgende Module:

1. Benchmarking der Verkaufsprozesse
2. Konzeption zur Steuerung der Verkaufsprozesse
3. Sales Competency Profiling
4. Commitment und Motivation
5. Umsetzung und Controlling

1. Benchmarking der Verkaufsprozesse

Ziel des Benchmarkings ist es, die Praktiken zu identifizieren, mit denen jeder Einzelne in einem Verkaufsteam von den individuellen Erfolgsstrategien und Vorgehensweisen der Besten profitieren kann.

Zunächst scheint es einfach, die „Champions“ im Vertrieb zu ermitteln: Ob mithilfe einer 5-Jahres-Statistik oder dem Quartals-Resultat, nahezu jedes Unternehmen ist in der Lage, Umsätze und Erträge bezogen auf den einzelnen Außendienstmitarbeiter für jeden beliebigen Zeitbereich zu ermitteln. Schwieriger dagegen ist es, die Ursachen für die Top-Ergebnisse exakt zu analysieren. Nahezu unmöglich schien es bisher, entsprechende Erfolgskriterien für Andere daraus abzuleiten. Nur eines ist sicher: Wenn jemand sich nicht nach diesen Erfolgsstrategien orientiert, beschäftigt er sich offenbar mit den falschen Dingen und kommt zu schlechteren Ergebnissen.

Durch den Benchmarkprozess werden alle hochrelevanten Einflussgrößen im Hinblick auf die Qualität der Vertriebs Ergebnisse identifiziert und Zusammenhänge und Korrelationen analysiert – als Basis zur Steuerung der Vertriebs Erfolge. Der Vorteil: Aus Basis eines bewährten Konzeptes erhalten Sie eine optimierte Lösung, die sich an den operativen Umsetzung einer Strategien der besten Mitarbeiter orientiert.

Im Rahmen von Interviews mit Regionalleitern und den Top-Verkäufern identifizieren wir die persönlichen Erfolgsstrategien und operativen Vorgehensweisen Ihrer „Champions“ im Vertrieb. Dabei gehen wir beispielsweise folgenden Fragen nach:

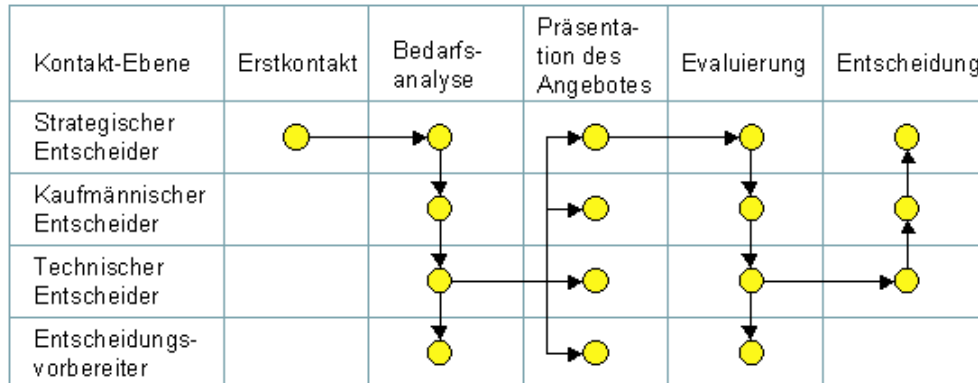
- Wie individuell setzen die Top-Verkäufer die Verkaufsstrategie um?
- Welche Marktsegmente stehen in ihrem Fokus?
- Wie überzeugen sie ihre Neu- und Stammkunden?
- Wie gestalten sie ihr optimales Tagesgeschäft?
- Was ist ihre effizienteste Taktik zur Kunden-/Auftragsgewinnung?
- Wie gehen sie mit Schwierigkeiten, mit Blockaden um?

2. Konzeption zur Steuerung der Verkaufsprozesse

Im Anschluss an das Benchmarking werden diejenigen Kriterien, die zu Spitzenleistungen führen, auf die Steuerbarkeit der zukünftigen Verkaufsprozesse überprüft. Selbstverständlich ist nicht jeder einzelne Schritt im Detail planbar und die nächste Reaktion des Kunden vorhersehbar.

Die Qualität der Konzeption steht und fällt daher mit der Fähigkeit, aus den vielen individuellen Möglichkeiten entsprechende Basis-Strategien für unterschiedliche Projektkategorien zu entwerfen. Denn was beispielsweise in einem Kundensegment und in einer Projektkategorie zur höchsten Abschlusswahrscheinlichkeit führt, kann in anderen Bereichen das sichere „Aus“ bedeuten.

Die folgende Grafik zeigt die optimale Reihenfolge der Ansprechpartner und Entscheider in einem bestimmten Marktsegment und für eine bestimmte Projektkategorie:



GRAFIK 5: VERKAUFSSTRATEGIE

Jede andere – individuelle - Vorgehensweise, die von dieser Best-Practice-Strategie abweicht, erhöht die Gefahr, Aufträge zu verlieren und eigene Ressourcen zu vergeuden. Denn ohne passgenaue Strategie ist der Vertriebs Erfolg weitgehend von den persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter abhängig. Insofern gelingt es wirklich nur Spitzenkräften, die komplexen Verkaufsprozesse mit hoher Erfolgsquote abzuschließen, die (innerhalb desselben Unternehmens und derselben Produktparte) bis zu 50 % höher liegen kann als die Durchschnittsergebnisse.

Neben der richtigen Verkaufsstrategie gibt es weitere Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Vertriebsarbeit, z.B.:

Potenzialorientierung

- Fokus auf die Marktsegmente mit Wachstumspotenzial
- Ständige Marktbeobachtung zur Ermittlung potenzieller Kunden

Prioritätenmanagement

- Hoher Anteil der effektiven Besuchszeiten
- Konzentration auf die echten Chancen

Positionierung gegenüber dem Wettbewerb

- Wie kann die Einzigartigkeit des Angebotes präsentiert werden?
- Mit welcher Argumentation und mit welchen Aktionen können die einzelnen Zielgruppen tatsächlich überzeugt werden?
- Wie kann der Nutzen für eine langfristige Kundenbindung begrifflich gemacht werden?

Persönliche Fähigkeiten

- Das Unternehmen, die Leistungen und den Kundennutzen überzeugend präsentieren zu können.
- Mit schwierigen Verhandlungspartnern, insbesondere auf der Top-Entscheider-Ebene, klare Win-Win-Vereinbarungen treffen zu können.

3. Commitment und Motivation

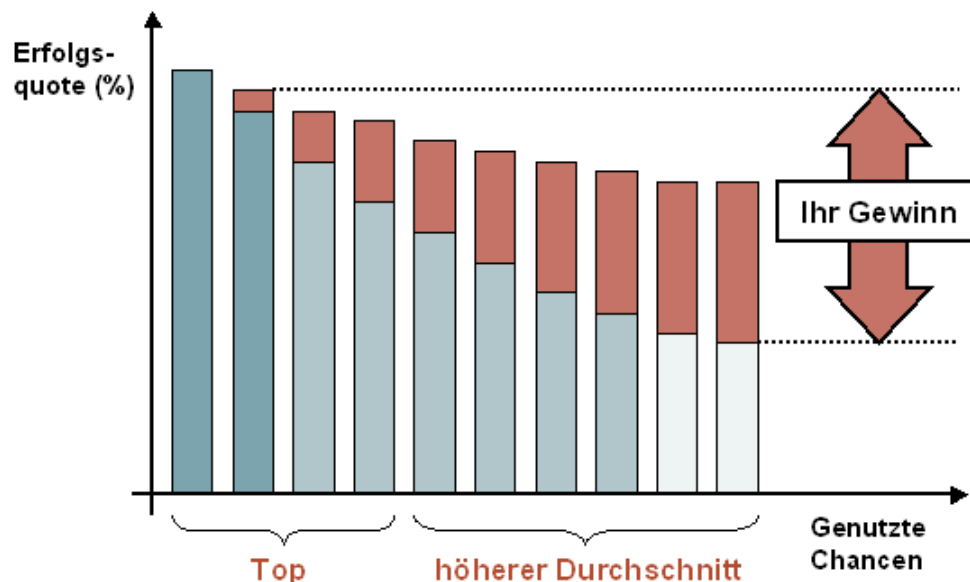
Die Effizienzsteigerungen und Verbesserungen der Vertriebsergebnisse durch Best-Practice-Strategien setzen dort an, wo bisherige Aktionen nachweislich zu besseren Erfolgsquoten und Potenzialausschöpfungen führten: bei den eigenen Top-Außendienstmitarbeitern!

Zunächst besteht eine Herausforderung darin, die Besten zu motivieren, ihre Strategien und Vorgehensweisen zu beschreiben und transparent zu machen, denn ohne ihre volle Unterstützung und Mitarbeit bleibt Vieles unerforscht und kann so-mit auch nicht auf Andere übertragen werden.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, die nicht so erfolgreichen Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass ihre (schlechteren) Ergebnisse auch die Folge ihrer individuellen Strategien, Vorgehensweisen und Gewohnheiten sind, und nicht allein durch die spezifischen Besonderheiten ihrer Vertriebsgebiete begründet werden können. Insofern kommt der Motivation aller Mitarbeiter zur gegenseitigen Unterstützung und gemeinsamen Zielerreichung eine besondere Bedeutung zu.

Welche Methodik und welche Mittel gewählt werden, einerseits die Spitzenkräfte zu motivieren, ihre Erfolgsstrategien transparent zu machen und andererseits die anderen zu bewegen, eigene Glaubenssätze zu verlassen und die Best-Practice-Strategien anzunehmen um ebenfalls Top-Erfolgsquoten zu erreichen, ist nicht zuletzt eine Frage der Zielsetzung des Managements, das Konzept mit dem maximal möglichen Nutzen umzusetzen.

Nicht zuletzt ist es aber die höhere Erfolgswahrscheinlichkeit, die jeden einzelnen Vertriebsmitarbeiter selbst motiviert, die bisher nicht genutzten Chancen in „genutzte Chancen“ umzusetzen und durch einen höheren Durchschnittswert seiner eigenen Erfolgsquote mehr zum Teamerfolg beizutragen.



GRAFIK 6: POTENZIAL DER BEST-PRACTICE-STRATEGIE

4. Umsetzung und Controlling

Nach dem Commitment aller Mitarbeiter, die Herausforderung für profitables Wachstum anzunehmen, gilt es nun, die Best-Practice-Strategie in die Praxis umzusetzen. Die Umsetzung durch Trainings- und Coachingmaßnahmen erfolgt unter Einbeziehung folgender Erfolgsfaktoren:

- Potenzialorientierung der Mitarbeiter
- Key Account Management
- Steuerung individueller Verkaufsprozesse
- Positionierung gegenüber dem Wettbewerb

Erst durch die Integration dieser vier Elemente, kann die Best-Practice-Strategie „greifen“ und zu Spitzen-Ergebnissen bei allen Mitarbeitern führen.

Die Trainings- und Coachingmaßnahmen führen die Außendienstmitarbeitern dazu, ihre individuellen Präferenzen für eigene Strategien, Vorgehensweisen und Märkte zu verlassen und sich auf die wirklichen Potenziale zu konzentrieren. Sie managen ihre Verkaufsprozesse – wie bisher – in eigener Verantwortung, jedoch mit dem Unterschied, dass sie zum Beispiel ihre Entscheidungen für die nächsten Schritte eines Verkaufsprozesses auf eine bereitgestellte Wissensbasis stützen können.

Die Best-Practice-Strategie kann unmittelbar bei aktuellen Projekten umgesetzt und die Ergebnisse können anhand der verbesserten Abschlussquoten sofort verglichen werden. Bei Zielabweichungen können entsprechende Maßnahmen durchgeführt werden und zur Maximierung des Vertriebs Erfolgs beitragen.

Erfolge können bereits unmittelbar anhand der laufenden Projekte **gemessen** werden:

- Wie fokussiert werden die potenziellsten Projekte von den einzelnen Mitarbeitern vorangetrieben und zum Abschluss gebracht?
- Wie ist das Monatsergebnis im Vergleich zum Vormonat?
- Wie entwickeln sich die Umsatzprognosen?
- Wie ist das Quartalsergebnis im Vergleich zum Vorjahr?
- Wie verbessert sich die Differenz der Erfolgsquoten, z.B. die Abschlusswahrscheinlichkeit oder die Zielerreichung des Umsatzes und des Deckungsbeitrags?

Weitere Informationen und Kontakte

Sie sind interessiert und haben weitere Fragen? Rufen Sie uns bitte an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihr Ansprechpartner:

Klaus Schein

klaus.schein@delta-projekt.com

DELTA-PROJEKT

Postfach 610191

10922 Berlin

(030) 25 89 98 30

www.delta-projekt.com