

Whitepaper

BAND 6

6 Meilensteine
zu wertvollen
Anfragen



PRAXIS-LEITADEN
FÜR DEN MITTELSTAND



„Hochwertige Anfragen fallen im
B2B-Umfeld nicht vom Himmel.
Systematik, Initiative und Ausdauer
sind die Schlüssel zum Erfolg.“

Ihr Partner für erfolgreichen
B2B-Vertrieb im Mittelstand

Thomas Kaleja

Executive MBA, WHU/Kellogg Vallendar/Chicago
Diplom-Ingenieur für Elektrotechnik, Universität Siegen

VORDENKER - UNTERNEHMER - SPEAKER



KETU KOMPAKT S. 04 >>>

Executive Summary >>>

KETU HINTERGRUND S. 05 >>>

Sechs Hürden:
Auf dem Weg zur aktiven Marktbearbeitung >>>

KETU STRATEGIE S. 07 >>>

**6 Meilensteine zu
wertvollen Anfragen** >>>

„Aktivitätskultur“ im Vertrieb:
Einblenden anstatt ausblenden >>>

Ergebnisorientierte Umsatzziele operativ greifbar machen:
Wesentliche Etappenziele in der Geschäftsanbahnung >>>

Marktteilnehmer, Zielkundensegment und Bedarfsträger:
Die drei Hebel der Effizienzsteigerung >>>

Über Vertrauensplateaus zu den Etappenzielen:
Vertrauensbildung im Fokus >>>

Sich ändernde Kundenbedürfnisse verändern Verantwortlichkeiten:
Erfolgreiches Neugeschäft erfordert vertriebsübergreifendes Team >>>

Befähigung, Zeit für Aktivitäten und vertriebsübergreifende Führung:
Drei Voraussetzungen für einen dauerhaften Erfolg >>>

KETU IMPRESSUM S. 29 >>>

BAND 6

In der Praxis sind 6 Hürden auf dem Weg zur aktiven Marktbearbeitung ...

In der Praxis existieren insbesondere 6 Hürden auf dem Weg zur aktiven Marktbearbeitung:

- Die Illusion „Es geht immer so weiter“
- Das ewige Missverständnis „Kaltakquise“
- Ein Silodenken und -handeln
- Breite steht vor Tiefe
- Die Voraussetzungen für den Erfolg werden unterschätzt
- Die Annahme des „Blinden Selbstläufers“

Dabei gibt es drei Typen an „Aktivitätskulturen“ im Vertrieb:

- „Nur, wenn es unbedingt sein muss.“
- „Es ist mal wieder so weit.“
- „Ich bleibe hungrig.“

Von dem jeweiligen Typ abhängig ist der Umfang des notwendigen Change-Prozesses abhängig.

Ergebnisziele sind nicht steuerbar, lediglich Etappen- und Aktivitätsziele. Etappenziele können in drei Schritten aus Ergebniszielen abgeleitet werden:

- Die wesentlichen Etappenziele festlegen.
- Die Etappenziele quantifizieren.
- Die Etappenziele kontinuierlich und konsequent auf Basis von Erfahrungswerten anpassen.

Die drei Hebel zur Effizienzsteigerung:

- Multiplikatoren in den Lieferketten identifizieren.
- Passende Zielkundensegmente im Hinblick auf den unternehmerischen Fit auswählen.
- In Unternehmen zusätzlich zu den Einkäufern die wichtigsten Bedarfsträger identifizieren.

Im B2-Geschäft kaufen die Kunden oftmals die „Katze im Sack“.

Das Erreichen von Vertrauensplateaus ist notwendig, um die Etappenziele zu erreichen. Je höher das

Vertrauensplateau, desto höher der Grad der erforderlichen Kundenkenntnisse. Einmal das notwendige Vertrauensplateau erreicht, bedeutet, dieses zu halten. Vertrauensbildung ist eine kontinuierliche Aufgabe.

Sich ändernde Kundenbedürfnisse verändern Verantwortlichkeiten und das Vertriebsteam.

Ein erfolgreiches Neugeschäft erfordert ein vertriebsübergreifend tätiges Team:

- Vertriebs- und Marketing-Aktivitäten, Push und Pull, müssen ausbalanciert werden.
- Ein vertriebsübergreifendes Prozessdenken aus Kundensicht schafft Klarheit hinsichtlich Aufgaben, Rollen und Verantwortungen der unterschiedlichen Abteilungen im Gesamtprozess.
- Die Verantwortungslücke zwischen „Interesse und Kaufwunsch erzeugen“ ist zu schließen.

Drei Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg in der aktiven Erzeugung attraktiver Anfragen:

- MitarbeiterInnen zu befähigen, ihre veränderten Rollen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche auszufüllen.
- MitarbeiterInnen Zeit für die Aktivitäten einzuräumen und Zeitfresser zu eliminieren.
- Die in der Erzeugung von Anfragen eingebundenen MitarbeiterInnen vertriebsübergreifend zu führen und steuern.

„Durch eine aus Kundensicht (Sicht des Ansprechpartners) gefühlte hohe Kontakt- und Kommunikationsqualität hinterlassen Sie in der Geschäftsanbahnungsphase eine Spur. Über die Steuerung der Qualität und Quantität Ihrer Aktivitäten können Sie die Höhe und die Wertigkeit von Anfragen beeinflussen.“

6 Hürden

Auf dem Weg zur aktiven Marktbearbeitung

Jedem Unternehmer und Vertriebsmanager ist es bewusst: Es existieren nicht beeinflussbare Gründe dafür, dass der Auftragsbestand zurückgehen kann. So können beispielsweise Kunden ihr Geschäft aufgeben oder einfach weniger Bedarf haben. Schon allein aus diesem Grund ist es für Unternehmen notwendig, regelmäßig neue Anfragen zu erzeugen und hierdurch das Neu- und Bestandskundengeschäft zu festigen bzw. auszubauen.

In der Realität erzeugen jedoch nur wenige Unternehmen aktiv, kontinuierlich und systematisch neue Anfragen. Häufig entsteht der Ruf nach neuem Geschäft und somit nach neuen Anfragen erst dann, wenn der Auftragsbestand

zur Neige geht. So schnell wie der Ruf aufgekommen ist, so schnell verschwindet er aber auch, wenn die Vertriebs-ergebnisse wieder stimmen.

Das hat zur Folge, dass die Voraussetzungen für eine dauerhaft erfolgreiche Erzeugung von hochwertigen Anfragen und damit für den kontinuierlichen Ausbau des Neu- und Bestandskundengeschäfts fehlen.

Aus meiner Erfahrung existieren sechs Hürden, deren Überwindung einen Schlüssel zu Ihrem Erfolg darstellen.



„Wenn der Auftragsbestand zur Neige geht, entsteht schnell der Ruf nach neuen Anfragen und neuem Geschäft. So schnell wie er aufgekommen ist, so schnell verschwindet er häufig, wenn die Vertriebsergebnisse wieder stimmen. Die Voraussetzungen für eine dauerhaft erfolgreiche Erzeugung von attraktiven Anfragen fehlen.“



Impuls

Missverständnis „Aktivität“

AKTIV: Der Anbieter ergreift die Initiative, knüpft den ersten Kontakt mit (potenziellen) Kunden. Als „aktiv“ ist sowohl die direkte und persönliche, vertriebsseitige Kontaktaufnahme zum Kunden als auch die Kontaktaufnahme seitens des Kunden auf Basis einer aktiven Marketing-Ansprache zu verstehen.

PASSIV: Der Interessent sucht von sich aus den Kontakt mit dem Anbieter, ohne dass eine unmittelbare Aktivität von diesem ausgegangen ist. Oftmals ist der Kunde in diesem Fall sehr gut vorinformiert, hat genaue Vorstellungen von seinem Bedarf und eine Lösungsmöglichkeit im Sinn.



6 Hürden

Auf dem Weg zur aktiven Marktbearbeitung

HÜRDEN	AMATEURHAFT	PROFESSIONELL
 Illusion „Es geht immer so weiter“	<p>Eine starke und lange Einbindung in Kundenprojekten sowie langjährige Bestandskundentreue führen zu der Illusion, dass es immer so weiter geht, eine Aktivität nicht benötigt wird.</p> <p>Es entsteht eine „passive“ Vertriebskultur: Das Unternehmen verlernt die aktive Marktbearbeitung.</p>	<p>In Abhängigkeit von der Höhe des Auftragsbestandes werden regelmäßig und zielgerichtet neue Anfragen erzeugt, potenzielle Auftragslücken geschlossen.</p> <p>Die „aktive“ Vertriebskultur wird gefördert und kontinuierlich verbessert.</p>
 Missverständnis „Kaltakquise“	<p>Neukundengewinnung wird mit „Kaltakquise“, im Sinne von „aufdringliche Verkaufstätigkeiten“ gleichgesetzt. Die Bereitschaft seitens des Vertriebs hierzu ist gering.</p> <p>Fokus Zielvorgabe: „Neue Kunden, neue Umsätze.“</p>	<p>Kaltakquise“ neu definiert: Kunden dazu motivieren, Anfragen zu stellen. Vertrieb und Marketing erzeugen aktiv gemeinsam Mehrwerte an jedem Kontaktpunkt.</p> <p>Fokus Zielvorgabe: Etappenziele, z.B. Aufnahme im Relevant Set.</p>
 Silodenken und -handeln	<p>Marketing und Vertrieb arbeiten in Silos. Ungeklärte Verantwortlichkeiten bezogen auf das Erzeugen von Neugeschäft werden jeweils dem anderen Bereich zugeschoben.</p> <p>Diskussionen um Verantwortungsbereiche stehen im Vordergrund.</p>	<p>Marketing und Vertrieb arbeiten gemeinsam an der Erzeugung von neuen Anfragen. Verantwortungs-Lücken sind geschlossen, die Kompetenzen ergänzen sich.</p> <p>Der Kunde steht im Vordergrund, verantwortlich ist das „Team“.</p>
 Breite vor Tiefe	<p>Das ehemals erfolgreiche Prinzip über die Masse zum Erfolg zu kommen: Marketing wird mit „Massenmailings“ und der Vertrieb mit dem Follow-up beauftragt.</p> <p>Prinzip „Gießkanne“: Alles für Alle anbieten.</p>	<p>Die Bedarfsträger und economic buyer ausgewählter Wunschkunden werden über relevante Kanäle mit interessanten Inhalten passgenau angesprochen.</p> <p>Prinzip „Hebel“: Zielgerichtet Mehrwerte kommunizieren</p>
 Unterschätzte Voraussetzungen	<p>Die aktive Anfragenerzeugung soll zusätzlich zum operativen Geschäft mitgemacht werden. Die benötigten Kompetenzen der Mitarbeiter werden vorausgesetzt.</p> <p>Prinzip: „Das regelt sich schon.“</p>	<p>In der Akquise eingebundene Mitarbeiter werden befähigt, veränderte Aufgaben wahrzunehmen, die Geschäftsanbahnung als Prozess verankert.</p> <p>Prinzip: „Das wird vorher geregelt.“</p>
 Blinder Selbstläufer	<p>Führung nach „Bauchgefühl“: Relevante Daten und Kennzahlen fehlen oder sind nicht zentral verfügbar. Ergebnisse werden gemessen, keine Aktivitäten.</p> <p>Steuerung erfolgt situativ nach Auslösern und Bauchgefühl.</p>	<p>Es stehen Reports mit belastbaren Daten und den für die Fortschrittskontrolle relevanten Aktivitätskennzahlen zur Verfügung. Abteilungsübergreifend werden diese regelmäßig reflektiert.</p> <p>Vorausschauende Steuerung und kontinuierliche Verbesserung.</p>

Abb. 6 Hürden auf dem Weg zur aktiven Marktbearbeitung.

6 Meilensteine zu wertvollen Anfragen

Das Ziel der aktiven Geschäftsanbahnung ist es, effizient und effektiv wertvolle Neu- und Bestandskunden

- kontinuierlich mit maßgeschneiderten Angeboten auf Ihr Unternehmen aufmerksam zu machen
- und auf diesem Weg aktiv den Ausbau des Neu- und Bestandskundengeschäftes zu gestalten.

Wertvolle Neu- und Bestandskunden gewinnen und ausbauen zu wollen, ist das Ziel vieler, wenn nicht aller Unternehmen. Suchen viele Unternehmen aktiv nach neuen Kunden und neuem Geschäft, so haben aus meiner Erfahrung jedoch die wenigsten Unternehmen die Voraussetzungen für eine dauerhaft erfolgreiche, aktive Geschäftsanbahnung geschaffen.

Eine dauerhaft erfolgreiche Geschäftsanbahnung erfordert von allen eingebundenen MitarbeiterInnen

- ein gemeinsames Verständnis und das Bewusstsein der Definition, der Notwendigkeit und der Ziele der aktiven Geschäftsanbahnung.
- eine klare Strategie, klare Abläufe, Aufgaben- und Rollenverteilungen sowie die Bereitstellung.
- eine kontinuierliche, konsequente Führung sowie die Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Ohne Frage bedeutet das für alle Beteiligten und insbesondere für Sie als Führungskraft eine erhebliche Willensanstrengung.

Haben Sie jedoch einmal eine Struktur geschaffen, die erfolgsversprechenden Prozesse initiiert und verbessert, kann eine aktive Geschäftsanbahnung allen Beteiligten Spaß machen und führt Sie zum gewünschten langfristigen Erfolg..

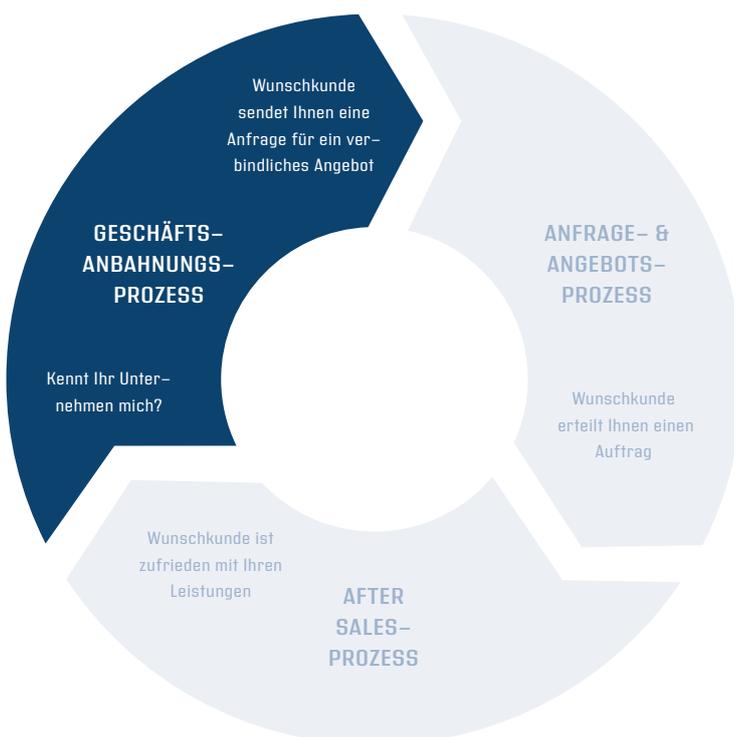


Abb. Geschäftsanbahnungsprozess

6 Meilensteine

6 Meilensteine zu wertvollen Anfragen



6

Befähigung, Zeit für Aktivitäten und vertriebsübergreifende Führung:
Drei Voraussetzungen für einen dauerhaften Erfolg

5

Sich ändernde Kundenbedürfnisse verändern Verantwortlichkeiten:
Erfolgreiches Neugeschäft erfordert vertriebsübergreifendes Team

4

Über Vertrauensplateaus zu den Etappenzielen:
Vertrauensbildung im Fokus

3

Marktteilnehmer, Zielkundensegment und Bedarfsträger:
Die drei Hebel der Effizienzsteigerung

2

Ergebnisorientierte Umsatzziele operativ greifbar machen:
Wesentliche Etappenziele in der Geschäftsanbahnung

1

„Aktivitätskultur“ im Vertrieb:
Einblenden anstatt ausblenden

„Aktivitätskultur“ im Vertrieb: Einblenden anstatt ausblenden

Auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten werden sich Führungskräften schnell darüber bewusst, dass sie zusätzlich hochwertige Anfragen und Aufträge benötigen.

Sie können beispielsweise belegen, dass

- der Auftragsbestand zurückgeht.
- die Anfragepipeline zu klein ist.
- die Anfragen von Bestandskunden nachlassen.

Worüber sich Führungskräfte oftmals nicht bewusst sind, ist die aktuelle Ausprägung der „Aktivitätskultur“ in Ihrer Vertriebsorganisation: die tief verwurzelten Gewohnheiten sowie Einstellung zur aktiven Marktbearbeitung. Als Indikatoren für die Ausprägung der bestehenden Aktivitätskultur in Ihrem Vertrieb können Sie die unbewussten Aussagen von MitarbeiterInnen heranziehen ...

„Die Ausprägung einer „Aktivitätskultur“ ist ein erfolgsentscheidender Faktor für die Erzeugung von hochwertigen Anfragen und somit für die Gewinnung von neuem Geschäft: Sie kann den Erfolg verhindern oder auch beschleunigen.“

BEWUSSTE KOMMUNIKATION:

„Wir brauchen mehr Neukunden und Neugeschäft!“

UNBEWUSSTE KOMMUNIKATION:

„ Ja, aber ...“

... für Neukundengeschäft ist der Vertrieb zuständig.

... die Kunden müssen uns nur finden – das ist Marketing-Aufgabe.

... es ist schon immer gut gegangen – das sind normale Zyklen

IHRE CHANCE

Tief verwurzelte Gewohnheiten erkennen und aktiv den kulturellen Wandel gestalten!

1

In der Praxis habe ich drei Aktivitätskultur-Typen kennengelernt:

„Nur, wenn es unbedingt sein muss“-Typ

Er lebt von seiner Bestandskundenbasis und wird erst dann aktiv, wenn es unumgänglich ist.

Auslöser können beispielsweise sein

- Das Unternehmen verliert ergebnisrelevante Bestandskunden
- Der Auftragsbestand hat einen Level erreicht hat, der das Unternehmen zum Handeln zwingt
- Das Unternehmen muss Kunden aus anderen Branchen gewinnen

Dieser Typ ist punktuell und nach Bauchgefühl (auf Basis von Erfahrungen) aktiv. Die Aktivitätskultur ist eher passiv geprägt: Eingehende Anfragen werden effizient abgearbeitet, eine pro-aktive Kundenbearbeitung findet auf Ebene der Verkäufer in Zusammenarbeit mit Marketing punktuell statt. Es herrscht die Überzeugung, dass Produkte und Dienstleistungen sich von selbst verkaufen. Dieser Typ verlernt mit der Zeit das aktive Verkaufen.

„Es ist mal wieder soweit“-Typ

Dieser Typ ist sich bewusst darüber, dass er phasenweise aktiv sein muss, um neue Kunden zu gewinnen und neues Geschäft zu generieren.

Auslöser können beispielsweise sein:

- Die Anfrageintensität von Bestandskunden geht zurück
- Der Auftragsbestand fällt unter eine festgelegte Mindestgrenze
- Das Unternehmen will punktuell wachsen

Er handelt phasenweise, dann aber kontinuierlich bis der Auftragsbestand wieder ein festgelegtes Mindestniveau erreicht hat. Das Unternehmen hat auf Basis von Erfahrungswerten eine Aktivitäts-Systematik erarbeitet, die es nutzt. Die Aktivitätskultur ist eher re-aktiv geprägt. Eine pro-aktive Kundenbearbeitung findet in den Phasen oftmals durch Kampagnen statt - Marketing und Vertrieb arbeiten in diesem Fall zusammen.

„Ich bleibe hungrig“-Typ

Dieser Stay-Hungry-Typ möchte den Auftragsbestand immer auf einem Level halten, welches ihm erlaubt, zu wachsen. Aufgrund dessen ist er stetig auf der Suche nach neuen Kunden und Geschäften, nach neuen Anfragen.

Auslöser können beispielsweise sein:

- Das Ziel des kontinuierlichen Wachstums
- Das Unternehmen muss aufgrund seines Geschäftsmodells stetig neue Kunden akquirieren
- Das Unternehmen ist sich darüber bewusst, dass es Aufträge und Kunden verlieren kann und auch wird

Dieser Typ hat die Neukunden-Gewinnung und das Generieren von Neugeschäft systematisiert und arbeitet pro-aktiv kontinuierlich und konsequent daran. Marketing und Vertrieb arbeiten Hand in Hand. Mittels eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden Aktivitäten stetig an den Kundenbedarf angepasst und optimiert. Eine ausgeprägte Aktivitäts-Kultur wird als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil angesehen.

1

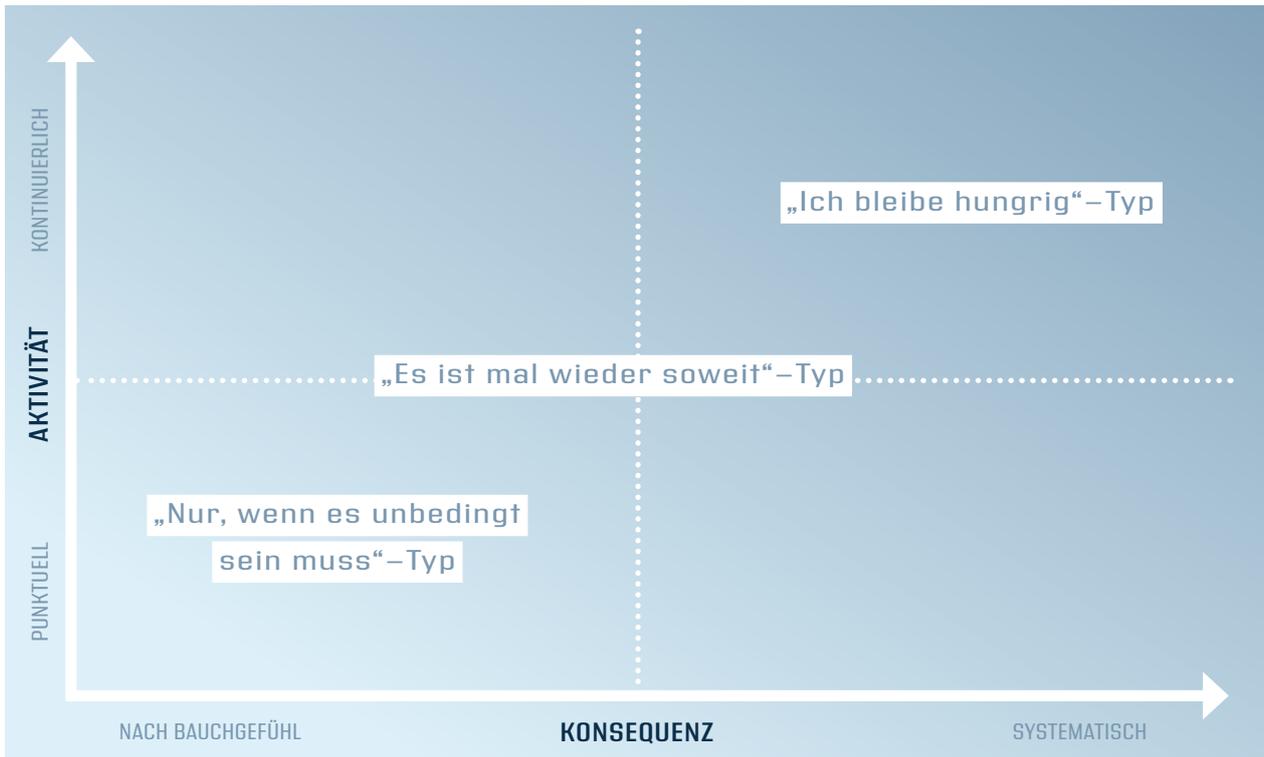


Abb. Aktivitätskultur-Typen

Von der in Ihrem Unternehmen vorliegenden Aktivitätskultur ist der Umfang des Change-Prozesses abhängig, den Ihre Organisation durchleben muss, damit Ihre Geschäftsanbahnung erfolgreich wird.

In seinem Buch „Hunger in Paradise“ ...

... ruft Rasmus Ankersen Unternehmen dazu auf, sich niemals auf ihren Lorbeeren auszuruhen und den wahren Ursachen ihres Erfolgs auf den Grund zu gehen. Wer dieses Credo beherzigt, kann agieren und muss nicht reagieren. Wenn Unternehmen

erfolgreich sind, fragen sie häufig nicht nach dem Warum und erkennen Risiken erst, wenn es zu spät ist. Gründe für den Erfolg kontinuierlich kritisch zu hinterfragen und somit frühzeitig die richtigen Weichen zu stellen, ist die Basis für einen nachhaltigen Markterfolg.

Impuls

Kulturelle Rahmenbedingungen zu erfassen und Veränderungen anzustoßen, damit tun sich viele Vertriebsmanager schwer. Kultur ist nicht greifbar, kulturelle Veränderungen zu führen ist aufwendig. Aus diesem Grund versuchen viele Vertriebsmanager dieses Thema auszublenden. Wenn Ihr Vertrieb jedoch

von einer reaktiven oder gar passiven Aktivitätskultur geprägt ist, dann ist die Veränderung der Einstellung der Mitarbeiter in Richtung Pro-Aktivität die Basis für die erfolgreiche Erzeugung von Anfragen. Ansonsten bleibt die Aktivität - und damit verbunden der Erfolg - ein Wunschdenken.

Praxistipp

Ergebnisorientierte Umsatzziele operativ greifbar machen: Wesentliche Etappenziele in der Geschäftsanbahnung

Das Ziel der Geschäftsanbahnung ist es, sowohl von Neu- als auch Bestandskunden hochwertige Anfragen zu erzeugen.

Der hierfür notwendige Aktivitäts-Level sowie die Richtung der Aktivitäten sind von individuellen Rahmenbedingungen abhängig: Beispielsweise von Ihren Unternehmenszielen, der Belastbarkeit Ihrer Bestandskundenbasis oder dem Bekanntheitsgrad Ihres Unternehmens im relevanten Markt.

Die aktive Geschäftsanbahnung im B2B-Geschäft ist häufig durch sehr lange Akquise-Zyklen geprägt. Es ist ein Marathon, bei dem Sie als Vertriebsmanager regelmäßig

- überprüfen sollten, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind.
- Ihre eingebundenen Mitarbeiter unterstützen, motivieren und steuern sollten.
- den Return on Invest kontrollieren und das Vorgehen ggf. korrigieren sollten.

„Ergebnisziele, wie beispielsweise „Umsatz in Höhe von x Euro pro Jahr oder Monat zu gewinnen“, sind nicht steuerbar.“

Unabhängig davon, ob Sie Ihre potenziellen Kunden aktiv über Social Media-Kanäle, Plattformen und Marktplätze zur Kontaktaufnahmen auffordern oder aktiv über den Direktvertrieb ansprechen: Es ist für Sie wichtig, Umsatzziele in operativ greifbare Etappenziele herunterzubrechen.

IHRE CHANCE

Mitarbeiter durch das Setzen und Erreichen von operativ greifbaren Etappenzielen stetig motivieren.



2

SCHRITT 1

Wesentliche Etappenziele festlegen

In der aktiven Geschäftsanbahnung ist das Erreichen von insbesondere drei Etappenzielen besonders wichtig:

- Bei den relevanten Ansprechpartnern Ihrer Wunschkunden bekannt zu werden.
 - > *Ihre Ansprechpartner signalisieren Ihnen z.B., dass sie Sie näher kennenlernen möchten.*
- In das Relevant Set der Wunschkunden zu gelangen und zu bleiben.
 - > *Ihre Ansprechpartner teilen Ihnen mit, Sie bei der nächsten Anfrage zu berücksichtigen.*
- Das strategische Einstiegsfenster der Bedarfsentstehung auf Seiten der Wunschkunden nicht zu verpassen und hierdurch eine Spur in der verbindlichen Anfrage zu hinterlassen.
 - > *Ihr Ansprechpartner fragt Sie an, gemeinsam eine Lösung für sein individuelles Problem zu erarbeiten.*



2

SCHRITT 2

Etappenziele quantifizieren

Haben Sie die für Sie relevanten Etappenziele auf Basis der Marktstrukturen, segmentspezifischen Einkaufsprozesse und Ihren Erfahrungswerten festgelegt, können Sie diese in Abhängigkeit von Ihren Ergebniszielen quantifizieren und die für Sie in der Geschäftsanbahnung relevanten Kennzahlen ableiten.

Ein Beispiel:

Ausgehend davon, dass Sie in einem Jahr einen Umsatz in Höhe von 100 TSD Euro durch die Erzeugung von neuem Geschäft von Neukunden benötigen, stellen Sie sich folgende Fragen:

1. Wie viele Abschlüsse benötige ich für die Zielerreichung?

2. Wie viele verbindliche Angebote muss ich erstellen, damit ich die Anzahl an Abschlüssen erzielen kann?

3. Wie viele Anfragen muss ich erzeugen, damit ich die Anzahl an verbindlichen Angeboten erstellen kann?

4. Bei wie vielen Interessenten muss ich im Relevant Set sein, um die benötigte Anzahl an verbindlichen Angebotsanfragen zu erzeugen?

5. Wie viele neue Kontakte von Bestands- oder potenziellen Neukunden benötige ich, damit ich bei der notwendigen Anzahl an Interessenten im Relevant Set sein werde?

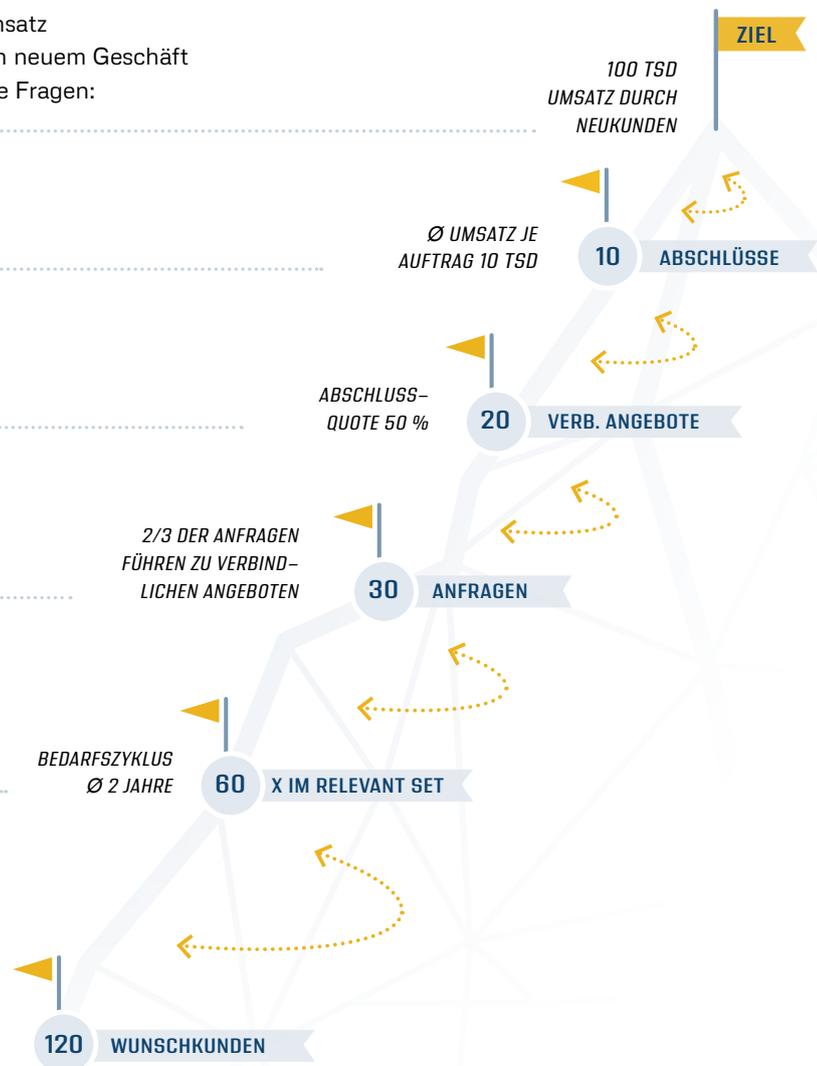


Abb. Beispiel für die Quantifizierung von Etappenzielen

2

SCHRITT 3

Etappenziele kontinuierlich und konsequent auf Basis von Erfahrungswerten anpassen

Die Quantifizierung von Etappenzielen erfolgt im ersten Schritt auf Basis von Erfahrungs- und Durchschnittswerten. Über Etappenziele können Sie Ihre Ergebnisziele operativ greifbarer gestalten, so dass Ihre Mitarbeiter die notwendigen Aktivitäten zielgerichtet durchführen.

Etappenziele haben keinen Anspruch auf 100% Korrektheit, sondern dienen als Leitplanken im Sinne von „Die Erfahrung hat gezeigt, wenn wir im Durchschnitt bei x Kunden bekannt sind, dann werden wir bei y Kunden im Relevant Set sein.“

Diese Leitplanken werden umso exakter, je besser die Datenbasis ist, auf der die Kalkulation erfolgt. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Sie relevante Aktivitäten in Ihrem CRM-System messen und regelmäßig gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die gesetzten Etappenziele überprüfen und ggf. anpassen.



Das strategischen Einstiegsfenster ...

... ist der Zeitpunkt, zu dem bei einem Ihrer Wunschkunden ein Bedarf entsteht. Dieser Bedarf kann von Ihnen oder von Dritten erzeugt werden sowie auch beim Wunschkunden selbst entstehen. In diesem Moment hat der Bedarfsträger einen erhöhten Informations- und Beratungsbedarf, mit dem Ziel, sein individuelles Problem zu lösen. Das ist der Zeitpunkt,

zu dem Sie Ihr Unternehmen und Ihre Leistungen positionieren und hierdurch eine Spur beim Kunden hinterlassen können: Sich in den Köpfen der Entscheider und Bedarfsträger, in Lastenheften, verbindlichen Angebotsanfragen oder auch Ausschreibungen verankern können.

Impuls

Das Thema „Messen von Aktivitäten“ ist in der Praxis ein sensibles Thema. Es bedeutet für die in der Geschäftsanbahnung eingebundenen Mitarbeiter nicht nur zusätzlichen Aufwand, sondern wird häufig als „Kontrolle“ angesehen. Aufgrund dessen ist es wichtig, dass Ihre MitarbeiterInnen ihren Nutzen in den Etappenzielen und damit verbunden in der Transparenz der Aktivitäten erkennen. Vertrauen in die

Maßnahme können Sie einerseits dadurch erzeugen, dass Sie Etappenziele und notwendigen Aktivitäten gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern erarbeiten. Andererseits dadurch, dass Sie mit jedem Mitarbeiter regelmäßig Zielerreichungsgespräche führen, in denen Sie die Aktivitäts- und Etappenziele reflektieren und Ihre Mitarbeiter darin unterstützen, individuelle Ziele zu erreichen.

Praxistipps

Marktteilnehmer, Zielkundensegment und Bedarfsträger:

Die drei Hebel zur Effizienzsteigerung nutzen

Aktiv hochwertige Anfragen zu erzeugen, neues Geschäft und neue Kunden zu gewinnen, kann im Geschäftskundenumfeld sehr aufwendig und investitionsintensiv sein. Da Ihr Unternehmen über begrenzte Ressourcen verfügt, ist es notwendig, dass Sie diese auf hochwertige Märkte und Zielkundensegmente sowie auf die in der Geschäftsanbahnungsphase relevanten Ansprechpartner und Multiplikatoren fokussieren.

Kein Unternehmen wartet auf Sie! Wenn Sie potenzielle Neukunden kontaktieren, haben diese in der Regel einen alternativen Anbieter. Gleichzeitig werden Ihre Bestandskunden kontinuierlich von Ihren Mitbewerbern angesprochen.

Die Ansprechpartner Ihrer potentiellen Neukunden wünschen sich Experten, die ihren spezifischen Bedarf im Kontext ihres Geschäftsumfeldes verstehen und ihnen maßgeschneiderte Lösungen anbieten. Wenn Sie Wettbewerbsvorteile erzielen wollen, dann setzt das voraus, dass Sie sich intensiv mit diesen Unternehmen auseinandersetzen und ein Tiefenwissen über sie gewinnen

Gleichzeitig sind Ihre Optionen an potenziellen Märkten, Branchen und Kundensegmenten oftmals sehr groß, ebenso wie die Anzahl an potenziellen Ansprechpartnern bei Ihren Wunschkunden.

„Damit Sie für potenzielle Neukunden attraktiv werden und für Ihre hochwertigen Kunden attraktiv bleiben, benötigen Sie eine klare branchen- und kundenspezifische Differenzierung und Positionierung gegenüber Ihren Wettbewerbern.“



IHRE CHANCE

7 von 10 Entscheidern wählen Anbieter aus, die demonstrieren können, dass sie ein tiefes Know-how bezogen auf ihre Business Landschaft und ihr Unternehmen sowie eine Lösungskompetenz hinsichtlich der kundenindividuellen Anforderungen nachweisen können.

3

Erfahrungsgemäß können Ihnen folgende drei Hebel helfen, effizient in das Relevant Set Ihrer Wunschkunden zu gelangen und das strategische Einstiegsfenster nicht zu verpassen:

HEBEL 1

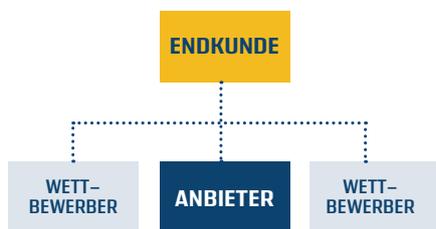
Augen auf bei der Suche nach den Multiplikatoren im Markt

Jeder Markt hat seine eigenen Gesetzmäßigkeiten und ist durch spezielle Mechanismen und Lieferketten geprägt. Für Sie ist es wichtig,

- Ihre Position innerhalb der Lieferketten zu identifizieren
- die Marktteilnehmer zu erkennen, bei denen Sie eine Spur hinterlassen müssten, durch die Sie Ihre Auftragswahrscheinlichkeit erheblich erhöhen können.

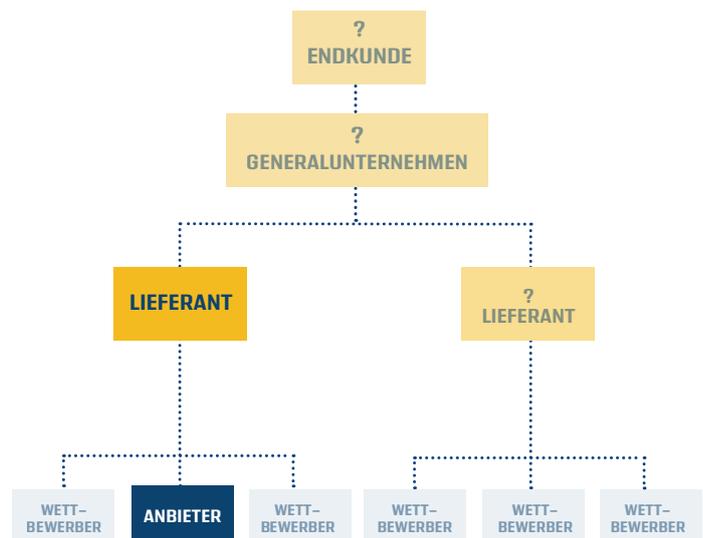
Beispiel A zeigt eine einfache Lieferkette auf, z.B. die Direktbeziehung zwischen Maschinenbauer und produzierenden Unternehmen, Direktzulieferer von Automobilherstellern (Ebene 1) oder auch Softwareanbieter und Endkunde. In diesem Fall ist der Endkunde eindeutig identifiziert und die Mitbewerber oftmals bekannt.

Schon etwas komplexer ist die Lieferkette in Beispiel B: Hier beauftragt ein Endkunde – z.B. für einen gewerblichen Objektbau – einen Architekten mit Planungs- und GU-Leistungen. Der Architekt schreibt die Leistungen bei verschiedenen Lieferanten aus. Sie selbst sind mit Ihrem Angebot bei einem der Lieferanten und im Wettbewerb vertreten. Ein Multiplikator für Ihre Leistungen wäre beispielsweise der Architekt, ein vom Endkunden beauftragtes Generalunternehmen oder der Endkunde selbst. Wenn Sie sich bei diesen positionieren und in der Ausschreibung eine Spur hinterlassen können, dann erhöhen sich Ihre Erfolgchancen.



BEISPIEL A

Abb. Beispiel für eine einfache Lieferkette



BEISPIEL B

Abb. Beispiel für eine komplexe Lieferkette

3

HEBEL 2

Augen auf bei der Auswahl der passenden Zielkundensegmente

In der Praxis werden Zielkunden(segmente) häufig auf Basis ihrer finanziellen Wertigkeit, z.B. Umsatz- und Deckungsbeitrags-, Imagewirkungs- oder Innovationspotenzial, ausgewählt. Vernachlässigt wird die Beantwortung von Fragen wie: Kommen wir mit den Zielkunden klar? Passen die Unternehmenskulturen zusammen? Haben wir Erfahrungen mit den Branchen und deren speziellen Anforderungen? Kommen unsere MitarbeiterInnen mit den kundenseitigen AnsprechpartnerInnen zurecht?

Wenn Sie sich in mittelständischen Strukturen wohlfühlen, heißt das nicht, dass dies auch für Konzernstrukturen gilt.

Im Idealfall haben Ihre Wunschkunden eine hohe Wertigkeit und der unternehmerische Fit ist hoch.

Zum Krampf werden Zielkunden für Sie und Ihre MitarbeiterInnen, wenn diese zwar einen hohen Wert haben, Ihr

Team mit deren Kultur oder Ihr Unternehmen mit deren Anforderungen nicht zurechtkommt. Sie sich bei jedem Auftrag durchbeißen müssen, da das operative Miteinander von Konflikten geprägt ist und hierdurch die Kundenbeziehung leidet.

Sehr schnell kann in diesem Fall aufgrund der erhöhten Aufwendungen aus einem hochwertigen ein geringwertiger Kunde, also aus einem „Krampf“- ein „Alptraum-Kunde“ werden.

„Hobby-Kunden“ sind die Kunden, bei denen Ihre Mitarbeiter von der Zusammenarbeit schwärmen, die jedoch nicht unbedingt wertig für Ihr Unternehmen sein müssen. Es menschtelt: Die Wertigkeit der Zusammenarbeit verschleiert die reale finanzielle Wertigkeit.



Abb. Unternehmerischer Fit als Auswahlkriterien von Zielkunden

Je passender Sie die Zielkundensegmente im Vorfeld auswählen, desto niedriger werden für Sie die Einstiegshürden, desto reibungsloser gestaltet sich die zukünftige Zusammenarbeit und desto hochwertiger werden diese Kunden für Ihr Unternehmen sein.

3

HEBEL 3

Augen auf bei der Suche nach Bedarfsträgern

Wenn Sie vom Einkauf eines Wunschkunden eine Anfrage für ein verbindliches Angebot erhalten, ohne dass Sie im Vorfeld in den kundeninternen Entscheidungsprozess involviert wurden, dann ist Ihre Chance, den Auftrag zu erhalten, in der Regel gering.

In der Geschäftsanbahnungsphase haben Sie die Möglichkeit eine Spur zu hinterlassen, die im Falle einer Anfrage Ihre Abschlusswahrscheinlichkeit gegenüber Mitbewerbern erhöht. Spuren können Sie bei verschiedenen Ansprechpartnern hinterlassen, z.B.

- bei der Technikerin, mit der Sie gemeinsam eine Lösung erarbeiten, deren Spezifikation in der Angebotsanfrage hinterlegt wird
- beim Verkäufer des Kunden, mit dem Sie gemeinsam ein Angebot inklusive Lösung für seinen Kunden erstellen
- beim Produktionsleiter, mit dem Sie gemeinsam die optimale Maschinenkonfiguration entwickeln

Es ist wichtig, zusätzlich zu den Einkäufern und dem „Economic Buyer“ weitere mögliche Bedarfsträger zu identifizieren,

in deren Relevant Set zu gelangen und mit Ihnen Kontakt zu halten. Sie sind es, die in der frühen Phase der Bedarfsentstehung Ihr Know-How zur individuellen Lösungsfindung und damit Ihre Beratungsleistung benötigen. Diese Personen können unterschiedliche Positionen im Unternehmen. Das Denken in Rollen anstelle von Funktionen ist hier ein Schlüssel zum Erfolg; die Kenntnis der kundeninternen Entscheidungsprozesse die Basis.



Missverständnis „Wunschkunden“

Den Fokus auf Wunschkunden zu legen heißt nicht, die Anfragen, die von anderen Kunden eingehen, nicht mehr zu bearbeiten.

Wenn Ihr Unternehmen in der Vergangenheit eher reaktiv agierte, dann kann sich eine Fokussierung von Aktivitäten beispielsweise auf ausgewählte Branchen befremdlich anfühlen – schließlich könnten ja auch

alle anderen Zielsegmente Ihr Angebot benötigen. Das eine schließt das andere nicht aus: Wenn Sie Parallelanfragen aus anderen Branchen erhalten, dann können und sollten Sie diese Anfragen weiterhin wie bisher bearbeiten. Wichtig ist, dass Sie lediglich in Aktivitäten investieren, die für Sie den höchsten Return on Invest darstellen.

Es ist oftmals nicht einfach, die (freien) Potenziale von Wunschkunden zu bestimmen. Ist Ihre Kundenbeziehung sehr gut, dann erhalten Sie durchaus Informationen über die Bedarfsmenge, Anzahl der Mitbewerber, Risikoverteilung zwischen den Wettbewerbern, etc. Existiert jedoch keine belastbare Kundenbeziehung, so können Sie lediglich über Annahmen und Herleitungen ein Potenzial abschätzen.

Marketing kann hierbei auf Basis von Recherchen und der Durchführung von Branchenvergleichen Indikatoren zur Verfügung stellen. Das reale freie Potenzial von Kunden zu evaluieren bedingt den direkten Kundenkontakt und ist eine Vertriebsaufgabe. Die Aufgabenteilung und die von Marketing und Vertrieb erwarteten Ergebnisse sollten Sie gemeinsam mit den beiden Bereichen erarbeiten.

Praxistipp

Über Vertrauensplateaus zu den Etappenzielen: Vertrauensbildung im Fokus

Eines haben viele Geschäfte im B2B-Bereich oftmals gemeinsam: Kunden kaufen die „Katze im Sack“. Kundenindividuelle Projekte werden erst nach dem Kaufabschluss umgesetzt, Maschinen nach Vertragsabschluss in eine bestehende Anlage integriert und ein ERP-System erst nach dem Kauf an individuelle Anforderungen angepasst.

Das Risiko für Ihre Wunschkunden: Sie wissen zum Zeitpunkt vom Vertragsabschluss häufig nicht, ob die von Ihnen angebotene Lösung zum gewünschten Ergebnis führt!

Aus diesem Grund ist es bereits in der Phase der Geschäftsanbahnung eine Kernaufgabe, bei den relevanten Ansprechpartnern des Buying Centers Vertrauen aufzubauen. Sie auf verschiedene „Vertrauensplateaus“ zu heben und darin zu bestärken, dass Sie seine Probleme lösen können. Hierdurch werden Bedenken zur Kaufentscheidung schrittweise reduziert und in eine fühlbare Sicherheit verwandelt.

„Eines haben viele Geschäfte im B2B-Bereich oftmals gemeinsam: Kunden kaufen die „Katze im Sack“. In der Phase der Geschäftsanbahnung ist es daher für Sie notwendig, bei den relevanten Ansprechpartnern des Buying Centers Vertrauen aufzubauen.“

“

IHRE CHANCE

Die überwiegende Zahl an Einkäufern wünscht nach wie vor eine Beratung von einem Vertriebsmitarbeiter, wenn dieser ihre spezifischen Anforderungen löst.



4

VORAUSSETZUNG 1

Nur das Erreichen von Vertrauensplateaus führt zu den Etappenzielen

Für das Erreichen Ihrer Etappenziele ist es notwendig, dass Sie die entsprechenden Vertrauensplateaus bei Ihren Wunschkunden erreichen. Beispielsweise

- beschäftigt sich Ihr Wunschkunde nur dann mit Ihrem Unternehmen, wenn Ihr Angebot für ihn interessant scheint.
- nimmt Ihr Wunschkunde Sie nur dann in sein Relevant Set auf, wenn er sich vorstellen kann, dass Ihr Unter-

nehmen ihm zukünftig helfen kann und Sie über die erforderlichen Kompetenzen hierfür verfügen.

- möchte Ihr Wunschkunde nur dann gemeinsam mit Ihnen eine Lösung entwickeln, wenn er überzeugt davon ist, dass Sie sein Geschäftsmodell und sein spezifisches Problem verstanden haben und die Kompetenz besitzen, es zu lösen.

VORAUSSETZUNG 2

Je höher das Vertrauensplateau, desto höher der Grad der erforderlichen Kundenkenntnisse

Je höher das Vertrauensplateau liegt, das Sie erreichen möchten, desto höher ist die Erwartung Ihrer Kunden darin, dass Sie Ihre Angebote auf deren individuelle Probleme und Bedürfnisse abstimmen - und desto mehr Detailkenntnisse benötigen Sie über Ihre Wunschkunden.

Der individuelle Nutzen eines Kontaktes richtet sich nach dessen Bedarf. Dieser wiederum ist abhängig von der

Funktion, der Rolle und den persönlichen Interessen Ihrer Ansprechpartner. Nur wenn Sie den Bedarf der relevanten Personen in der Geschäftsanbahnungsphase kennen, können Sie Angebote formulieren, die einen Mehrwert und somit einen Nutzen bieten. Nur dann verschaffen Sie sich Wettbewerbsvorteile.



Abb. Vertrauensplateaus in der Phase der Geschäftsanbahnung

4

VORAUSSETZUNG 3

Vertrauensbildung ist keine einmalige, sondern eine kontinuierliche Aufgabe

Eine starke Marke und erfolgreich durchgeführte Projekte unterstützen Sie in der Vertrauensbildung. So hat Ihr Kunde nach einem erfolgreich abgeschlossenen Projekt positive Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen gesammelt. Sie haben die mit dem Vertrauensvorschuss verknüpften Erwartungen der an dem Kaufprozess beteiligten Personen erfüllt oder sogar übertroffen.

Gleichzeitig können sich die Rahmenbedingungen bis zum nächsten Bedarfszeitpunkt Ihres Kunden wieder verändern, so dass vertrauensbildende Maßnahmen notwendig werden. Zum Beispiel können

- Mitglieder des Buying Centers wechseln.
- Wettbewerber Ihren Wunschkunden beweisen, dass sie die kundenseitigen Probleme besser lösen können als Sie.
- Ihre Leistungen aufgrund des Zeitraumes, der zwischen einem realisierten Projekt und einem neuen Bedarf beim Kunden entsteht, in Vergessenheit geraten.

Eine stark vertrauensbildende Maßnahme ist es, wenn Sie bei Ihren Kontakten unerfüllte Bedürfnisse ansprechen und ihnen hierfür direkt eine Lösung bieten. Sie können beispielsweise

- konkret existierende Bedarfe und Probleme ansprechen.
- Bedarfe antizipieren, die ihr Ansprechpartner sich vorstellen kann, die aber kein akutes Problem lösen oder einen akuten Handlungsbedarf nach sich ziehen.
- Bedarfe kreieren, die Ihr Ansprechpartner noch nicht hat, jedoch erkennt, dass deren Erfüllung einen hohen Nutzen für ihn haben.

Mit welchen Angeboten können Sie in den Phasen der Geschäftsanbahnung einen Mehrwert schaffen, Vertrauen erzeugen und gleichzeitig das gefühlte Risiko minimieren? Hierfür stehen Ihnen drei Möglichkeiten zur Verfügung:

1. Interessensangebote: Informationen über Themen, die Ihre Ansprechpartner interessieren, ohne dass sie einen konkreten Bedarf haben. Blogs, Artikel, Podcast, Webinare, etc. werden leicht angenommen, müssen jedoch einen Mehrwert bieten.

2. Beziehungsangebote: (Virtuelle) Messen, (virtuelle) Partner- und Kundentage sowie Austauschmöglichkeiten in Communities oder Online-Experten-Chats bieten Ihren Kunden die Möglichkeit, Beziehungen zu Ihrem Unternehmen aufzubauen.

3. Leistungsangebote: Die Darstellung und Kommunikation Ihrer Produkte, Dienst- und Serviceleistungen sowie insbesondere des kundenindividuellen Nutzens bieten dem Kunden einen Mehrwert.

Die drei Angebotsformen sind sehr eng miteinander verknüpft: Ohne Interessensangebot entsteht keine Beziehung, ohne Beziehungsangebot kein Kauf.

Eine sehr große Herausforderung für Anbieter besteht darin, in den Zeiten, in denen Ihre Wunschkunden keinen Bedarf haben, mit den relevanten Ansprechpartnern in Kontakt zu bleiben. Phasen, in denen Sie sich immer wieder ins Spiel bringen müssen, um das nächste strategische Einstiegsfenster nicht zu verpassen oder dafür, neuen Bedarf zu wecken.

Im Falle eines Neukunden können Sie über E-Mail-Strecken den Kontakt aufrechterhalten bzw. Bedarf erzeugen. Wenn Sie den wahrscheinlichen Zeitpunkt, an dem kundenseitig der nächste Bedarf entstehen könnte, kennen, können Sie den relevanten Kontakten in regelmäßigen Abständen inhaltlich aufeinander aufbauende, Kundenproblem lösende Informationen zusenden – hierdurch sukzessive das Vertrauen in Ihr Unternehmen erhöhen.

Praxistipp

Sich ändernde Kundenbedürfnisse verändern Verantwortlichkeiten: Erfolgreiches Neugeschäft erfordert vertriebsübergreifendes Team

In der Geschäftsanbahnungsphase erzielen Sie dann Wettbewerbsvorteile, wenn Sie Ihren Ansprechpartnern zu jedem Kontaktzeitpunkt einen Mehrwert bieten. Ein qualitativ hochwertiges Leistungsportfolio zu einem attraktiven Preis sowie die Kommunikation über kundenseitig präferierte Kanäle und Medien, setzen Ihre Wunschkunden heutzutage voraus. Mehrwerte schaffen Sie mit relevanten Beziehungs- und Interessensangeboten, kundenindividuellen Lösungen und schnellen Reaktionszeiten.

Das veränderte Informations- und Kommunikationsverhalten Ihrer Wunschkunden in Kombination mit der Vielfalt an genutzten Kanälen und Medien führt dazu, dass Vertriebsaktivitäten allein nicht mehr ausreichend sind, um wertvolle Anfragen zu erzeugen. Für das Bereitstellen von Whitepapers auf einer Webseite, das Veröffentlichen von Videos auf Social-Media-Kanälen oder auch das Aufsetzen von E-Mail-Strecken benötigen Sie Marketing-Kompetenzen. Wenn Sie gemeinsam mit Ihren Wunschkunden eine Lösung entwickeln und so Ihre Spur in der offiziellen Angebotsanfrage hinterlassen möchten, benötigen Sie ggf. zusätzliche technische Kompetenzen.

Die aktive Geschäftsanbahnung ist zur Teamsache geworden, die notwendigen Aktivitäten von Marketing, Vertrieb und Technik von den Erwartungen Ihrer Wunschkunden abhängig. Die Zusammenarbeit der Bereiche wird zum Erfolgsfaktor. Das setzt voraus, dass Sie in Ihrem Team ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der veränderten Kundenanforderungen, der Definition von „Aktivität“ und daraus folgend der veränderten Aufgaben- und Rollenverteilung schaffen.

„Das veränderte Informations- und Kommunikationsverhalten Ihrer Wunschkunden in Kombination mit der Vielfalt an genutzten Kanälen und Medien führt dazu, dass Vertriebsaktivitäten allein nicht mehr ausreichend sind, um wertvolle Anfragen zu erzeugen.“

Die aktive Geschäftsanbahnung ist zur Teamsache geworden, die Zusammenarbeit der eingebundenen Bereiche zum Erfolgsfaktor.“

IHRE CHANCE

Die Vielfalt an Informationen und Alternativen überfordern viele B2B Entscheider.

Mehr als 50 % wählen Anbieter aus, die sie in jeder Phase des Einkaufsprozesses durch maßgeschneiderte Informationen helfen, hierbei sehr schnell reagieren und sie aktiv führen.



5

HANDLUNGSFELD 1

Balancieren von Marketing- und Vertriebs-Aktivitäten

In vielen Unternehmen verfestigt sich die Idee, dass neue Anfragen rein über Marketing-Aktivitäten erzeugt werden sollten. Durch Maßnahmen, die bei den Wunschkunden durch die Bereitstellung von Informationen und Angeboten Bedarf erzeugen und zur Kontaktaufnahme auffordern. Das Marketing sollte diese Ergebnisse vorqualifizieren und erst dann an den Vertrieb weiterleiten. Eine aktive, kalte und direkte Ansprache der Kunden seitens des Vertriebs ist nicht vorgesehen, ist nicht state of the art. Auf der anderen Seite ist die Direktansprache von Wunschkunden

seitens Marketing und Vertrieb für manch einen Anbieter der Schlüssel für ein erfolgreiches Geschäftsmodell – selbstverständlich nicht in der allgemeinen verbreiteten Vorstellung einer Haustürvertreter-Mentalität.

In der Praxis nutzen in der Geschäftsanbahnung erfolgreiche Unternehmen beide Wege parallel: sie gewichten ihre Aktivitäten in Abhängigkeit von ihrem kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf an neuen Anfragen und schaffen somit eine Balance zwischen den Push- und Pull-Aktivitäten, den Marketing- und Vertriebsaktivitäten.

PULL: Durch die Präsentation Ihres Unternehmens und Ihrer (kundenspezifischen) Angebote motivieren Sie Kundengruppen, Sie zu kontaktieren.



PUSH: Durch eine aktive, persönliche Direktansprache Ihre Ansprechpartner sanft auf Ihr Unternehmen und Leistungsportfolio aufmerksam machen.

HANDLUNGSFELD 2

Vertriebsübergreifendes Prozessdenken aus Kundensicht schafft Klarheit

Ein verändertes Einkaufs-, Informations- und Kommunikationsverhalten Ihrer Wunschkunden führt zu veränderten Abläufen in der Geschäftsanbahnung und somit vertriebsübergreifend zu veränderten Aufgaben, Rollen und Verantwortungsbereichen der eingebundenen MitarbeiterInnen. Wichtig für eine erfolgreiche, aktive Erzeugung von hochwertigen Anfragen ist es, dass das Team die Gründe für die Veränderungen versteht, die veränderten Aufgaben, Rollen und Verantwortungsbereiche erkennt und emotional akzeptiert.

den die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und schaffen Klarheit. Gemeinsam mit VertreterInnen aus den eingebundenen Bereichen sollten Sie

Ihre Aufgabe als Führungskraft: Für Klarheit sorgen! Durch das Prozessdenken stellen Sie eine von allen Beteiligten akzeptierte Aufgaben- und Rollenverteilung sicher, för-

- den Geschäftsanbahnungsprozess an die „Einkaufsreise“ Ihrer Wunschkunden und die kundenindividuellen Entscheidungsprozesse anlehnen.
- die wichtigen Aktivitäten (inkl. der direkten und persönlichen Ansprache von Wunschkunden) für jede Phase des Geschäftsanbahnungsprozesses herausarbeiten.
- in Abhängigkeit von den erforderlichen Kompetenzen Rollen und Aufgaben der Bereiche festlegen und die reibungslose Kommunikation an den Schnittstellen sichern.

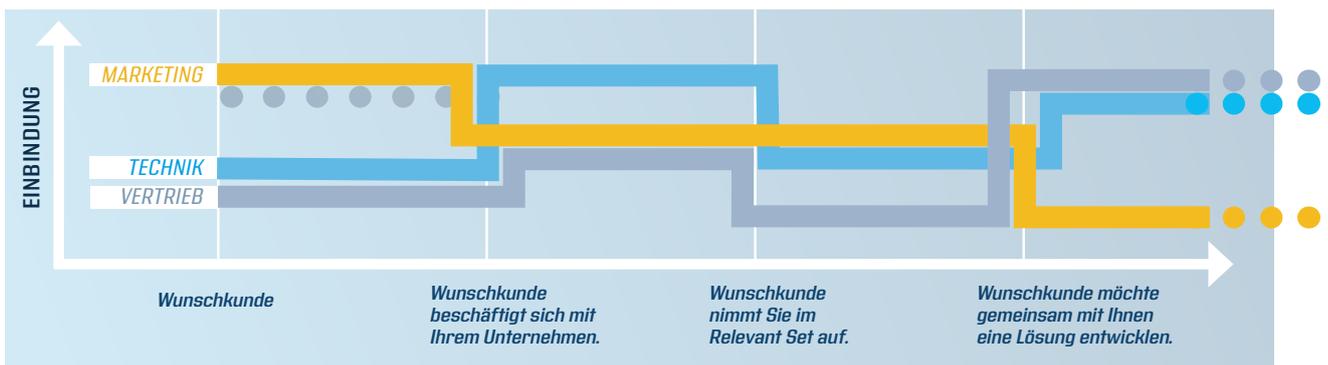


Abb. Beispielhafte Einbindung von Fachbereichen in die Erzeugung von Anfragen

5

VORAUSSETZUNG 3

Schließen der Verantwortungslücke „Interesse und Kaufwunsch erzeugen“

Eine historisch gewachsene Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Marketing und Vertrieb ist folgende: Marketing sieht sich in der Verantwortung, die Aufmerksamkeit von Wunschkunden zu erzeugen. Vertrieb dafür, erst bei konkreterem Interesse bzw. Kaufwunsch des Kunden aktiv zu werden. Weder Vertrieb noch Marketing fühlen sich dafür verantwortlich, ein greifbares Interesse und einen Kaufwunsch zu erzeugen. Es entsteht eine Verantwortungslücke.

Es ist nicht die Frage wer die Verantwortung übernehmen soll, sondern wer in der jeweiligen Situation den größten Mehrwert für den Kunden bietet und gleichzeitig Interesse und Kaufwunsch erzeugen kann.

Ein Beispiel: Wenn sich ein Kontakt ein Whitepaper von Ihnen herunterlädt, zeigt er Interesse an dem beschriebenen Thema. Es ist nicht ersichtlich, ob er einen persönlichen, einen für das Unternehmen konkreten oder überhaupt einen Bedarf hat.

Möglichkeit 1: Marketing bespielt den Kontakt weiter mit Informationen und führt diesen zur selbständigen Kontaktaufnahme.

Möglichkeit 2: Ein verantwortlicher Vertriebsmitarbeiter spricht den Kontakt aktiv an, fragt diesen nach der Motivation, die hinter dem Download steckt und abhängig von dieser führt er den Kunden zur Anfrage oder übergibt ihn wieder an Marketing.

Welcher Weg für Ihr Unternehmen der Richtige ist, entscheiden Sie als Team. Es existiert keine pauschale Lösung.

Ist Ihr Angebotsportfolio aus Sicht Ihrer Wunschkunden eher komplex und erklärungsbedürftig, dann ist es eher die Aufgabe Ihres Vertriebs. Hat Ihr Angebotsportfolio eher einen „commodity“-Charakter, dann ist es eher die Aufgabe Ihres Marketings.



Abb. Verantwortungslücke „Interesse und Kaufwunsch erzeugen“

Missverständnis „Marketing“

Zu dem Bereich „Marketing“ gehören in der Phase der Geschäftsanbahnung, wenn vorhanden, sowohl Ihre interne Marketing-Abteilung als auch externe Werbe- und Telemarketing-Agenturen.

Nur wenn Sie alle am Prozess beteiligten Institutionen zu einem Team formen und in den Prozess einbinden, werden Sie Erfolg haben.

Impuls

Für eine individuelle Ansprache Ihrer Wunschkunden, die Ausrichtung der Geschäftsanbahnung auf deren Einkaufsreise/Entscheidungsprozesse und die Erzeugung von Bedarf benötigen Sie tiefgehende Kundeninformationen. Eine Schlüsselaktivität im Rahmen der Geschäftsanbahnung ist somit die aktive Gewinnung von Informationen und nicht die des Verkaufs.

Praxistipp

Befähigung, Zeit für Aktivitäten und vertriebsübergreifende Führung:

Drei Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg

Im Tagesgeschäft kann es schnell passieren, dass Ihre MitarbeiterInnen ihren Fokus verlieren und beispielsweise nicht mehr

- an Wunschkunden mit den größten Potenzialen arbeiten
- Wunschkunden pro-aktiv ansprechen und Bedarf wecken
- pro-aktiv Informationen von Kunden sammeln, die Sie für kundenindividuell ausgerichtete Kommunikationsmaßnahmen und Angebote benötigen.

Ihre Aufgabe als Vertriebsmanager ist es daher, alle in der Geschäftsanbahnungsphase eingebundenen, vertriebsübergreifend tätigen MitarbeiterInnen kontinuierlich zu unterstützen und zu motivieren, die Etappenziele zu erreichen und hierdurch hochwertige Anfragen zu erzeugen. Kurz: Ihren MitarbeiterInnen zum Erfolg verhelfen.

„Ihre Aufgabe als Vertriebsmanager ist es nicht, lediglich alle in der Geschäftsanbahnungsphase eingebundenen VertriebsmitarbeiterInnen, sondern abteilungsübergreifend alle am Prozess beteiligten MitarbeiterInnen kontinuierlich zu unterstützen und zu motivieren, die Etappenziele zu erreichen und hierdurch hochwertige Anfragen zu erzeugen.

Ein Teamgefühl zu erzeugen und ein „neues Vertriebsteam“ zu führen.“

IHRE CHANCE

Durch eine bereichsübergreifende Führung Transparenz schaffen, Vertrauen erzeugen und vertriebsübergreifende Teams bilden.



6

FÜHRUNGSAUFGABE 1

MitarbeiterInnen befähigen

Eine pro-aktive Vorgehensweise in der Geschäftsanbahnungsphase verändert die Rollen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche der handelnden MitarbeiterInnen.

So erfordert...

- eine Ausrichtung Ihrer Aktivitäten auf Marktmechanismen und kundenindividuelle Einkaufsprozesse
- der Einsatz von Tools zur Vertriebsautomation und die Nutzung digitaler Vertriebskanäle
- eine kundenindividuelle Ansprache und der Trend zu Remote Selling
- das Antizipieren von Kundenproblemen und die Entwicklung von individuellen Lösungen
- eine gemeinsame Lösungsentwicklung mit dem Kunden
- die aktive, direkte und persönliche Kontaktaufnahme mit den Wunschkunden

beispielsweise...

- > neue Arbeitsabläufe und eine engere Zusammenarbeit aller im Prozess eingebundenen MitarbeiterInnen
- > neue technische Fähigkeiten
- > ein verändertes Kommunikationsverhalten
- > vertrieblich ein Agieren als Berater und Geschäftsentwickler und nicht als Verkäufer
- > eine frühere Einbindung der technischen Abteilung im Vertriebsprozess
- > ein verändertes Vorgehen in der Akquise im Vertrieb und Marketing

Im Wettkampf um hochwertigen Anfragen ist es daher wichtig, dass Sie die eingebundenen MitarbeiterInnen dazu befähigen, Ihre veränderten Rollen und Aufgaben wahrzunehmen; sei es durch Weiterbildungsmaßnahmen

und Umschulungen, durch das Bereitstellen von Tools oder Checklisten und insbesondere durch ein persönliches Coaching im Bereich Pro-Aktivität durch Sie als Führungskraft.

FÜHRUNGSAUFGABE 2

MitarbeiterInnen Zeit für die Geschäftsanbahnung einräumen

Zeit ist ein Erfolgsfaktor, der in der Praxis häufig übersehen wird. In organisch gewachsenen Vertriebsorganisationen verselbständigen sich häufig Abläufe, verlagern sich Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche. Schleichend und un-

bemerkt entstehen Zeitdiebe im Vertrieb, die dazu führen, dass Ihre MitarbeiterInnen sehr viel zu tun haben, jedoch für den pro-aktiven Vertrieb keine Zeit vorhanden ist. Drei wesentliche Zeitdiebe im Vertrieb sind:

Unternehmensstrukturen, die nicht die Kundenerwartungen erfüllen.	Zeitintensive Anfrage- und Angebotsprozesse.	Verantwortungsloser Umgang mit Vertriebszeit.
Die Strukturen sind nicht mit den veränderten Kundenanforderungen gewachsen, können z.B. erwartete Reaktionszeiten nicht erfüllen. Im Sinne des Kunden mutieren Vertriebsmitarbeiter in solchen Fällen zu Projektleitern, Reklamationsmanagern und Einkäufern.	Die Angebotsprozesse sind zeitintensiv, nicht wettbewerbsfähig und verschwenden Ressourcen. Z.B. werden Budgetpreisangebote wie verbindliche Angebote behandelt, Preisfreigaben durch das Management sind komplex oder angebotsrelevante Informationen stehen nicht direkt zu Verfügung.	Mit der Zeit von Vertriebsmitarbeitern wird nicht verantwortungsvoll umgegangen. So werden sie in Meetings eingebunden, zu denen sie inhaltlich keinen Beitrag leisten können oder kurzfristige Adhoc- Reports von ihnen angefordert - ohne Rücksicht auf ihre eigene Zeitplanung.

Für eine aktive Erzeugung von hochwertigen Anfragen, das Generieren von Neugeschäft und das Gewinnen von Neukunden benötigen die eingebundenen MitarbeiterInnen

Zeit. Aus diesem Grund ist für Sie wichtig, regelmäßig deren Auslastungsgrad zu prüfen, Zeitdiebe zu reduzieren und falls notwendig, die erforderlichen Kapazitäten zu schaffen.

FÜHRUNGSAUFGABE 3

Vertriebsübergreifende Führung, Steuerung und Koordination der Aktivitäten

Die pro-aktive Geschäftsanbahnung ist zu einer Teamaufgabe geworden, bei der MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Bereichen, z.B. Vertrieb, Marketing, Technik, Service, wichtige Teilaufgaben übernehmen. Ein verantwortliches Team benötigt eine Führung auf Basis eines bereichsübergreifenden Reportings und Kennzahlensystems. Nur so können Sie gezielt vom Zeitpunkt der Auswahl der Wunschkunden über die Anfrage bis hin zum Abschluss

- die Abhängigkeiten und Auswirkungen relevanter Aktivitäten erkennen
- die Richtung, Qualität und Quantität von notwendigen Aktivitäten nahtlos steuern
- sich verändernde Einflussfaktoren frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen

Mit Hilfe der Initiierung eines Regelkommunikationstermins, an dem VertreterInnen aus allen an der Geschäftsanbahnung beteiligten Bereichen teilnehmen, können Sie gemeinsam den Status der Wunschkunden im Prozess aktualisieren, Veränderungen erläutern sowie notwendige Maßnahmen diskutieren.

Durch die Visualisierung des Entwicklungs-Status Ihrer Wunschkunden erzeugen Sie Transparenz, gestalten die unternehmensinternen Kommunikations- und Informationsflüsse effizient und effektiv und entwickeln eine Problemlösungs- anstelle einer Fehlerkultur.

Sie entwickeln ein Teamgefühl, das Sie zusätzlich durch die Einführung von Teamzielen fördern können.

Missverständnis „Führung im Regelkommunikations-Termin“

Im Regelkommunikations-Termin ist es nicht die Aufgabe der Führungskraft, die Ergebnisse darzustellen, die Aufgaben zu delegieren und die Ausführung der Aufgaben zu kontrollieren. Die handelnden MitarbeiterInnen sind für die Darstellung der Veränderungen, Abweichungen und Probleme im Rahmen der von den

von ihnen verantworteten Bereichen und Kunden zuständig. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die MitarbeiterInnen über zielführende Fragen dahin zu führen, dass sie selbständig Probleme erkennen und Lösungsvorschläge entwickeln können - sie zu coachen.

Impuls

Praxistipp Kennzahlen:

Sehr häufig werden im Vertrieb „Zeitfenster“ nicht abgefragt, z.B.

- Wann könnte Bedarf entstehen?
- Wann könnte die Anfrage für eine gemeinsamen Lösungsentwicklung eingehen?
- Wann könnte die Anfrage zur Ausarbeitung eines verbindlichen Angebotes eingehen?

Immer das Ziel vor Augen, einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen, kann der Zeitpunkt der Wiedervorlage einer Aktivität entscheidend sein. Für die Kunden ist es teilweise sehr schwer, Zeiten anzugeben. Jedoch zeigt die Erfahrung auch: „Wer nicht fragt, erhält gar keine Antwort!“ - und häufig erhalten Sie zumindest Zeitfenster!

Praxistipp

Impressum:

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Whitepapers sind - sofern kein anderes Copyright angegeben ist - für Thomas Kaleja urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne ausdrückliche Zustimmung von Thomas Kaleja unzulässig.

Literatur: B2B Buyer Behavior Survey (DemandGen Report, 2022); Das neue B2B Käuferlebnis (Showpad, 2018)

Hinweis zum Teledienstgesetz: Für Internetseiten Dritter, auf die Thomas Kaleja durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Thomas Kaleja ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich. Redaktion und Bildquellen: Thomas Kaleja

Autor: Thomas Kaleja

Layout: dreiwerbung.de

Illustrationen: istockphoto.com
S. 9, 12, 13, 16, 20 23, 26