

KLAUS SCHEIN

Sales Performance Consulting

BEST PRACTICE



Alle Verkaufsstrategien dieser Welt versprechen denselben Nutzen: Steigerung des Verkaufserfolges. Doch welche Strategie ist für Ihre Branche und Ihr Unternehmen die beste und ermöglicht die höchste Steigerungsrate? Wieso gelingt es immer nur einigen Account Managern, die Verkaufsstrategie erfolgreich umzusetzen und ihre Verkaufsziele zu erreichen oder zu übertreffen? Und warum wachsen einige Verkaufsgebiete schneller als andere oder unser Unternehmen langsamer als der Wettbewerb? Diese und weitere strategische Fragen werden in diesem Projekt beantwortet und bilden die Basis für die Auswahl und Einführung einer zugeschnittenen Best-Practice-Verkaufsstrategie für das eigene Unternehmen.

Best Practice Verkaufsstrategien im B2B

Wie Sie die Effizienz im Vertrieb verbessern können.

Während sich viele Consulting- und Schulungsthemen rund um das Thema Vertrieb damit beschäftigen wie Sie Ihre Kommunikation verbessern können, um potenzielle Kunden von ihren Leistungen besser überzeugen zu können, geht es bei Verkaufsstrategien primär um die Frage, wer Ihre Hauptansprechpartner sein sollten und in welcher Reihenfolge Sie mit wem verhandeln, um in einem komplexen, meist langfristigen und kostenintensiven Verkaufsprozess, zu einem Win-Win-Resultat zu kommen. Nicht zuletzt geht es um die Frage, wann der beste Zeitpunkt gekommen ist (es also höchste Zeit wird), sich aus einem chancenlosen Verkaufsprozess höflich zu verabschieden, damit Sie Ihre Ressourcen auf die wirklichen Chancen im Markt konzentrieren können. Der große Vorteil beim Einsatz von Strategien ist, dass sie weitgehend unabhängig von individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter funktionieren. So kann das gesamte Vertriebsteam mit einer passgenauen Strategie die Vertriebsergebnisse unmittelbar und vor allem signifikant verbessern. Der große Nachteil von Strategien ist, dass die Suche nach der Best Practice sehr zeitaufwändig sein kann. Strategien müssen zudem an die Veränderungen des Marktes und der Kundenanforderungen angepasst werden, sofern sie ihre Effizienz und Effektivität bewahren sollen.

„Unterschiedliche Vertriebsergebnisse sind nicht immer das Resultat individueller Fähigkeiten, sondern individueller strategischer Vorgehensweisen.“

Die Basis:

Als Urväter der Formulierung einer umfassenden Verkaufsstrategie im B2B können Robert B. Miller und Stephen E. Heiman angesehen werden. Sie haben mit ihrem Verkaufssystem Strategic Selling® bereits vor 30 Jahren ein Standardwerk geschaffen. Dort wird präzise der Entscheidungsprozess des Kunden beschrieben und wie man seinen eigenen Verkaufsprozess strategisch an den Kaufprozess des Kunden ausrichtet (und nicht umgekehrt). Und es wird erläutert, wie Account Manager sich als Geschäftspartner positionieren, um mit allen Ebenen des Entscheidungsgremiums kommunizieren zu können.

Dabei haben Miller und Heiman nicht nur ihre persönlichen Erfahrungen als salesmen in einem spezifischen Markt beschrieben, sondern die Ergebnisse eines Branchen übergreifenden Benchmarks mit einfließen lassen, an denen sich Unternehmen wie GE, HP, Honeywell, Rockwell, Tektronix und TRW nicht nur beteiligten, sondern das System anschließend für Ihren Vertrieb übernommen haben. Die dort beschriebenen Strategien sind von so elementarer Bedeutung, dass neu entwickelte Verkaufsstrategien als eine Weiterentwicklung dieser einzigartigen Strategie angesehen werden können. Um sich vom Original differenzieren zu können, wird bei neuen Strategien meist ein Aspekt fokussiert, ohne den strategischen Ansatz in Frage zu stellen. Bevor Sie also bei der Suche nach Ihrer persönlichen Best Practice Strategie Gefahr laufen, sich zu verirren, kann uneingeschränkt das Basis-Studium der Good Practice von Miller/Heiman empfohlen werden.

Ergänzende Verkaufsstrategien:

Solution-Selling®: Fokussiert die Bedeutung der Bedarfsanalyse als Grundlage für eine passgenaue Lösung.

Power-Base-Selling®: Fokussiert die Bedeutung des Kontaktes zu allen Mitgliedern des Entscheidungsgremiums für eine mögliche Beeinflussung des Kaufprozesses.

Visionary Selling®: Fokussiert den Weg zur Terminvereinbarung mit Mitgliedern des Entscheidungsgremiums.

Verhandlungsakademie: Fokussiert die Strategie und Gesprächsführung eines Verhandlungsgesprächs auf der Management-Ebene.

Was eine Verkaufsstrategie leisten kann

Eine Verkaufsstrategie soll Klarheit und Einheitlichkeit in der Vorgehensweise der operativen Ebene des Vertriebs schaffen. Hierzu gehören auch die Anzahl der Kontakte und die Wahl der Ansprechpartner entsprechend der Wichtigkeit der Kunden und Höhe des Budgets. Das wesentliche operative Tool einer Verkaufsstrategie ist die Planung des Verkaufsprozesses in Bezug auf die eigene Positionierung und auf die aktuelle Wettbewerbssituation. Anstelle der oft aus-dem-Bauch-heraus entschiedenen Aktionen tritt ein strategisch durchdachter Plan, der sowohl die Chancen auf den unmittelbaren Kaufabschluss erhöht als auch hilft, die eigenen Ressourcen zu schonen, um an möglichst vielen chancenreichen Projekten teilnehmen zu können. In vielen Vertriebsteams diktiert jedoch der Kunde die Vertriebsaktivitäten. Viel zu schnell lässt sich der Account Manager von dem Diktat des Kunden verführen: ohne telefonische Bedarfsanalyse (zu der auch die Höhe des Budgets gehört!) fährt er zu einem entfernten Kundenbesuch, um in dessen Folge eine ganze Reihe von Angeboten zu unterbreiten und Lösungen zu präsentieren um am Schluss zu erfahren: „Ihr seid zu teuer!“ Diese Vorgehensweise zehrt nicht nur an der Motivation der Mitarbeiter, sondern ist wenig geeignet, die sich bietenden Potenziale des Marktes und der in einer Vertriebsstrategie beschriebenen ZIEL-Kunden zu erreichen.

„Nicht alle Verkaufsprozesse scheitern am Preis. Die meisten Projekte scheitern im B2B an der falschen Strategie.“

Nach jeweils vier durchgeführten Sales Audits und Sales Performance Profilings können nachstehende Ursachen für unterschiedliche Vertriebsergebnisse angesehen werden:

- Individuelle Umsetzung der Vertriebsstrategie
- Individuelle Steuerung der Verkaufsprozesse
- Individuelle Identifizierung und Beurteilung realistischer Auftrags- und Kontraktchancen (Opportunities)
- Unterschiedliches Problembewusstsein über die Wichtigkeit zum Aufbau von strategischen Kundennetzwerken
- Unterschiedlicher Anteil der Kommunikation auf Management- und Entscheidungsebene
- Unterschiedliche Positionierung der Firmenexpertise bei der Präsentation des Unternehmens und der Lösungen
- Individuelle Planung und Vorbereitung der Kundenbesuche

- Individuelles Prioritäten- und Zeitmanagement
- Unterschiedliche Fachkompetenz, insbesondere über die Kenntnisse der Kundenanforderungen
- Unterschiedliche rhetorische Kompetenz
- Unterschiedliche Seriosität, Glaubwürdigkeit
- Unterschiedliche Motivation

Am der Vorgehensweise der Low-Performer (unter 75% Zielerreichung) konnten folgende Ursachen identifiziert werden, die (sicher geglaubte) Verkaufsprozesse scheitern ließen:

- Mangelnder Kontakt zu relevanten **Kaufentscheidern**
- Mangelnde Kenntnis über die **wahren Entscheidungskriterien** der Kunden
- Mangelnde Kenntnis über den **Entscheidungsprozess** des Kunden
- Angebote werden nicht vor dem gesamten **Entscheidungsgremium** präsentiert
- In unrelistische Projekte wird viel Zeit **investiert**
- Ungenügende **Fokussierung** auf Wachstumsmärkte und potenzielle Kunden
- Orientierung am Umsatz des Kunden - nicht an der Lösung seiner Blockaden zum **Nutzen** des Kunden
- Viele Verkaufsprozesse werden begonnen aber nicht konsequent **verfolgt**
- Das Unternehmen und die Expertise wird ungenau **positioniert**
- Die Verhandlungen **scheitern** **überdurchschnittlich** am Preis!

**Nutzen Sie das Know-how Ihrer besten Key Account Manager!
(bevor Sie in teure Trainings investieren).**

Nicht selten sind in den Unternehmen Good-Practice-Strategien bereits vorhanden, wenngleich sie eher von Einzelnen unbewusst genutzt werden. Die Vorgehensweise der High-Performer im eigenen Hause deckt sich mitunter sehr gut mit dem Strategic-Selling-Konzept von Miller/Heiman: Diese Mitarbeiter kommunizieren mit mehr Ansprechpartnern innerhalb eines Projektes und dies auf höheren Hierarchieebenen. Sie haben den Mut, dem Kunden die **Grenzen** der Lösungsmöglichkeiten zu vermitteln und sie sind auch meist besser mit der Wettbewerbssituation vertraut **und verkaufen auch jenseits** der Produktvorteile gezielt auf der **persönlichen** Ebene. Dass alles ist nicht so kompliziert, als dass es von

ihren Kollegen nicht auch umgesetzt werden könnte. Der Know-how-Transfer scheitert eher an der persönlichen Bereitschaft der High-Performer, ihre Strategien allen zu offenbaren (denn sonst würden sie ja ihren coolen Status verlieren!), aber auch an der Motivation der Mid- und Low-Performern, ihre Kollegen zu fragen und von ihnen zu l e r n e n. Letztlich sind Vertriebspersönlichkeiten auch selbstständig handelnde Unternehmer im Unternehmen und verantwortlich für Umsätze in Millionenhöhe, die sich nicht gern in die eigenen Karten schauen lassen möchten. Und einige von ihnen möchten nicht thematisieren, dass es jenseits von „zu teuer“ und „weniger Kundenpotenzial in meinem Gebiet“ auch noch andere Engpässe gibt, um die schlechteren Vertriebsergebnisse zu rechtfertigen.

Mit Benchmark zur Best Practice

Der interne und externe Benchmark sind sehr effektive Methoden, die Best-Practice-Strategie für den eigenen Vertrieb zu ermitteln. Von „wie macht es unser Bester“ über „wie macht es der lokale Marktführer“ bis hin zu „wie macht es der Weltmarktführer?“ (ggf. sogar Branchen übergreifend) ist ein weites Feld. Leider ist diese Methode nicht immer sehr effizient, da sie einen hohen Zeitaufwand erfordert - proportional zu der Anzahl der zu vergleichenden Unternehmen und Länder. Wer sich jedoch bewusst macht, dass sich mit der richtigen Strategie die bestehenden Verkaufsprozesse s i g n i f i k a n t verbessern lassen, der wird geneigt sein, die Ressourcen an anderen Stellen einzusparen und sich mehr auf die richtige Strategie zu konzentrieren. Die Wahl der passenden Verkaufsstrategie ist eine Managementaufgabe und kann nicht dem Zufall oder gar der Willkür der operativen Ebene überlassen werden. Es ist ein stetig zu optimierender Prozess, damit wirklich alle Mitarbeiter reibungslos arbeiten können und jeder im Team seine persönlichen Potenziale voll ausschöpfen kann.

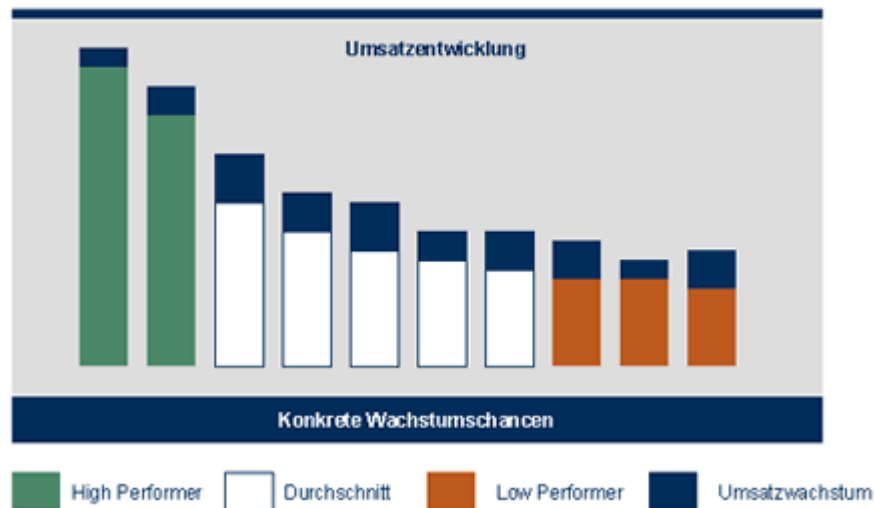
Der Chance-Management-Prozess

Die Einführung einer neuen Strategie ist ein bedeutender Schritt im Vertrieb, der vergleichbar ist mit der Einführung eines CRM-Systems. Ein 2-Tages Seminar hilft bestimmt, das Problembewusstsein zu schärfen, sich mit dem Thema „Strategien im Vertrieb“ stärker auseinander zu setzen. Eine kontinuierliche und qualitativ hochwertige Umsetzung einer neuen Verkaufsstrategie in den vertrieblichen Alltag wird jedoch nur dann gelingen, wenn die Consultings-, Trainings- und Coachingmaßnahmen mit den spezifischen Kundenstrukturen, der Vertriebsorganisation und den Zielvereinbarungen in Einklang gebracht werden und das Management diesen Veränderungsprozess begleitet.

Der Nutzen für Unternehmen

- Die Vertriebsergebnisse können nachhaltig gesteigert werden
- Die Mitarbeiter sind motiviert, da sich die Resultate schnell einstellen
- Das Projekt amortisiert sich innerhalb von wenigen Quartalen

Verbesserungspotenzial der Außendienstmitarbeiter Umsatzwachstum durch Umsetzung der Best-Practice-Strategien



Für weitere Informationen sowie für die Beantwortung Ihrer Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

KLAUS SCHEIN

Sales Performance Consulting

www.klausschein.de

Klaus Schein ist Unternehmensberater, Trainer und Coach im Bereich Marketing und Vertrieb mit den Schwerpunkten: Strategische Vertriebssteuerung, Entwicklung von Verkaufsstrategien, Key Account Management und strategisches Verkaufen auf der Management-Ebene. Er hat Best-Practice-Verkaufsstrategien in seiner 12-jährigen Marketing- und Vertriebs Erfahrung bei internationalen Unternehmen wie HP, GE, Westinghouse und Rockwell-Automation kennen gelernt und entwickelt seit 14 Jahren passgenaue Strategien für den Mittelstand und für Konzerne mit dem Ziel, die Vertriebsperformance des gesamten Teams kontinuierlich zu verbessern.