

Da ist doch viel mehr möglich...!

VON CLAUDIA TAPPESER

Verkauf versus Statistik

Die Optimierung Ihrer Verkaufsmannschaft mit Hilfe der Gaußschen Normalverteilung

Die anhaltende Diskussion rund um die Quartalszahlen im Verkauf sind eine Never Ending Story: In vielen Unternehmen erscheinen gerade eben wieder einmal druckfrisch die Jahresberichte, die das finanzielle Standing eines Unternehmens erläutern. Meist zeichnen sie ein farbenfroh optimistisches Bild der Verkaufserfolge. Wie aber sieht es hinter den schönen Kulissen tatsächlich aus? Und wo steht IHRE Verkaufsmannschaft im statistischen Kurvenverlauf? Wie bitte? Ja, so etwas gibt es tatsächlich. Das Wissen darüber könnte wichtig für Ihren Verkaufserfolg sein. Der Mathematiker Carl Friedrich Gauß hat sich schon im vorletzten Jahrhundert Gedanken darüber gemacht, wie Ergebnisse ganz unterschiedlicher Art miteinander in Zusammenhang stehen. Er entdeckte, dass viele, scheinbar ganz zufällige Ergebnisse nach einem Prinzip verteilt sind, das mathematisch relativ einfach zu beschreiben ist: die Normalverteilung, auch Gaußsche Glockenkurve genannt. Diese Kurve ist mittlerweile ein fester Begriff in der Wirtschaftsmathematik geworden. Speziell, was die analytische Interpretation der Ergebnisse betrifft. Damit lässt sich wissenschaftlich fundiert der IST-Zustand einer Verkaufsmannschaft aufzeigen. Auch Sie selbst können damit einfach herausfinden, wo Sie mit Ihrem Verkaufsteam ansetzen können, damit in den nächsten Quartalen die Zahlen besser werden.

Das auf der nächsten Seite dargestellte Diagramm stellt das mathematische Modell der Glockenkurve nach Carl Friedrich Gauß dar. Es zeigt die Verteilung der Wahrscheinlichkeit, mit der ein bestimmter Umsatz in einem Unternehmen gemacht wird. Die Zahlen beziehen sich der Einfachheit halber auf ein fiktives Unternehmen mit 100 gedachten Verkaufsmitarbeitern (MA). Der Zielumsatz per Zeiteinheit soll 100.000 Euro sein. Der erste Schritt zur Berechnung der statistischen Normalverteilung besteht darin, die Spanne des erzielten Minimal- und Maximalumsatzes (der wenigste Umsatz und der meiste Umsatz eines MAs) in gleiche Abschnitte aufzuteilen. Wie im Schaubild dargestellt, ergibt sich daraus eine glockenartige Aufteilung der gemachten Umsätze. Wenn alles statistisch gesehen "normal" verläuft. In Worten ausgedrückt: Von 100 MA macht durch-

Chris Mulzer

veranstaltet offene Workshops mit dem Ziel der Entwicklung von Strategien generativer Perfektion im beruflichen und privaten Umfeld.

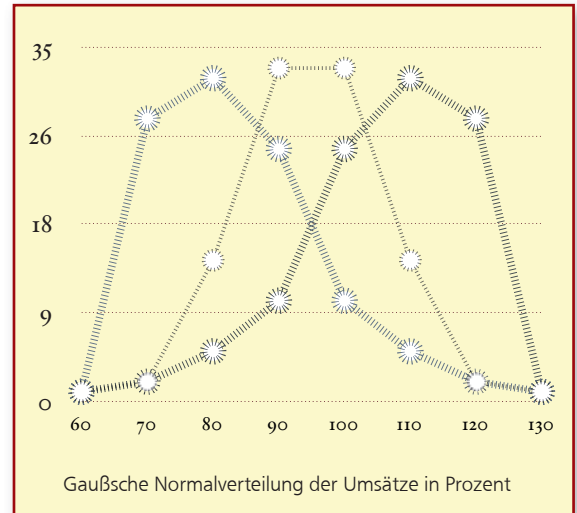
Seine Seminare sind in Deutschland sehr bekannt und werden als Maßnahme zur Persönlichkeitsentwicklung oft von Personalberatern empfohlen.

Sein Beratungsstil ist direkt, manchmal provozierend, teilnehmend, energisch anpackend, charismatisch und stark ergebnisorientiert.



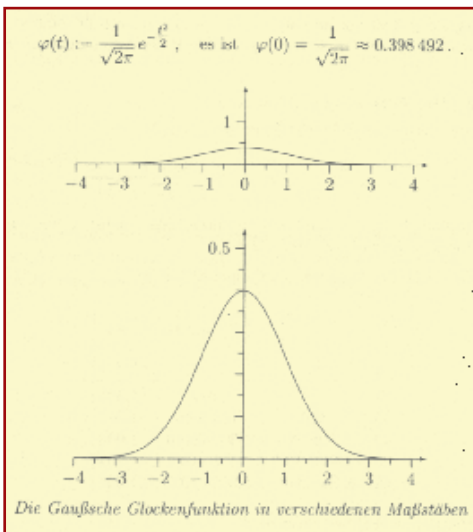
Chris Mulzer glaubt, dass Sie alles erreichen können, was Sie sich vornehmen und er weiss auch, wie...

schnittlich 1 MA 60-70.000 Euro Umsatz, 2 MA erzielen 70-80.000 Euro und bereits 14 MA tummeln sich bei 80-90.000 Euro Umsatz. Stolze 33 MA liegen bei 90-100.000 Euro, weitere ca. 33 MA erreichen zwischen 100-110.000 Euro. Dann fällt die Statistik stark und symmetrisch auf 14 MA, die 110-120.000 Euro erzielen, ab. 2 MA erreichen die 120-130.000 Euro und letztendlich wieder 1 MA über 130.000 Euro Umsatz.



Soweit das statistische Normal

Wenn Sie die Zahlen auf IHRE Mitarbeiteranzahl und IHREN Umsatz pro Zeiteinheit umrechnen, können Sie sehr einfach herausfinden, ob Ihre Umsätze diesem NORMAL gehorchen. Meist ist dies nicht der Fall. Ist die Glockenkurve nach links verschoben (oben grafisch dargestellt), ist die Sales-Mannschaft überfordert. Das bedeutet, der höchste Ausschlag ist stark am Minimalumsatz und weniger oder nicht im mittleren Bereich des Sollumsatzes orientiert. Ist die Symmetrie der Glockenkurve nach rechts verschoben (oben grafisch dargestellt), erzielt das Verkaufsteam kontinuierlich überdurchschnittliche Umsätze. Wunderbar, denken Sie sich. Doch diese Fakten spiegeln eine



Unterforderung sowie, viel gravierender, die Überbezahlung der MA wieder. Dies ist finanz- und unternehmenspolitisch ineffektiv sowie langfristig demotivierend für die Mitarbeiter. In beiden vorgestellten Fällen sind gezielte Maßnahmen möglich, um optimierte Jahresumsätze und gleichzeitig zielstrebige und motivierte Teamplayer zu generieren. Die einfachste Maßnahme ergibt sich bei Überbezahlung der Mitarbeiter durch die Korrektur der Verkaufsziele. Die Form der Kurve gibt entscheidende Anhaltspunkte, wohin der Umsatz zu korrigieren ist.

Etwas anspruchsvoller ist die gezielte Förderung der Verkaufsmitarbeiter bei Überforderung, wie im ersten Beispiel dargestellt. TOP-Trainer Chris Mulzer von kikidan in Berlin plädiert in solchen Fällen für intensives Soft Skill Development und Prozesstrainings mit Hilfe des Modells von Neuro Linguistic Programming (NLP). An diesem Punkt startet auch ein aussagekräftiges Projekt, das kikidan unter wissenschaftlicher Begleitung durch eine Studentengruppe der TU München in einem großen Unternehmen der IT-Branche in Süddeutschland durchführte. Der Ansatz lag in der Herausforderung, der sich viele Unternehmen stellen müssen, die stark erklärungsbedürftige Produkte auf dem Markt anbieten: Verkaufsmitarbeiter kommen als technische Ingenieure und aus der Produktentwicklung in

den Verkauf weil sich sonst niemand findet, der die Produkte erklären kann. Diese Mitarbeiter sind technisch hochkompetent, allerdings rhetorisch und verkäuferisch weniger geschult. Das spiegelte sich in diesem Fall auch drastisch in den Verkaufszahlen wieder. Die Analyse der Verkaufsergebnisse mittels der Gaußschen Kurve diente als Grundlage. Die Kurve war trotz eines moderat formulierten Umsatzzieles deutlich nach links verschoben. Die Durchschnittsumsätze eines beträchtlichen Teiles der Verkaufsmannschaft waren weniger als zufrieden stellend.

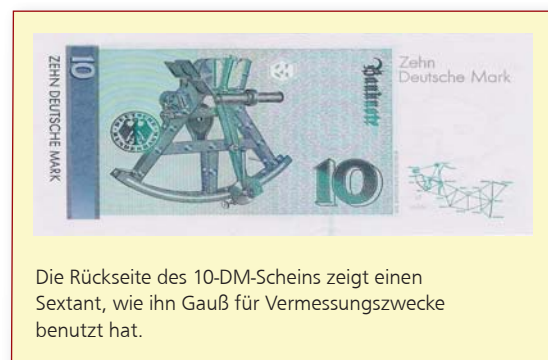


Die Unternehmensleitung wurde über eine Empfehlung auf Chris Mulzer und auf seine unkonventionelle und ergebnisorientierte Trainingsstruktur aufmerksam. Er bekam den Auftrag für das PROJEKT BRILLIANTSCHLIFF - DER TOPVERKÄUFER IN JEDEM TECHNIKER. Eine Projektgruppe aus Studenten der Technischen Universität München dokumentierte den gesamten Projektverlauf. Zwei Studenten dienten die Ergebnisse darüber hinaus als Fundament für ihre Studienabschlussarbeit im

Bereich Wirtschaftswissenschaften. Mulzers überraschter Ausspruch nach der Analyse: "Da ist doch viel mehr möglich...!" Keine leichte Aufgabe für einen Trainer, werden Sie denken? Veränderungsstrategien dokumentier- und beweisbar in höhere Verkaufszahlen umzusetzen und erfolgreich in den Köpfen einer mehr oder weniger motivierten Sales-Mannschaft zu manifestieren. Das erfordert Durchsetzungsvermögen, Fachwissen und ein gutes Stück Charisma. Nun denn, Veränderungen sind einfach immer ein "Stückerl" Arbeit, wie Chris Mulzer als geborener Bayer sagt.

Phase I

In der ersten Realisierungsphase des Experiments unterzogen sich alle 300 Außendienstmitarbeiter der Firma einer Analyse ihrer Verkaufsqualitäten. Als Maßkriterium dienten vorrangig die Umsatzzahlen. Stichprobenartige Interviews gaben deutliche Hinweise auf Defizite und mögliche Workshopinhalte. Die 100 umsatzschwächsten Mitarbeiter wurden ausgewählt und nahmen das Angebot an, an einem intensiven 3-Tages-Workshop teilzunehmen. Titel: "Sales Strategien mit SSD™ Technologie." Die endgültigen Seminarinhalte erarbeitete Chris Mulzer mit einem Team von Gruppenleitern exklusiv auf der Basis seines jährlich stattfindenden, offenen Sales-Workshops. Die Teilnehmer lernen dabei ein Prozessmodell des Verkaufens kennen, bei dem sie jederzeit feststellen können, wo im Verkauf sie sich gerade befinden. Es gibt klare Handlungsanweisungen für jeden Schritt im Verkauf und eine Menge an Tipps für jeden Verkaufstag. Die Teilnehmer lernen beispielsweise fünf verschiedene Techniken kennen, um bei einem Kunden jederzeit einen Präsentationstermin zu bekommen. Sie lernen, jedem Einwand mit vier einfachen Techniken zu begegnen oder auch eine ganz unkonventionelle



Methode, den jeweiligen Gegenüber nach der Art einzuschätzen, wie er Verkaufsentscheidungen trifft. Gerade auch für sehr erfahrene Verkäufer bietet dieser Workshop eine ganz neue Sichtweise. Das abgestimmte und prozessorientierte Verkaufsmodell wurde in effektiven Kleingruppen durchgeführt. Die jeweiligen Gruppenleiter nahmen ebenfalls teil. Jeder Teilnehmer erhielt zusätzlich den Audio Mitschnitt des Workshops zur Vertiefung der erlernten Fähigkeiten. Die elf Audio CDs dienten praktisch auf jeder Fahrt zum Kunden oder auf dem Weg ins Office als effektive Unterstützung und verkürzten die Fahrten.

Was war das Ergebnis dieser Schulungsmaßnahme?

Nach Einschätzung der Gruppenleiter und nach Aussage der Mitarbeiter waren die 100 teilnehmenden Außendienstmitarbeiter nach dem Workshop viel besser in der Lage, Einwände erfolgreich zu widerlegen. Sie erkannten schneller, was der Kunde wirklich will, waren selbstbewusster im Auftreten, die allgemeine Kundenzufriedenheit stieg. Doch das wichtigste Ergebnis drückte sich in Zahlen aus: Nach sechs Monaten pendelte sich der durchschnittliche, bereinigte Monatsumsatz der teilnehmenden Mitarbeiter auf etwa +28 % über dem bereinigten Monatsdurchschnitt vor der Schulung ein.

Carl Friedrich Gauß

Die Gauß- oder Normalverteilung (nach Carl Friedrich Gauß) ist ein wichtiger Typ kontinuierlicher Wahrscheinlichkeitsverteilungen. Ihre Wahrscheinlichkeitsdichte wird auch Gauß-Funktion, Gauß-Kurve, Gauß-Glocke oder Glockenkurve genannt. Die besondere Bedeutung der Normalverteilung beruht unter anderem auf dem zentralen Grenzwertsatz, der besagt, dass eine Summe von n unabhängigen, identisch verteilten Zufallsvariablen im Grenzwert normalverteilt ist. Viele natur-, wirtschafts- und ingenieurwissenschaftliche Vorgänge lassen sich durch die Normalverteilung entweder exakt oder wenigstens in sehr guter Näherung beschreiben (vor allem Prozesse, die in mehreren Faktoren unabhängig voneinander in verschiedene Richtungen wirken). Die Normalverteilung ist gegeben durch die Wahrscheinlichkeitsdichte.

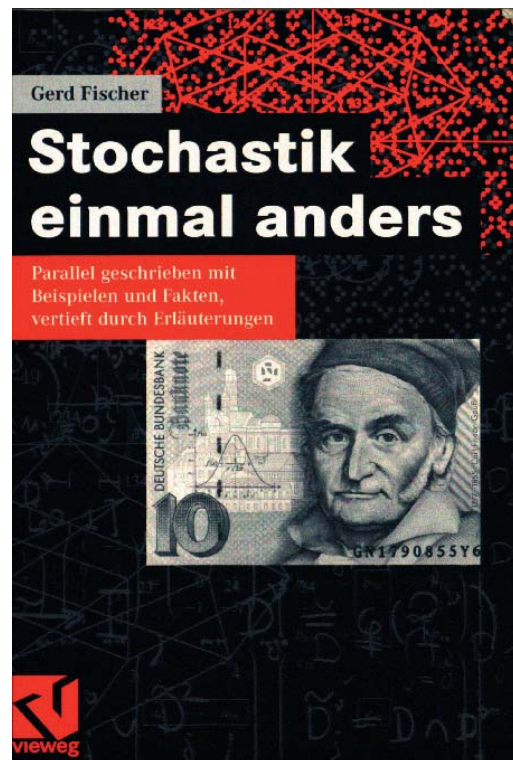
Der Gaußberg ist ein erloschener Vulkan an der Küste des Südpolarmeeres im Kaiser-Wilhelm-II.-Land auf Antarktika. Seine markante Spitze ist der einzige eisfreie Ort in der Umgebung. Aus diesem Grund ist der Gaußberg ein wichtiger Orientierungspunkt in der antarktischen Küstenregion. Zu Ehren seiner mathematischen Leistungen wurde dieser Vulkan nach Friedrich Gauß benannt. Auch in Gauß' niedersächsischer Geburtsstadt Braunschweig gibt es einen Gaußberg.

“Nichts ist getan, wenn noch etwas zu tun übrig ist.”

Phase II

Mit diesem Ergebnis fiel der Geschäftsleitung die Entscheidung sehr leicht, das Projekt auf die restlichen 200 Mitarbeiter auszuweiten. Diesmal mit einer leicht abgewandelten, optimierten Strategie: Chris Mulzer gestaltete im Vorfeld einen individuellen Salesletter, der täglich als vorbereitende Maßnahme per E-Mail an alle Mitarbeiter verschickt wurde. In 30 Lektionen kombinierte er seine Erfahrungen aus der in Phase I durchgeführten Case-Study mit den Inhalten des Workshops. Die komplexeren Inhalte werden dabei vor dem Workshop detailliert erklärt. Dies erhöht die Wirksamkeit der Lerninhalte, die Merkfähigkeit sowie deren Umsetzung nochmals.

Die Workshops fanden in kleinen Teams mit einer Gruppengröße von jeweils 15-20 Personen statt. Insgesamt waren es zwölf Seminarblöcke jeweils an drei Tagen, von Donnerstag bis Samstag. Das erlaubte den Mitarbeitern eine flexible Disposition der Teilnahme. Das Unternehmen stellte die Mitarbeiter zwei bezahlte Tage frei, forderte dafür allerdings einen Tag als persönlichen Zeiteinsatz. Diese Regelung wurde als fair anerkannt und angenommen. Als Ergänzung zum Workshop gestaltete Chris Mulzer den KICK-Katalog. Dies ist eine digitale Produktbibliothek, die speziell die positiven Verkaufsargumente und mögliche Einwände nach Priorität geordnet auflistet. Jeder Mitarbeiter kann jederzeit im Büro und unterwegs darauf zugreifen. Für die Inhalte war das Team der Gruppenleiter zuständig, die Gestaltung und Integration übernahm kikidan im Fullservice. Die eingebaute Analyse des Lese- und Klickverhaltens der Mitarbeiter gibt den Gruppenleitern aktuelle Informationen über einen möglichen Coachingbedarf. Die Nachbereitung des Workshops erfolgte in 30 weiteren Lektionen des Salesletters. Auch hier diente eine Analyse des Leseverhaltens als Instrument zur Analyse eines eventuellen Coachingbedarfs. Dafür erhielt jeder Gruppenleiter eine zweitägige Einführung in das Modell des High-Performance Coaching. Damit war eine intensive und individuelle Betreuung der Mitarbeiter sichergestellt. Darüber hinaus gab es als SPINOFF aussagekräftigere Werte zum zielorientierten Verhalten der MA als Basis für das jährliche Mitarbeitergespräch. Damit nutzte die Abteilung Verkauf ein Führungsinstrument, das durch direktes Feedback und prozessorientiertes Coaching eine in diesem Unternehmen bisher unbekannte Mitarbeiterqualität schuf.



Literaturhinweise

Wahrscheinlichkeitstheorie

Heinz Bauer,
de Gruyter Lehrbuch,
ISBN 3-11-012190-5

Stochastik einmal anders

Gerd Fischer, www.viewweg.de

Grundbegriffe der
Wahrscheinlichkeitstheorie
K. Hinderer, Springer-Verlag
ISBN 3-540-060045-6

Wahrscheinlichkeitsrechnung

A. Rényi, VEB,
Deutscher Verlag
der Wissenschaften

<http://www.bundesbank.de>

<http://www.kikidan.com>

<http://www.wikipedia.de>

Sicherlich werden Sie sich fragen, was denn in den E-Mails an die Mitarbeiter stand und was die Inhalte des Workshops waren. Das können Sie einfach herausfinden. Chris Mulzer stellte nach diesem erfolgreichen Projekt den von ihm entwickelten Salesletter kostenlos online. Sein Salesletter lehnt sich an den im oben beschriebenen Projekt an, ist etwas allgemeiner formuliert und besteht aus 80 Lektionen, die auf insgesamt 20 Wochen verteilt sind. Mit vielen Übungen und Experimenten zur Vertiefung erläutert er praxisnah das Prozessmodell des Verkaufens und gibt Tipps für die Umsetzung. Das Lesen jeder Lektion nimmt auch hier nur ca. 5 Minuten Zeit in Anspruch. Den Live-Mitschnitt des Workshops von Chris Mulzer auf Audio CD können Sie im Internet erwerben: Im Shop auf der Website www.kikidan.com bietet er die SALES STRATEGIEN MIT SSD™ TECHNOLOGIE auf insgesamt 11 CDs preiswert an.

Was ist das Fazit?

Die Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung mit ihrem Ursprung in der wissenschaftlichen Statistik läßt sich auf BAYES (Theorie der Schätzungen),

LAPLACE (Qualitätskontrolle) und GAUSS (Normalverteilung) zurückführen. Erst im 20. Jahrhundert wurde die mathematische Statistik zu einem eigenständigen Gebiet innerhalb der Wirtschaftswissenschaften. Statistische Verfahren werden unter anderem auch in Physik, Biologie, Medizin, Ökonomie, Industrie, Landwirtschaft, Fischereiwesen, Meteorologie und im Verkehrswesen angewandt. Die Methodologie ist eine der wichtigsten Komponenten der wissenschaftlichen Schlussweise. Sie ist zu einem untrennbaren Bestandteil einer gut organisierten Arbeitsweise in Wirtschaftsunternehmen und Institutionen geworden.

Jeder Unternehmer und Verkaufsleiter kann sich durch die Übertragung der hier vorgestellten Zahlen einfach einen Überblick über den Verlauf seiner individuellen Unternehmenskurve verschaffen. Damit kann er sofort die Umsatztendenz feststellen. Und zum Abschluss nochmals zu den Finanzen: Der gesamte Außendienst erzielte im Jahr nach dem Projektabschluss einen bereinigten Jahresumsatz von +17 % über dem vorherigen Mittel. Um es mit den Worten von Carl Friedrich Gauß zu sagen: MAN DARF DAS UNWAHRSCHEINLICHE NICHT MIT DEM UNMÖGLICHEN VERWECHSELN.