



marconomy

Sales Pipeline Management

# In 3 Schritten zu einer effektiven Sales Pipeline

26.02.2022 | Aktualisiert am 17.02.2022 | Ein Gastbeitrag von Prof. Dr. Markus B. Hofer, Dr. Rainer Schlamp & Dr. Benedikt Neufang\*

In drei pragmatischen Schritten durch konsequentes Sales Pipeline Management den Fokus im Vertrieb wieder auf Neukundengeschäft und Wachstum richten - der folgenden Artikel gibt hier eine Übersicht und ein konkretes Beispiel aus Praxis.



*Ein wichtiger Schritt im Sales Pipeline Management ist die kontinuierliche Messung des Vertriebsfortschritts.  
(Bild: gemeinfrei / Pexels )*

In Zeiten von steigenden Material-, Energie- und Personalkosten sind viele Vertriebsteams aktuell fast vollständig mit der Verhandlung und Durchsetzung von Preisrunden bei den Kunden ausgelastet. Wenig Zeit bleibt für Wachstumsthemen und Neukundenakquise, was Unternehmen mittelfristig daran hindern wird, profitabel aus der Krise herauszuwachsen. Mit den folgenden drei Schritten können Vertriebsleiter hier jedoch gegensteuern und die Grundlagen für ein konsequentes Sales Pipeline Management legen.

## Schritt 1: Legen Sie realistische Akquiseziele fest und konkretisieren Sie die Inputs

Am Anfang jedes Jahres steht für viele Vertriebstteams ein generelles Umsatzziel, auf das alle Mitarbeiter hinarbeiten. Zum Teil wird dieses Ziel durch das Geschäft mit den Bestandskunden erreicht werden, aber die verbleibende Lücke muss mit Neugeschäft geschlossen werden. Um effektiv auf dieses Neugeschäft hinzusteuern, wird ein explizites Ziel für das Neugeschäft benötigt.

**Folgende Aspekte sollten dabei Berücksichtigung finden:**

- Welcher Teil des letztjährigen Umsatzes ist durch Liefervereinbarungen bereits für dieses Jahr gesichert?
- Mit welchem Teil des letztjährigen Umsatzes kann vernünftigerweise in diesem Jahr wieder gerechnet werden?
- Wie hoch ist das realistische Wachstumspotenzial mit den Bestandskunden für dieses Jahr?
- Wie groß ist die Lücke dieses Bestandskundenumsatzes zum Ziel?

Die Lücke zwischen Bestandskundenumsatz und Ziel bildet das Output-Ziel für die Neukundenakquise, von dem im nächsten Schritt konkrete Input-Ziele abgeleitet werden. Hierfür rückt der Fokus auf den operativen Verkaufsprozess:

- Wie viel Umsatz bringen neue Kunden in den ersten 12 Monaten typischerweise mit?
- Wie viele der angesprochenen Kunden kaufen am Ende?
- Welche Schritte sind nötig, um die Kunden zu überzeugen?
- Wie lange dauert dies typischerweise?

Auf Basis dieser Informationen können Sie ableiten, wie viele Kunden im Laufe des Jahres identifiziert und angesprochen werden müssen und wie viel Vertriebsressourcen dafür benötigt werden. Daraus lässt sich für die Mitarbeiter ein Zielwert ableiten, welcher Anteil der Arbeitszeit auf Neukundenakquise verwendet werden sollte und welcher Neukundenumsatz damit erzielt werden soll.

---

**PROJEKTBEISPIEL:**

## Aufgabenstellung

Bei einem Maschinenbauunternehmen erschweren die unterschiedlichen Sales Cycles und Verkaufssituationen in den verschiedenen Geschäftsbereichen die Transparenz des Verkaufsfortschritts und die Auftragseingangsplanung. Zudem sollen Führungskräfte sowie Mitarbeiter im Außen- und Innendienst einen größeren Anteil ihrer Arbeitszeit zielgerichtet auf den Abschluss von Verträgen mit neuen Kunden legen – ohne dass ausschließlich finanzielle Mittel als Anreiz verwendet werden, um die Wachstumsziele des Unternehmens zu erreichen. Ziel dieses Projekts ist die Einführung eines strukturierten und einheitlichen Sales Pipeline Managements über verschiedene Geschäftseinheiten hinweg.

## Vorgehen

In der Konzeptphase werden die für ein effektives Sales Pipeline Management notwendigen drei Kernbausteine gemeinsam mit ausgewählten Vertriebsmitarbeitern, Experten und Führungskräften entwickelt und aufeinander abgestimmt:

- Vertriebsmethodik: Harmonisierte Pipeline-Stufen auf Basis der Vertriebsprozesse mit klaren Meilensteinen
- Führungsmethodik: Kaskade von formal und inhaltlich strukturierten Pipeline Calls innerhalb der gesamten Vertriebsorganisation
- CRM-System: Entwicklung von aussagekräftigen Dashboards auf Basis angereicherter Daten

## Ergebnis

Die Maßnahmen finden eine hohe Akzeptanz bei Vertriebsmitarbeitern und -Managern. Sie unterstützen die Vertriebsorganisation bei der konsequenten Priorisierung der Akquiseaktivitäten und erhöhen die Erfolgchancen (Hit Rate). Zudem fördern Sie Akzeptanz und Nutzung des CRM-Systems.

## Schritt 2: Messen Sie den Vertriebsfortschritt kontinuierlich

Es mag wie eine Binsenweisheit klingen, aber das alleinige Festlegen von Zielen führt noch nicht zur Zielerreichung. Diese gelingt nur, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte sie kontinuierlich im Blick behalten und ihren Fortschritt nachhalten. Im Kontext der Neukundenakquise bedeutet dies, dass sämtliche potenziellen Neukunden erfasst werden und ihr Status entlang des Verkaufsprozesses bzw. der [Customer Journey](#) abgebildet und ihr Umsatzpotenzial abgeschätzt wird.

Die meisten professionellen [CRM](#)-Systeme haben die Grundfunktionen hierfür bereits standardmäßig mit an Bord und die Einrichtung kann oft einfach und schnell erfolgen.

Doch auch Unternehmen ohne CRM-System können mit Bordmitteln und einfachen Tools loslegen – Die IT-Infrastruktur sollte hier kein Hindernis sein.

Zur Messung des Vertriebsfortschritts hat es sich in vielen Industrien und Branchen etabliert, den Weg der potenziellen Kunden vom grundsätzlichen Interesse bis hin zum Vertragsabschluss als Kaufentscheidungsprozess oder Customer Journey mit unterschiedlichen Stadien zu strukturieren. Die Stadien sollten so gewählt werden, dass sich der Status der potenziellen Kunden dann ändert, wenn sie einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg zum Vertragsabschluss erreichen, z.B. wenn sie um eine Demonstration oder um ein verbindliches Angebot bitten. Damit verfügen Unternehmen jederzeit über die Information, wie viele Kunden mit welchem Umsatzpotenzial sich gerade wo im Kaufentscheidungsprozess oder der Customer Journey befinden. Für Führungskräfte entsteht so eine einfache Übersicht, ob ihre Vertriebsmannschaft mit genügend potenziellen Kunden in Kontakt steht, um das Gesamtziel zu erreichen.

### Schritt 3: Zeigen Sie persönliches Interesse an der Akquisearbeit

Nachdem Unternehmen die Akquiseziele konkretisiert und die Voraussetzungen für die kontinuierliche Messung des Vertriebsfortschritts geschaffen haben, fehlt als letzter Baustein das eigentliche Nachhalten im Alltag. Hier stehen die Führungskräfte und Mitarbeiter vor der Herausforderung, im Alltagsstress die nötige Zeit und Aufmerksamkeit für dieses Thema zu reservieren. Als wirksames Instrument haben sich regelmäßige Geschäftsdurchsprachen (engl. Pipeline Calls) erwiesen, bei denen Führungskräfte und Mitarbeiter in kurzen, klar strukturierten Regelterminen, über die wichtigsten potenziellen Neukunden sprechen und Verkaufsansatz, Argumente und nächsten Schritte abstimmen.

Das persönliche Interesse und Engagement der Führungskräfte an der Akquise schaffen echtes Momentum und Verbindlichkeit. Zudem sind sie besser informiert und können den Vertriebserfolg frühzeitig und konkret positiv beeinflussen, statt Quartalsende in langen Reviews die Gründe für eine Zielverfehlung zu eruieren.

\* Prof. Dr. Markus B. Hofer geschäftsführender Gesellschafter von [EbelHofer Strategy & Management Consultants](#) und Lehrbeauftragter an der International School of Management (ISM). Dr. Rainer Schlamp ist Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants; Dr. Benedikt Neufang ist Manager bei EbelHofer Strategy & Management Consultants.

(ID:48014878)