



# Buch Verkaufsprozess-Management

## So erzielen Sie Spitzenleistungen im Vertrieb

Matthias Huckemann, Wolfgang Bussmann, Holger Dannenberg und Martin Hundgeburth  
Luchterhand, 2000  
Listen now

- play
- pause

00:00  
00:00

### Rezension

Erfolgreiches Verkaufen ist wie Skispringen: Jede einzelne Phase muss stimmen. Im vorliegenden Buch wird der Vorgang des Verkaufens detailliert auseinander genommen, von allen Seiten beleuchtet und anschliessend, mit neuem Verständnis, als komplexes Projekt vorgestellt. Mit diesem Wissen ausgestattet, werden Sie den Verkaufserfolg Ihres Unternehmens deutlich steigern können. Der Vertrieb bleibt nicht länger die "Black Box" Ihres Betriebes. Vom Basis-Verkaufsprozess bis zum Cross-Selling erläutern die Autoren alle Varianten der unternehmensrelevanten Verkaufsprozesse. Sie erfahren u. a., wie wichtig es ist, eine Informationsbasis zu schaffen, Vertriebsziele zu formulieren und Kapazitäten zu planen. Checklisten, Schaubilder und Praxistipps erleichtern die Umsetzung. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch in erster Linie Führungskräften, die ihren Vertrieb effektiv organisieren möchten, um die Produktivität ihres Unternehmens zu steigern. Aber auch Aussendienstmitarbeiter können aus der Fülle an Informationen erfolgsorientierte Handlungsweisen für ihre tägliche Arbeit ableiten.

### Take-aways

- Verkaufsprozesse verschaffen Ihnen Überblick: über Ihren Vertrieb, die Aktivitäten Ihrer Verkäufer und die Produktivität Ihres Unternehmens.
- Erfolgreich verkaufen ist kein Zufallstreffer. Viele kleine Schritte führen zum Ziel.
- Es gibt einen Basis- und vier Ausbau-Verkaufsprozesse, die Sie kennen und aktivieren müssen.
- Verkaufen ist wie Skispringen: Nur wenn jede einzelne Phase stimmt, kommt ein Höhenflug dabei heraus.

- Wie gut Ihr Vertrieb arbeitet, können Sie am Rebusiness ablesen.
- Wenn Verkaufsprozesse Neuland für Sie sind, arbeiten Sie mit Schätzwerten.
- Nur wenn Sie genau planen, welcher Verkäufer wann, was und wo macht, arbeitet Ihr Vertrieb effektiv und professionell.
- Ihr Vertrieb braucht präzise Ziele und Ihr Verkaufsleiter die Gabe, motivieren zu können.
- Verkaufsprozessziele zeigen Ihnen auch, wann Provisionen sinnvoll sind.
- Trotz E-Commerce, Fusionen, Allianzen und professionellem Einkauf: der persönliche Verkauf ist der Schlüssel zu Ihrem unternehmerischen Erfolg.

# Zusammenfassung

## Erkenne die Möglichkeiten

Die Welt verändert sich. Kann Ihr Vertrieb mithalten? Wissen Sie überhaupt, was in dieser Abteilung Tag für Tag passiert, oder ist der Vertrieb bei Ihnen auch die "Black Box" des Unternehmens? Verkaufen ist ein komplexer Prozess. Erkennen Sie die Chancen dabei! Verkaufsprozesse machen aus einem braven Verkäufer einen Profi. Er wird effektiver arbeiten und das auch noch kostengünstiger.

„Stärken der im Verkauf aktiven Menschen lassen sich kaum nachahmen und werden damit immer stärker zu wichtigen Wettbewerbsvorteilen.“

Kennen Sie die Durchlaufzeiten, die Leistungstreiber und die Leistungsverhinderer? Ihr Vertrieb ist eine besondere Produktionsanlage. Sie produziert Verkaufsergebnisse. Und schluckt etwa 14 % Ihres Umsatzes. Messen Sie Ihren Vertrieb an seiner Input-Output-Relation. Sie brauchen ziel- und strategiebewusste Verkäufer. Aktivieren Sie die verschiedenen Verkaufsprozesse:

1. Der Basis-Verkaufsprozess stabilisiert vorhandenes Kundenpotenzial. Er ist vielleicht nicht besonders attraktiv, sichert aber die Existenz Ihres Unternehmens.
2. Mit dem Ausbau-Verkaufsprozess "Cross-Selling, Erhöhung des Lieferanteils" versuchen Sie, Anteile von Wettbewerbern zu gewinnen.
3. Der Ausbau-Verkaufsprozess "Erhöhung der Verwendungshäufigkeit" zielt darauf ab, dass Ihr Kunde früher nachordert.
4. Mit dem Ausbau-Verkaufsprozess "Neukunden" überzeugen Ihre Verkäufer neue Kunden vom Nutzen Ihres Produktes. Die Königsdisziplin des Verkaufs.

„Arbeitet ein Unternehmen (...) mit Verkaufsprozessen, wird der Vertrieb professionell und zielgerichtet agieren.“

Wozu ist der ganze Aufwand nötig? Um mehr Transparenz zu schaffen. Um die Produktivität zu steigern. Prozesse sind die Basis. Die Folge: Ihre Marketingmassnahmen kommen optimal zur Wirkung, Sie finden schneller heraus, warum Benchmarks nicht erreicht wurden, und können Aus- und Weiterbildung den Anforderungen anpassen.

## Erfolg beginnt im Kopf

Im Sport weiss man das längst. Nur wenn alles passt, wird der gesamte Vorgang zum Erfolg. Im Sport und im Verkauf. Bringen Sie Struktur in Ihre Verkaufsprozesse. Welches Anforderungsprofil haben Ihre Kunden? Anhand eines Scoring-Modells lassen sich lohnende Kunden schnell identifizieren. Wie interessant gestalten Sie den ersten Kontakt? Wenn der Kunde vor Langeweile gähnt, sollten Sie darüber nachdenken. Setzen Sie ihm aber nicht jetzt schon mit breit angelegten Informationen zu. Überzeugen Sie ihn erst, dass er Ihr Produkt braucht. Wecken Sie den Bedarf, den Sie dann natürlich auch decken können sollten. Mit Penetranz und Aufdringlichkeit hat das nichts zu tun.

„(...) je besser die verschiedenen Verkaufsprozesse strukturiert, vorbereitet und umgesetzt werden, desto erfolgreicher wird ein Unternehmen sein.“

Arbeiten Sie mit Erfolgskennziffern, dann können Sie ablesen, wie effektiv Sie einzelne Verkaufsaktivitäten zu Ende gebracht haben. Wie sieht das Ergebnis aus? Wie viele Kunden haben Sie überzeugt? Welchen Umsatz und Deckungsbeitrag haben Sie mit diesen

Kunden erzielt? Wie viel Zeit haben Sie investiert? Die aktive Verkaufszeit (AVZ) ist ein Faktor. Aber dann dauert es. Erst wenn der Kunde reagiert hat, ist der gesamte Prozess abgeschlossen. Manchmal vergehen Jahre. Nehmen Sie diese Sales-Lead-Time als Basis. Und planen Sie dann Ihre Verkaufsprozesse.

## Was ich hab, hab ich - oder?

Verlassen Sie sich bei der Betreuung Ihre A-Kunden nicht auf eingefahrene Routine. Die Konkurrenz schläft nicht. Bestehende Kunden müssen betreut werden, regelmässig, in der richtigen Frequenz und mit zusätzlichen Aktivitäten. Identifizieren Sie zunächst die relevanten Zielkunden. Und dann lassen Sie sich etwas einfallen: Aktualisieren Sie bestehende Verträge, verschicken Sie einen Branchenbericht, fassen Sie telefonisch nach. Reicht die bisherige Betreuung Ihrer bestehenden Kunden aus? Ist der Kunde von Ihrem Unternehmen überzeugt oder von Ihren Mitarbeitern oder von beidem? Stabilisieren Sie den Kontakt zu Ihren Kunden. Es kommt nicht darauf an, wie oft Sie ihn sehen, die Qualität des Kontakts ist entscheidend. Der Erfolg lässt sich am Rebusiness mit den Zielkunden ablesen.

## Aller Anfang ist schwer

Wenn Sie noch nie mit Verkaufsprozessen gearbeitet haben, fehlen die nötigen Daten. Dann können Sie es nicht? Doch, Sie können. Nehmen Sie für die Ausbau-Prozesse wie für den Basis-Verkaufsprozess einfach Schätzwerte und rechnen Sie von konkreten Ergebnissen, die in der Vergangenheit erzielt wurden, zurück. Das wird zwar mit der Realität nicht unbedingt übereinstimmen, aber Sie bekommen Erfahrung. Kalkulieren Sie auch mit Unsicherheiten. Mit der Zeit wird es dann schon präziser. Das ist Ihnen alles zu kompliziert? Denken Sie immer wieder an die ausgewiesenen Vorteile, die Verkaufsprozesse haben:

1. Der Vertrieb weiss endlich, wie er handeln muss, um mit den Unternehmenszielen konform zu gehen.
2. Die Marketingabteilung kann ihre Strategie mit den Zielen der Verkaufsprozesse verknüpfen.
3. Der Verkäufer bekommt schliesslich genaue Vorgaben, wie er strategisch richtig zu handeln hat und welcher Verkaufsprozess in welcher Intensität gefragt ist.
4. Und nicht zuletzt werden die wichtigen Zeiträume transparent, die zwischen Kundenkontakt und Gewinn liegen.

„Mit Hilfe von Verkaufsprozessen lässt sich der Vertrieb in die strategisch gewollte Richtung lenken und die Wirkung zwischen Input und Output nachvollziehen.“

Machen Sie Ihren Vertrieb mit den neuen Erkenntnissen bekannt. Dann wird er für die Zukunft fit. Wie planen Sie Ihre Kunden? Intuition ist gut, Analyse ist besser. Kann Ihr Produktmanager konkrete Verkaufsprozessziele formulieren? Übertreiben Sie aber nicht. Es genügt, wenn Sie für die 20 % Ihrer Produkte, mit denen Sie 80 % Ihrer Ergebnisse erzielen, Verkaufsprozessziele definieren. Und nur für die wichtigsten Kunden.

## Zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Wann brauchen Sie wen wo? Egal, ob der Vertrieb mit Arbeit zugeschüttet wird oder ob er nicht weiss, wie er die Kontakte mit sinnvollen Inhalten füllt: so kommt nichts dabei heraus. Organisieren Sie deshalb die Aktivitäten Ihrer Verkäufer. Wenn Verkäufer nach persönlichen Vorstellungen entscheiden, besuchen sie lieber die netten Kunden in Zeitabschnitten, die ihnen eben gerade angenehm sind, und sprechen dann über Produkte, bei denen sie sich auskennen. Planen Sie auch Ihre Vertriebskapazitäten. Verkaufsprozesse sind die Grundlage dafür. Haben Sie die Übersicht über künftigen Kapazitätsbedarf? Was machen Sie, wenn Kapazitätsengpässe auftreten? Kalkulieren Sie die Personalentwicklung im Vertrieb.

„Ziel des Basis-Verkaufsprozesses ist es, bestehende Kunden mit ihren bisherigen Beiträgen zum Unternehmensergebnis zu halten.“

Wer macht in Ihrem Vertrieb was? Können Sie es sich leisten, dass teure aktive Verkaufszeit damit verplempert wird, Termine zu vereinbaren, Aufträge zu bearbeiten und Objekte zu planen? Suchen Sie sich für jedes Gebiet einen Spezialisten. Und ordnen Sie die Aufgaben den richtigen Akteuren zu. Wer normalerweise abwicklungsorientierte Aufgaben (Inbound-Telefonate) betreut, hat wahrscheinlich ein Problem, plötzlich verkaufsaktiv zu handeln (Outbound-Telefonate). Mit Profis besetzte Call-Center können eher die Mission des Aussendienstes übernehmen. Fassen Sie geeignete Mitarbeiter aus Vertrieb und anderen Abteilungen zu Gruppen

zusammen. Team-Selling heisst das Zauberwort und das führt zu Synergieeffekten - vorausgesetzt, die Kooperation klappt. Ein ideales Aufgabenfeld für zeitlich befristete Teams ist die Neukundengewinnung und das Cross-Selling.

## **Nehmen Sie die Zügel in die Hand**

Kennen Sie Ursache und Wirkung in Ihrem Unternehmen? Anleger, Shareholder und Aufsichtsräte orientieren sich an der Balanced Scorecard. Wenn sie aussagefähig sein will, muss sie Erkenntnisse der Verkaufsprozesse berücksichtigen. Wie entschlossen setzen Ihre Führungskräfte Strategien um? Der Vertrieb ist gefordert! Aus einem hervorragenden Verkäufer wird nicht zwangsläufig ein guter Verkaufsleiter. Aber der Verkaufsleiter ist es, der dafür sorgt, dass Strategien verstanden und mit Hilfe der Verkaufsprozesse schliesslich auch umgesetzt werden. Ein erfolgreicher Trainer muss selbst kein Spitzensportler sein. Er muss motivieren können.

„Ein Verkaufsprozess stellt ablaufforientiert dar, wie der Vertrieb agiert und welche Ergebnisse er dabei erzielt.“

Setzen Sie dem Vertrieb präzise und differenzierte Ziele. Motivation, Orientierung und Steuerung sind der Lohn. Jetzt kann Ihr Vertrieb zielgerichtet und damit professionell handeln. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Ergebnisse, auch Erfolgsquoten, Aktivitäts- und Meilensteinziele sind ein Fokus. Wie kommen Sie an die notwendigen Informationen? Ein gut funktionierendes Berichtswesen gibt Aufschluss über die Aktivitäten des Vertriebs. Wenn Sie mit Prozessen arbeiten, sind regelmässige Reports und eine kompakte Informationstechnologie (IT) Voraussetzung. Das ist zugleich Ihr Frühwarnsystem, wenn es irgendwo klemmt. Ist Ihre EDV leistungsstark? Sie wollen dem Vertrieb ja nicht mehr Arbeit machen, vielmehr ihn dahin bringen, dass er mit weniger Mitarbeitern schlagkräftiger wird.

„Über Ausbauprozesse zu wachsen, erfordert andere Vorgehensweisen, als Kunden mit Hilfe eines Basisverkaufsprozesses zu stabilisieren.“

Wie spornen Sie Ihre Verkäufer an? Mit Geld? Auch gut, aber die Herzberg-Untersuchungen haben gezeigt, dass interessante Aufgaben, Anerkennung für geleistete Arbeit und das Gefühl, involviert zu sein, die Mitarbeiter auf lange Sicht nahezu doppelt so stark motiviert wie schnöder Mammon. Honorieren Sie Leistungen ursachengerecht. Verkaufsprozessziele machen deutlich, wo Sie Zielsetzungen durch Provisionen mit einem Steuerungsimpuls gewichten können. Schicken Sie Ihre Leute ab und zu in einen verkaufstechnischen Workshop. Richten Sie diese Trainings mit Hilfe von Verkaufsprozessen an konkreten Aufgaben aus, dann kommt die Strategie bei den Mitarbeitern auch an. Was bieten Sie an Verkaufsförderung (VKF)? Prozessorientierte VKF-Massnahmen sind ein weiterer Schritt zu effektiven Ergebnissen. Wie sie zustande kommen, wird im Sales-Audit analysiert.

## **Megatrends - Dabei sein ist alles**

Nicht nur Bill Gates setzt auf das Internet. Auch hierzulande prognostizieren Experten, dass E-Commerce die Wettbewerbsplattform der Zukunft sein wird. E-Commerce wird Preis- und Kostendruck verschärfen. Wie integrieren Sie das Internet in Ihren Vertrieb? Sie können als Pure Player die traditionellen Vertriebskanäle ersetzen, als Multi-Channel-Anbieter auftreten oder den Aussendienst entlasten, weil Sie das Internet in bestehende Prozesse integrieren. Basisverkaufsprozesse und Ausbauprozesse können über das Netz erfolgen.

„Verkaufsprozessziele helfen, die häufig zu grossen Freiräume der Verkäufer strategiegerecht zu gestalten.“

Zusammen sind wir stark. Fusionen und Allianzen sind in. Verkaufsprozesse erleichtern die Durchführung. Return on Investment, Umsätze, Erträge, Marktanteile können bewertet werden. Und trödeln Sie nicht, wenn es darum geht, Vertriebs- und Marketingarbeit zu koordinieren. Lösen Sie vertriebliche Fragestellungen mit Hilfe des Sales-Audit schnell. Sonst verlieren Sie Ihre Kunden aus den Augen. Den Einkauf übernehmen Profis. Die Beschaffungsmärkte werden international und transparent. Ist Ihr Verkäufer Wertschöpfungspartner? Integrieren Sie ihn in internationale Verkaufsteams. Welche Bedeutung hat ein Kunde auf internationaler Ebene? Verkaufsprozesse verschaffen Ihnen Einblick in entscheidende Zusammenhänge. Key-Account-Kunden müssen zielgerichtet betreut werden. Wollen Sie in Zukunft erfolgreich am Markt mitmischen? Was macht Sie besser als die Konkurrenz? Der Mensch! Verkaufsprozesse nehmen dem Unternehmen keinen Freiraum. Aber sie sind die Basis. Das Zünglein an der Waage bleibt der persönliche Verkauf.

## **Über die Autoren**

Dr. **Matthias Huckemann**, Partner der Mercuri International Deutschland GmbH, arbeitet u. a. mit den Unternehmen Dresdner Bank, Henkel, 3M, ARAG und Hüls Degussa zusammen. Dipl.-Kaufmann **Wolfgang F. Bussmann** ist CEO der Mercuri International Group sowie Buchautor zum Thema Verkaufsmanagement. **Holger Dannenberg**, Geschäftsführer der Mercuri International Deutschland GmbH, berät mit seinem Team namhafte Unternehmen bei der Umsetzung von Marketingstrategien im Vertrieb. Dipl.-Kaufmann **Martin Hundgeburth** hat sich nach seinem BWL-Studium auf Marketing und Vertriebsaufgaben spezialisiert.

---

---