

## VERKAUFSPROZESSE

# Mit Systematik zum Vertriebsserfolg

Im Wettbewerb um Kunden wird die Prozessqualität zum entscheidenden Faktor. Die Vertriebsstrichter-Systematik hilft, alle Schritte während des Verkaufsprozesses aufeinander abzustimmen. Wie Sie das System installieren, zeigt SALESBUSINESS in diesem Beitrag.

VON HARALD HENN\*

**N**euere Kunden zu gewinnen erweist sich in den meisten Märkten als schwierige und kostspielige Aufgabe. Produktinnovationen, die einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, behaupten diesen oft nur einige Monate. Und wenigen Firmen – wie etwa dem Computergiganten Apple mit dem iPod – gelingt es, durch Produktneuheiten oder innovativem Design eine dauerhaft hohe Nachfrage nach ihrem Produkt zu erzeugen.

Aus Sicht der Kunden wird ein anderes Kriterium für die Kaufentscheidung

## **DIE VERTRIEBSEFFIZIENZ WIRD ZUM WESENTLICHEN ERFOLGSFAKTOR.**

zunehmend wichtig: Die Prozessqualität. Im Kern geht es um die Frage, wie schnell und kompetent das Unternehmen den Kunden im Kaufprozess begleitet. Aus Firmensicht wird damit die Vertriebs-effizienz zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor.

Umso erstaunlicher ist es, dass Anfragen von Kunden oder Interessenten nach wie vor kaum die erforderliche

\* HARALD HENN ist selbstständiger Unternehmensberater für Marketing und Vertrieb in Mainz. [www.marketing-resultant.de](http://www.marketing-resultant.de)

Aufmerksamkeit in deutschen Unternehmen genießen. Das Marktforschungsunternehmen Gartner Group, zahlreiche Institute und Publikationen kommen in ihren Untersuchungen immer wieder zu erschreckenden Ergebnissen: Bis zu 70 Prozent aller Anfragen werden gar nicht oder viel zu spät beantwortet. Diese Aussage gilt quer über alle Branchen, Märkte und Länder hinweg.

Wie viele Anfragen vom Erstkontakt bis zum Angebot irgendwann im Unternehmen versickern oder nicht mehr nachverfolgt werden, wissen Firmenverantwortliche oft selbst nicht genau. Sie

**WELCHE ANGEBOTE  
»UNTERWEGS« VERLOREN GEHEN,  
WEIß NIEMAND GENAU.**

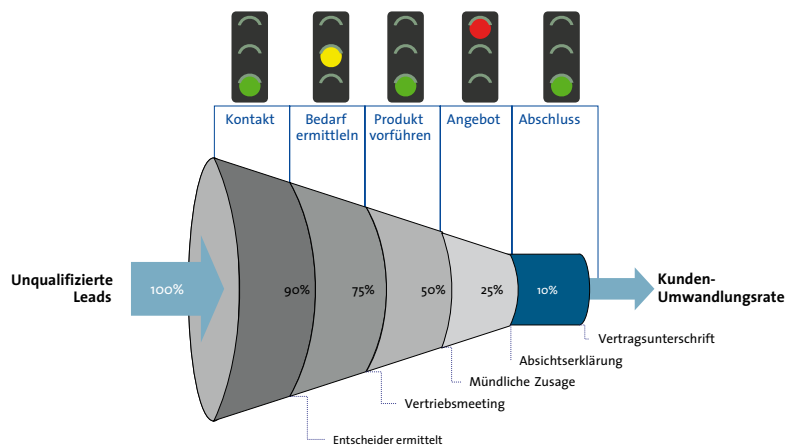
messen die Eingangsgröße – also die Anzahl der Anfragen – und die Endgröße im Vertriebsprozess. Was wann und warum »unterwegs« im Vertrieb verloren geht, ist eine Blackbox.

Diese Erkenntnis erstaunt umso mehr, da im Marketing die Kosten der Neukundengewinnung seit Jahren kontinuierlich ansteigen. Im Vertrieb werden die generierten Kontakte jedoch nur zu Bruchteilen genutzt oder bearbeitet. Dabei ist das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag bei den Marketing- und Vertriebsaktivitäten einer der wesentlichen Stellhebel für den Erfolg.

In den letzten Jahren ist das Thema Prozessqualität im Vertrieb, das systematische Bearbeiten von Verkaufschancen entlang fest definierter Phasen und ein entsprechendes Controlling stark in den Mittelpunkt der Diskussionen gerückt. Eines der Kernelemente eines zeitgemäßen Interessentenmanagements – neudeutsch »Leadmanagement« – ist das Nutzen der Verkaufstrichter-Systematik. Der Verkaufstrichter oder »Sales Funnel« bildet die Phasen des Verkaufsprozesses im Unternehmens ab, verschafft Transparenz zum Status der Anfragen und gibt den Verantwortlichen ein Steuerungsinstrument für das operative Tagesgeschäft an die Hand.

Der Verkaufstrichter ist dabei ein höchst individuelles Werkzeug – ein Maßanzug, der die Besonderheiten der jeweiligen Vertriebsprozesse wiedergibt. Um einen Vertriebstrichter zu erstellen und einzurichten, müssen sieben wesentliche Parameter festgelegt werden.

**Vertriebstrichter mit Frühwarnsystem**



**Den Vertriebsprozess maßschneidern** Je nach Unternehmen kann der Verkaufstrichter 20 Einzelschritte und mehr umfassen.

**Phase 1: Vertriebsprozesse in Prozessschritten unterteilen**

Im ersten Schritt gilt es, den Vertriebsprozess in sinnvolle, abgrenzbare Aktivitäten und Schritte zu unterteilen. Typische Meilensteine sind:

- Anfrage und Kontaktdaten aufnehmen
- Information zusenden
- Bedarf ermitteln

**DER VERKAUFSTRICHTER  
SOLL BRÜCHE IM SYSTEM  
AUFZEIGEN.**

- Präsentation
- Angebot
- Abschluss

Je nach den spezifischen Besonderheiten des Unternehmens kann ein Verkaufstrichter 20 und mehr Schritte

enthalten. Wichtig sind all jene Schritte, in denen ein Kunde oder Interessent aus dem Prozess aussteigen kann. Schließlich ist es Sinn und Zweck des Trichters, die »Rohrbrüche« im System aufzuzeigen, so dass ein Unternehmen gegensteuern kann. Sind nur wenige Schritte definiert,

läuft eine Firma Gefahr, Fehler in der Vorgehensweise zu kaschieren und nicht zu erkennen.

**Phase 2: Soll-Bearbeitungszeiten definieren**

Im zweiten Schritt werden jeder Phase die Soll-Bearbeitungszeiten zugeordnet, also wie lange es beispielsweise dauern darf, bis der Kunde nach dem Zusenden der Informationsunterlagen kontaktiert wird. Für jede Phase entstehen unterschiedliche Soll-Werte. In der Praxis zeigt sich, dass die Vorgabe von Soll-Bearbeitungsdauern im Vertrieb nicht überall auf Gegenliebe stößt. Vertriebsbeauftragte verweisen gerne auf die individuellen Besonderheiten jedes einzelnen Auftrages und jeder einzelnen Kundensituation.

Die Diskussion, wie viele Standards und Vorgaben sein müssen und wie viel Individualität erlaubt sein soll, ist jedoch

Fotos: iStock

so alt wie der Vertrieb selbst. Ohne Soll-Vorgaben für die jeweilige Phasendauer lassen sich weder die besten Vorgehensweisen eines Unternehmens ermitteln, noch Vergleichsmöglichkeiten der Vertriebsmitarbeiter untereinander und schon gar nicht zum Wettbewerb anstellen. Da Zeit zu einem kritischen Faktor in der Beurteilung der Kunden wird, darf es hier keine Kompromisse bei der Gestaltungsfreiheit geben.

Versicherungen liefern dazu gute Beispiele. Im hart umkämpften Markt für Kraftfahrzeug-Versicherungen ist bei Preisgleichheit derjenige im Vorteil, der seinen Kunden am schnellsten ein An-

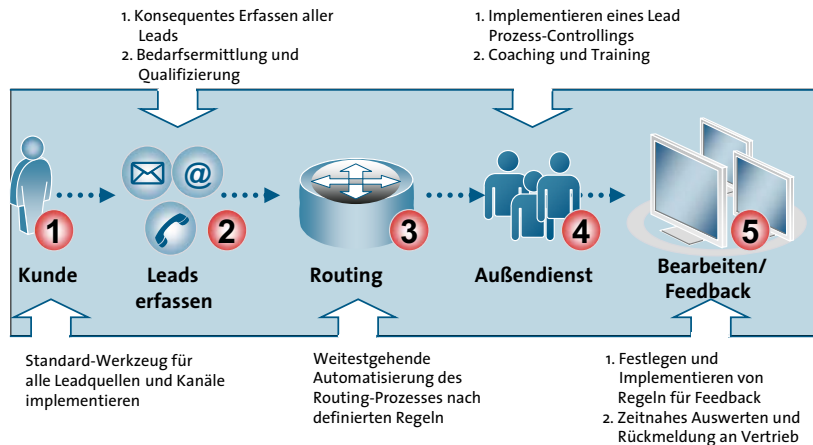
**JE SCHNELLER DAS NACHFASSEN, DESTO GRÖßER DIE ERFOLGSAHNSCHNLIKHEIT.**

gebot unterbreitet und anschließend den Kunden kontaktiert. In diesem Fall sind also extrem kurze Zeiträume bis zum Nachfassen erfolgskritisch.

**Phase 3: Bearbeitungsquoten definieren**

Die Definition dieser Werte ist für viele Unternehmen, die sich zum ersten Mal mit der Systematik eines Verkaufs-

**Erfolgsfaktoren für das Vertriebscontrolling**



**Transparenz bei jedem Schritt** Ein erfolgreiches Vertriebscontrolling setzt an verschiedenen Stellen entlang der Prozesskette an.

trichters beschäftigen, oft die schwierigste. Abschlussquoten zu definieren ist geübte Praxis im Vertrieb. Eine Quote festzulegen, wie viele Interessenten nach dem Versand von Infomaterial noch für den nächsten Schritt – die Präsentation vor Ort – in Frage kommen, dagegen ungewohnt. Solche Messwerte wurden und werden selten in Unternehmen erhoben.

Welche Werte soll man also ansetzen? Im Zweifelsfall hilft nur Ausprobieren. Die besten Ratgeber sind dabei die Kunden selbst. Ihre Erwartung an Antwortzeit- und Reaktionszeitverhalten bewahren davor, Fehleinschätzungen zu folgen, zu langsam zu agieren oder aber auch – in vermeintlicher Absicht, dem Kunden etwas Gutes zu tun – über das Ziel hinauszuschießen. Selbstverständlich müssen einmal definierte Werte und Vorgaben immer wieder mit den aktuellen Marktanforderungen abgeglichen werden.

**Phase 4: Prozesskosten ermitteln**

Vertriebs- oder Marketingkosten werden üblicherweise auf Kostenstellen verbucht, zum Beispiel Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung, Messen und Veranstaltungen oder Vertrieb. Auf diese Weise ist aber kaum eine Aussage darüber möglich, wie viel es das Unter-

nehmen gekostet hat, einen Kunden zu gewinnen.

Der Verkaufstrichter soll – sofern auf einem definierten Vertriebsprozess aufgesetzt – auch eine Aussage zu den Prozesskosten liefern. Prozesskostenrechnung in Marketing und Vertrieb ist noch kein Standard in deutschen Vertriebsabteilungen. Definierte Prozesse und Mengengerüste pro Verkaufsphase

**DER VERKAUFSTRICHTER MUSS FEHLENTWICKLUNGEN RECHTZEITIG ERKENNEN.**

liefern indes wesentliche Grundlagen für eine Prozesskostenrechnung. Bei der Implementierung des Verkaufstrichters sollte diese Aufgabe deshalb gleich mit angepackt werden.

**Phase 5: Steuerungssystem und Frühwarnindikatoren installieren**

Jeder eingesetzte Verkaufstrichter ist nur so gut, wie er die Abläufe steuert und Fehlentwicklungen rechtzeitig wahrnimmt. Er dient weniger der Ex-post-Betrachtung als vielmehr dem aktiven Steuern während der täglichen Führungspraxis. Allgemein haben sich grafische Frühwarnsysteme oder Ampeln durchgesetzt. Für Soll-Durchlaufzeiten, Umwandlungsphasen- oder Abschluss-

TIPP

**So etablieren Sie einen Verkaufstrichter**

1. Definieren Sie zunächst die einzelnen Phasen des Vertriebsprozesses.
2. Legen Sie die Soll-Dauer der jeweiligen Phase fest.
3. Ermitteln Sie, welche Quote und Phasenzielwerte Sie erreichen wollen.
4. Errechnen Sie die Prozesskosten, also was die Kundengewinnung kostet.
5. Installieren Sie ein Ampelsystem als Frühwarnindikator.
6. Legen Sie die Vertriebskapazitäten pro Phase fest.
7. Errechnen Sie, wie viel in den Trichter gefüllt werden muss, um die Vertriebsziele zu erreichen.

quoten gelten dann Zielwerte (grün), Toleranz-Werte (gelb) oder Eingriffswerte (rot). Analog steht die Ampel-Systematik natürlich auch für andere Steuerungsgrößen wie:

- Costs per Interessent (CPI): Kosten pro gewonnenem Interessenten
- Costs per order (CPO): Kosten pro Auftrag
- Verlustquote an Kunden pro Phase
- Erforderliches Volumen an Anfragen zur Zielerreichung

#### Phase 6: Festlegen der Verantwortlichen und der Kapazitäten

Fast jeder kennt die Situation: Da hat

### WÄHREND DAS MARKETING SCHON FEIERT, HINKT DER VERTRIEB HINTERHER.

ein Unternehmen einen exzellenten Messeauftritt oder ein erfolgreiches Mailing mit einer hohen Antwortquote durchgeführt, viele Kunden haben reagiert und bitten um Angebote oder Besuchstermine – und der Vertrieb kommt mit dem Bearbeiten nicht nach. Während das Marketing noch den Erfolg der Kampagne feiert, ärgern sich die ersten Kunden, weil niemand sich um sie kümmert.

Marketing und Vertrieb müssen sich zukünftig als eine Fabrik begreifen, die Umsätze und Kunden »produziert«. Wie in jeder Fabrik hat auch der Vertrieb nur eine begrenzte Kapazität. Diese wird von vielen Faktoren bestimmt: Notwendige Zeit für die Betreuung von Neuanfragen, Präsentationen, Bestandskunden-Pflege, administrative Arbeiten, Besuchsvorbereitung, Weiterbildung oder Urlaub.

Das Marketing darf nur so viele Anfragen generieren, wie der Vertrieb abarbeiten kann. Die verfügbare Kapazität ist dabei für jeden einzelnen Mitarbeiter im Vertrieb und für jeden Monat gesondert zu erstellen – und zwar so, dass jeder Vertriebsmitarbeiter gleichmäßig über das ganze Jahr mit Anfragen versorgt wird.

Jeder Vertriebsbeauftragte muss also seinen eigenen Trichter in allen Phasen mit genau der Anzahl von Verkaufschancen oder »Leads« gefüllt haben, damit er nicht nur optimal ausgelastet ist, sondern

auch seine Vertriebsziele erreichen kann. Vertrieb und Marketing müssen ihre Aktivitäten also zwingend gegenseitig abgleichen.

Hier zeigt sich der Nutzen des Vertriebstrichters besonders deutlich. Zum Beispiel könnten Vertriebsmitarbeiter Gefahr laufen, ihre Umsatzziele zu verfehlen, weil sie keine oder nur unzureichende Kapazitäten haben, um neue Leads nachzuqualifizieren. Ihre Anstrengungen sind darauf ausgerichtet, Kunden in der Angebotsphase zu unterstützen. Mit dem Vertriebstrichter sehen die Verantwortlichen dies früher und können entgegensteuern, indem sie zum Beispiel eine neue Kampagne starten.

#### Phase 7: Den Trichter gemäß Vertriebszielen füllen

Die Plausibilitätsprüfung steht am Ende der Definition des Verkaufstrichters. Wie viele Anfragen müssen wann vorne in den Trichter »eingefüllt« werden, damit bei einer prognostizierten Abschlussquote und der definierten Dauer von der Anfrage bis zum Abschluss alle Vertriebsziele erreicht werden?

Zwei Werte sind für diese Rückwärtsrechnung zu beachten: Die Anzahl der Leads sowie der Umsatzwert in Euro, der sich aus den einzelnen prognostizierten Werten pro Auftrag ergibt. Hier bedient man sich am besten eines Kalkulations-Werkzeuges, um die Szenarien, Annahmen und Ergebnisse des Vertriebsprozesses durchzurechnen.

Ist der Vertriebstrichter erstellt, in der Organisation kommuniziert und verankert, lohnt sich der Einsatz einer Software für das Controlling. Sofern alle Beteiligten ihre individuellen Daten zeitnah in ein System einpflegen, steht den Vertriebsverantwortlichen ein exzellentes operatives Steuerungsinstrument zur Verfügung.

Letztlich profitieren alle Beteiligten von diesem Instrument: Das Marketing, weil es Kampagnen und Aktionen zur Verkaufsförderung ressourcenschonend einsetzt, und der Vertrieb, weil er wirksam am Markt agiert. Der abteilungsübergreifende Prozessgedanke führt zu einer besseren Qualität, von der nicht zuletzt auch der Kunde profitiert. ←

# KundenDienst in Bestform!



Machen Sie Ihre ServiceTeams zu Botschaftern Ihrer Marke. Entwickeln Sie Ihre Technischen Mitarbeiter weiter zu „Delphin-Dienstleistern“, die Ihre Kunden in Bestform betreuen:

- **aufmerksam-er**
- **freundlich-er**
- **eigenmotiviert-er**
- **kommunikativ-er**
- **leistungsorientiert-er**
- **lösungsorientiert-er**
- **kompetent-er**



**SERVICE  
PEOPLE  
TRAINING**

**Mitarbeiter-  
Entwicklung  
im Kunden-Dienst**

- **Motivation!**
- **Qualifikation!**
- **Kommunikation!**

**Vinzenz Baldus  
& Kollegen**

Bahnhofstr. 16  
56459 Stockum/WW  
Tel. 0 26 61 - 94 96 30  
Fax 0 26 61 - 94 96 29  
email: info@servicepeople.de

[www.servicepeople.de](http://www.servicepeople.de)