

CRM IM BUSINESS-TO-BUSINESS-VERTRIEB

Mit Methode zur doppelten Forecast-Genauigkeit

Mängel in der Planung führen zu Produktivitätsverlusten im Vertrieb. Eine neue Vertriebsmethode half der Tectura AG, die aktive Verkaufszeit und die Trefferquote im Verkaufsabschluss zu steigern.

VON WOLFGANG SCHWETZ*

Die Neukundengewinnung gewinnt bei dem sich gerade abzeichnenden wirtschaftlichen Aufschwung immer

mehr an Bedeutung. Planung und Forecast werden im Vertrieb dabei zu Schlüsselfunktionen. Trotzdem gehen viele Vertriebsverantwortliche noch immer mit der Gießkanne an ihre Vertriebsplanung und den Forecast. Unzufriedenheit über die Abschlussquoten und die Produktivität des Vertriebs sind die Folge. Denn bei der Einschätzung der Verkaufschancen herrschen meist Intuition und Bauchgefühle vor.

Was den Verkäufern oft fehlt, sind messbare Kriterien zur klaren Bewertung der Chancen. Daher vergeuden sie oft viel Zeit mit Projekten, bei denen sie, mit objektiven Bewertungsmaßstäben, von vorn herein keine echten Chancen gehabt hätten. Das verschlechtert die Produktivität im Vertrieb noch mehr. Über zwanzig Prozent seiner Zeit verbringt kaum ein Außendienstmitarbeiter mit persönlichen Kundengesprächen, dafür aber das Doppelte mit administrativen und verkaufsfremden Tätigkeiten. Eine aktuelle Marktstudie zur Arbeitsproduk-

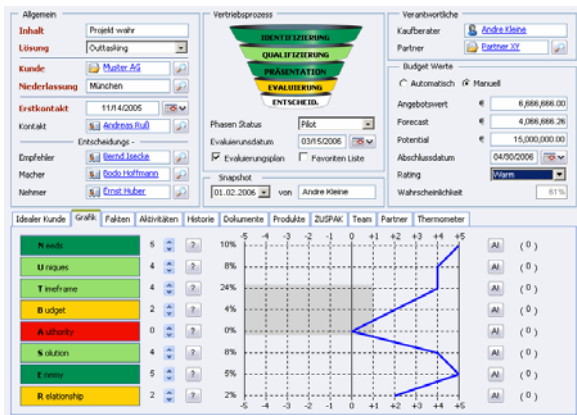
tivität von Proudfoot Consulting in neun verschiedenen Ländern belegt die geringe Produktivität im Vertrieb. Danach wenden Verkäufer zu wenig Zeit für das aktive Verkaufen (elf Prozent), Neukundenakquise (zehn Prozent) und zu viel Zeit für Problemlösungen (14 Prozent) und Verwaltung (27 Prozent) auf. Zusammengefasst sind mangelnde Pla-

RESERVEN IM VERTRIEB FÜR GESTEIGERTE PRODUKTIVITÄT NUTZEN.

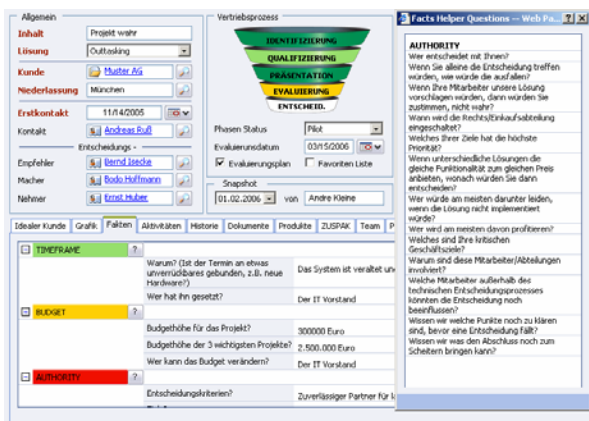
nung und Steuerung maßgeblich für die Produktivitätsverluste verantwortlich. Wenn es gelingt, nur einen Teil dieser Reserven für eine Produktivitätssteigerung im Vertrieb zu nutzen, können aktive Verkaufszeit und Trefferquoten im Verkaufsabschluss deutlich erhöht werden.

Joachim Scheich kann das nachvollziehen. Als Vorstand Vertrieb der Tectura AG, dem größten zertifizierten Microsoft-Navision Partner weltweit mit 19 Landesgesellschaften, ist er verantwortlich für die Umsätze seiner zwölf Standorte von Hamburg bis München. Bei den Forecasts seiner 35 Vertriebsmitarbeiter war das subjektive Bauchgefühl ausschlaggebend über die Höhe der Abschlusswahrscheinlichkeit. Dabei ging es immerhin jedes Mal um Projekte in der

* WOLFGANG SCHWETZ ist herstellerunabhängiger CRM-Berater. www.schwetz.de



Ende des Blindflugs
Die Software zeigt den aktuellen Status jeder Verkaufschance an.





Joachim Scheich, Vorstand Vertrieb Tectura AG »Heute liegen wir mit der Abschlusswahrscheinlichkeit bei 80 Prozent.«



Michael Brand, Chief Executive BIL-Division, Macro 4 »Eine Forecast-Planung, die sich an der Vergangenheit orientiert, bringt keinen Nutzen.«

Größenordnung mehrerer hunderttausend Euro. Scheich stand permanent vor der Entscheidung, in welche Projekte nun zu investieren wäre. Denn die Bewertung der Verkaufschancen hatte für Scheich die Genauigkeit von Kaffeesatzlesen. »Was der eine Vertriebsmann mit 60 Prozent bewertet, sind bei seinem Kollegen lediglich 25 Prozent. Um an halbwegs brauchbare Zahlen zu kommen, musste ich jeden Forecast selbst interpretieren«, gesteht Scheich rückblickend ein. Das war angesichts der fehlenden Transparenz über die laufenden Vertriebsaktivitäten und mangels durchgängiger Berichte nicht einfach und zeitraubend. Dazu kam, dass es keine einheitliche Vertriebsmethodik gab. Vor allem den jungen Außendienstlern fehlte eine Richtlinie zur Orientierung im Kampf um neue Projekte und neue Kunden. Wenn sie auf das falsche Pferd setzten, blieb für die guten Chancen keine Zeit mehr. Bei der Suche nach einer Lösung kam es Scheich auf die objektive Nachvollziehbarkeit der Forecasts, auf eine einheitliche Vertriebsmethodik und daraus resultierend eine Erhöhung der Trefferquote im Verkauf an.

AKTUELLER STATUS DER VERKAUFSCHENCEN AUF EINEN MAUSKlick.

Tectura arbeitet heute mit einer Methode namens Nutbaser, die von Vertriebsexperten aus der Erfahrung vieler europäischer Vertriebsorganisationen geboren und in einem Softwarepaket abgebildet wurde. Die Verkaufsmethodik besteht aus einem aus langjähriger Vertriebspraxis entwickelten Rüstzeug aus Vorgehensweisen, Modellen und Handlungsanleitungen für den Verkaufsalltag

im Projektgeschäft. Ein wesentliches Kernelement ist die objektive Bewertung aller Vertriebschancen, aus der ein zuverlässiger Forecast abzuleiten ist (www.nutbaser.de).

Bei Macro 4 GmbH in Aschheim bei München, mit rund 250 Mitarbeitern weltweit ein führender Anbieter von »Business Information Logistics (BIL)«, womit mehr als 5 000 Kunden in aller Welt ihre dokumenten-basierten Geschäftsprozesse steuern, waren bis vor vier Jahren für Vertriebsplanung und Forecast Excel-Tabellen üblich. »Damals orientierte sich unsere Planung an der Vergangenheit und brachte den Mitarbeitern im Außendienst kaum einen Nutzen«, erinnert sich Michael Brand, Chief Executive BIL-Division bei Macro 4. Er schätzt Nutbaser heute als Arbeitsmethode und wichtigste IT-Anwendung, weil sie sich ausschließlich mit der Zukunft beschäftigt. »Der wesentliche Grund für die Einführung war für mich die Forecast-Genauigkeit und damit das Ende des Blindflugs, insbesondere zum Ende des Quartals«, bringt es Brand auf den Punkt.

Damit sind alle Vertriebsmitarbeiter in der Lage, ihre Abschlusswahrscheinlichkeiten nach gleichen Maßstäben zu ermitteln. Gleichzeitig erkennen sie, welche Kriterien bisher noch nicht erfüllt sind (zum Beispiel Kenntnis der Entscheidungswege) und erhalten so eine einheitliche Transparenz über die nächsten Verkaufsaktivitäten, um die Chancen zu erhöhen oder aber auch um zu erkennen, dass in ein Projekt keine weitere Zeit investiert werden sollte. Dann ist es Zeit, die Strategie zu ändern.

Das System basiert auf dem Modell, alle abschlussrelevanten Fakten wie zum Beispiel Bedarf, Beeinflusser, Wettbewer-

ber, Zeitrahmen, Budgethöhe, Infrastruktur einfach und anwenderfreundlich auf einen Blick darzustellen, um dem Vertriebsexperten zu zeigen, wo er steht und was getan werden muss, um das Projekt positiv abzuschließen. Mit Hilfe dieser Methodik vermeidet der Vertrieb Blindleistung und steuert so seine Aktivitäten zielgerichtet. Die Software kann in CRM-Systeme wie etwa Microsoft CRM 3.0 integriert werden und zeigt den Verkäufern auf Knopfdruck den aktuellen Status jeder Verkaufschance an. Damit werden die richtigen Prioritäten gesetzt und das Stochern im Nebel hat ein Ende.

AUF BAUCHGEFÜHL ALLEIN IST KEIN VERLASS.

So hat es auch Joachim Scheich bei Tectura erlebt. Der Erfolg stellte sich bereits nach drei Monaten ein. Scheich: »Entscheidend war, dass die ganze Vertriebsmannschaft mit der neuen Vertriebsmethodik trainiert wurde. Erst dann konnten wir loslegen.« Die Qualität der Forecasts war nun objektiv nachvollziehbar und transparent. »Heute liegen wir mit der Abschlusswahrscheinlichkeit bei 80 Prozent«, zeigt sich Scheich zufrieden. Auch die so wichtige Akzeptanz der Anwender konnte erreicht werden, zumal selbst die »alten Hasen« erkannt haben, dass auf ihr Bauchgefühl allein kein Verlass ist. Das hat selbst skeptische junge Verkäufer überzeugt. Immerhin konnten sie ihre verkaufsaaktive Zeit deutlich erhöhen. Tectura Deutschland ist heute in den Augen der anderen Landesgesellschaften »die Vertriebsmaschine« und hat den Ruf »die mit dem genauen Forecast«.

Ebenso positiv sieht es auch Michael Brand von Macro 4 und ergänzt: »Wenn heute ein Mitarbeiter ausscheidet, behalten wir auch das Wissen über die laufenden Projekte im Haus.« Mit der Lösung ist Macro 4 in Deutschland in den letzten Jahren jedenfalls deutlich schneller gewachsen als in anderen Ländern. Deshalb wird das System seit zwei Jahren weltweit eingesetzt. ←