

Der steinige Weg zu neuen Kunden

Jedes Jahr gehen den Unternehmen Millionen verloren, weil der Vertrieb sich oft nur damit begnügt, Bestandskunden zu pflegen. Der Personalabbau im Vertrieb hat maßgeblich dazu beigetragen. Aber **Neukundengewinnung** kann auch mit kleiner Mannschaft gelingen.

Text _ Klaus Dietzel

Ein Blick in die Zeitungen oder Fernsehnachrichten müsste Vertriebsmitarbeitern in Deutschland derzeit eigentlich verboten werden. »Fünf Millionen Deutsche ohne Arbeit – Konsumhoffnungen schwinden«, titeln selbst seriöse Wirtschaftsblätter und warnen vor negativen psychologischen Effekten für die Binnenkonjunktur. Von dem unerwartet schlechten Weihnachtsgeschäft des vergangenen Jahres sowie dem miesen Winterschlussverkauf mal ganz zu schweigen. Das Jahr 2005 hat für die Deutschen im Jammertal begonnen. Wie soll der Vertrieb in einer derart

schlechten Stimmung neue Kunden gewinnen, um seine Produkte an den Mann zu bringen? Selbst im florierenden Exportgeschäft kann sich der Vertrieb angesichts des harten Wettbewerbs nicht allein auf seine Top-Kunden verlassen. Kommt nur einer dieser Schlüsselkunden in Bedrängnis, drohen gleich gewaltige Umsatzeinbußen. Risiko minimieren, Chancen optimieren – unter diesem Motto müssen die Unternehmen ihr Kundenportfolio diversifizieren und fortlaufend erweitern. Noch nie war Neukundengewinnung so wichtig wie heute. Für die Mitarbeiter im Vertrieb gilt, sowohl

Neuabnehmer zu finden als auch Kunden von der Konkurrenz zu gewinnen. Doch die Neukundenakquise wird in vielen Unternehmen nicht ausreichend professionell betrieben.

Wenn der Einkauf keine Zeit hat

»Unser Hauptproblem ist doch, dass der Vertrieb keinen Fuß in die Tür des Kunden bekommt«, analysiert Tobias Neumann, Inhaber der Vertriebsberatung HuntOut Consulting in Hildesheim. Nach Ansicht des Vertriebsexperten hätten zwar auch die Einkäufer in den Unternehmen nicht mehr die Zeit, sich stundenlange Verkaufspräsentationen anzuhören. »Wenn die Einkäufer keine Zeit haben, bedeutet dies noch lange nicht, dass sie kein Interesse haben.

Produkte und Dienstleistungen, die dem Kunden einen wirklichen Nutzen bringen, stoßen bei den Einkäufern immer auf Interesse«, resümiert Neumann. Folglich gelte es, neue Wege in der Kundenansprache zu finden, um qualifizierte Termine zu erhalten. Die Message muss nicht nur kurz und klar sein, sondern muss dem Kunden detailliert aufzeigen, wo er einen zeitlichen oder geldwerten Nutzen aus dem Angebot ziehen kann. Allein

Wer erfolgreich sein will, muss neue Kunden gewinnen. Andernfalls gibt's ein böses Erwachen



Grafik: Lothar Schneider

durch die richtige Neukundenansprache will Neumann für eine Entlastung der Vertriebsmannschaft um 30 Prozent sorgen, so dass bei gleicher Vertriebsstärke neue Freiräume für vertriebliche Aktivitäten bleiben.

So hat der Vertriebsberater für das amerikanische Unternehmen Paychex, New

»MEHRWERT KANN NUR DADURCH ENTSTEHEN, DASS FÜR DIE KUNDEN KOSTEN REDUZIERT ODER GEWINNE GESTEIGERT WERDEN.«

FRED KESSLER, Geschäftsführer von International Sales & Processes, Burgwedel

York, nicht nur als Türöffner für den deutschen Markt gewirkt. Das an der Nasdaq notierte Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von weit mehr als einer Milliarde Dollar ist in den USA Marktführer für Lohn- und Gehaltsabrechnungen. Seit Ende 2003 ist Paychex auch auf dem deutschen Markt präsent. Doch das Unternehmen hat die Vertriebsarbeit in Deutschland falsch eingeschätzt. Mit einer hohen Anzahl von Außendienstmitarbeitern, die ohne Termin in Kaltakquise auf Kundenfang gingen, wollte man auch in Deutschland schnell ein Bein auf den Boden bekommen. Die Mitarbeiter mussten allerdings allein 50 Anrufe tätigen, um einen Termin zu bekommen. Eine äußerst geringe Umwandlungsquote, die ihren Grund hat.

Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten wird das Thema Lohn- und Gehaltsabrechnung »in good old Europe« in einem weitaus höheren Maße mit Sensibilität behandelt – vor allem in Deutschland. Ein einfaches Ändern der Leitfäden für die Telefonansprache sowie Coachings für die Vertriebsmannschaften haben dafür gesorgt, dass heute bei gleicher Mannschaft schon mit neun Anrufen ein Termin verabredet wird. Manchmal sind es solche kleinen Optimierungen, die für die Neukundenakquise große Auswirkungen haben können. Angesichts immer enger werdender Märkte ist dies dringend nötig. Natürlich dürfen auch engagierte und

einsatzstarke Verkaufsmitarbeiter mit einem guten Akquisitions-Know-how nicht fehlen, wenn die Unternehmen erfolgreich Neukunden werben möchten. Der starke Personalabbau in den Vertriebsabteilungen zwischen Kiel und Konstanz hat jedoch meist genau das Gegenteil bewirkt. Der schlanke

Vertrieb soll nun mit weniger Mitarbeitern mehr Umsatz bringen. Die Quadratur des Kreises. Der Schlüssel zum Erfolg kann aber nicht allein in der Optimierung von Vertriebsprozessen liegen. Ohne Zweifel ist es hilfreich, dass neue Medien wie das Internet im Business-to-Business die Auto-

matisierung und Rationalisierung von innerbetrieblichen Abläufen unterstützt haben. Ebenso, dass der Einsatz von vertriebsunterstützenden Softwaresystemen die Auftragsabwicklung effizienter gestaltet hat. Doch können diese Optimierungen dem Vertrieb im Neukundengeschäft wirklich helfen?

Kundenportfolio bereinigen

»Ein überdurchschnittliches Angebot mit einer durchschnittlichen Vertriebspower ist weniger erfolgreich als ein durchschnittliches Angebot mit einer überdurchschnittlichen Vertriebspower«, resümiert Dr. Ernst Schneider, Inhaber der Schneider Strategie und Unternehmensberatung in Saarbrücken, und fordert von den Unternehmen bei der Neukundenakquise mehr Investitionen in den Faktor Mensch. Es werde an der falschen Stelle gespart. »Wenn die Unternehmen Freiräume für die Neukundenakquise brauchen, müssen sie erst einmal das Kundenportfolio bereinigen«, sagt Schneider. Kleine Kunden, die nichts bringen, müssten konsequent aussortiert werden. Eine simple Wahrheit, die nach Erfahrungen des Vertriebsberaters in der Praxis kaum berücksichtigt wird.

Die wichtigste Säule für das Neukundengeschäft liegt also in den Unternehmen selbst: »Nur ein wertorientiertes Management, welches eine valide Unternehmensphilosophie lebt, auf [...

Willkommen
in Ihrer
externen Vertriebsabteilung

- Lead-Generierung für den Vertrieb
- Interessentenbetreuung bis zum Bedarfszeitpunkt
- Real-Time Kampagnencontrolling
- Effiziente Außendienstterminierung und Vertriebssteuerung
- Direktvertrieb
- Outsourcing komplexer Prozesse im Kundenservice



Time is Money!

**Professionalität par excellence!
€ 310.000,- pro Jahr und mehr
realistisch möglich!**

Viel Zeit zu haben setzt voraus, viel Geld möglichst effektiv zu verdienen. Wir bieten Ihnen auf Grundlage mehrjähriger Geschäftstätigkeit, ab sofort, vom SCHREIBTISCH aus, außergewöhnlich hohe Verdienste an. Monatliche Einkünfte von mehr als € 26.000,- werden Ihnen steuerlich (Bilanz, Steuerberater etc.) nachgewiesen. Der Nachweis erfolgt im Termingespräch. Vorkenntnisse sind nicht erforderlich. Auch als zweites Bein möglich. Sie werden nie wieder im Stau stehen. Die Tätigkeit ist **SERIOUS** UND **LANGFRISTIG** (jährlich wiederkehrende Folgeeinnahmen). Kein Strukturvertrieb, MLM, keine Diätprodukte, keine Kapitalanlagen oder Versicherungen. Eigenkapitalbedarf einmalig nur € 37.000,-. Amortisation u. U. nach 2 Monaten. Wo gibt es so etwas? Es werden ausschließlich persönliche Gespräche durchgeführt, daher lehnen wir grundsätzlich Hoteltruffs, Massenveranstaltungen und Vorab-Unterlagenversand ab. **SIE WERDEN BEGEISTERT SEIN!**

MARTIN HÄRTEL
Consulting
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
Industriestraße 19 • 48368 Senden

Telefon 0 25 97/63 72 oder 86 52 oder 85 95
Telefax 0 25 97/87 48
<http://www.existenz-der-superlative.de>

→ AKQUISE »JE MEHR KONTAKTE, DESTO MEHR KONTRAKTE«

Für viele Unternehmen ist es höchste Zeit, umzudenken und konsequenter an der Gewinnung neuer Kunden zu arbeiten. Top-Verkaufsleiter vergleichen ihre Ziele mit denen ihrer besten Kunden.

→ **Zielgruppe klar definieren:** Kunden nicht nur nach dem Umsatz bewerten, denn der Erfolg des eigenen Unternehmens hängt von vielen weiteren Faktoren ab.

→ **Kontakt Daten:** Möglichst viele Kontakt Daten der anvisierten Zielgruppe zusammentragen: »Je mehr Kontakte, desto mehr Kontrakte.«

→ **Qualität beachten:** Adress-Daten stets sorgfältig qualifizieren! Wer ist der Entscheider bei diesem Geschäft? Besteht Interesse an dem Angebot? Ist das entsprechende Budget verfügbar?

→ **Potenziale ausschöpfen:** Nur die besten Potenziale verfolgen. Alle anderen der Kundendatenbank belassen. Diese können dann nach etwa sechs Wochen erneut qualifiziert werden.

→ **Immer an den Kunden denken:** Alleinstellungsmerkmale immer als Nutzen für den Kunden formulieren.

deren Grundlage emotional intelligente Mitarbeiter mit ausgeprägten Softskills im Vertriebsprozess geleitet werden, kann erfolgreich sein«, sagt Fred Keßler, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens International Sales & Processes in Burgwedel. Dieses ist in Deutschland offizieller Anbieter von Trainings- und Beratungsprojekten zu »Solution Selling«, einer Methode, die Unternehmen helfen soll, einen individuellen Vertriebsprozess zu definieren. »Vertriebsarbeit wird in Deutschland zu stark aus dem Bauch heraus gestaltet«, sagt Keßler. Das kann nach Ansicht des Verkaufsmanagers für einige Vertriebsprofis in Ordnung sein, für die Mehrzahl der im Vertrieb beteiligten Personen indes sei es notwendig, einen Vertriebsprozess zu definieren und zu strukturieren.

Das amerikanische Unternehmen Sales Performance International (SPI) will dabei helfen: Microsoft, IBM und die Bank of America setzen mit über 100 anderen Kunden weltweit bereits auf die Erfahrungen von SPI. Mit Erfolg für die Neukundenakquise: Untersuchungen haben nach Unternehmensangaben ergeben, dass die Verkaufsproduktivität nach Implementierung der Methodik zwischen 17 und 32 Prozent gestiegen ist. Welcher Vertriebschef träumt nicht von solchen

Zahlen? Aber so einfach kommen die neuen Kunden dann doch nicht.

Vertrieb aus einem Guss

Grundlage der Vorgehensweise von »Solution Selling« ist eine stringente Vorbereitung auf kritische Themen der Käufer. Das Vertriebsmanagement soll in die Lage versetzt werden, die Verkäufer zu steuern und zu unterstützen. Es bekommt mit der Methodik Instrumente an die Hand, die besonders die Kommunikation mit

MEHR ZUM THEMA bietet das Formular: Strategieplan Neukundengewinnung



den Verkäufern erleichtern. Schließlich tritt genau zu Tage, an welcher Stelle eine Vertriebsperson ein Problem oder ein Defizit bei einer bestimmten Abschlussmöglichkeit hat. Dann dürfte Schluss sein mit billigen Ausreden, wenn die Neukundenakquise mal wieder erfolglos verlief. Armer Außendienst. Doch auch ihm soll geholfen werden. Er bekommt eine Vielzahl von Arbeitshilfsmitteln und einen detaillierten Leitfaden an die Hand. Aus ihm soll jederzeit ersichtlich

sein, welche Stufen eines erfolgreichen Verkaufsprozesses bereits absolviert sind, welche noch vor ihm liegen und welcher messbare Output bei jedem Schritt herauskommen muss. »Mehrwert kann nur dadurch entstehen, dass für den Kunden Kosten reduziert oder Gewinne gesteigert werden«, analysiert Fred Keßler. Weitere Verkaufsargumente seien wenig stichhaltig und würden kaum zum gewünschten Erfolg führen.

Der Faktor Mensch entscheidet

Den nächsten wichtigen Schritt sieht der Vertriebsexperte darin, den Zugang zu Entscheidern zu erhalten und dort eine Kaufvision zu erzeugen. Hat der Entscheider bereits eine von einem anderen Anbieter geprägte Kaufvision, wird anhand eines Assessments entschieden, ob es sich lohnt, weiter Zeit und Ressourcen in den Käufer zu investieren. Um die Kontrolle im Kaufprozess zu behalten, dokumentiert der Verkäufer alle Einzelschritte mit einer Bestätigung an den Käufer. Er vereinbart Evaluierungs- und Implementierungspläne und befindet sich zu jeder Zeit in Synchronisation mit den Kunden. Für die Viessmann Unternehmensgruppe gibt es Wichtigeres. »Vertriebsprozesse zu optimieren, um Freiräume für die Bestandskundenpflege wie Neukundenakquise zu erlangen, ist sicherlich notwendig. Entscheidend ist letztlich aber der Mensch«, sagt Michael Weber, Vertriebsleiter Deutschland bei Viessmann. Und dessen Motivation für die Neukundenakquise lasse sich nicht allein durch Verbesserungen irgendwelcher Prozesse erreichen. Der Vertriebschef weiß, wovon er spricht. Für das Unternehmen aus Allendorf-Eder, das zu den international führenden Herstellern von Produkten der Heiztechnik zählt, sind allein in Deutschland mehr als 200 Außendienstmitarbeiter unterwegs. Und diese »haben immer beide Ohren am Markt«, so dass sie wichtige Informationen über die Kundenbedürfnisse in die Vertriebszentrale bringen. Investitionen in den Vertrieb zahlen sich aus. Das haben vor allem die Marktführer erkannt. Denn sie wissen, wie schwer es ist, sich oben zu halten.]

Call Center

Kompetenz für Ihren Erfolg:

ASTRA

SAP

CONCERTO
SOFTWARE

ASC

DAMOVO

PeopleSoft.

InvaCon | Telefonmarketing

www.call-center-expo.de



Die neue Online-Messe
für Call-Center-Lösungen

CALL
CENTER expo

VERANSTALTER:

acquisa