

Wenn die Ziele des Unternehmens nicht erreicht werden, wird meist der Verkauf zur Verantwortung gezogen. Für das Folgejahr müssen dann Massnahmen getroffen werden – doch welche? Eine lohnt sich immer: Den Verkaufsprozess kritisch zu betrachten. Denn oftmals stellt man dabei eine Regelmässigkeit unter den verlorenen Projekten fest.

Verkaufsprozesse können IMMER verbessert werden



Von Daniel J. Schwarzenbach

Viele Verkaufsorganisationen möchten nur Vertriebsmitarbeiter, welche ihre Budgets Jahr für Jahr deutlich übertreffen. Sie erzählen von ihren eigenen erfolgreichen Verkäufern und wünschen sich, dass auch die anderen so handeln würden. Allerdings spielt auch beim Verhalten von Verkäufern das Gauss-Gesetz. Das bedeutet, dass nach Marktumfragen rund 10 bis 15% der Verkäufer ihre Ziele regelmässig erreichen. Etwa ein gleich grosser Anteil sollte das Verkaufen sein lassen. Das bedeutet, dass etwa 70 bis 80% der Verkäufer mittelmässig sind.

Wie passt dies nun zusammen mit der Umsatzzielerreichung der Unternehmen? Immer häufiger wird festgestellt, dass die Umsatzziele wieder nicht erreicht wurden. Und dies wegen den 70 bis 80% der «mittelmässigen» Verkäufer, welche ihre Ziele nicht erreichen. Der persönliche Umsatzerreichungs-

grad dieser Verkäufer liegt meist um die 70%. Wie kann das Unternehmen in der Zukunft also die Umsatz- respektive die Ertragsziele erreichen?

DREI (UN)MÖGLICHE LÖSUNGEN

Es gibt drei Möglichkeiten: Erstens, machen wir weiter wie bis anhin und erreichen weiterhin die Ziele nicht. Zweitens, reduzieren wir die Ziele um etwa 25% und werden dann mit der bestehenden Mannschaft die kleineren Ziele erreichen. Und drittens, entlassen wir alle mittelmässigen Vertriebsleute und klonen die erfolgreichen.

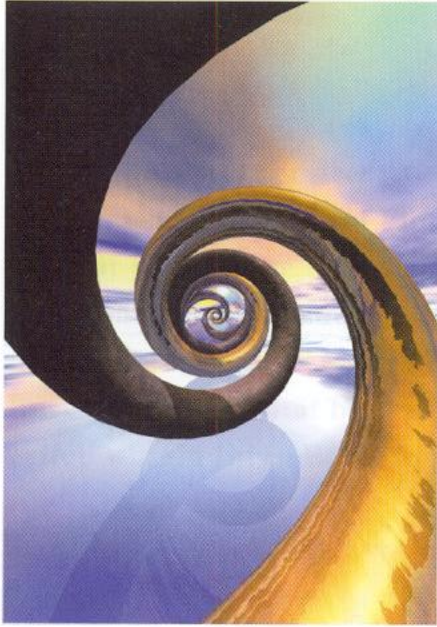
Die erste Variante birgt die wahrscheinliche Möglichkeit in sich, dass der Verkaufsleiter rasch ausgewechselt wird, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Die zweite Variante ist wirtschaftlich klar nicht interessant, da die Kosten dann ebenfalls reduziert werden müssen. Die dritte Möglichkeit ist nicht erlaubt und auch nicht durchführbar. Wie sieht dann eine mögliche vierte Möglichkeit aus?

Aus untersuchten verlorenen Projekten kann festgestellt werden, dass diese Projekte verloren gehen, weil gewisse Dinge im Verkaufsprozess nicht eingehalten wurden. Dies auch bei erfolgreichen Vertriebsleuten. Nun werden Sie «Halt» sagen: «Verkaufen ist individuell und gehorcht keinem fix

definierten Prozess». Dass Verkaufen individuell ist, da kann ich Ihnen Recht geben. Aber wenn ich zusammen mit Vertriebsleuten ihre Projekte durchgehe, dann können wir innerhalb kurzer Zeit feststellen, dass die allermeisten Projekte nach einem Muster – ich nenne es Prozess – angegangen werden. Speziell die gewonnenen Projekte wurden gewonnen, weil der Verkaufsprozess eingehalten wurde.

CHECKLISTE FÜR DEN VERKAUFSPROZESS

Dieser Verkaufsprozess, welcher je nach Firma wieder anders aussieht, nenne ich heute auch Verkaufsprozess-Checkliste. Es ist eine Checkliste, wie sie von Piloten benützt wird. Stellen Sie sich vor, ein Pilot vergisst das Funktionieren der Landeklappen vor dem Start zu testen. Beim Landeanflug merkt er, dass diese nicht funktionieren. Er und die Besatzung werden Probleme bekommen. Was hat nun dieses Pilotenbeispiel mit einem Verkäufer zu tun? Die Antwort ist einfach: Vergisst der Verkäufer in den ersten Verkaufsphasen gewisse Dinge abzuklären, zu erfragen und zu diskutieren, kann er in der Abschlussphase mit Punkten konfrontiert werden, welche gefährlich sein könnten. Das heisst, der Auftragsabschluss wird gefährdet. Wenn dies öfters vorkommt, dann er-



reicht er sein Umsatzziel nicht. Wenn dies bei vielen Verkäufern geschieht, bekommt das Unternehmen ein Problem. Diese möglichen Fehler können reduziert werden, das heisst, die Abschlusswahrscheinlichkeit kann erhöht werden, wenn nach dem idealen Verkaufsprozess vorgegangen wird.

INHALTSPUNKTE DER CHECKLISTE

Die erste Phase sollte die Abklärung sein, welche Zielgruppen könnten Interesse an meinem Angebot haben. Welches sind die entsprechenden Ansprechpartner. Bei den Kontaktpersonen muss manchmal von den Personen, welche ich im Unternehmen vielleicht schon sehr gut kenne, Abstand genommen werden. Mehr und mehr entscheiden heute Personen aus den Business-Abteilungen, welche Neuananschaffungen auch im technischen Bereich getätigt werden sollen.

Die nächste Phase wird auch heute noch nicht über das Internet abgedeckt. Nämlich die Akquisition. Ich nenne es auch «Hunting». Die alten Hilfsmittel, wie Papier und Telefon sind hier gefragt. Ich muss meinen möglichen neuen Kunden innerhalb kurzer Zeit davon überzeugen, dass er mir Informationen über sich gibt und

mir mitteilt, wo er Handlungsbedarf hat. Die genauen Unternehmensinformationen und Anforderungen teilt mir der Ansprechpartner dann in der dritten Phase, respektive beim ersten Besuch mit. Bei diesem Treffen erfahre ich auch, wer die Mitglieder der Projektgruppe sind und welche Rolle sie spielen. Bevor ich nun eine Lösung oder ein Angebot unterbreiten kann, sollte ich die Anforderungen der anderen Projektmitglieder kennen lernen. In dieser vierten Phase lerne ich auch die informelle Projektorganisation kennen. Das bedeutet, dass ich die Menschen im Unternehmen fühlen kann. Denn: «Menschen kaufen bei Menschen», und aus diesem Grund muss ich mich auf die richtigen und wichtigen Personen konzentrieren. Überlegen Sie sich einmal selbst, wen Sie am liebsten treffen. Sind es jene Leute, wo der Café am besten schmeckt und man sich immer etwas zu erzählen hat? Oder sind es auch die «hohen Tiere» mit welchen Sie engen Kontakt haben? Vielleicht sind diese nicht immer so einfach zu überzeugen, aber wenn die Überzeugungsarbeit funktioniert hat, dann setzen sich die einflussreichen Personen auch für das ausgearbeitete Projekt ein.

In der fünften Phase, also nach dem Sammeln der diversen Informationen, kann ich nun eine entsprechende Lösung und ein Angebot ausarbeiten. Dieses Angebot sollte nun personenspezifisch gestaltet werden. Darunter verstehe ich, dass im Angebot auf die Anforderungen der einzelnen Projektmitglieder eingegangen und aufgezeigt wird, welches der Lösungsvorschlag und welches der dementsprechende Nutzen sein wird.

Nach der Präsentation des Angebotes – möglichst vor der gesamten Projektgruppe – geht es in der sechsten Phase nun darum, weiterhin am Ball zu bleiben. Kritisch müssen die Aktionschritte der Konkurrenz beobachtet werden. Dies kann ich natürlich nur,

wenn ich mir in der Zwischenzeit einen zuverlässigen Coach im Unternehmen aufbauen konnte, welcher mir auch entsprechende Informationen gibt. So kann ich nun handeln und das Projekt möglichst sicher zum Abschluss bringen. Nach dem Vertragsabschluss kommt dann die Lieferung oder die Implementierung des Projektes.

Und was geschieht nun sehr oft? Die Rechnung wurde bezahlt und der neue Kunde hört nichts mehr von uns. Gerade jetzt ist es wichtig, dass der Kontakt zum Kunden aufrecht erhalten wird. Denn welches zusätzliche Potenzial steckt noch im Kunden? Dieses Potenzial kann bei einem gut betreuten und zufriedenen Kunden einfacher abgeholt werden als bei einem neu zu akquirierenden.

WICHTIGE PUNKTE IM VERKAUFSPROZESS:

- Verkaufen ist ein klar definierter Prozess, welcher unternehmensspezifisch ausgearbeitet werden muss.
- Menschen kaufen bei Menschen. Es ist daher wichtig, dass man die verschiedenen Personen der Projektgruppe in einem frühen Verkaufsphasenstadium kennen lernt.
- Individuelle Lösungsvorschläge schaffen Vertrauen und Vertrauen schafft eine höhere Abschlusswahrscheinlichkeit.
- Zufriedene Kunden investieren schneller wieder als neu zu akquirierende.