

be.smart

Effizienzsteigerungen durch standardisiertes
Verkaufsprojektmanagement

Mario Pufahl

Dezember 2009



Inhalt

Einleitung.....	3
Verkaufsprojektmanagement als Instrument zur Effizienzsteigerung im B2B-Vertrieb	5
Vertriebsmethodiken als Standardisierungsgrundlage im Verkaufsprojektmanagement	7
Die Vertriebsmethodik be.smart.....	10
Effizienzsteigerungen durch den praktischen Einsatz von be.smart als Vertriebsmethodik im Verkaufsprojektmanagement	13

Einleitung

Das Hauptziel einer jeden Unternehmung ist es, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Ferner sind sämtliche marktorientierte Organisationen – in Anbetracht beschränkter Budgets – darauf bedacht, maximale Effizienz in allen Prozessen und Geschäftsbereichen – als direkten Hebel auf Umsatz und Gewinn – zu erzielen. Insbesondere im B2B-Vertrieb, der vertrieblichen Interaktion zwischen Unternehmen, stecken erhebliche Effizienzsteigerungspotenziale, die es zu identifizieren und auszuschöpfen gilt (vgl. zu Herausforderungen im Vertrieb auch Pufahl/Laux/Gruhler, 2006).

Der B2B-Vertrieb zeichnet dafür verantwortlich, Angebot und Nachfrage zu vereinen und die bestehenden Produkte und Leistungen zu einem marktgerechten Preis zu veräußern. Die Stellhebel zur Erlangung von mehr Umsatz liegen dabei auf der Hand – höhere Preise, mehr Produkte und Leistungen, die spürbare Mehrwerte beim bzw. für den Kunden erzeugen und diesen damit nachhaltig an das Unternehmen binden, neue Vertriebskanäle, effizientes Kundenmanagement und letztlich mehr Kunden. Gesteigerter Umsatz zieht jedoch nicht zwingend höheren Vertriebsaufwand nach sich. Im Gegenteil, durch die professionelle Erhöhung der Vertriebseffizienz lässt sich auf lange Sicht mehr Umsatz bei gleichen Kosten realisieren.

Eine der Herausforderungen in diesem Zusammenhang besteht darin, sowohl die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen zur Effizienzsteigerung als auch die prozessnahe und permanente Messung von Effizienz im Vertrieb zu etablieren. Effizienz setzt immer Methodik voraus. Es ist demzufolge erforderlich – als Derivat der jeweiligen Vertriebsstrategie und der Marktgegebenheiten – eine adäquate Vertriebsmethodik einzurichten. Bei der Einführung einer solchen ist es von zentraler Wichtigkeit, nebst der strukturierten und konsistenten Vorgehensweise, so genannte Key Performance Indicators (KPIs) zu definieren, welche das Unternehmen letztlich in die Lage versetzen, Effizienz zu quantifizieren und folglich mess- bzw. steuerbar zu machen (vgl. zu KPIs auch Pufahl, 2006).

Zieht man einen typischen Verkaufsprozess im B2B-Vertrieb heran, so können die folgenden KPIs abgeleitet werden:

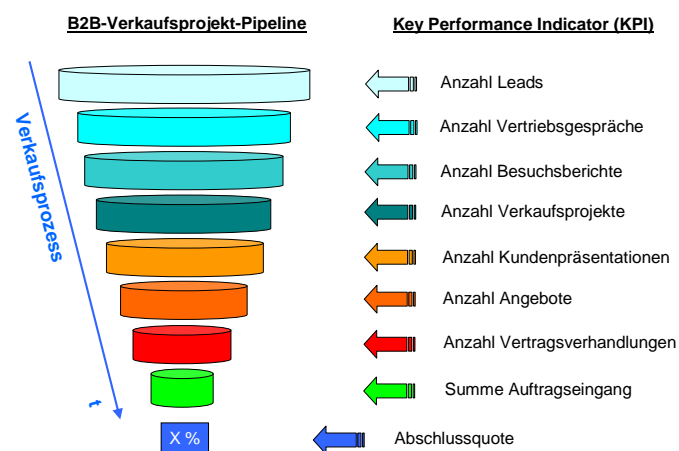


Abbildung 1: KPIs für den idealtypischen B2B-Verkaufsprozess

Hinsichtlich der Messung der Vertriebsqualität lassen sich demgegenüber beispielsweise folgende KPIs definieren:

- Anteil Neukundengeschäft versus Anteil Bestandskundengeschäft
- Durchschnittlicher Vertriebszyklus vom Lead bis zum Abschluss
- Anteil administrativer Tätigkeiten versus Zeit des Vertriebs am Point of Sale (POS)
- Anzahl Leads versus Anzahl Verträge
- Anzahl Angebote versus Anzahl Verträge

Der Vergleich und die Analyse der KPIs bilden ein ideales Steuerungsinstrument als Bestandteil einer ganzheitlichen Vertriebsmethodik. Die besagte KPI-Analyse ermöglicht es dem Management, Effizienzlücken zu identifizieren und durch die Benennung entsprechender Maßnahmen zu schließen.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, die während des Verkaufsprozesses gewonnenen Informationen im Sinne eines umfassenden und durchgängigen Kundenmanagements methodisch und lückenlos in einem dafür vorgesehenen CRM-System abzulegen. Von hoher Relevanz sind hierbei auch Wettbewerbsinformationen und Benchmarks im Vergleich zu den unternehmenseigenen KPIs.

Verfügt ein Unternehmen schließlich über eine qualitativ hochwertige und aktuelle Datenbasis, lassen sich aussagekräftige Analysen über Kunden, Interessenten, Branchen, Produkte, Leistungen und Umsätze durchführen. Die Fokussierung unternehmerischen Handelns auf die „richtigen“ Kundensegmente sowie die professionelle und zielgruppengerechte Kundenansprache sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Dazu müssen Freiräume für den Vertriebsmitarbeiter geschaffen werden und es gilt die Zeit am Point of Sale (POS) – sprich die tatsächliche Vertriebszeit mit den Zielkunden – zu maximieren. Dies kann im Endeffekt zu höherem Umsatz bei identischen Kosten führen.

Fazit: Zusammenfassend lässt sich die pointierte Aussage festhalten, dass die Herausforderungen im B2B-Vertrieb vielschichtig und nur in ihrer Kombination auf Basis eines ganzheitlichen Kundenmanagementprozesses nachhaltig effizienzsteigernd sind.

Verkaufsprojektmanagement als Instrument zur Effizienzsteigerung im B2B-Vertrieb

Wie eingangs erwähnt, bedingt der effiziente Verkauf von Produkten und Leistungen die konsequente Einführung und Umsetzung eines strukturierten Verkaufsprojektmanagements. Dieses dient der übergeordneten Zielsetzung, langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und zu nutzen, um somit möglichst viele Einheiten abzusetzen und dabei den Gewinn zu maximieren. Unternehmen müssen demnach in der Lage sein, alle potenziellen Käufer zu erkennen und zu tatsächlichen Käufern weiter zu entwickeln. Von dieser Zielsetzung ausgehend, ergeben sich die folgenden zentralen Fragestellungen für ein Unternehmen:

- wer sind die potenziellen Kunden?
- was sind die exakten Bedürfnisse der potenziellen Kunden?
- wie kann das eigene Unternehmen die speziellen Bedürfnisse des Kunden befriedigen?
- wie effizient ist das Verkaufsprojektmanagement und wie lässt sich dieses nachhaltig steigern?

Das Instrumentarium Verkaufsprojektmanagement – auch als „Opportunity Management“ bekannt – hält Antworten auf die besagten Fragen bereit und führt den Vertriebsmitarbeiter in optimaler Weise durch den (Vor-)Verkaufsprozess.

Um ein wirksames Verkaufsprojektmanagement im Unternehmen erfolgreich einzuführen, sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

- Jedes Unternehmen muss sein individuelles Verkaufsprojektmanagement-Konzept erarbeiten.
- Die Schnittstellen zwischen Mensch und Systemen müssen innerhalb eines Unternehmens eindeutig und systematisch definiert werden. Die generelle Akzeptanz der Mitarbeiter muss gegeben sein und vor allen Dingen gelebt werden.
- Zur Erfassung von Verkaufsprojekten und den zugehörigen Informationen bedarf es eines geeigneten CRM-Systems, welches das unternehmensspezifische Verkaufsprojektmanagement abzubilden vermag und die Integration in die Unternehmensprozesse sicherstellt.

Am Anfang steht der „Lead“ – die Möglichkeit für ein Unternehmen, Produkte und Leistungen zu verkaufen. Jeder Lead beschreibt und speichert das Interessenpotenzial sowie zusätzliche relevante Daten zum identifizierten potenziellen Käufer. Mit einem erfolgversprechenden Lead beginnt nun das eigentliche Verkaufsprojektmanagement. Ein Verkaufsprojekt wird dabei definiert als „überprüfte und qualifizierte Möglichkeit, Produkte oder Leistungen zu veräußern“. Ein solches verkörpert die Hülle des Verkaufsprozesses, aus welchem Aktivitäten, Angebote, Kontrakte und Aufträge resultieren können. Durch die entsprechende Weiterentwicklung und stete Bearbeitung wird der gesamte Verkaufszyklus aktiv gesteuert. Verkaufsprojektmanagement als ein systematischer Managementprozess

erfolgt über alle Kontaktkanäle zum (potenziellen) Kunden und verfolgt das Ziel der Wertmaximierung des Kundenportfolios. Folgerichtig erstreckt sich dieses über alle Kundenmanagement-Aktivitäten im CRM-Framework (vgl. Abbildung 2).

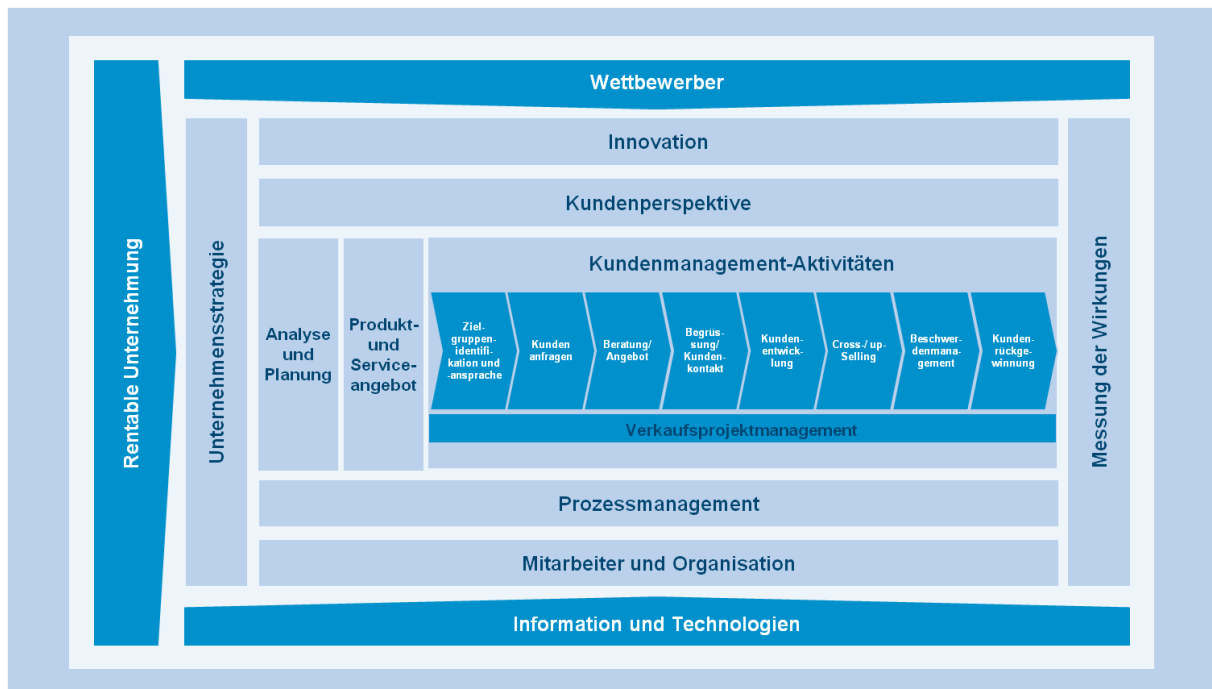


Abbildung 2: Verkaufsprojektmanagement im CRM-Framework

Ein effizientes Verkaufsprojektmanagement ermöglicht somit die klare Fokussierung auf die ertragreichen Kaufinteressen bei den „richtigen“ Kunden und Interessenten und gewährleistet zudem eine optimale Steuerung der gesamten Vertriebstätigkeiten inklusive der strukturierten und konsistenten Speicherung der gewonnenen Daten in einem CRM-System.

Ziel ist es, die Daten im Sinne des Kunden bzw. Interessenten und seinen Bedürfnissen an Produkte und Leistungen zu verwenden. Daraus lässt sich eine nachhaltige Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erzielen. Ferner wird das Unternehmen zunehmend in die Lage versetzt, zuverlässige und tragfähige Forecasts zu treffen und gleichzeitig kürzere und effizientere Verkaufszyklen zu realisieren.

Durch die Etablierung eines unternehmensweiten Verkaufsprojektmanagements können Verkaufsprojekte grundsätzlich gezielter qualifiziert und unrentable Verkaufsprojekte frühzeitig eliminiert werden. In Folge dessen ergibt sich eine optimale Ressourcenallokation bezüglich der vorhandenen Vertriebsteams auf die erfolgversprechenden Projekte.

Fazit: Aufgrund dieser Nutzendimensionen steigert das professionelle Verkaufsprojektmanagement die Abschlussquoten und damit auch direkt Umsatz bzw. Ertrag bei maximaler Transparenz und Effizienz in der Bearbeitung eines jeden Verkaufsprojektes.

Vertriebsmethodiken als Standardisierungsgrundlage im Verkaufsprojektmanagement

Im B2B-Umfeld sind die Kunden in der Regel bekannt. Um diese möglichst effizient zu bedienen und den Share of Wallet¹ zu maximieren, werden komplexe Vertriebsmethodiken in den Unternehmen gezielt eingesetzt und trainiert, um das Buying Center des Kunden innerhalb eines professionellen Verkaufsprojektmanagements zu analysieren. Das Ziel des Einsatzes von Vertriebsmethodiken im Rahmen des Verkaufsprojektmanagements ist es, einen effektiven Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Zudem sollten die Vertriebsmethodiken ein standardisiertes Vorgehen im Vertrieb ermöglichen, um dem Kunden eine gleich bleibend hohe Qualität im Angebotsprozess zu bieten und die einzelnen Verkaufsprojekte im Vertriebscontrolling vergleichbar zu machen. Die fünf wichtigsten Vertriebsmethodiken werden im Folgenden kurz vorgestellt (vgl. auch Acquisa 07/2002):

1. Der Klassiker: Die Miller-Heiman-Methode

Die *Miller-Heiman-Methode* ist ein System für das so genannte „strategische Verkaufen“. Der Verkäufer erarbeitet hierbei ein strategisches Konzept, bei welchem so viele Daten über den Kunden und dessen Marktpositionierung gesammelt werden, dass dieser einen zielführenden Verbesserungsvorschlag für den Kunden einbringen kann. Dabei wird unterstellt, dass der Kunde das Produkt lediglich kaufen wird, wenn der Mehrwert in einem Verkaufsgespräch klar dargestellt wird.

Die Methodik zielt dabei auf die Top-Entscheider-Ebene, denn das endgültige „Ja“ kommt nach Auffassung von Robert B. Miller und Stephen E. Heiman von einem Entscheider, einem Gremium oder einem Komitee auf Top-Entscheider-Ebene. Dementsprechend muss der Verkäufer an diese herankommen. Um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, bedient sich die Miller-Heiman-Methode dem Verkaufstrichter. Das heißt: Im ersten Schritt sammelt der Verkäufer so viele Informationen wie möglich über den Kunden. Erst wenn dabei mindestens ein Defizit beim Produkt oder Unternehmen festgestellt wird, kann der Verkäufer den potenziellen Käufer angehen.

Gleichzeitig müssen die Verkäufer jede Schlüsselfigur kennen, die in den Kaufprozess involviert ist und die Ergebnisse ermitteln, die jeder für seine Entscheidung benötigt. Das Angebot kann nur auf diesem Weg so zugeschnitten werden, dass die Interessen des Gegenübers vollumfänglich gedeckt sind. So werden die Verkaufspläne mit den Zielen des Kunden verbunden. Egal, ob Abschluss oder nicht, laut Miller-Heimann verkürzt sich dadurch der Zeitraum beim Verkaufsvorgang.

2. Top-Entscheider im Fokus: Das Power-Base-Prinzip

Das *Power-Base-Selling* stellt eine Weiterentwicklung des strategischen Verkaufens dar. Bei dieser Methode, die vom Amerikaner Jim Holden entwickelt wurde, geht es darum, die richtige Wettbewerbsstrategie in grossen Projekten und schwierigen Situationen zu finden. In

¹ Share of Wallet: Anteil der Gesamtausgaben für eine bestimmte Produktgruppe, die ein Kunde bei einem bestimmten Anbieter ausgibt.

solchen Fällen gilt es, den richtigen Ansprechpartner zu suchen. Der Verkäufer muss die Entscheider mit Einfluss kennen lernen und sich in die Welt des Entscheiders hineinversetzen. Denn nach dieser Theorie sind lediglich Entscheider, die einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen und diesen auch noch sichtbar machen, die wahren Key Accounts für den Verkäufer. Wenn er erkennt, dass sich aus dem Verkaufsprojekt ein Mehrwert für diesen Key Account ergibt, muss er beginnen, eine informelle Beziehung aufzubauen. Dadurch wird eine Bindung zu einem Entscheider in einer Machtposition hergestellt. Der Verkäufer tritt in die so genannte „Power-Base“. Um die richtige Person zu identifizieren, wird der Kunde wie folgt klassifiziert: Ist er ein „Kontakt“, ein „Unterstützer“ oder gar ein echter „Verbündeter“? Hat der Verkäufer einen Verbündeten gefunden, muss er den Kontakt entsprechend pflegen - insbesondere nach Abschluss des Geschäfts. Dies stellt gemäß Holden die Eintrittskarte bei allen anderen wichtigen Entscheidern in diesem Unternehmen dar.

3. Das Projekt vor Augen: Die Target-Account-Selling-Methode (TAS)

Im Gegensatz zum Power-Base-Selling liegt der Fokus beim *Target-Account-Selling* auf einzelnen Grossprojekten, die meist nur von Verkaufsteams betreut werden können. Das Konzept muss stets an aktuellen Verkaufsfällen angewandt und regelmässig überprüft werden. Langwierige, kostenintensive Verkaufszyklen sollen damit rentabler werden. Hierfür durchleuchtet das Verkaufsteam mit dem Verkaufsleiter das eigene Angebot nach Stärken und Schwächen. Es soll ein strukturierter Prozess ablaufen, der Informationen über den Kunden, das Geschäft und den Wettbewerb hinterfragt. Das Ziel ist es, in Verhandlungen weniger Zugeständnisse machen zu müssen und einen klaren Wettbewerbsvorteil zu definieren. Verkaufsteams, die Projekte bei Großkunden betreuen, können anhand dieser Methode ihren gemeinsamen Arbeitsstil finden.

4. Schwierige Märkte bearbeiten: Das Solution-Selling-Modell

Der Ansatz des *Solution-Selling* hat sich vor allem für erklärungsbedürftige und komplexe Produkte wie E-Business-Lösungen etabliert. Der Verkäufer muss hier die Anforderungen und Probleme des Kunden und dessen Marktes genau kennen, um eine Lösung anbieten zu können. Schwerpunkte dieser Verkaufsgespräche sind meist gekoppelt an die notwendigen Serviceleistungen. Um die Kundensituation zu verstehen, müssen primär Hintergrundinformationen gesammelt werden. Wichtig ist bei dieser Methode, dass die Zahlen, auf denen die Kostenberechnung basiert, direkt vom Kunden stammen. Nur so kann der Verkäufer Vertrauen schaffen.

Im Nachgang muss der Verkäufer gemeinsam mit dem Kunden eine Vision entwickeln, die die Lösung für dessen Geschäft bieten kann. Die Gespräche beginnt der Verkäufer bei diesem Modell typischerweise mit den Worten: „Wenn Sie könnten . . .“ oder „Stellen Sie sich einmal vor ...“. Erst nach dem besagten Arbeitsschritt soll dem Kunden ein Lösungsvorschlag unterbreitet werden. Das Produkt darf in dieser Phase keinesfalls genannt werden.

Nachdem die Kosten exakt feststehen, darf der Verkäufer von bestimmten Produkten oder Dienstleistungen reden. Der Verkäufer muss dann die Lösung an der betrieblichen Situation des Kunden ausrichten. Der Hintergrund: Das macht es dem Kunden weitaus schwieriger, von wichtigen Bestandteilen Abstand zu nehmen und Einwände zu finden, warum er eines der vorgeschlagenen Produkte nicht erwerben möchte. Um das Geschäft schließlich zum Abschluss zu bringen, sollte der Verkäufer auf folgende Punkte vorbereitet sein:

- Er muss mit den vorhandenen Daten den Return-on-Investment (ROI) des Kunden berechnen können,
- die Einwände des Kunden müssen mit dem gewonnenen Vorwissen ausgeräumt werden
- und das Angebot muss auch die Serviceleistungen im Bereich Support und Wartung enthalten.

Mit dem Solution-Selling-Modell beginnt der Verkäufer beim nächsten Geschäft wieder von vorne □ selbst wenn der Kunde bereits besteht. Solution-Selling eignet sich insbesondere für Verkäufer, die serviceintensive und erklärungsbedürftige Produkte anbieten.

5. Psychologie des Fragens: Die Spin-Selling-Methode

Die *Spin-Selling-Methode* beschäftigt sich hauptsächlich mit der richtigen Fragetechnik und fokussiert sich damit direkt auf das Kundengespräch. Die Art und Weise der Fragestellung steht dabei im Mittelpunkt. Die Vertreter dieser Methode betonen, dass der psychologische Einfluss während des Kundenkontakts ausschlaggebend ist für den Erfolg. Der Verkäufer sollte hierbei verschiedene Fragetechniken nutzen.

Beim ersten Kontakt mit dem Kunden werden hauptsächlich situative Fragen gestellt:

- Was ist Ihre Position?
- Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?
- Welche Art von Geschäft betreiben Sie?

Nach Ansicht Neil Rackhams, dem geistigen Vater der Spin-Selling-Methode, werden diese Fragen vermehrt von unerfahrenen Verkäufern gestellt. Erfahrene Verkäufer fragen demgegenüber eher nach Problemen wie: Lläuft Ihre Maschine richtig? Wenn der Kunde Schwierigkeiten hat, spiegelt sich das meist in seiner Antwort indirekt wider. Eine solche Situation kann sich folgendermaßen manifestieren: „Es ist schon schwierig, aber irgendwie haben wir gelernt, das Ding zum Laufen zu bringen“. Gute Verkäufer haken in einem solchen Fall ein und stellen so genannte Implikationsfragen wie: „Sie sagen, es ist schwierig, die Maschine zum Laufen zu bringen. Welche Auswirkungen hat das auf Ihre Produktion?“

Dadurch entsteht eine Frage-Antwort-Situation, in der ein Verkäufer das Problem in seiner vollen Wirkung dem Kunden vor Augen führen kann. Ein guter Verkäufer spürt, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, die Fragetechnik zu wechseln. Die Verkaufstrainings mit der Spin-Selling-Methode sollen diese Fähigkeit schulen. Das Ziel ist auch hier, den Kundennutzen zu benennen und explizit in das Angebot einfließen zu lassen.

Die Vertriebsmethodik be.smart

Die neue Vertriebsmethodik be.smart wurde von der xact4u strategy consulting AG in Zusammenarbeit mit der St. Galler Business School und der eC4u IT Solutions AG erarbeitet, um die Vorteile der vorab genannten Methodiken in einer neuen zu vereinen (vgl. Abbildung 3).

Vertriebs-Phase Anbieter	Markt- planung	Kunden- planung	Geschäfts- anbahnung	Anfragen- prüfung	Angebots- erstellung	Gegenseitige Abstimmung	Ver- handlung	Auftrags- abwicklung	After Sales Betreuung
Strategic Selling (Miller-Heiman)		X	X			X			
Power-Base-Selling		X	X			X	X		
Target Account Selling (TAS)	X	X	X				X		
Solution-Selling			X		X		X		
Spin-Selling			X				X		
be.smart	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Abbildung 3: Vergleich von be.smart mit den klassischen Vertriebsmethodiken, Quelle: xact4u strategy consulting AG (2007)

be.smart unterstützt somit erstmals das gesamte Spektrum des Vertriebsprozesses im Rahmen einer ganzheitlichen Vertriebsmethodik. Insbesondere die Punkte „Anfragenprüfung“, „Auftragsabwicklung“ und „After-Sales-Betreuung“ runden den Vertriebszyklus methodisch ab (vgl. Abbildung 4).



Abbildung 4: Gesamtübersicht be.smart, Quelle: xact4u strategy consulting AG (2007)

Die entwickelte Vertriebsmethodik hebt sich zudem durch den smart WIZARD signifikant von bisherigen Vertriebsmethodiken ab. Der smart Wizard kann in eine CRM-Software implementiert werden, um den Vertriebsmitarbeiter aktiv im Vertriebsprozess zu unterstützen.

Nachdem es in der vierten Phase zu einer Anfrage seitens des Kunden gekommen ist, nimmt der Vertriebsmitarbeiter den smart WIZARD als schnelle Hilfe in Anspruch. Dieser beinhaltet eine ausgewählte Anzahl an Kriterien, die für alle Anfragen individuell bewertet werden müssen. Dadurch ergeben sich für jede Anfrage unterschiedliche Schwerpunkte, die das weitere Vorgehen beeinflussen.

Nach Abschluss der Kriterieneinschätzung gibt der smart WIZARD eine Empfehlung für die weitere Verfahrensweise im jeweiligen Vertriebsprozess ab. Dadurch können - je nach Kriterienbewertung - einzelne Phasen oder Phasenunterpunkte ausgelassen werden. Dies führt zu einer Konzentration auf das Wesentliche und damit zu einer effizienteren Ressourceninanspruchnahme.

Für die smart WIZARD-Analyse wurden elf Kriterien entwickelt, welche zur Beurteilung herangezogen werden können:

1. *Auftragseinschätzung*: Hinsichtlich des ersten Kriterienpunktes gilt es zu analysieren, welcher finanzielle Nutzen sich (Umsatz, Deckungsbeitrag oder Gewinn) aus dem Auftrag für das Unternehmen ergibt. Ist der Auftrag als hoch eingeschätzt worden, so muss das Angebotsmanagement in umfassenderem Maße betrachtet werden, um die Chancen auf einen Vertragsabschluss zu maximieren. Auch die Verhandlungsphase muss gründlich adressiert werden, um zu einem akzeptablen Vertragsabschluss zu gelangen.
2. *Eintrittswahrscheinlichkeit*: Hier wird eine erste Prognose über das Zustandekommen der Anfrage von Seiten des Vertriebsmitarbeiters abgegeben. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird innerhalb des Verkaufsprojekts von Beginn an bewertet und ist in der Regel mit der Fortführung des Verkaufsprojekts ansteigend. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Auftragsgewinns ist ein verlässlicher Indikator für die Ressourcenallokation im B2B-Umfeld, um den Auftrag zu gewinnen.
3. *Eintrittszeitpunkt*: Der Eintrittszeitpunkt bei Realisierung der Anfrage kann je nach Branche, Produkt oder Unternehmen eine bedeutende Rolle spielen. So muss diesem Kriterienpunkt beispielsweise bei saisonal bedingten Produkten oder wetterabhängigen Rohstofflieferungen, Montagen oder Produktionen eine hohe Bedeutung zugerechnet werden. Birgt der Eintrittszeitpunkt ein hohes Risiko, so muss dies im Angebotsmanagement und in der Verhandlung berücksichtigt werden, da sonst eine Weiterbearbeitung wenig Sinn macht.
4. *Risikoeinschätzung*: Die Risikoeinschätzung betrachtet sowohl die finanziellen Risiken als auch Imagarisiken, die durch den Auftragsgewinn entstehen können. Wird die Risikoeinschätzung hoch eingestuft, so muss dies im Angebotsmanagement und in der Verhandlung ausdrücklich berücksichtigt werden, damit der Auftrag zufriedenstellend durchgeführt werden kann.
5. *Ressourcen-Inanspruchnahme*: Bei der Annahme eines Auftrags ändern sich die Auslastungen der Ressourcen, wie z.B. Maschinen, Mitarbeiter oder Produktion. Es ist festzustellen, inwieweit diese erhöhte Inanspruchnahme gedeckt werden kann bzw. in welcher Form sie durch den Auftragswert gedeckt ist. Eine hohe

Ressourceninanspruchnahme ist zwingend mit der Produktion abzustimmen, um die zeitnahe Fertigstellung eines Auftrags bereits im Vorfeld abzusichern. Hierbei wird insbesondere die Grundlage für die Vertragsverhandlungen in Bezug auf einen späteren Lieferverzug gelegt.

6. *Kundenstatus*: Beim Kundenstatus muss der Vertriebsmitarbeiter angeben, ob es sich um einen Neu- oder Bestandskunden handelt (Neukunde; Halber Bestandskunde (ab der 2. Bestellung); Bestandskunde (ab der 3. Bestellung)). Der Kundenstatus hat - isoliert betrachtet - keinerlei Auswirkungen auf die Gewichtungen im Hinblick auf das weitere Vorgehen. Denn unabhängig davon, ob Bestands- oder Neukunde, jeder muss optimal bedient werden, um eine langfristige Kundenbindung aufbauen zu können. Der Kundenstatus kann jedoch ein wichtiges Kriterium für die Vertriebsstrategie und -steuerung sein. So ist es beispielsweise von Bedeutung, hier eine spätere Auswertung hinsichtlich Neu- und Bestandskundengeschäft im Verkaufsprojektmanagement zu gewährleisten.
7. *Produktkomplexität*: Mit Hilfe dieses Kriteriums ist es möglich zu eruieren, wie komplex das Gesamtprodukt ist. Dazu gehören Lieferung, mögliche Vertragsgestaltung und Inhalte sowie Bereitstellung und Ausführung. Wird die Produktkomplexität mit einem hohen Risiko eingestuft, so muss dies in der Ausgestaltung des Angebots und in der Verhandlung berücksichtigt werden.
8. *Auslastungsgrad*: Dieses Kriterium ermittelt, wie sich der Beschäftigungsgrad durch die Annahme des Auftrags verändern wird. Liegt nach Auftragsannahme Unterbeschäftigung vor, ist im Hinblick auf die Durchführung kaum mit Risiken zu rechnen. Sollte es jedoch zur Voll- oder gar Überbeschäftigung kommen, steigt das Risiko, dass unerwartet Mehrkosten auf das Unternehmen zukommen (geringes Risiko: Unterbeschäftigung; mittleres Risiko: Vollbeschäftigung; hohes Risiko: Überbeschäftigung). Führt der determinierte Auslastungsgrad zu einem hohen Risiko, so muss zunächst intern geklärt werden, ob eine weitere Bearbeitung sinnvoll ist oder ob der Auftrag unter keinen Umständen angenommen werden kann. Wird der Auftrag angenommen, muss das Auftragsmanagement eingehend brachtet werden, damit der Auftrag trotz Überbeschäftigung kundengerecht ausgeführt werden kann.
9. *Strategische Bedeutung*: Die strategische Bedeutung postuliert, welche langfristigen Auswirkungen die Auftragsannahme für das Unternehmen haben kann. Handelt es sich z.B. um einen Auftrag, durch den ein neuer Markt oder gar eine neue Branche erschlossen werden kann? Handelt es sich um einen potenziellen Schlüsselkunden, durch den mit hoher Wahrscheinlichkeit weitere Kunden auf uns zukommen werden?

Insofern befasst sich dieses Kriterium nicht mit operativ kurzfristigen Kennzahlen, sondern legt den Fokus auf die langfristigen bzw. zukünftigen Auswirkungen, die die Annahme des Auftrags auf das gesamte Unternehmen haben kann.

10. *Wettbewerbssituation*: Durch die im ersten Schritt hervorgegangene Marktplanungsphase, hat sich der Vertriebsmitarbeiter bereits ein Bild von der vorherrschenden Marktsituation gemacht. Im smart WIZARD ist nun nochmals zu bewerten, wie intensiv sich die Wettbewerbssituation bei der konkret vorliegenden Anfrage präsentiert (geringes Risiko: kaum Mitbewerber; mittleres Risiko: einige Mitbewerber, aber gute Marktposition; hohes Risiko: sehr viele Mitbewerber).

Besteht ein hohes Risiko, so muss dem Angebotsmanagement eine erhöhte Bedeutung zugerechnet werden, damit sich der Kunde optimal bedient fühlt und ihm ein individualisiertes Angebot unterbreitet werden kann. Dadurch kann sich das Unternehmen klar vom Wettbewerb abgrenzen und die Chancen auf einen Vertragsabschluss steigern.

11. *Leistungsart*: Hier wird festgehalten, um welche Art der Leistungserbringung es sich bei dem Auftrag handeln soll. Geht es um ein klassisches Standardprodukt aus dem Produktportfolio, eine Produktneueinführung, -weiterentwicklung oder um einen Wartungs- oder Instandsetzungsauftrag? Je nach Leistungsart werden unterschiedliche Leistungsrisiken diagnostiziert:

- Geringes Leistungsrisiko: Standardprodukt, Wartungsauftrag, Instandsetzungsauftrag
- Mittleres Leistungsrisiko: Produkterweiterung, Produktweiterentwicklung
- Hohes Leistungsrisiko: Individuell konzipierter Spezialauftrag, Sonderanfertigung, Produktneueinführung

Resultiert ein hohes Leistungsrisiko, müssen die Phasen 5 bis 7 (vgl. Abbildung 4) verstärkt untersucht werden, damit sowohl für den Kunden als auch für das eigene Unternehmen sämtliche Risiken abzuschätzen sind.

Die konkrete Kriterienauswahl, die einzelnen Gewichtungen und Risikoeinschätzungen werden dann im „Customizing“ definiert, da diese von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt und ausgelegt sein können. Ergibt die Analyse, dass es sich um einen strategisch wichtigen Auftrag handelt, müssen die Phasen 5 bis 7 konsequent und vertieft durchgeführt werden, um den erhofften, strategisch wichtigen Vertragsabschluss zu maximieren.

Effizienzsteigerungen durch den praktischen Einsatz von be.smart als Vertriebsmethodik im Verkaufsprojektmanagement

Der Einsatz der Vertriebsmethodik be.smart innerhalb eines Verkaufsprojektmanagements bietet in der Praxis folgende Vorteile:

1. Quantitative Messbarkeit der Mengenwerte im Verkaufsprozess (Anzahl Leads, Vertriebsgespräche, Besuchsberichte, Verkaufsprojekte, Kundenpräsentationen, Angebote, Verträge und Auftragseingänge)
2. Qualitative Bewertung wichtiger Verkaufsprojekte und Vergleichbarkeit durch eine standardisierte Vertriebsmethodik
3. Klarer Handlungsrahmen und schnelles Einarbeiten für neue Vertriebsmitarbeiter
4. Einfache und schnelle Ermittlung von Abschlussquoten für Niederlassungen, Gebietsleiter und Vertriebsmitarbeiter

5. Klare Trennung und Analysemöglichkeiten von Neukunden- und Bestandskundengeschäft

Zusammenfassend schafft ein professionelles Verkaufsprojektmanagement mit dem Einsatz einer durchgängigen Vertriebsmethodik mehr Transparenz im Vertrieb, da die Leistungen einzelner Niederlassungen, Bezirke und Vertriebsmitarbeiter im B2B-Geschäft in höherem Masse vergleichbar werden. Zudem ermöglicht ein optimales Verkaufsprojektmanagement die Selbststeuerung durch den Vertriebsmitarbeiter sowie eine gründlich Ursachenforschung und das frühzeitige Eingreifen durch die Vertriebsleitung bei unzureichenden Abschlussquoten.

Die Effizienzsteigerungen sind je nach Einsatz des Verkaufsprojektmanagements beachtlich:

1. Allein die Transparenz schafft Effizienzsteigerungen, da schwache Leistungen im Vertrieb evident werden.
2. Die Durchlaufzeiten von Verkaufsprojekten von der Akquise bis zum Vertragsabschluss werden häufig erstmals transparent und können optimiert werden.
3. Das Verhältnis von Vertragsabschlüssen zu Akquisen kann berechnet und verbessert werden.
4. Große Verkaufsprojekte werden optimal für den Kunden durchgeführt und wichtige Fragestellungen werden zwangsläufig analysiert, da die Ergebnisse dokumentiert werden.
5. Sämtliche Verkaufsprojekte verlaufen innerhalb vordefinierter Vertriebsstufen. Dies ermöglicht individuelle Prüfungen im Verkaufsprozess im Rahmen der CRM-Software und realisiert Effizienzsteigerungen durch geringere Einarbeitungszeiten bei neuen Mitarbeitern durch das standardisierte und unterstützte Vorgehen sowie einen höheren Automationsgrad bei der Bearbeitung von Kundenanfragen.

Schließlich gilt es zu erwähnen, dass die besagten Effizienzsteigerungen nur realisiert werden können, wenn der Mensch und dessen Bedürfnisse ausdrücklich im Verkaufsprojektmanagement berücksichtigt werden. Die Vertriebsstufen in einem Verkaufsprojektmanagement sind so zu definieren, dass sie das tägliche B2B-Geschäft widerspiegeln. Des Weiteren sollte das Verkaufsprojektmanagement sukzessive vervollständigt werden, um die Vertriebsmannschaft mittelfristig auf die Standardisierung vorzubereiten - ansonsten drohen Widerstände, die im Nachgang nur schwerlich zu beseitigen sind. Die Implementierung muss daher durch entsprechende Change Management Bemühungen begleitet werden. Auf diesem Wege lassen sich Effizienzsteigerungen nachhaltig realisieren.

Literaturverzeichnis

Acquisa (07/2002): Vertriebsmethoden im Überblick, Verlag Haufe Fachmedia, Freiburg 2002.

Miller, Robert B., Heiman, Stephen E. (1997): Strategisches Verkaufen, Verlag Moderne Industrie, 8. Auflage, Landsberg 1997.

Pufahl, M. (2006): Vertriebscontrolling, Gabler Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden 2006.

Pufahl, M., Laux, D., Gruhler, J.: Vertriebsstrategien für den Mittelstand, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.