

Lead Management and Opportunity Management

Carsten Alex. Simon

Katrina Leyking

Betreuung: Torsten Koch

SAP Retail Solutions

Seminar WS 02/03

Customer and

Supplier Relationship Management

Prof. Dr.-Ing. Gerhard Weikum

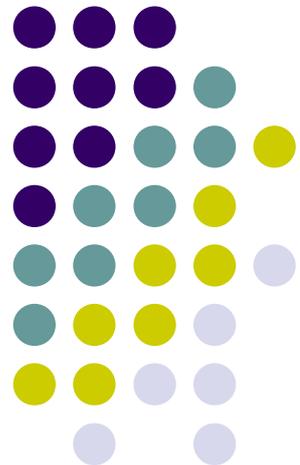
Dr.-Ing. Ralf Schenkel

Universität des Saarlandes

in Zusammenarbeit mit

Karin Blank und Wolfgang Barth

von SAP Retail Solutions



Universität des Saarlandes, Saarbrücken

28.01.2003

Ausarbeitung zum Vortrag im Rahmen des Seminars
„*CRM und SRM: Customer und Supplier Relationship Management*“
am Lehrstuhl für Datenbanken und Informationssysteme
Prof. Dr.-Ing. Gerhard Weikum, Universität des Saarlandes
in Zusammenarbeit mit SAP Retail Solutions im
Wintersemester 2002/2003.

Referenten:

Carsten Alex. Simon (mail@CarstenSimon.de)

Katrina Leyking (Katrina@Leyking.de)

Betreuer:

Torsten Koch, SAP Retail Solutions

Übersicht

0. Motivation	4
1. Lead Management (Carsten Alex. Simon)	5
1.1. Definitionen	5
1.2. Gründe, Ziele und Voraussetzungen für Lead Management	6
1.3. IT-Grundlagen von SAP CRM 3.1	8
1.4. Einordnung im Customer Interaction Cycle	9
1.5. Der typische Akquisitionsprozess	10
1.6. Der Lead Management Prozess	11
1.6.1. Lead Generation	12
1.6.2. Lead Qualification	12
1.6.3. Lead Reporting	14
1.6.4. Lead Transfer	14
2. Opportunity Management (Katrina Leyking)	16
2.1. Definitionen	16
2.2. Einordnung im Customer Interaction Cycle	16
2.3. Nutzen von Opportunity Management	17
2.4. Phasen einer Opportunity	19
2.5. Informationen einer Opportunity	19
2.6. Strukturierte Verkaufsmethodik	21
2.6.1. Buying Center	22
2.6.2. Projektzielbeschreibung	23
2.6.3. Wettbewerberanalyse	24
2.6.4. Opportunity Assessment	24
2.6.5. Opportunity Plan	25
2.6.6. Report, Analyse	26
2.6.7. Sales Assistent	27
3. Perspektiven und offene Fragen	29
4. Literatur- und Hintergrundunterlagen	30

0. Motivation

Gabler - Wirtschaftslexikon: Unternehmung, Unternehmen I. Begriff: Wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, in dem auf nachhaltig ertragsbringende Leistung gezielt wird, je nach Art der U. nach dem Prinzip der → Gewinnmaximierung oder → dem Angemessenheitsprinzip der Gewinnerzielung. [...]

Es steht außer Frage: Auf kurz oder lang ist es das Ziel eines jeden Unternehmens, Gewinne zu erwirtschaften. Der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen ist dabei die weitverbreiteste Art und Weise. Eine Unternehmung strebt aber noch einen Schritt weiter: sie will möglichst viele Einheiten absetzen und dabei ihren Gewinn maximieren. Dazu muss sie in der Lage sein, alle potentiellen Käufer zu erkennen und zu tatsächlichen Käufern weiterzuentwickeln.

Aus dieser Zielsetzung ergeben sich folgende zentralen Fragen, die sich ein Unternehmen stellen muss:

- Wer sind die potentiellen Kunden?
- Was sind ihre genauen Leistungswünsche und Budgetbedingungen?
- Wie können speziell sie von unserer Lösung überzeugt werden?

Lead- und Opportunity Management können Antworten auf diese Fragen geben und durch einen optimalen (Vor-)Verkaufsprozess führen.

1. Lead Management

1.1. Definitionen

Jeder potentielle Kunde ist eine mögliche Verkaufschance. Sobald diese vom Marketing eines Unternehmens erkannt und erfasst wurde, handelt es sich um einen Lead. Man definiert daher einen **Lead als eine Möglichkeit für ein Unternehmen, Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen**. Jeder Lead beschreibt und speichert das Interessenpotential und weitere Daten zu dem erkannten potentiellen Käufern.

Diese Informationen werden im folgenden **Lead Management Prozess** weiterentwickelt. Mit Hilfe eines professionellen Lead Management Tools können vorhandene Interessentenpotentiale konsequent erfasst, bearbeitet und ausgeschöpft werden. Die Erfassung betrifft die Erstellung, die Bearbeitung die Weiterentwicklung eines Leads und die Ausschöpfung dieses Leads führt zum möglichen, gewünschten Nutzen für das Unternehmen aus diesem Interessentenpotential.

Fallbeispiel: Bentley Motors



Wir haben uns dazu entschieden, alle Funktionen und Abläufe des Lead und Opportunity Managements an einen konkreten Beispiel zu verdeutlichen. Nach eingehenden Beratungen mit Mitarbeitern der SAP Retail Solution haben wir uns auf den Automobilhersteller Bentley Motors geeinigt. Bentley Motors hat im Juli 2002 das System mySAP CRM 3.1 weltweit eingeführt.

Ausgangssituation

Bentley Motors, Tochterunternehmen des VW-Konzerns, stellt hochpreisige Automobile her und beschäftigt rund 2600 Mitarbeitern. Der hohe Stückpreis eines Bentley Autos (> 300.000 €) begründet die geringen Verkaufszahlen (1800 pro Jahr), welche implizieren, dass einer der 35 weltweiten Händler pro Woche gerade mal ein Fahrzeug verkauft. Wie auch im Falle Bentley Motors liegen bei solchen Luxusgütern sehr komplexe Verkaufsprozesse vor: Einem Kaufabschluss gehen oftmals jahrelange Informations- und Entscheidungsphasen eines Kunden voraus, die alle vom Händler begleitet werden wollen.

		2001	2000	%
Absatz	Fzg.	1.844	1.863	- 1,0
Produktion		1.781	1.938	- 8,1
Belegschaft am 31.12. Tsd.		2,6	2,5	+ 3,6
Umsatzerlöse	Mio. €	422	418	+ 1,0
Operatives Ergebnis		- 48	- 68	+ 29,8
- in % der Umsatzerlöse		- 11,1	- 16,3	X

©VOLKSWAGEN AG Geschäftsbericht 2001

Die Übersicht zeigt die Entwicklung der Geschäftszahlen in den Jahren 2000 und 2001: Der Absatz sank um ein Prozent. Gleichzeitig wurde die Produktion um 8,1% reduziert, was auf genauere Absatzprognosen und damit verbundene geringere Lagerkosten verweist. Die steigenden Umsatzerlöse konnten das operative Ergebnis 2001 zwar noch nicht in den gewinnerbringenden Bereich führen, sorgten aber für eine fast 30 prozentige Reduktion der Verluste.

Bis Juni 2002 verfügte Bentley Motors weder über Lead noch über Opportunity Management. Jeder Händler pflegte seine Interessentendaten in seinem eigenen System, welches mehr und mehr an seine Grenzen stoß. Damit lag das Wissen über Kunden und Interessenten ausschließlich bei den einzelnen Händlern.

1.2. Gründe, Ziele, Voraussetzungen für Lead Management

Allerdings bringt Lead Management nicht nur Nutzen für das Unternehmen, sondern erfordert auch einen nicht zu unterschätzenden Aufwand. Es lohnt sich daher einerseits für Unternehmen, die hochpreisige Produkte verkaufen, (wie z.B. Autos, teure Uhren, ...) und andererseits auch für den Verkauf geringer-wertiger Produkte, die aber in großen Mengen abgesetzt werden und somit zu hohen Auftragswerten führen. Ein weiter wichtiger Punkt ist die Größe des Vertriebs- und Marketingteams. Je mehr Mitarbeiter in diesen Bereichen beschäftigt sind, umso mehr ist das Verkaufs- und Marketing-Wissen auf viele verschiedene Personen verteilt. Hier rentiert sich der Einsatz von Lead-Management, um dieses Wissen zentral zu speichern, für jeden einzelnen jeder Zeit verfügbar zu machen und somit die Kommunikation optimal zu koordinieren. Außerdem gibt Lead Management bei komplexen Verkaufsprozessen, die in viele Schritte unterteilt sind und immer wieder Veränderungen nötig machen (z.B.

Kauf eines Fertighauses), die Möglichkeiten den Akquisitionsprozess gezielter und effizienter zu steuern.

Angesichts gekürzter Marketing- und Vertriebsbudgets auf der Betriebsseite, sowie zunehmender Kaufzurückhaltung auf der Kundenseite, bedeutet für viele Unternehmen in den heutigen Tagen wirtschaftlicher Rezession, jeder einzelner Verkaufsabschluss einen harten Kampf.

Lead Management greift genau in dieser Situation und ermöglicht eine optimale Ausschöpfung der Interessentenpotentiale. Ziel dabei ist es, jeden einzelnen Interessenten entsprechend seiner Anforderungen und seiner Wertigkeit optimal zu betreuen.

Durch die klare, kundenspezifische Steuerung des Vorverkaufsprozesses bietet es große Transparenz über den Ressourceneinsatz, der sich nun gezielt auf die vielversprechendsten Kundenpotentiale fokussiert. Somit können Betriebsmittel optimal eingesetzt, anstatt in „blinden“ Marketing-Aktionen verschwendet zu werden. Dabei liefert es eine profunde Argumentationsbasis für interne Entscheidungen und gleichzeitig eine kontinuierliche Dokumentation über alle Aktivitäten, Interessentenentwicklungen und Mitarbeitererfahrungen, auf deren Basis dann Reporting- und Analyse-Methoden konkrete Entscheidungshilfen für optimale Marketing- und Vertriebsaktivitäten generieren.

Um Lead und Opportunity Management in einem Unternehmen erfolgreich zunächst ein- und dann durchzuführen, sind vier Hauptvoraussetzungen zu erfüllen:

- Für jedes Unternehmen muss ein individuelles Konzept erarbeitet werden.
- Die menschlichen Schnittstellen und Prozesse innerhalb des Unternehmens müssen klar definiert werden.
- Die Mitarbeiter sollten eine deutliche Akzeptanz für das einzuführende System zeigen.
- Zur Informationserfassung und -verarbeitung muss eine geeignete Software zur Verfügung stehen, die das Lead und Opportunity Management überhaupt erst im großen Umfang und integriert in Unternehmensprozesse möglich macht.

Fallbeispiel: Bentley Motors



Ziele des Einsatzes von Lead und Opportunity Management

- Zentrale Erfassung der Interessentendaten
- Kundeninformationen sollen auch der Hauptverwaltung zur Verfügung stehen
- Genauere Kenntnisse über Kunden
- Vereinfachung des Verkaufsprozesses
- Entwicklung neuer Marktstrategien
- Reporting und Dokumentation

1.3. IT-Grundlagen von SAP CRM 3.1.

SAP bietet eine geeignete Software im Rahmen ihres mySAP CRM 3.1. Systems an, welches Lead und Opportunity Management unterstützt.

Dabei baut die Software auf das System SAP R/3 auf, welches zur Abdeckung aller Unternehmensbereiche, wie Rechnungswesen, Personalwirtschaft, Vertrieb, Materialwirtschaft, in einer Client/Server-Architektur dient.

MySAP CRM 3.1. unterstützt die Optimierung der Kundenbeziehungen in den Bereichen Marketing, Sales, Service, Analyse und integriert unter anderem auch die Idee des Lead und Opportunity Managements.

SAP Software besteht aus vier Implementierungskomponenten:

- einem Datenbanksystem (Oracle, Informix, MS SQL-Server, DB 2, ...)
- einem SAP Kern (in C programmiert)
- verschiedenen Anwendungen (in ABAP/4 oder Java programmiert)
- SAP-Benutzeroberflächen (SAPGUI oder Portale)

Als Marketing-Komponente setzt die mySAP CRM 3.1 Anwendung auf diesem System auf. Sie besitzt zahlreiche Schnittstellen zum SAP/R3 -System, ein einfacher Datenfluss zwischen der Software ist somit sichergestellt.

Auf viele Funktionalitäten der mySAP CRM 3.1 Anwendung kann schon aus dem SAP R/3 System direkt zugegriffen werden Umgekehrt bietet auch das CRM-System direkte Zugriffsmöglichkeiten auf Funktionen des R/3-Systems.

Mit der Einführung des Lead- und Opportunity-Managements in der Version mySAP CRM 3.1. war SAP einer der ersten Softwareanbieter, die eine solche Lösung im

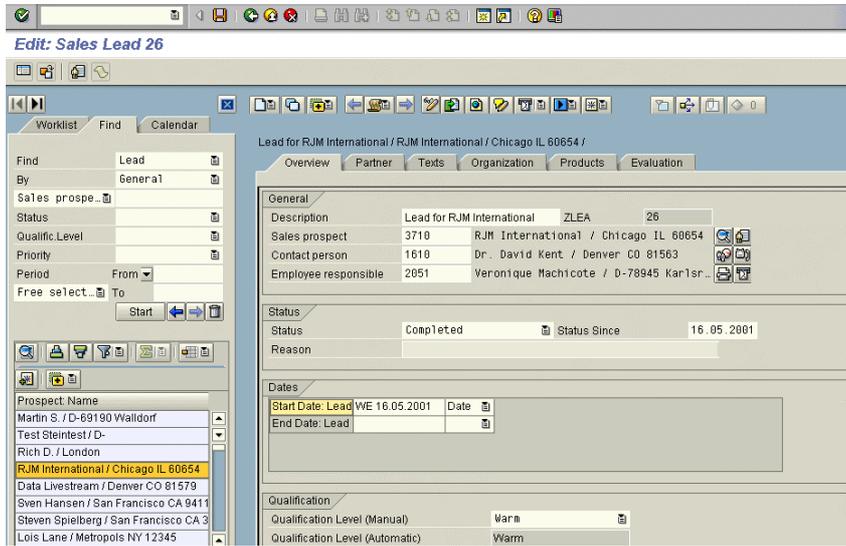


Abb.1 SAP CRM 3.1. Screenshot

Programm hatten. Mittlerweile sind einige Wettbewerber auf diesem Weg gefolgt, allerdings bieten sie für Außenstehende wenig Einsicht in ihre Produkte. Im Laufe unserer Vorbereitungen haben wir uns daher auf die von SAP angebotene Software konzentriert und werden im Folgenden intensiv auf diese

Lösung eingehen. Abbildung 1 gibt Aufschluss über das generelle Aussehen der Benutzeroberfläche des Lead Managements in mySAP CRM 3.1.

1.4. Einordnung in Customer Interaction Cycle

Sowohl Lead als auch Opportunity Management lässt sich in den Zyklus des optimierten Kundenbeziehungsmanagement von mySAP CRM 3.1. – dem sogenannten Customer-Interaction - Cycle einordnen. Dieser besteht aus vier Phasen.

In der Phase des Customer Interaction erkennt das Marketing potentielle



Abb.2 Customer Interaction Cycle

Käufer und versucht diese zu (erstmaligen) Käufern weiterzuentwickeln. Hier ist neben vielen anderen Komponenten, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann, auch das Lead Management angesiedelt.

Die Fortführung dieser Bestrebungen zum konkreten Verkaufsvertrag übernimmt in der Business Transaction Phase der Vertrieb, der um den Abschluss von Geschäftsvereinbarungen bemüht ist. Dabei steht das Opportunity Management im Zentrum der Aktivitäten.

Die beiden letzten Phasen Ordern Fulfillment, sowie Customer Service dienen der tatsächlichen Auftragsabwicklung und der Bereitstellung von nachgelagerten Serviceleistungen. Sie werden hier weiter nicht betrachtet.

1.5. Der typische Akquisitions-Prozess

Die beiden ersten Phasen des Customer-Interaction-Cycle umfassen den kompletten Akquisitionsprozess eines Unternehmens. Dieser filtert aus der breiten Masse der Zielgruppen durch fortschreitende Aktivitäten die Interessenten heraus, die wirklich Käufer des Produktes zu werden versprechen. Hier sei zunächst das herkömmliche Vorgehen beschrieben:

Das Marketing versucht im ersten Schritt durch Werbekampagnen, wie Zeitschriftenanzeigen, Plakate mit Hinweis auf den Internetauftritt, Servicetelefonen, Postkarten-Aktionen, etc. die Zielgruppen auf das Produkt aufmerksam zu machen. Reaktionen auf diese Kampagnen zeigen sich in verschiedenen Arten der „Response“: Zurückschicken der Postkarte mit Bitte um Informationen, Bestellen eines Newsletters auf der Internetseite, Interessenten an den Servicetelefonen, Besuch in einer Filiale etc.. Diese Kontaktaufnahme des potentiellen Kunden mit dem Unternehmen führt zum Erstkontakt des Unternehmens mit dem potentiellen Kunden. Sei es die erste Beratung durch den Verkäufer in der Filiale, oder das erste zugeschickte Informationspaket, oder die regelmäßig versandten Newsletter. In der Regel wird dieser Erstkontakt durch eine Serie von Folgekontakten weitergeführt, so dass sich im Idealfall eines fortschreitenden Interesses ein intensiver Dialogprozess zwischen potentielltem Kunde und Mitarbeiter des Unternehmens entwickelt! Kristallisiert sich im Laufe dieses iterativen Prozesses konkretes Interesse am Kauf eines Produktes heraus, so wird dem Kunden ein Angebot vorgelegt, das dieser entweder ablehnt oder nach gewissen Verhandlungen bzw. direkt akzeptiert und es zum Kaufabschluss kommt. In Abbildung 3 sind die Interessenten in

jeder Phase als Punkte dargestellt, die im Verlaufe des Akquisitionsprozesses sich immer weiter auf diejenigen reduzieren, die zum Schluss zu tatsächlichen Käufern werden.

Im vorgestellten Akquisitionsprozess setzt nun Lead und Opportunity Management an:

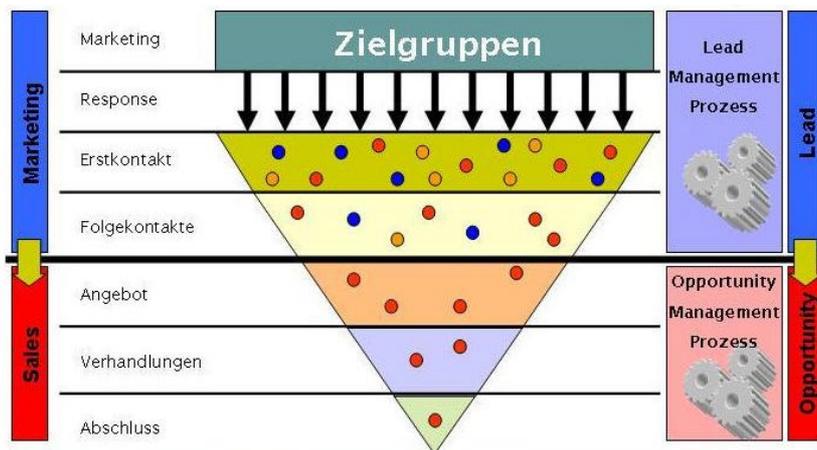


Abb. 3 Ansatz des Lead / Opportunity Management-Prozesses

Lead Management wird dabei im Bereich des Marketing eingesetzt. Sobald es zu einem Erstkontakt kommt, wird ein Lead angelegt, der im Verlaufe des weiteren Prozesses qualifiziert und validiert wird. Die Punktefärbung weist darauf hin. Sobald sich ein Lead als besonders verkaufs-

versprechend (rot) qualifiziert hat, wird er an den Vertrieb (Sales) übergeben, der die Informationen des Leads übernimmt und eine Opportunity anlegt. Diese wird im weiteren Opportunity Management Prozess weiterentwickelt und im besten Fall zu einem Verkaufsabschluss geführt.

Dabei ist es nicht notwendig, dass ein Unternehmen sowohl Lead und Opportunity Management zusammen einsetzen muss. Es handelt sich um zwei getrennte Prozesse, die durchaus auch einzeln eingeführt werden können. Viele Unternehmen, die das System zunächst in einem Bereich testen wollen, betreiben nur Lead oder nur Opportunity Management.

1.6. Der Lead Management Prozess

Der Lead Management Prozess besteht aus vier Komponenten:

- Lead Generierung,
- Lead Qualification,
- Lead Reporting,
- Lead Transfer.

1.6.1. *Lead Generation*

Zur Erstellung eines neuen Leads kommt es über verschiedenste Kontaktkanäle, wie z.B. Web, Telefon, Fax, E-Mail, Mobile Devices, Face to Face, Marketing Kampagnen etc. Dabei werden alle relevanten Daten des Interessenten (Name, Kontaktdaten, Priorität, Produkte, Status, etc.) erfasst und zentral gespeichert, so dass sie dem gesamten Marketingteam zur Verfügung stehen. So besteht die Möglichkeit, dass dezentral gearbeitet werden kann und alle Mitarbeiter mit den gleichen hochwertigen Informationen versorgt sind.

Gleichzeitig wird versucht durch Duplikatentest zu vermeiden, dass ein zweiter Lead für einen schon registrierten Interessenten angelegt wird. Dies vermeidet unnötige Marketingkosten und

Fallbeispiel: Bentley Motors



Lead Generation

- Erstellung der Leads aus Marketingkampagnen und Kundenkontakten beim Händler (zentral und dezentral)
- Dezentale Erfassung: Für Kunde soll der Prozess nicht sichtbar sein.
- Standardisierte Datenerfassung bei allen Händlern ermöglicht einheitliche Dokumentation und einheitliche Reports

1.6.2. *Lead Qualification*

Ein wesentlicher Bestandteil des Lead Managements ist die kontinuierlich wiederholte Qualifizierung eines jeden Leads. Diese kann auf zwei Arten geschehen:

Automatisch durch Ausfüllen eines zuvor erstellten Fragebogens (mit Hilfe des Survey-Editors), dessen Beantwortung zu einem systemerrechneten Ergebnis führt oder manuell durch die persönliche, auf Erfahrung und vergangene Bestellungen beruhende Einschätzung des Vertriebsmitarbeiters.

Die Abbildung 4 stellt die Funktionalitäten des Survey Editors dar: Fragen können angelegt, mit Faktoren gewichtet und Antworten dazu erstellt werden.

Somit können komplette Fragebögen unternehmensnah angepasst werden. Durch die

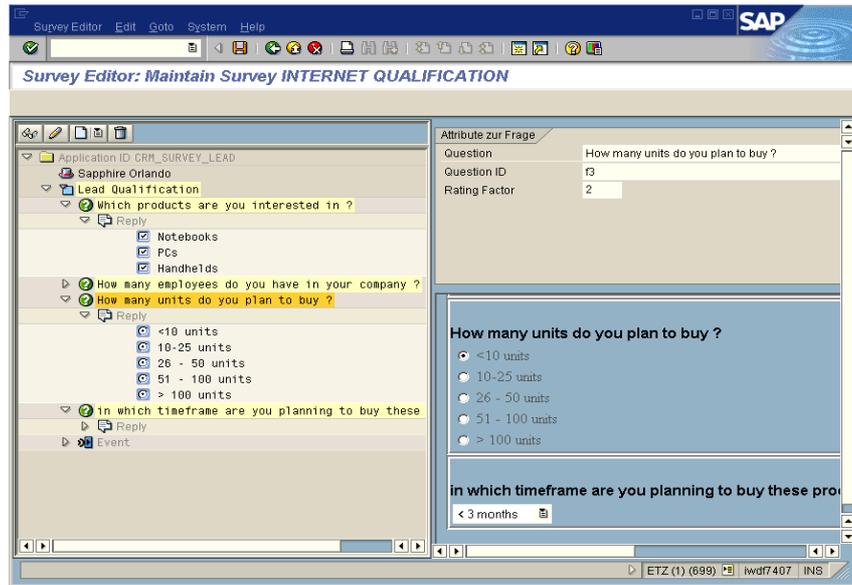


Abb. 4 Survey Editor - Screen

Gewichtungen und Antwortbewertungen lässt sich ein ausgefüllter Fragebogen in eine gewichtete Summe umrechnen. Dieses Ergebnis gibt Aufschluss über die Qualifizierung des betreffenden Leads. Dabei wurde ebenfalls im Vorfeld festgelegt, wie viel Punkte mindestens erreicht werden müssen, um in einen der drei Stadien „HOT“, „WARM“

oder „COLD“ eingeordnet werden zu können. Dabei sind nicht nur die Punktegrenzen anpassbar, sondern auch die Stadien beliebig erweiterbar.

Ein simples Beispiel verdeutlicht die automatische Qualifizierung:

Für ein Lead wird die erste Frage mit „yes“ und die zweite Frage mit der zweiten Antwort „A2“ beantwortet.

Question	Rating	Answer	Rating	Value
Q1	1	Yes	10	10
		No	0	0
Q2	2	A1	1	2
		A2	20	40

Abb.5 Qualification Level – Screen

Dies führt zu einer gewichteten Summe ($1 \cdot 10 + 2 \cdot 20 = 50$) die zur Qualifizierung führt.

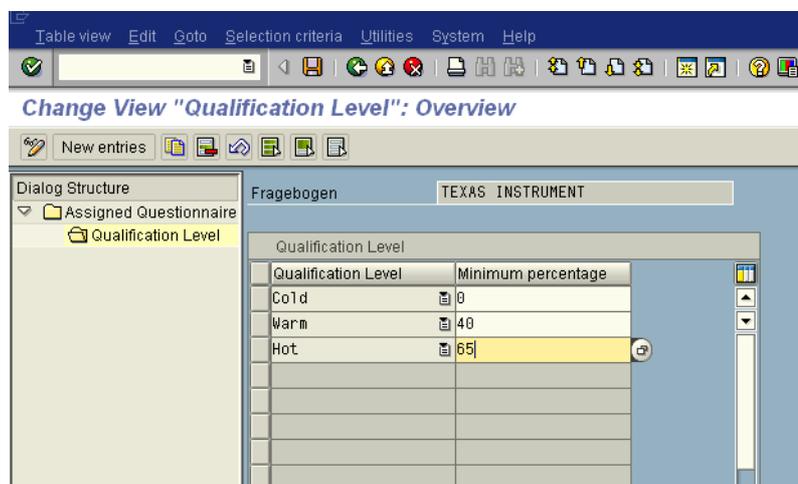


Abb. 6 Qualification Level

Aufgrund der eingestellten Grenzen (siehe. Abb. 6), lässt sich der Beispiellead damit als „WARM“ einstufen und im System weiter verarbeiten. So wurde durch reines Beantworten eines Fragebogens eine automatische Qualifizierung vorgenommen, die aber jederzeit von Mitarbeitern beeinflusst werden kann.



Fallbeispiel: Bentley Motors

Lead Qualification

- CRM - System bei jedem Händler verfügbar
- Händler füllt nach Verkaufsgespräch dezent Fragebogen am Bildschirm aus:
 - Kontaktdaten
 - Liquidität
 - Produktinteresse
- Händler kann manuell in System eingreifen (Qualifizierung)

1.6.3. *Lead Reporting*

Während des gesamten Lead Management Prozesses werden umfassende Datenmengen im SAP Business Intelligence Warehouse gespeichert. Um aus diesen Daten den vorhandenen Nutzen ziehen zu können, stehen im SAP Business Intelligence Warehouse verschiedene Analysemethoden zur Verfügung, die Leads nach verschiedenen Prioritäten anzeigen können:

- Nach Kontakten:
Welcher Mitarbeiter hat in welcher Filiale, welche Kontakte zum potentiellen Kunden?
- Nach Aktivitäten des Leads:
Wie verhalten sich die Leads bezüglich der Produkte? Wie ist ihr Informationsbedarf?
- Nach Verlorenen Leads:
Aus welchen Gründen springen Interessenten wieder ab?
- Nach Channel Analysis:
Wie ist der Kunde auf unser Produkt aufmerksam geworden, durch welche Marketing Kampagne?

1.6.4. *Lead Transfer*

Sobald ein Lead als „HOT“ qualifiziert wurde wird er mit Hilfe eines Workflows automatisch vom Marketingmitarbeiter zum Vertriebsmitarbeiter weitergeleitet, der

diesen dann als neue Opportunity auf seiner Arbeitsoberfläche vorfindet, wie es Abb. 7 zeigt. Dieser Workflow kann mit dem Workflow-Builder bearbeitet und auf das Unternehmen optimal zugeschnitten werden.

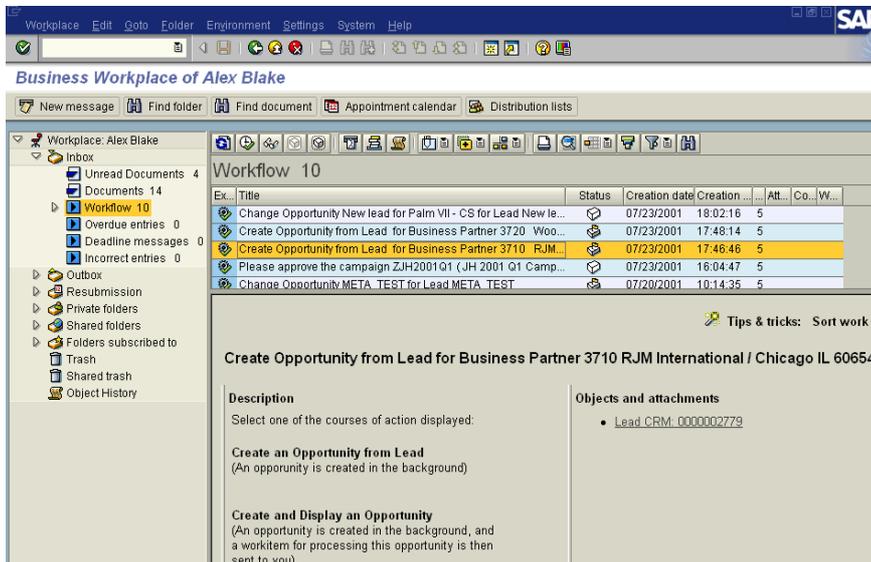


Abb 7 Business Workplace eines Vertriebsmitarbeiters

2. Opportunity Management

2.1. Definitionen

Mit der Übergabe eines sehr kaufversprechenden Leads an den Vertrieb beginnt das Opportunity Management. Ist ein Lead zuvor als reine Möglichkeit definiert worden, so wird eine **Opportunity nun als eine überprüfte und qualifizierte Möglichkeit für ein Unternehmen, Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen definiert.**

Dabei muss eine Opportunity aber nicht zwangsläufig aus einem Lead abgeleitet sein. Sie kann ebenso direkt von einem Vertriebsmitarbeiter, als Ergebnis eines Messegesprächs, einer Werbeaktion oder eine Ausschreibung, angelegt werden.

Eine Opportunity dient als zentrale Hülle des Verkaufsprozesses, aus welcher Aktivitäten, Angebote, Kontrakte und Aufträge resultieren können. Durch ihre Weiterentwicklung und Bearbeitung wird der gesamte Verkaufszyklus gesteuert. Diesen Bearbeitungsprozess von Opportunities nennt man Opportunity Management. Ziel dabei ist es, möglichst viele Aufträge im Rahmen eines optimierten Verkaufsprozesses zu generieren und einen Überblick über alle Verkaufsprojekte zu gewinnen. Der Managementprozess ist abgeschlossen, sobald das Geschäft mit dem Kunden abgeschlossen ist oder aber der Kunde von seinem Interesse Abstand genommen hat. Im Gegensatz zu Lead Management stellt Opportunity Management eine viel intensivere, feinmaschigere Beobachtung und Bewertung der Kaufinteressenten dar.

Während das Marketing mit Hilfe des Lead Managements aus der Masse der Zielgruppen diejenigen herausfiltert, denen man überhaupt einen Kauf und damit einen Nutzen für das Unternehmen zutraut, konzentriert sich nun der Vertrieb mit Hilfe des Opportunity Managements darauf, diese vielversprechenden potentiellen Kunden auch wirklich zu einem Vertragsabschluss zu führen.

2.2. Einordnung in Customer Interaction Cycle

Anhand des Customer Interaction Cycle verdeutlicht sich die Einordnung des Opportunity Management in die Aufgabenbereiche des Vertriebs, die durch die Phase

Business Transaction dargestellt sind. Während das Lead Management noch der reinen Vorverkaufsphase, die vom Marketing verfolgt wird, zuzuordnen ist, wird das Opportunity Management – in gewisser Weise als Weiterführung des Lead Managements – im Vertrieb zur Optimierung des Verkaufsprozesses eingesetzt.



Abb.8 Opportunity Management im Customer Interaction Cycle

Es steht dabei in gegenseitigen Beziehungen zu weiteren Vertriebstätigkeiten, wie Vertriebsplanung, Vertriebsanalyse, etc. Die weiteren Unterteilungen des CIC sollen im Rahmen dieses Vortrages

keine weitere Beachtung finden. Sie sind für das Verständnis des Opportunity Managements ohne Belang.

2.3. Nutzen von Opportunity Management

Ähnlich wie Lead Management gibt auch Opportunity Management einem Unternehmen in Zeiten allgemeiner Kaufzurückhaltung die Möglichkeit, seine eh schon knappen Vertriebsbudgets auf diejenigen Kaufinteressenten zu konzentrieren, von denen es sich tatsächlichen Nutzen, d.h. Umsatz, verspricht. Es bietet einen Rahmen für die Darstellung und Verfolgung der Verkaufsprojekte von Beginn an und garantiert somit einen exakten Überblick über die aktuellen Vertriebstätigkeiten. Mit Hilfe der gewonnenen und weiterentwickelten Daten einer Opportunity lässt sich der entsprechende Verkaufsprozess optimal steuern. Dabei können alle Aktionen an die Bedürfnisse und Ansprüche des Kunden angepasst werden, so dass dieser schneller und zufriedener zum Vertragsabschluss geführt wird. Auf diese Weise verspricht Opportunity Management kürzere Verkaufszyklen und zuverlässigere Umsatzprognosen. Durch die kontinuierliche Beobachtung und Evaluierung des

jeweiligen Kundeninteresses werden Verkaufsprojekte frühzeitig gezielt qualifiziert, so dass unrentable Opportunities rechtzeitig fallen gelassen werden können, bevor wertvolle Ressourcen investiert werden. Gleichzeitig wird durch die zentrale Speicherung der Vertriebsprojektdaten die allgemeine Kommunikation und Koordination des Vertriebsteams verbessert, so dass einmal gewonnene Informationen immer verfügbar sind.

Aufgrund der Gesamtheit aller Nutzensvorteile steigert Opportunity Management die Abschlussquoten und damit langfristig auch den Umsatz. Durch seinen Einsatz werden Verkaufsprojekte transparenter und können effizienter überwacht sowie ausgewertet werden. Somit bietet Opportunity Management die Grundlage für eine gezielte Analyse und Optimierung des Vertriebsprozesses.

Fallbeispiel: Bentley Motors



Nutzen von Opportunity Management

Es seien zwei wesentliche Aspekte herausgegriffen, in wie weit Opportunity Management für den Vertrieb von Bentley Motors von Nutzen ist:

1. Zentrales CRM-System erlaubt jedem Händler, auf Informationen zu einem Kaufinteressenten zuzugreifen und diese anhand seiner eigenen Kundengespräche auszubauen.
 - händlerübergreifende kontinuierliche Verfolgung und Darstellung des Kaufinteresses.
 - verbesserte Kommunikation unter den Händlern
 - gezielte und frühe Qualifizierung der Opportunities/Leads
2. Fortgeschrittene Verkaufsprojekte werden direkt als solche erkannt und entsprechend vorliegender Kundeninformationen weiterentwickelt. Zum Beispiel lassen sich potentielle Kunden, die sich in der Vergangenheit als besonders vielversprechend gezeigt haben, intensiv betreuen: Auf der Ebene des Opportunity Managements geht es nicht mehr um die Frage, wem gebe ich Prospektmaterial mit, sondern, wem biete ich eine Probefahrt an. Diese kann genau an den bisher erfassten Kundenwünschen und -träumen angepasst sein: Ein bisher über die Modellfrage unentschlossener Kunde wird zu einer speziellen Veranstaltung eingeladen, auf welcher er verschiedene

Fahrzeugtypen Probe fahren kann. Ein anderer Kunde, der sich über sein Traummodell schon absolut sicher ist, erhält ein solches Fahrzeug für eine Woche zum Testen.

- optimale d.h. zielgerichtete und kundenspezifische Steuerung des Verkaufsprozesses
- kürzere Verkaufszyklen
- exaktere Umsatzprognosen

2.4. Phasen einer Opportunity

Eine jede Opportunity durchläuft verschiedene Phasen. Wurde sie direkt aus dem Vertrieb angelegt ohne aus einem Lead abgeleitet worden zu sein, müssen in der ersten Phase die Verkaufschancen beim potentiellen Kunden identifiziert werden, um dann in der zweiten Phase genaue Informationen zum Kunden zu recherchieren. Diese beiden Schritte werden – wenn eingesetzt – in der Regel schon vom Lead Management durchgeführt. Der Vertrieb unterbreitet der Opportunity in der dritten Phase ein erstes Angebot, aufgrund dessen es dann im Idealfall (meist nach einigen weiteren Verhandlungen) zum Vertragsabschluss kommt.

Während dieser stetigen Entwicklung einer Opportunity steigern sich von Phase zu Phase ihre Erfolgchancen, d.h. die Wahrscheinlichkeit, dass es wirklich zu einem Abschluss kommt.

2.5. Informationen einer Opportunity

Wird eine Opportunity von einem Lead abgeleitet, so übernimmt sie dessen Informationsinhalte. Ist ihr kein Lead vorgeschaltet, so liegt es in der Verantwortung des Vertriebsmitarbeiters, sie mit gewissen initialen Daten, wie Interessentename, dessen Produkt- und Leistungswünsche, sein Budget, den potentiellen eigenen Umsatz und eine geschätzte Auftragswahrscheinlichkeit zu füllen. Diese Vertriebsinformationen können zusätzlich erweitert werden. Zum Beispiel lässt sich Wissenswertes zum Verkaufszyklus dieser Opportunity speichern, wie Start- und Enddatum, spezieller Zyklus weil Neukunde, Bestandskunde, etc...oder es können

Texte, Bildmaterial und Produktpräsentationen, die für den Kontakt wichtig sind hinterlegt werden.



Abb 9 Informationen einer Opportunity

Die Informationen konkretisieren sich im weiteren Verlauf des Verkaufsprozesses und können im System abgebildet und ausgewertet werden.

Fallbeispiel: Bentley Motors

Informationen einer Opportunity

Passt man die Möglichkeiten der Datenspeicherung in einer Opportunity an die Bedürfnisse von Bentley Motors an, wären folgende Informationen vorstellbar:

Interessent	<ul style="list-style-type: none"> • Name des Kaufinteressenten • Alter • Beruf • geschätztes Jahreseinkommen • Kaufkraft bzw. Budget • aktuelles Automobil → Fahrstil und Fahrvorzüge (Clustering), Ansprüche an nächstes Auto, eigene Angaben zu Kaufdatum
Verkaufszyklus	<ul style="list-style-type: none"> • Erstkontaktdatum, • geschätztes Abschlussdatum, aktueller Fortschritt des Verkaufprojekts;

Prognosedaten	<ul style="list-style-type: none"> • erwarteter Umsatz • erwartete Kaufwahrscheinlichkeit;
Texte	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsnotizen • elektronische oder postale Korrespondenz;
Anhang	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgegebenes Prospektmaterial • Vorgeführte Präsentationen
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • favorisierte Modelle;
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsgeflecht: Single?, Familie?, privater Vermögensberater?, ...

Tatsächlich muss sich der Händler bei der Erfassung dieser Informationen oft auf eigene Einschätzungen oder durch geschickte Gesprächsführung herbeigeführte Antworten berufen. Dies gilt insbesondere wenn es um die Liquidität des Kunden geht, von der die Erfolgchance der Opportunity entscheidend abhängt. Schätzungen beruhen auf Beobachtungen des Händlers bzgl. der getragenen Kleidung, Schmuck, Uhren, etc. Weitere Hinweise geben das aktuelle gefahrene Auto. Anhand eines exakten Clusterings nach Wagentyp kann Bentley bzw. der Händler genau auf die speziellen Vorlieben und Eigenschaften des potentiellen Kunden schließen und diese im weiteren Verkaufsprozess einfließen lassen.

2.6. Strukturierte Verkaufsmethodik des Opportunity Managements

Eine Analyse des Schweizer Infoteam Process Consulting AG bringt zu Tage, dass bei acht von zehn gescheiterten Vertriebsprojekten die Gründe im eigenen Vertriebsprozess liegen. Dabei handelt es sich meistens um folgende Schlüsselprobleme:

- Die wirklichen Entscheidungsträger auf der Kundenseite werden zu spät identifiziert und kontaktiert.
- Man konzentriert sich auf die falschen Personen.
- Ressourcen werden wegen unzureichender Projektbewertung und Qualifikation verschwendet.
- Das Vertriebsteam geht unkoordiniert vor.

Um derartige Qualitätsprobleme im Vertriebsprozess zu vermeiden integriert das Opportunity Management von mySAP CRM 3.2. eine strukturierte Verkaufsmethodik, mit deren Hilfe Vertriebsprojekte von Anfang an gesteuert, dokumentiert und überwacht werden können. Sie besteht aus sechs Bausteinen, die im Folgenden erläutert werden sollen.

Alle Komponenten arbeiten auf den gespeicherten Informationen der Opportunity und entwickeln sie weiter:

- Buying Centre
- Projektzielbeschreibung
- Wettbewerberanalyse
- Opportunity Assessment
- Opportunity Plan
- Report / Analyse

2.6.1. Buying Centre

Ganz selten trifft auf Kundenseite ein Einzelner die Entscheidung über einen Vertragsabschluss. Vielmehr sind immer mehrere Personen am Entscheidungsprozess beteiligt. Wie oben schon angedeutet ist es von großer Wichtigkeit für den Erfolg eines Verkaufsprojekts, dass diese Personen, der Grad ihres Einflusses und die zugrundliegende Organisationstruktur frühzeitig identifiziert werden.

Das Buying Centre beinhaltet umfassende Funktionalitäten zur Modellierung des Beziehungsgeflechts auf der Kundenseite. Dabei können neben den formellen, hierarchischen Strukturen auch informelle Beziehungen zwischen den Personen (z.B. „hat Einfluss auf“) graphisch dargestellt werden. Darüber hinaus bietet es die Möglichkeit jeder Person beschreibende Attribute zu hinterlegen, die Aufschluss über die persönliche Meinung zu dem Produkt und den Grad des Einflusses geben. Außerdem lassen sich Rollen vergeben, die aufweisen, ob es sich um einen Entscheider, einen Genehmiger, einen Anwender etc. handelt.

Die somit festgehalten und visualisierten Informationen zur Organisationsstruktur des

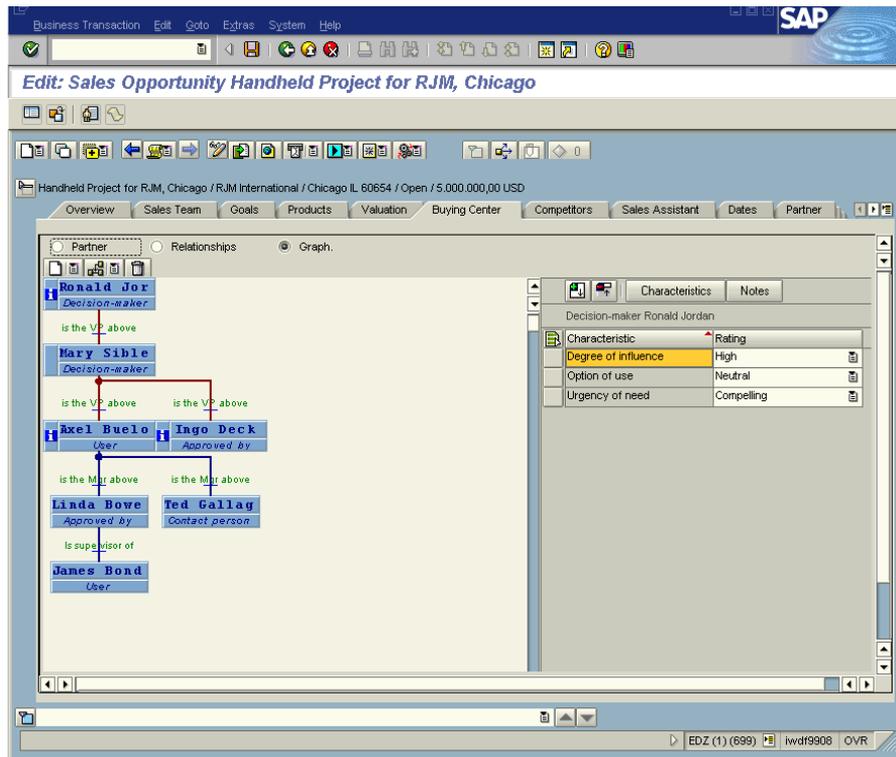


Abb. 10 Buying Centre

Kunden bilden die Grundlage für die Erarbeitung personenbezogener Nutzenargumentationen. Aus der Sicht jeder beteiligten Person wird der, ihrem Interesse entsprechende, spezifische Mehrwert des Produktes (oder der Lösung) entwickelt. Dabei setzt der Vertriebsmitarbeiter, statt auf reine Funktionalität, auf die Wichtigkeit und Dringlichkeit des Projekts,

die persönlichen und geschäftlichen Ziele und die individuelle Einschätzung des Angebots aus der Sicht der jeweiligen Person.

2.6.2. Projektzielbeschreibung

Um von Anfang an aus der Sicht des Kunden verkaufen zu können, ist es zudem notwendig sich über dessen Anforderungen und erwartete Ergebnisse im Klaren zu sein. Diesem Ziel dient die Projektzielbeschreibung, die die kurz- und langfristigen Ziele aus Kunden- und Vertriebssicht

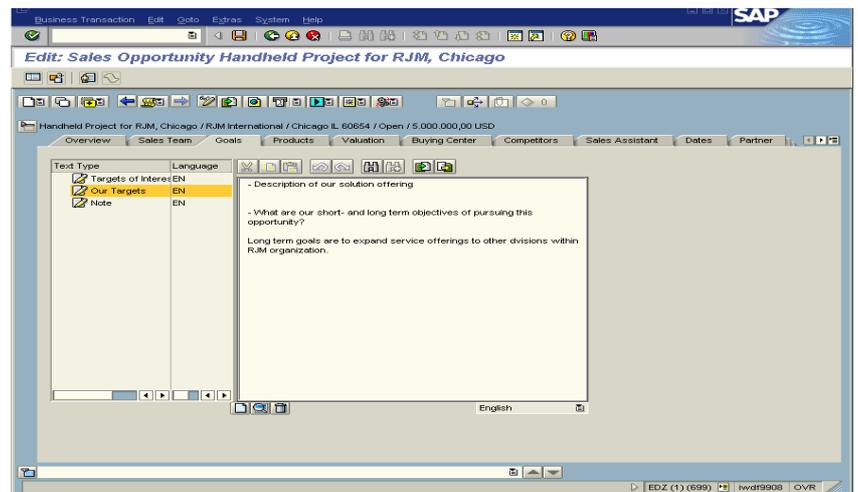


Abb. 11 Projektzielbeschreibung

definiert und strukturiert dem jeweiligen Mitarbeiter vor Augen hält.

2.6.3. Wettbewerber-Analyse

Für den Erfolg eines Vertriebsprojektes ist es wichtig, seine Wettbewerber und deren Stärken und Schwächen zu kennen. Das Opportunity Management unterstützt diesen Aspekt durch Erfassung und Speicherung der Lösungsangebote der Wettbewerber und deren Strategien. So können wertvolle Informationen gewonnen werden, die einerseits zur Entwicklung von Gegenstrategien genutzt werden können und andererseits dazu dienen beim Gespräch mit dem Kunden über die Lösungen der Wettbewerber bestmöglichst informiert zu sein.

2.6.4. Opportunity Assessment

Die Bewertung der Opportunity ist der essentielle Schritt im Verlauf eines Vertriebsprozesses. Er baut auf den im Vorfeld gewonnenen Informationen auf und kann über die Fortführung oder das Abbrechen eines Projektes entscheiden. Er gibt

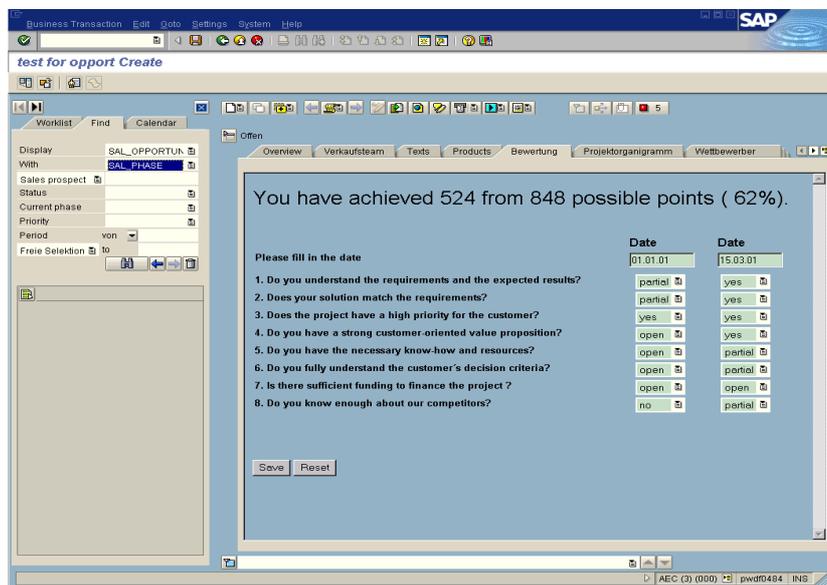


Abb. 12 Opportunity Assessment

Antwort auf die Frage: Steht der erwartete Umsatz und die Erfolgchancen in einem vertretbaren Verhältnis zum Aufwand? Um diese Erfolgchance zu bestimmen, bedient sich auch das Opportunity Assessment der Fragebogen-Methode.

Auf der Grundlage der konfigurierbaren Fragen und Antworten wird mittels einer gewichteten Summe die Erfolgchance vom System ermittelt, die der Vertriebsmitarbeiter als Entscheidungshilfe heran-ziehen kann. Wie im Lead Management ist es zusätzlich dem Mitarbeiter überlassen, aufgrund seiner Erfahrungen die Erfolgchance der Opportunity selbst zu schätzen.

Somit können Risiken vorausschauend erkannt und die richtigen Entscheidungen getroffen werden, bevor wertvolle Ressourcen verschwendet werden. So eingesparte Betriebsmittel können dann auf die „richtigen“ Projekte gesetzt werden!

2.6.5. Opportunity Plan

Der Opportunity Plan vereint alle in den vorangehenden Schritten gewonnene Schlüsselinformationen einer Opportunity. Er gibt einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand des Verkaufsprojekts und dient so als Basis für interne Präsentationen und Diskussionen. Er besteht aus:

- **Projektüberblick:** erwarteter Umsatz, Budget des Kunden, aktuelle Phase im Verkaufzyklus, Abschlussdatum, Verkaufsteam, Projektziele des Kunden, Verkaufsziel;
- **Produktübersicht:** Produkte, Mengen, erwarteter Produktwert;
- **Projekt-Organigramm:** Organigramm des Kunden mit beschreibenden Attributen, wie Einfluss, Meinung, Entscheidungskriterien und persönliche Nutzenargumentation;
- **Wettbewerbsanalyse:** Stärken, Schwächen, Strategien der Wettbewerber;
- **Opportunity Bewertung**
- **Aktivitätenplan**

Abb. 13 zeigt einen solchen Projekt-Plan, der jederzeit ausgedruckt oder per E-Mail versandt werden kann. So kann er allen Mitarbeitern im Unternehmen als Diskussionsgrundlage dienen.

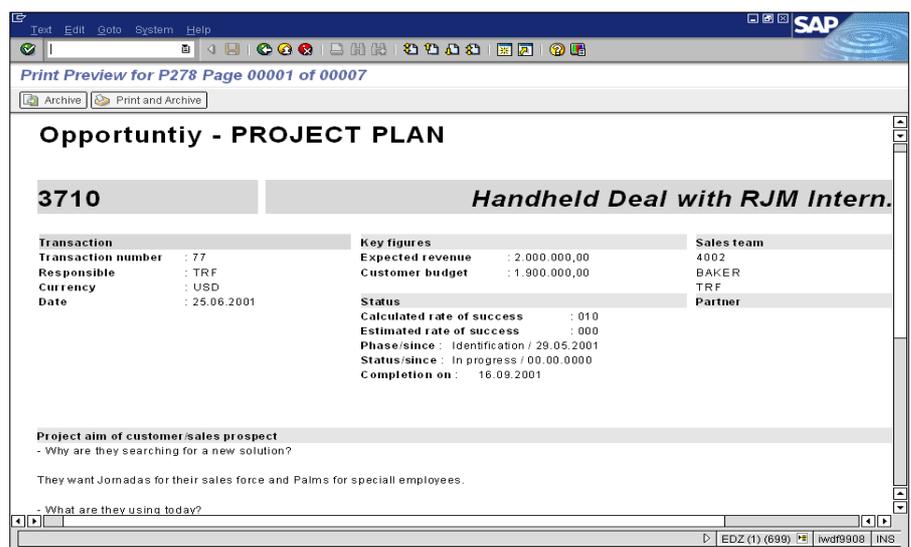


Abb. 13 Projekt-Plan

2.6.6. Report und Analyse

Lang- und mittelfristig verspricht Opportunity (und auch Lead) Management mehr als einen optimierten, erfolgreichen (Vor-) Verkaufsprozess. Die kontinuierliche Erfassung von Leads und Opportunities sowie deren Weiterentwicklung im Laufe des Prozesses führen zu großen Datenmengen, die richtig ausgewertet einen wahren „betriebswirtschaftlichen Schatz“ für das Unternehmen darstellen. Abgespeichert im SAP Business Information Warehouse können aus ihnen mit Hilfe vorgefertigter Analysemethoden wertvolle Informationen gewonnen werden. Hier seien nur einige Beispiele genannt:

1. Über die sogenannte „Opportunity Pipeline“ lässt sich der aktuelle Stand aller Opportunities anzeigen und anhand ihrer Prognosedaten die kurz- und langfristige Umsatzentwicklung beobachten.
2. Die Win/Loss-Analyse gibt Aufschluss über alle gewonnenen und verlorenen Opportunities, so dass man anhand ihrer spezifischen Eigenschaften Ursachenforschung für Erfolg und Misserfolg betreiben kann.
3. Durch eine Analyse zur Prognosegenauigkeit lässt sich feststellen, in wie weit der in der Vergangenheit geschätzte Umsatz einer mittlerweile gewonnenen Opportunity vom tatsächlichen Umsatz abweicht. Daraus ergibt sich die Verlässlichkeit der Schätzungen.

Insgesamt bilden daher die Ergebnisse dieser Analysen, sowie weiterer Reportfunktionalitäten eine solide Entscheidungsgrundlage für die weitere Vertriebsplanung und Produktstrategie.

Fallbeispiel: Bentley Motors



Vertriebsplanung

Aufgrund der im Prozess des Lead- und Opportunity Management gespeicherten und durch Analysemethoden erschlossenen Daten, wurde sich Bentley Motors einer möglichen zusätzlichen **Vertriebsstrategie** bewusst. Aus der Ursachenforschung der verlorenen Opportunities ging hervor, dass viele potentielle Kunden ihr Bedürfnis

nach einem leicht preisgünstigeren“, sportlichen, mittelgroßen Bentley in den aktuellen Modelllinien nicht berücksichtigt sahen, und sich so zu keinem Kauf entschließen konnten. Diese Ergebnisse der Ursachenanalyse bilden die Grundlage für die Entwicklung eines genau an den Kundenansprüchen angepassten **Mid-Size-Bentley**. Durch die kontinuierlichen Informationserfassung des Lead- und Opportunity Management liegen jetzt schon – noch weit vor dem Verkaufsstart - Daten von **9000 Interessenten** vor, die direkt angesprochen werden können und nicht mehr durch teure breit gestreute Marketingkampagnen gewonnen werden müssen.

2.6.7. Sales Assistant

Der Sales Assistant (Verkaufsassistent) ist eine optionale Komponente der strukturierten Verkaufsmethodik, der den Vertriebsmitarbeiter durch die einzelnen

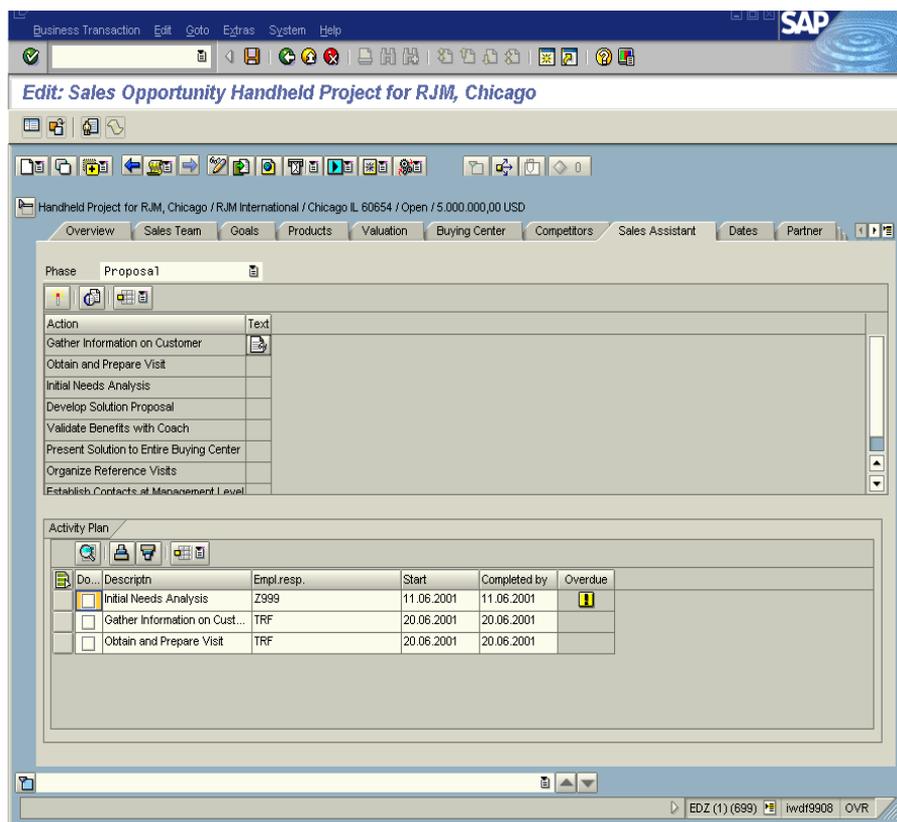


Abb. 14 Sales Assistant

Schritte des Verkaufsprozesses führt und ihn bei der Planung seiner Aktivitäten unterstützt. Er zeigt in jeder Phase eine Checkliste von „Empfohlenen Aktivitäten“ an, die der Vertriebsmitarbeiter bearbeiten, erweitern und reduzieren und schließlich mit seinem SAP Aktivitätenmanagement (To-Do-Liste) abgleichen kann.

Zusätzlich kann der Vertriebsmitarbeiter zu

jeder Phase wichtige Tipps und Hintergrundinformationen abrufen, die sich auf bewährte Verkaufspraktiken stützen. Eine Übersicht über die bereits durchgeführten Aktivitäten gibt zudem einen Überblick über den derzeitigen Status eines Verkaufs-

projekts. Der Verkaufsassistent ist somit eine Art Coach, der den Mitarbeitern des virtuellen Verkaufsteams hilft, zur richtigen Zeit das Richtige zu tun.

Alle Komponenten der strukturierten Verkaufsmethodik sind miteinander inhaltlich verknüpft und führen in ihrer Gesamtheit durch einen effizienten Verkaufsprozess. Im Falle einer erfolgreichen Opportunity wird sich der Kunde nach Abschluss des Verkaufsprozess zum konkreten Kauf des Produkts entschlossen haben. Die Phase des Opportunity Managements ist somit abgeschlossen. Es folgt nun die Auftragsakquise.

3. Perspektiven und offene Fragen

Lead und Opportunity Management - unterstützt durch integrierte Informationssysteme - sind sehr neuartige Bestandteile des Kundenbeziehungsmanagements. Weit verbreitete CRM-Systeme beinhalten sie erst seit den aktuellsten Versionen. SAP war mit CRM 3.2. und dem dort implementierten Lead und Opportunity Management einer der Vorreiter. Aus diesem Grunde fehlt es noch an genügend Erfahrungswerten, um ein eindeutiges Urteil über den praktischen Nutzen zu fällen. In der Theorie und in den wenigen Referenzbeispielen scheint Lead und Opportunity Management die Marketing- und Vertriebsabteilung nicht nur im breiten Umfang zu unterstützen. Die Vorteile der exakteren Umsatzprognosen, frühzeitigeren Nutzen-Aufwands-Berechnungen, gezielter, kundenspezifischer Steuerung der Verkaufsprozesse sowie kontinuierlicher Dokumentation der Projekte versprechen sogar, dass Lead und Opportunity Management zukünftig eine eindeutige Alternative – oder zumindest ein wichtiges Zusatzmodul – zu aufwendigen, „blinden“ und schwer evaluierbaren Werbekampagnen darstellen wird.

Mit weiterem Fortschritt der Informationstechnologien und damit einhergehender Vereinfachung der Datenerfassung wird Lead- und Opportunity Management sich in zunehmendem Maße auch in niedrigpreisigeren Produktbereichen beweisen können.

Trotz aller positiven Zukunftsperspektiven wird wohl der Vorwurf des „gläsernen Kunden“ ein beschränkender Faktor der unbeschränkten Erfassung und Ausbeutung von (oft sogar geschätzten) kritischen Kundendaten sein. Insbesondere vor diesem juristischen Hintergrund wird ein Unternehmen, das sich Lead und Opportunity Management zunutze macht, zunehmend gezwungen sein (zusätzlich) in den Bereich des Datenschutzes zu investieren. Ob angesichts dieser Investitionen der Nutzen des Lead und Opportunity Management immer noch überwiegt, wird die Zukunft zeigen.

4. Literatur und Hintergrundunterlagen

Rüdiger Buck-Emden (Hrsg.)
mySAP CRM – Geschäftserfolg mit dem neuen Kundenbeziehungsmanagement
Galileo Press, SAP Press
1. Auflage, 2002
ISBN 3-89842-189-9

SAP White Paper, 2001 SAP AG
mySAP Verkaufsmethodik Lead Management
mySAP CRM Opportunity Management

Präsentation der SAP AG zu Lead Management, Li Xu, 2001

Präsentation der SAP AG zu Opportuntiy Management, Barbara Jochum, 2001

SAP Schulungsunterlagen CR100 CRM Grundlagen, 2001

SAP online Bibliothek
Marketing
<http://help.sap.com>

Jürgen C.F. Steimle
Lead Management – der Schlüssel zu mehr Effizienz im Vertrieb
Hrsg. Albers, Hassmann, Somm, Tomczak, Loseblattwerk
ISSN 1617-7541

Gabler-Wirtschafts-Lexikon, Taschenbuch-Kassette mit 10 Bd.
Wiesbaden: Gabler
ISBN 3-409-30387-1

Die Abbildungen Nummer 1, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, und 14 wurden den beiden Präsentationen der SAP AG zu Lead Management, Li Xu, 2001 und Opportuntiy Management, Barbara Jochum, 2001 mit freundlicher Genehmigung der SAP AG entnommen.