

Einfach besser werden

Der Vertrieb hat meist kein vollständiges Bild vom Kunden, selbst wenn er sich intensiv mit diesem beschäftigt. Letztere erwarten allerdings kompetente Vertriebsmitarbeiter, die ihnen zur richtigen Zeit die richtigen Informationen in der richtigen Form liefern.

Text _ David Ender

Für die einen hängt Erfolg im Vertrieb vor allem von der Persönlichkeit der Verkäufer ab. Für die anderen ist das Produkt entscheidend. Wieder andere setzen auf den Einsatz bestimmter Vertriebsmethoden. Einig sind sich alle allerdings in einem Punkt: Im Vertrieb ist noch viel Luft nach oben. Der Vertrieb ist die Schnittstelle zwischen Un-

ternehmen und Kunde. Im Gegensatz zu anderen Fachbereichen hat der Vertrieb den besten Kontakt in die Unternehmen – und zumindest theoretisch den größten Überblick über das, was beim Kunden passiert. Ebenso sollte er die Ziele des Kunden und im besten Fall auch die Ziele der wichtigsten Personen kennen. Aus dieser Position heraus

sollte er in der Lage sein, jederzeit die Kundensituation einzuschätzen und die Bedarfe, Ziele und Problemstellungen der Unternehmen beziehungsweise der beteiligten Personen zielgerichtet zu adressieren und aus einem Bedarf eine Vertriebsituation herzustellen, die letztlich zu einem erfolgreichen Abschluss führt. Informationen über



den Kunden sind somit die Grundlage, um hieraus die richtigen vertrieblichen Maßnahmen abzuleiten.

Informationen nutzbar machen

Soweit die Theorie, die meist auch das Selbstbild des Vertriebs ist. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Wenn man sich einige aktuelle Studien ansieht, ist die Realität teils erschreckend. So kann man zum Beispiel in einer Studie von Bain & Company nachlesen, dass 40 Prozent der Key Account Manager kein exaktes Wissen über die Kaufprozesse ihrer Kunden haben und lediglich 30 Prozent von ihnen potenzielle Kunden analysieren. Und wir sprechen hier von Key Account Managern, die eine vergleichsweise geringe Anzahl von Endkunden betreuen und mit diesen entsprechend intensiv im Kontakt stehen sollten. Gleichzeitig sind gerade einmal 40 Prozent der Unternehmen der Meinung, dass ihre Vertriebsleute in der Lage sind, die Vorteile des eigenen Portfolios adäquat zu adressieren.

Wie kann das sein? Eine Ursache ist darin zu suchen, wie Informationen aus dem Kundenkontakt erfasst, verarbeitet und für den eigenen Unternehmenserfolg genutzt werden. Verschiedene Studien haben sich in den vergangenen 30 Jahren damit beschäftigt, ob geschäftsrelevante Informationen von Kunden tatsächlich im eigenen Unternehmen ankommen und auch richtig sind. Die Quote blieb über die Jahrzehnte recht konstant bei nicht mehr als 15 Prozent. Das heißt: Von allen Informationen, die der Vertrieb gewinnt und die ihm und vor allem dem eigenen Unternehmen helfen würden, erfolgreich zu sein, gehen etwa 85 Prozent verloren oder sind, bis sie im Unternehmen erfasst werden, schlicht falsch oder veraltet.

Als ob das nicht schon erschreckend genug wäre, muss man sich ansehen, was mit den verbliebenen 15 Prozent

Damit die Kurve bei der Geschäftsentwicklung auch künftig nach oben geht, muss der Vertrieb in vielen Bereichen besser werden.

→ TABELLE GRÖSSE DES BUYING CENTER

Im B2B-Geschäft erwirtschaften Unternehmen in der Regel 80 Prozent ihres Umsatzes mit 20 Prozent ihrer Kunden. Grundlage erfolgreicher und langfristiger Geschäftsbeziehungen sind genaue Kenntnisse über das Buying Center auf Kundenseite. Dieses besteht aus mehreren Mitarbeitern:

Unternehmen mit...	Anzahl Personen mit Einfluss auf die Entscheidung bei der Beschaffung von Investitionsgütern
< 100 Mitarbeitern	3
< 999 Mitarbeitern	6 bis 11
1.000 und mehr Mitarbeitern	34

Quelle: Gallup

passiert. Ein beliebtes Mittel im Vertrieb zur Erfassung von Informationen aus dem Kundenkontakt sind Berichtsberichte und Kontakthistorien. In manchen Unternehmen gibt es sogar Vorgaben für die Anzahl solcher Dokumentationen. Da wird dann mit viel Prosa beschrieben, was mit dem Kunden besprochen worden ist, welche Ziele man hat und so weiter. Wer sich schon einmal durch solche Dokumentation gearbeitet hat, der weiß, wie viel unnötige Inhalte dort drin stehen oder umgekehrt, wie viel Wichtiges fehlt. Das ist allerdings nicht das größte Problem. Denn für den Vertriebsmitarbeiter selbst mag das noch in Ordnung sein, da er sein Wissen so strukturieren und die geführten Gespräche nochmals durchgehen kann. Aber aus Unternehmenssicht ist dies totes Wissen. Schon die Vertriebsleitung liest diese Informationen in den meisten Fällen gar nicht. Nach ein paar Wochen oder Monaten ist der Großteil der Informationen ohnehin veraltet. Ergo: Es wird viel Aufwand für einen sehr geringen Effekt betrieben. Denn will das Management Details zu einer Akquise wissen, wird in der Regel gezielt beim Vertriebsmitarbeiter nachgefragt, statt sich durch die vergangenen Kontakteinträge durchzuarbeiten. Noch viel schwerwiegender ist nicht die Verschwendung der Ressource Vertrieb an sich, son-

dern dass hier für das Unternehmen durchaus relevante Informationen erfasst werden. Es ist nicht nur so, dass diese nicht gelesen werden, sondern dass sie schlicht nicht verarbeitet werden können – es sind unstrukturierte Daten, die nicht auswertbar sind. Jetzt muss man sich nur vor Augen führen, wie viel jeder Vertriebsmitarbeiter jede Woche, jeden Monat, jedes Jahr dokumentiert, wie viel Zeit in diese Tätigkeit investiert wird und wie viel Geld Unternehmen somit investieren – und das alles mit einem Effekt, der gegen Null tendiert.

Fassen wir an dieser Stelle den Zustand kurz zusammen: der Vertrieb hat meist kein vollständiges Bild vom Kunden, selbst wenn er sich intensiv mit diesem beschäftigt. Die Informationen, die erfasst werden, gehen zum größten Teil verloren. Und zudem traut man dem Vertrieb noch nicht mal zu, dass er wirklich verstanden hat, wie die eigenen Produkte positioniert werden sollen.

War früher alles besser?

Jetzt ist dies allerdings keine neue Erkenntnis. Schon vor mehr als 30 Jahren wurde dies erkannt. Es werden viele Informationen erfasst, die letztlich nutzlos sind. Das an sich ist schon erschreckend. Viel schwerwiegender ist indes die Tatsache, dass sich in der [...]

Breite der Vertriebsabteilungen kaum etwas verändert hat.

Wenn man sich mit den Vertriebsmitarbeitern austauscht, beklagen die meisten den administrativen Aufwand. Gleichzeitig nimmt der Druck immer weiter zu. Die Umsatzziele und die Anforderungen steigen. Es ist nun allerdings nicht so, dass man hier untätig geblieben wäre. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren Softwaresysteme implementiert, die dem Vertrieb helfen sollen. Kundenverwaltungssysteme und Customer Relationship-Anwendungen wurden ausgerollt in den Organisationen. Ziel: die 360-Grad-Sicht auf den Kunden.

Hat dies dem Vertrieb geholfen? Bedingt. Denn der Vertrieb benötigt nicht alle Informationen über den Kunden, sondern die richtigen. Der neueste Trend sind Big Data-Ansätze auch im komplexeren B2B-Vertrieb. Leider beißt sich dies eklatant mit der bislang ausgeübten Informationserfassung im Vertrieb. Zudem ist hinlänglich bekannt, dass die Datenqualität nicht die beste ist. War die Situation früher besser? Nein, definitiv nicht. Allerdings fiel sie nicht so stark ins Gewicht wie heute. Obwohl mehr als 50 Prozent der Unternehmen in den vergangenen Jahren ihre Vertriebsausgaben erhöht haben, schlägt sich dies nicht im gleichen Maße im Umsatz nieder – und führt letztlich zu sinkenden Margen. Was vor dem Hintergrund, dass selbst in der Angebotsphase der größere Teil der Akquisen eher verloren als gewonnen werden, noch schwerer ins Gewicht fällt. Unternehmen sehen sich daher vielen Herausforderungen gleichzeitig gegenüber.

Welchen Weg einschlagen?

Aus dem Blickwinkel des klassischen Vertriebs ist ein Informationsdefizit gegenüber dem Kunden normal. Nur hatte der Kunde selbst früher ein größeres Informationsdefizit als heute. Daher war man früher wie auch heute bemüht, so viel wie möglich an Informationen aus dem Kundenkontakt zu gewinnen. Vor 20 Jahren war es noch ausreichend, die Informationen in der Dokumentations-

→ CHECKLISTE SO MACHEN SIE IHREN VERTRIEB BESSER

Mit diesen fünf Schritten können Unternehmen sehr viele Verbesserungen in ihren Vertriebsprozess einbauen. Wichtig ist, dass Unternehmen Probleme nicht nur erkennen, sondern dass sie auch konkrete Maßnahmen umsetzen.

→ **Transparenz herstellen.** Bringen Sie Transparenz in den Vertrieb: gliedern Sie den Vertriebsprozess in sinnvolle Teilschritte, die Sie messbar machen können.

→ **Informationsqualität steigern.** Definieren Sie, welche Informationen Sie zu welchem Zeitpunkt vom Kunden haben müssen. Überlegen Sie sich schon im Vorfeld, in welcher Form Sie diese erfassen möchten und welche Aussagen sie Ihnen geben sollen.

→ **Management zuerst.** Nur wenn das Management selbst ein Teil des Prozesses ist und bereit ist, aktiv an der Optimierung

mitzuarbeiten, werden sich Verbesserungen einstellen. Wenn man allerdings glaubt, dass nur die Vertriebsmitarbeiter das Problem sind, dann ist ein Scheitern programmiert.

→ **Holen Sie sich Hilfe.** Keiner muss das Rad neu erfinden. Externe Berater oder neue Mitarbeiter können genau das richtige Know-how ins Unternehmen bringen. Sie erkennen schneller und gezielter, was optimiert werden könnte. Holen Sie sich also Impulse von außen.

→ **Software.** Gerade in den vergangenen zehn Jahren sind viele spannende und hilfreiche Software-Tools auf den Markt gekommen, die dem Vertrieb gezielt helfen können. Ein CRM ist eine Hilfe für das gesamte Unternehmen. Für den Vertrieb gibt es weitere ergänzende Werkzeuge. Nutzen Sie die Möglichkeiten, denn es gibt mehr als nur Tabellenkalkulationen.

form zu erfassen. Um eine schnellere Übersicht über die Vertriebspipeline zu gewinnen, ging man zudem dazu über, eine Schnellübersicht zu erstellen, indem man jede Akquise mit den wichtigsten Parametern erfasst hat: Wann kommt der Auftrag? Wie hoch wird der Auftrag sein? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, mit welcher der Vertrieb den Erfolg einschätzt?

Um dies noch einmal zu verdichten, wurde die potenzielle Auftragshöhe mit der Wahrscheinlichkeit multipliziert und so ergab sich ein gewichteter Wert für die Pipeline. Da man irgendwann erkannt hat, dass dies nicht ausreicht, kamen Kennzahlen wie das Verhältnis zwischen Prospects und Leads hinzu.

Man hat damit eine Art Meta-Ebene eingezogen. Sicherlich mit dem Ziel, den Vertrieb besser steuern zu können. Denn ein Unternehmen benötigt belastbare Daten für die Zukunftsplanung. Da die Vertriebsplanung nicht

selten in die kurzfristige Finanzplanung einfließt, können falsche Annahmen erheblichen Einfluss auf ein Unternehmen haben. Leider kennen die meisten Firmen die Situation, dass auch Aufträge, die der Vertrieb mit einer Wahrscheinlichkeit von 80 Prozent bewertet hat, am Ende verloren gehen. Daher sollte man dieses Vorgehen eher als eine Krücke ansehen, mit der das Management durch einen intensiven Austausch mit den Vertriebsmitarbeitern versucht, die Situation im Griff zu behalten. Doch kann das überhaupt helfen, wenn die Sales Cycle länger werden? Wenn der Verkaufsprozess an Komplexität gewinnt, weil die Produkte und Kundenanforderungen anspruchsvoller geworden sind? Das ist nämlich der Grund, weshalb die Vertriebsmargen so unter Druck geraten.

Nicht wenige Unternehmen reagieren darauf, indem sie die Vorgaben erhöhen: mehr Termine, mehr Kundenkontakte, mehr Angebote, höhere

Zielvorgaben. Solange man sich im Vertrieb mit einfachen Produkten bewegt, mag dies bis zu einem gewissen Grad noch funktionieren. Je erklärungsbedürftiger die Produkte werden, desto weniger Effekt bringen diese Maßnahmen allerdings. Das kann also kaum die Lösung sein. So oder so hat dies seine Grenzen, was im Grunde kaum erstaunlich ist. Denn dieses Vorgehen ist eine Symptombehandlung statt eine tatsächliche Problemlösung. Oft wird das Grundproblem dem Vertrieb selbst zugeschrieben. Nicht wenige Vertreter des Managements sind der Meinung, der Vertrieb sei schlicht zu faul. Man müsse ihm nur genügend Druck machen und alles wird besser. Der Vertriebsmitarbeiter, der abends um 20 Uhr über Landstraßen vom Kundentermin nach Hause fährt, um anschließend diesen Termin noch zu dokumentieren, sieht dies anders.

Allerdings muss man sagen, dass das Grundproblem tatsächlich beide Seiten betrifft – sowohl das Management wie auch die Vertriebsmitarbeiter. Das Problem fängt schon ganz früh im Vertriebsprozess an – bei der Informationsverarbeitung.

Vertrieb in den Griff bekommen

Vertriebsleute haben nicht selten die Attitüde, dass sie diejenigen sind, die das meiste über einen Kunden wissen. Sie sind oft der Meinung, dass sie das Wichtigste im Kopf haben. Gefühlt mag dies auch stimmen. Das Problem ist allerdings, dass dies nur ein gefühlter Eindruck ist. Dazu muss man sich die Komplexität auf Kundenseite ansehen. Allein die Anzahl der Personen, die pro Beschaffungsfall durchschnittlich Einfluss auf die Entscheidung nehmen, führt vor Augen, wie aus-

sichtslos es ist, alles im Kopf behalten zu wollen.

Selbst wenn ein Vertriebsmitarbeiter nur fünf solcher Akquisen gleichzeitig auf dem Tisch hat und im Schnitt fünf Personen auf Kundenseite involviert sind, kommt noch hinzu, dass jeder Beschaffungsprozess in einem anderen Stadium ist, es sich jeweils um fünf verschiedene Individuen handelt, jedes Unternehmen andere Prozesse hat, die zu berücksichtigen sind und dann auch noch eine Dynamik über den Zeitverlauf auf Kundenseite dazu kommt, der Wettbewerb auch nicht schläft und so weiter. Es ist also kaum leistbar, die Situation vollends im Griff zu behalten. Zumindest solange man sich nur auf seinen Kopf verlässt. Denn man darf nicht vergessen, dass der Vertriebler gleichzeitig noch zig andere Aufgaben bewältigen muss – Anfragen von Bestandskunden und von Partnern, Koordination [...]

→ LEADMANAGEMENT SOLIDE DATEN FÜR PROFESSIONELLES E-MAIL-MARKETING

Professionelles E-Mail-Marketing ist Bestandteil eines modernen Leadmanagements. Professionell heißt: Die richtigen Kunden im richtigen Moment mit dem passenden Content zu erreichen. Dazu braucht es eine solide Datenbasis.

Die folgende Checkliste der Kundendatenmanagement-Experten Uniserv verrät, welche Fragen im Umgang mit diesen wichtigen Daten von den Unternehmen beantwortet werden sollten:

→ **Überprüfen Sie Ihre Daten schon regelmäßig auf Konsistenz, Aktualität, Vollständigkeit sowie Dubletten?**

Daten lassen sich zum Beispiel mithilfe eines Datenqualitätstools aus unterschiedlichen Quellen importieren, bereinigen und strukturieren. Zudem können Unternehmen diese stetig aktualisieren und um neue Informationen erweitern. So profitieren sowohl Marketing als auch Vertrieb und darüber hinaus das gesamte Unternehmen von qualifizierten Leads.

→ **Haben Sie alle wertvollen Kundeninformationen in einem zentralen System zusammengeführt?**

Stehen alle relevanten Stammdaten an einer Stelle beziehungsweise in einem System – wie etwa dem CRM-System – im Unternehmen zur Verfügung, erleichtert das die Pflege der Daten und ermöglicht eine segmentierte bis individuelle Kundenansprache.

→ **Reichern Sie Ihre Daten mit weiteren Informationen wie Geokoordinaten oder Bewegungsdaten an?**

Durch die Berücksichtigung von Interaktions- und Transaktionsdaten der Leads gewinnen Unternehmen Erkenntnisse über das Verhalten der Interessenten und können Kommunikationsmaßnahmen innerhalb des Leadmanagementprozesses in Echtzeit anpassen.

→ **Stellen Sie die qualitätsgesicherten Daten allen kundennahen Abteilungen zur Verfügung und beachten Sie dabei datenschutzrechtliche Bestimmungen?**

Auf die qualitätsgesicherten Kunden- beziehungsweise Leadprofile können – unter Einhaltung von Datenschutz und -sicherheit – nun alle berechtigten Abteilungen zugreifen und somit Marketing-, Vertriebs- und Service-Leistungen und schließlich Geschäftsentscheidungen, optimieren.

→ **Haben Sie eine Data-Governance-Strategie, das heißt einen organisatorischen Rahmen für den Umgang, die Pflege und die Bereitstellung Ihrer Daten?**

Im Rahmen einer übergeordneten Data-Governance-Strategie lassen sich Regeln, Richtlinien, Workflows und Prozesse definieren und verwalten, die die Qualität der Daten langfristig sichern – für ein erfolgreiches und rechtssicheres Leadmanagement.

→ www.acquisa.de

AUTOR

David Ender

ist Geschäftsführer der Right Point IT GmbH mit Sitz in Berlin. Das Unternehmen hilft Unternehmen in der Weiterentwicklung ihres Vertriebs – und unterstützt sie nachhaltig und langfristig.

→ www.rightpoint.de



des Vertriebsprozesses et cetera – eben das normale Tagesgeschäft. Hier überschätzen sich Vertriebsleute regelmäßig, denn dies ist schlicht nicht leistbar. Früher nicht und heute auch nicht. Übrigens, auch das Management überschätzt an dieser Stelle die Fähigkeiten des Vertriebsmitarbeiters. Denn abgesehen von persönlichen Beziehungen des Vertriebsmitarbeiters ist das Wissen über den Kunden begrenzt. Das Management muss dies allerdings genauso verstehen. Denn es wird nicht helfen, die Anforderungen einfach nach oben zu schrauben. Der höchstwahrscheinliche Effekt dürfte schlicht Frust sein.

Die Lösung

Die Komplexität im B2B-Vertrieb ist auf allen Ebenen hoch: sowohl beim Kunden, durch die Anzahl der beteiligten Personen und der unternehmensinternen Prozesse. Gleiches gilt aufseiten des Anbieters durch die Koordination der verschiedenen Beteiligten sowie der Komplexität der Kundenanforderungen und der Produkte selbst.

Während in den allermeisten Fachbereichen eine strukturierte Form der Informationserfassung und -verarbeitung mittlerweile normal ist, ist dies in den meisten Vertriebsabteilungen offenbar noch nicht angekommen. Auch moderne CRM-Anwendungen sind oft mehr ein Hindernis als eine Hilfe, da sie zwar viele Informationen zur Verfügung stellen, diese für den Vertrieb entweder von sekundärem Interesse sind oder nicht

in der richtigen Form aufbereitet sind. Nicht immer ist das Fehlen von Informationen das Problem, sondern oft auch das Zuviel und die Verarbeitung in der falschen Art und Weise. Eklatant wird es dann, wenn man bedenkt, dass auch die Kunden in der Digitalisierung voranschreiten, aber offenbar besser vorankommen als die Anbieter. Denn nicht mal jedes achte Unternehmen sieht sich in der Lage, hier mit den Kunden Schritt zu halten.

Dieses Problem führt dazu, dass sich das Management seiner wichtigsten Funktion teils beraubt sieht: der Steuerung. Denn Steuerung bedeutet nicht, dass man anhand von Kennzahlen weiß, wie viele Akquisen in welcher Vertriebsphase sein müssen, damit am Ende eine bestimmte Anzahl von Aufträgen herauskommt – mal ganz davon abgesehen, dass diese Kennzahlen keine Aussage über die Qualität geben. Außerdem sind die Mitarbeiter nicht auf den Kopf gefallen und neigen dazu, Akquisen so hinzudrehen, dass sie in das erwartete Schema passen, um die Erwartungshaltung zu bedienen: Es sieht dann vielleicht auf den ersten Blick alles gut aus, bringt am Ende aber niemandem etwas. Steuern bedeutet, fortlaufend den Prozess zu analysieren, zu optimieren und rechtzeitig eingreifen zu können. Die Grundlage für Optimierung ist Transparenz. Transparenz im Vertrieb kann man nur herstellen, wenn zu jedem Zeitpunkt die Situation einer Akquise einschätzbar wird – und zwar nicht nach subjektiven personen- und tagesformabhängigen Einschätzungen, sondern nach objektiven, messbaren und überprüfbaren Kriterien.

Man stelle sich einmal vor, was für eine Erleichterung es für alle Beteiligten im Vertrieb wäre, wenn ein Akquiseprozess, der eigentlich zwölf Monate laufen sollte, nach vier Monaten beendet wird, da man erkannt hat, dass man keine Chance hat (es gibt genügend externe Umstände, die dazu führen können, ohne dass man gleich die Schuld beim Vertriebsmitarbeiter suchen muss). Der Vertriebsmitarbeiter könnte sich in einem Fall auf aussichtsreichere Kunden konzentrieren. Folge: Die Qualität

der Sales Pipeline steigt, das eigene Unternehmen kann seine Ressourcen optimiert einsetzen und letztlich effektiver und effizienter werden. Trotz vieler Kennzahlen und Systeme kennt jeder das Problem, dass in der Sales Pipeline viele Akquisen enthalten sind, die nicht erfolgsversprechend sind, die von Quartal zu Quartal geschoben werden und am Ende mit der Begründung, der Preis sei zu hoch gewesen, geschlossen werden. In Untersuchungen hat sich dies zudem meist eher als Vorwand denn als tatsächlicher Grund herausgestellt.

Die Welt ist in den vergangenen 20 Jahren nicht stehen geblieben. Es ist überfällig, dass man sich vom Weitersov verabschiedet. Gerade der deutsche Mittelstand hat in diesem Bereich Nachholbedarf. Die Kunden entscheiden längst nicht mehr nur nach Produktleistungsumfang und Preis, sondern erwarten kompetente Vertriebsmitarbeiter, die ihnen zur richtigen Zeit die richtigen Informationen in der richtigen Form liefern. Das ist die Grundlage für Vertrauen. Und Vertrauen ist mittlerweile die wichtigere Währung. Das ist auch Einkäufern wichtiger als nur der nackte Preis oder gar die Produktqualität.

Die Grundlage hierfür ist allerdings, dass man selbst wieder klarsieht, den Kunden in den Mittelpunkt stellt und die richtigen Informationen jederzeit verfügbar hat. Und wem das noch zu wenig ist: je nach Branche, Produkt und Zielgruppe sind jährliche Umsatzsteigerungen von fünf Prozent bis 25 Prozent drin. Einfach besseren Vertrieb zu machen, ist einfacher als Sie vielleicht glauben. Und es lohnt sich.

redaktion@acquisa.de

.]

SUMMARY

→ **VERTRIEBSSTEUERUNG** Wer strukturiert und systematisch arbeitet, ist erfolgreicher. In allen Unternehmensbereichen ist das wahrlich keine neue Erkenntnis – nur nicht im Vertrieb. Informationen werden hier noch immer so verarbeitet, dass sie unnützlich sind.