

Hartmut H. Biesel

Vertriebsarbeit leicht gemacht

Die besten Strategiewerkzeuge,
Checklisten und Lösungsmuster

2. Auflage



Springer Gabler

Vertriebsarbeit leicht gemacht

Hartmut H. Biesel

Vertriebsarbeit leicht gemacht

Die besten Strategiewerkzeuge,
Checklisten und Lösungsmuster

2., überarbeitete Auflage 2013



Springer Gabler

Hartmut H. Biesel
Dortmund
Deutschland

ISBN 978-3-658-02981-4 ISBN 978-3-658-02982-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-02982-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2006, 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Den Wandel im Vertriebsmanagement erleben die Praktiker in der täglichen Auseinandersetzung mit dem Markt und Wettbewerb. Die Schnelligkeit der Veränderungen verlangt von den Akteuren, sich von gewohnten Regeln und Vorgehensweisen zu trennen oder diese zu modifizieren. Dies erfordert eine Neujustierung des Aufgabenverständnisses und der Arbeitsweisen. „Unternehmer im Unternehmen“, „Mitarbeiter mit Sozialkompetenz“ oder „Selbststeuernde Teams“ sind nur einige der täglich genannten Schlagworte, deren Eindeutigkeit und Umsetzung oftmals zu wünschen übrig lassen.

Der Versuch, nur an Stellschrauben zu drehen, statt einen konsequenten Turnaround zu wagen, ist verlockend. Dass dieses Vorgehen jedoch nicht Erfolg versprechend ist, zeigt eine Studie, die über einen Zeitraum von zehn Jahren von Wissenschaftlern, Beratern und Praktikern begleitet wurde. Es wurden 160 Unternehmen analysiert, die während dieser Zeit mehr als 200 Managementmethoden eingeführt hatten. Das Ergebnis: Die Managementmethoden beeinflussten die Unternehmensleistungen nur indirekt. Ohne ein Verständnis der Zusammenhänge der vier primären Managementdisziplinen Strategieentwicklung, Umsetzungskonsequenz, Vertriebsstruktur und Vertriebskultur wurde kein dauerhafter Erfolg erzielt. Weiterhin wurde deutlich, dass Top-Leistungen in den Bereichen Personalentwicklung, Innovationen, Führung und Netzwerke die Chancen auf eigenen Markterfolg steigern.

Nicht der Besitz von Managementtechniken ist entscheidend, sondern die konsequente Umsetzung von kundenmehrwertorientierten strategischen Konzepten. Gewinnerunternehmen zeichnen sich durch eine

- klare Wettbewerbsstrategie,
- nachhaltige Abstimmung der eigenen Leistungen mit den Kundenanforderungen,

- transparente Zielvermittlung an Kunden, Mitarbeiter und Markt,
- realistische Einschätzung des Kundenwerts und der Fähigkeiten/Ressourcen des eigenen Unternehmens und
- fokussierte Strategie

aus. Für den Strategieerfolg ist nicht alleine die Unternehmensleistung entscheidend, sondern auch die Konsequenz, mit der getroffene Entscheidungen kundenorientiert umgesetzt werden. Erfolgreiche Unternehmen stellen ihre Prozesse immer wieder auf den Prüfstand, um die Vorgehensweisen den Marktherausforderungen anzupassen. Diese Unternehmen planen beispielsweise ihre Investitionen gezielt, um einerseits Kosten zu senken und andererseits Kundenmehrwertkonzepte zu entwickeln. Perfektion ist dabei nicht entscheidend, sondern die Konzentration auf das Wesentliche. Durchschnittsleistungen reichen oftmals schon aus, um die wesentlichen Kundenwünsche zu erfüllen.

Erfolgreiche Unternehmen besitzen eine ausgeprägte Unternehmens- und Wertekultur. Hier ist die Chance groß, dass

- die Mitarbeiter auf hohem Niveau auf Basis klarer Werte und Ziele arbeiten,
- hohe Standards gehalten werden,
- das Führungsprinzip „Befehlen und Gehorchen“ vermieden wird,
- Mitarbeiter sich immer wieder für neue Herausforderungen einsetzen,
- Bürokratie abgebaut wird und
- die Mitarbeiter Spaß haben, durch Kreativität und Entscheidungsmut neue Ideen anzupacken.

Gewinner streben eine Produkt- und Kostenführerschaft an und suchen immer wieder nach Innovationen, um die externen und internen Kunden (Mitarbeiter) zufriedenzustellen. Gewinnerunternehmen nutzen neue Chancen, sind aber auch bereit, sich von nicht mehr gewinnbringenden Kunden, Prozessen und Produkten zu trennen. Sie erkennen Chancen und kalkulieren die Risiken rechtzeitig und nutzen Partnerschaften und Netzwerke, um schneller die Zukunft zu gestalten.

In meinen Büchern „Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb“, „Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen“ und „Turnaround im Vertrieb“ habe ich mich intensiv mit Strategiethematen auseinandergesetzt. In diesem Buch erhalten Sie viele Ideen für Ihren operativen Alltag zu den Themen:

- Führen mit Zielvereinbarungen
- Marketing für Praktiker
- Umgang mit Top-Kunden

- Steuerung des Außendienstes
- Optimierung der Markt- und Kundenkommunikation
- Projektmanagement im Vertrieb

Praktiker wünschen sich sofort einsetzbare und leicht zu verstehende elektronische Werkzeuge. Deshalb können Sie als Käufer dieses Buches eine CD mit vielen elektronischen Werkzeugen und Checklisten für Ihre tägliche Arbeit über mich beziehen. Ich stehe Ihnen für Fragen bezüglich des Buches und des Einsatzes der CD unter h.biesel@apricot-partner.de gerne zur Verfügung. Besuchen Sie uns auch im Internet unter www.apricot-partner.de.

Vereinfachen Sie Ihre Vertriebsarbeit! Ich wünsche Ihnen viel Spaß und neue Ideen bei der Lektüre und der Arbeit mit den Werkzeugen.

Ihr

Dortmund, im September 2013

Hartmut H. Biesel

Inhaltsverzeichnis

1	Den Vertrieb fit für die Zukunft machen	1
1.1	Die Steuerung des Vertriebs mit Zielen	1
1.2	Die Neujustierung der Vertriebsorganisation	3
1.3	Wichtige Kunden gezielt gewinnen und binden	5
2	Werkzeuge für die Entwicklung von Vertriebsstrategien	13
2.1	Die Entwicklung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder	14
2.2	Die SWOT-Analyse	16
2.3	Die Kompetenzfeld-Analyse	19
2.4	Die Balanced Scorecard für Marketing und Vertrieb	22
2.5	Die Wettbewerbsanalyse	24
2.6	Die Marketing-Mix-Analyse	28
2.7	Die Analyse der Kundenbindungsrate	28
2.8	Customer Lifetime Value	31
3	Werkzeuge für die operative Vertriebsarbeit	35
3.1	Die Ermittlung kaufentscheidender Kriterien	35
3.2	Die Angebotskostenanalyse	37
3.3	Die Kundenbesuchsbedarfsanalyse	38
3.4	Die Besuchskostenanalyse	40
3.5	Das Kundenbewertungssystem	43
3.6	Der Nachlass-Mehrverkaufs-Rechner	46
4	Marketing gezielt nutzen	49
4.1	Die Marketinginstrumente	50
4.2	Der Marketingplan	51
4.3	Die Marketingkommunikation steuern	58
4.4	Wenn Marketingkonzepte nicht greifen	63

5	Top-Kunden begeistern	67
5.1	Konzentration auf die Gewinner der Zukunft	68
5.2	Die Einführung eines Top-Kundenmanagements	70
5.3	Die Zusammenarbeit mit Top-Kunden	72
5.4	Die Vernetzung von Kunden - und Eigeninteressen	75
5.5	Die organisatorische Gestaltung eines Top-Kundenmanagements ..	77
5.6	Das Top-Kundenmanagement international aufstellen	78
5.7	Top-Kunden strukturiert weiterentwickeln	86
5.8	Ausblick auf das Top-Kundenmanagement der Zukunft	88
6	Kunden gezielt gewinnen und binden	91
6.1	Der Einkauf im Wandel	92
6.2	Der Vertrieb im Wandel	94
6.3	Kundenziele festlegen	95
6.4	Die Bestimmung des Kundenwerts	96
6.5	Mehrwerte kundenorientiert entwickeln	97
6.6	Die Wettbewerbsleistungen analysieren	100
6.7	Durchführung von Kundenanalysen	102
6.8	Mit Ideen Neukunden gewinnen	106
6.9	Kunden gezielt ansprechen	112
7	Verhandlungen vorbereiten und erfolgreich abschließen	115
7.1	Die Vorbereitung von Verhandlungen	115
7.2	Spielregeln für Verhandlungen	116
7.3	Grundlagen der Verkaufspsychologie	117
7.4	Der Gesprächsleitfaden	124
7.5	Die Durchführung von Verhandlungen	125
7.6	Die WahrnehmungsfILTER der Kunden	129
7.7	Die Gesprächsnachbereitung	131
8	Präsentationen erfolgreich gestalten	133
8.1	Die Ohren der Zuhörer	133
8.2	Die Durchführung einer Teilnehmeranalyse	134
8.3	Grundregeln für erfolgreiche Präsentationen	135
9	Mitarbeiter durch Ziele steuern	141
9.1	Wichtige Aspekte von Führung	142
9.2	Der Zielvereinbarungsprozess	149
9.3	Gute Verkäufer – ein kostbares Gut	160

10 Projektmanagement im Vertrieb	167
10.1 Was ist ein Projekt?	167
10.2 Fallbeispiel Pharmaunternehmen „Schmerzfrei“	168
Literatur	183
Sachverzeichnis	185

Der Autor

Hartmut H. Biesel ist geschäftsführender Gesellschafter der APRICOT Unternehmensberatung GmbH und beschäftigt sich mit den Themen Neuausrichtung von Vertriebsorganisationen, Entwicklung und Umsetzung von Vertriebsstrategien und Optimierung des Markt- und Kundenmanagements.

Hartmut H. Biesel startete 1975 nach dem Studium im Vertrieb in unterschiedlichen Verantwortlichkeiten. Ab 1981 war er in Führungspositionen in mittelständischen Unternehmen und Konzerngesellschaft im In- und Ausland tätig.

Seit 1997 stellt Hartmut H. Biesel seine langjährige Berufserfahrung - Außendienst bis Management - Unternehmen zur Verfügung, die ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten optimieren wollen. Von der umfassenden Begleitung eines Turnarounds bis zu Coaching und Qualifizierung von Mitarbeitern begleitet er die Unternehmen als Umsetzungspartner.

Die Herausforderungen in der globalen Wirtschaft erfordern in vielen Unternehmen einen Paradigmenwandel im Führungsverhalten. Die Entwicklung von Führungs- und Steuerungskonzepten nimmt deshalb inzwischen einen wichtigen Schwerpunkt im Beratungs- und Qualifizierungsportfolio von Hartmut H. Biesel ein. Organisationsgestaltung, Mitarbeiterentwicklung oder die Auseinandersetzung mit Werten und ethischen Grundsätzen sind dabei wesentliche Themen in der Diskussion mit den Unternehmen.

Hartmut H. Biesel ist Mitglied diverser Organisationen, u. a. Vorstand des „EF-KAM European Foundation for Key Account Management“, er war Vertriebs-Experte des Think Tank „Sales Driven Company“ der Universität St. Gallen und Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Führungskräfteentwicklung DGFKE e. V. Er ist erfolgreicher Buchautor, Berater, Trainer und Coach.

APRICOT GmbH – Die Umsetzungspartner, Oberbank 23, 44149 Dortmund, Nordrhein-Westfalen, Deutschland
E-mail: h.biesel@apricot-partner.de

Viele Unternehmensbereiche wurden in den letzten Jahren reorganisiert; dabei standen die Reduktion der Kosten und die Optimierung der Ablaufprozesse im Vordergrund. Das war in den meisten Fällen sinnvoll und notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sicherzustellen. Wenn Sie sich die Veränderungsintensität, beispielsweise in den Bereichen Produktion und Verwaltung, ansehen, dann sind, abgesehen von Personal- und Organisationsanpassungen, im Vergleich hierzu Vertriebsorganisationen verhältnismäßig „glimpflich“ davongekommen. Der Vertrieb argumentierte oftmals mit Argumenten wie „Vertriebsleistungen sind nur bedingt messbar“ oder „Andere Organisationseinheiten – Entwicklung, Marketing etc. – beeinflussen den Vertriebserfolg“, um sich notwendigen Veränderungsprozessen zu entziehen. Doch wer im harten Wettbewerb nicht handelt, wird behandelt – vom Markt, von den Kunden, dem Wettbewerb etc.

Die Steuerung des Vertriebs über klare Ziele und Kennzahlen, die Bereitstellung der erforderlichen Werkzeuge und Ressourcen und daraus abgeleitete konsequente Vertriebsaktivitäten werden den Unterschied in der Qualität von Vertriebsteams ausmachen.

1.1 Die Steuerung des Vertriebs mit Zielen

Wer heute keine langfristigen Ziele hat, hat morgen kein Unternehmen mehr!

Entscheidungen, die ausschließlich Top-down getroffen werden, werden oftmals von den Mitarbeitern abgelehnt. Gründe sind unter anderem die mangelnde Vermittlung der Ziele oder ein fehlendes Verständnis der Mitarbeiter für die Zusammenhänge. Entscheidungen, die Bottom-up gesteuert wurden, mangelt es

dagegen häufig an der Unterstützung durch die Führung. Daher haben sich Top-down-Bottom-up- Entscheidungssysteme in der Praxis bewährt. Nachstehend ein Beispiel, wie ein Entscheidungsprozess in die Praxis umgesetzt werden kann:

1. Entscheidung und Festlegung der strategischen Ziele durch die Führung (Top-down).
2. Erarbeitung von Umsetzungsideen zur schnellen Erreichung der Ziele durch die Mitarbeiter (Bottom-up).
3. Präsentation der Umsetzungsideen durch die Mitarbeiter vor der Führung (Bottom-up).
4. Entscheidung der Führung über die weitere Vorgehensweise (Top-down).
5. Delegation von Teilaufgaben zur Umsetzung der Entscheidungen an die Mitarbeiter (Top-down).
6. Umsetzung von Einzelprojekten durch die Mitarbeiter (Bottom-up).
7. Regelmäßige Reviews zur Überprüfung des Umsetzungsstands und Erfahrungsaustausch (Top-down – Bottom-up).
8. Identifikation von weiteren Optimierungschancen (Top-down – Bottom-up).

Führen Sie die Vertriebsmitarbeiter durch Ziele und entsprechende Zielvereinbarungen und wählen sowohl Individualziele als auch Teamziele, die aus den strategischen Vertriebszielen abgeleitet wurden. Berücksichtigen Sie bei den Zielfestlegungen die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Grundlagen des Zielvereinbarungsprozesses sind:

- **Langfristige Vertriebsziele:** Welche Ergebnisse streben wir in X Jahren an?
- **Vertriebskultur:** Wie stellen wir uns auf und gehen miteinander um, um die langfristigen Vertriebsziele zu erreichen?
- **Einzelziele (Meilensteine):** Welche Einzelziele müssen erreicht werden, um die strategischen Vertriebsziele umzusetzen?
- **Unternehmensbereichsziele (Gruppenziele):** Mit welchen Maßnahmen werden welche Teilbereiche des Unternehmens zum Gesamterfolg beitragen?
- **Zielfindung (Werkzeuge):** Welche Werkzeuge helfen uns, die Einzelziele zu erreichen?
- **Administration:** Wie und mit welchen Werkzeugen setzen wir Einzelmaßnahmen erfolgreich um?
- **Zielvereinbarungen:** „Welche operativen Maßnahmen müssen zur Erreichung der Einzelziele umgesetzt werden?“
- **Aktivitäten:** „Welche tagesaktuellen Aktivitäten werden festgelegt?“
- **Kritische Erfolgsfaktoren:** „In welchen Bereichen sind wir aus Kundensicht besser als der Wettbewerb?“

- **Erfolgsaktionen:** „Wie werden wir unsere Unternehmensvorteile in Kundenmehrwertkonzepten umwandeln?“

Geben Sie dem Team regelmäßig Feedback über Kennzahlenanalysen, Workshops, Review-Termine oder Planüberprüfungsgespräche mit den Mitarbeitern, um den Zielerreichungsgrad kontinuierlich zu überprüfen.

1.2 Die Neujustierung der Vertriebsorganisation

Moderne Vertriebsorganisationen bauen einen Multi-Channel-Vertrieb auf. Neben den Bereichen Außendienst und Key Account Management steigt die Bedeutung der Bereiche „Verkaufsaktiver Innendienst“, „Online-Vertrieb“ und „Partnering“. Der Außendienst ist in vielen Unternehmen eine sehr teure Personalressource, deshalb verlagern Unternehmen zunehmend Aktivitäten des Außendienstes auf andere Vertriebskanäle, zum Beispiel auf einen verkaufsaktiven Innendienst. Gleichzeitig werden Standardaktivitäten des Innendienstes dahingehend überprüft, ob Mitarbeiter oder elektronische Werkzeuge definierte Arbeiten übernehmen können. Damit wandeln sich die Aufgabenfelder und Mitarbeiterstrukturen im Innendienst.

- Die Zahl der Mitarbeiter im **administrativen** Innendienst wird durch Automatisierung und Standardisierung sinken. Aufgaben wie Auftragsprüfung und -eingabe, Terminverfolgung, Versandplanung und administrative Tätigkeiten werden durch EDI, Edifact und leistungsstarke CRM-Systeme zunehmen automatisiert und standardisiert.
- Die Mitarbeiter eines **verkaufsaktiven** Innendienstes werden Aufgaben wie Telefonverkauf, Angebotsmanagement, Einbindung in Werbung und Verkaufsförderungsaktivitäten, Vertriebscontrolling und C-Kundenbearbeitung übernehmen und es werden zunehmend Aktivitäten vom Außen- auf den verkaufsaktiven Innendienst verlagert (Abb. 1.1).

Der **Außendienst** konzentriert sich in Zukunft immer stärker auf die Gewinnung und Bindung von wertigen Kunden mit Zukunftspotenzial und die Umsetzung von Marketingplänen und Projekten.

1.2.1 Der verkaufsaktive Innendienst der Zukunft

Der Kundenmanager im **verkaufsaktiven** Innendienst ist in Zukunft kein „Sachbearbeiter“ mehr, sondern übernimmt verantwortlich operative Vertriebsaufgaben

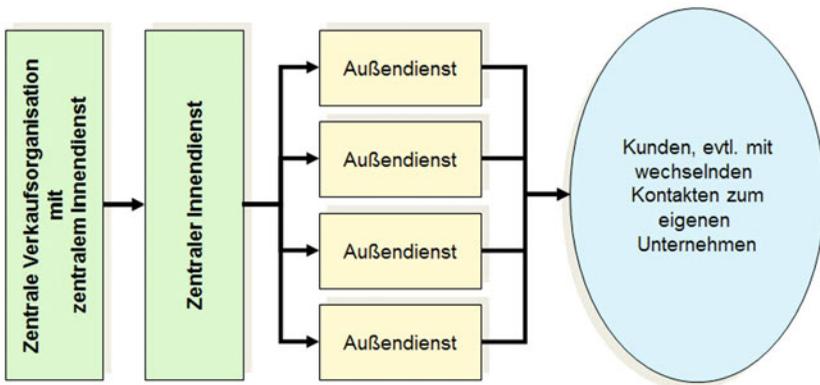


Abb. 1.1 Traditionell ist der Flächenvertrieb die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden. Aufgrund der Komplexität der Kundenbeziehungen ist dies nicht mehr zeitgemäß. (Quelle: in Anlehnung an T. Sommerlatte)

und ist in der Lage, morgen einen Außendienstbereich zu übernehmen. Ziel eines verkaufsaktiven Innendienstes ist es unter anderem, die persönliche Besuchsfrequenz bei C-Kunden abzusenken und gleichzeitig die Kontaktfrequenz bei allen Kunden zu steigern. Der verkaufsaktive Innendienst der Zukunft wird kennzahlengesteuert mit darüber entscheiden, inwieweit der Einsatz des Außendienstes, der Anwendungstechnik et cetera sinnvoll ist. Aufgaben des verkaufsaktiven Innendienstes werden in der Zukunft unter anderem sein:

1. **Identifikation von wertigen Kunden:** Recherchen, Kundenbewertungen, Terminvereinbarungen, Beteiligung an Events et cetera.
2. **Einbindung in Verkaufsprozesse:** Vorbereitung von Verkaufsgesprächen des Außendienstes, Teilnahme an Verkaufsgesprächen, Nachbereitung von Verkaufsgesprächen, Überwachung der Vereinbarungen, Telefonverkauf von Zusatzprodukten (Cross-Selling), Aufbau von Kommunikationsnetzwerken et cetera.
3. **Umsetzung der Verkaufsprozesse:** Auftragsbearbeitung, aktive Bearbeitung von Anfragen, Angebotserstellung und -verfolgung, Durchführung von Telefonaktionen, aktiver Telefonverkauf bei B- und C-Kunden, Terminvereinbarungen, Anstoßen von Serviceideen, Gestaltung und Vorbereitung von Verkaufsunterlagen, Vertriebscontrolling, Tourenmanagement zusammen mit dem Außendienst, aktives Reklamationsmanagement, Messedienst, After-Sales-Service et cetera (Abb. 1.2).

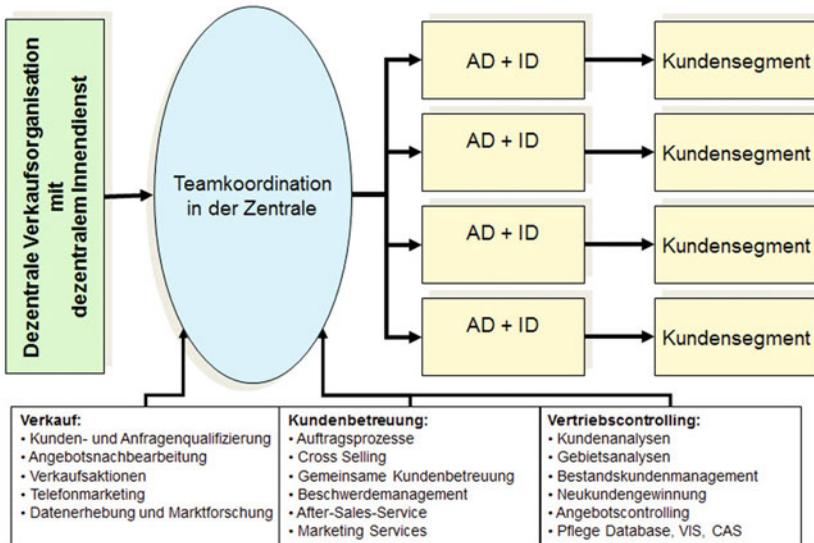


Abb. 1.2 Moderne Kundenmanagement-Organisationen setzen auf eine vernetzte Kundenbearbeitung. (Quelle: in Anlehnung an T. Sommerlatte)

Richten Sie einen Multi-Channel-Vertrieb nach den Wünschen und Anforderungen der von Ihnen definierten Kunden aus.

1.3 Wichtige Kunden gezielt gewinnen und binden

1.3.1 Die Steigerung des Kundenwerts

Den Wert der Kunden zu steigern, um selbst erfolgreich zu sein, ist das Ziel kundenorientierter Vertriebsorganisationen. Früher lag der Fokus eher auf Einzelaktivitäten, heute wird es immer wichtiger, den Gesamtprozess des Kunden und des eigenen Unternehmens zu betrachten:

- Was erwarten die Kunden (externe Sicht)? Beispiele:
 - Gestaltung und Koordination optimaler Leistungsangebote zur Reduktion von Komplexität und Prozesskosten, beispielsweise Aufbau von Logistiknetzwerken zur Erzielung optimal arbeitender Zulieferketten

- Gestaltung von verlängerten Werkbänken durch Outsourcing-Angebote oder Bereitstellung von wichtigen Prozessinformationen
- Was verfolgt das eigene Unternehmen (interne Sicht)? Beispiele:
 - Aufbau eines durchgängigen Wissensmanagements
 - Bündelung der Aufgaben bezüglich der Wertschöpfungskette innerhalb der internen Unternehmensorganisation
 - Eliminierung/Reduktion von internen Prozessen, die nicht der Wertschöpfung der Kunden dienen

Notwendig ist der Aufbau eines Netzwerks beim Kunden. „One face to the customer“ ist nicht mehr zeitgemäß, „One team to the customer“ ist state of the art. Denn es ist kaum möglich, die sachlichen und emotionalen Anforderungen bei komplexen Kundenstrukturen durch einzelne Mitarbeiter abzudecken. Es ist wichtig, dass ein Verantwortlicher den Kunden „führt“, er braucht aber unabhängig von der hierarchischen Position viele Mitspieler aus der internen Organisation, um ein nachhaltiges Beziehungsmanagement bei wichtigen Kunden aufzubauen. Ziel ist es, gezielt Beziehungen aufzubauen, zum Beispiel Geschäftsführer mit Geschäftsführer, Vertrieb mit Einkauf, Logistik mit Produktion et cetera, um viele Verteidiger der eigenen Unternehmensinteressen beim Kunden zu gewinnen.

1.3.2 Die Kundenbindung erhöhen

Wertige Kunden zu gewinnen und langfristig an das eigene Unternehmen zu binden, ist das vorrangige Ziel des Vertriebs. Arbeiten Sie mit Kundenentwicklungsplänen, die sowohl die langfristigen Ziele bei den Kunden beschreiben als auch die Ressourcenplanungen und Aktivitätenpläne, um Stufe für Stufe Kunden für Ihr Unternehmen zu begeistern:

- **Erstkontaktphase** – Ziel: Erste Gespräche und Vorbereitung der Ausbauphase:
 - Analyse des potenziellen Kunden
 - Positionierungsstrategie
 - Abgleich mit der Eigenstrategie und den vorhandenen Ressourcen
 - Wettbewerbsanalyse bei diesem Kunden
- **Ausbauphase** – Ziel: Erste Aufträge und Vorbereitung der Festigungsphase:
 - SWOT-Analyse für das Kundenunternehmen und das eigene Unternehmen
 - Auftrags- und Projektscreening
 - Produkt- und Leistungsanalyse
 - Kommunikationsplanung
 - Produkteinführungsstrategie

- **Festigungsphase** – Ziel: Ausbau des Beziehungsnetzwerks:
 - Schließen von Informationslücken
 - gemeinsame Produktentwicklung
 - Übernahme von Kundenleistungen
 - gemeinsame Prozessentwicklung
 - verbesserte Dienst- und Beratungsleistungen

1.3.3 Die Angebotserfolgsquote optimieren

Die Quote „Angebot zu Auftrag“ beträgt in vielen Unternehmen 8–12 %. Im Umkehrschluss: Aus 88–92 % der Angebote werden keine Aufträge. Der betriebswirtschaftliche Schaden ist immens.

Heute werden auf Kundenanfragen häufig Standardangebote abgegeben und nicht konsequent nachverfolgt. Ein zeitgemäßes Angebotsmanagement nimmt erst eine Analyse der Kundenanforderungen vor und legt dann fest, ob und in welcher Form ein Angebot abgegeben wird. Außerdem wird festgelegt, wer bis wann für die Nachverfolgung verantwortlich ist. Das Angebotsergebnis wird anschließend analysiert und für Lernzwecke ausgewertet.

Doch wie kommen Sie zu einer akzeptablen Quote von 30–40 %? Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und arbeiten Sie nach folgendem System:

- Strukturieren Sie die Anfragen nach Abschlusswahrscheinlichkeit. Anfragen oder Angebote mit geringer Abschlusswahrscheinlichkeit werden nicht mehr oder nur mit geringem Aufwand bearbeitet.
- Überprüfen Sie, ob die Anfragen mit Ihren Vertriebszielen und vorhandenen Ressourcen im Einklang stehen.
- Finden Sie heraus, wie wertig die Anfragen für Ihren Vertrieb sind und ob der Aufwand im Auftragsfall in einem rechenbaren Verhältnis zum Ertrag steht.
- Trennen Sie die Spreu vom Weizen und wehren Sie ungewünschte Anfragen freundlich ab.
- Konzentrieren Sie sich auf die verbliebenen Anfragen.
- Verfolgen Sie abgegebene Angebote konsequent nach.

Sie werden feststellen, dass Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit mit weniger Angeboten den Auftragswert steigern und die Ablehnungsrate senken werden, vor allem dann, wenn Innen- und Außendienst den Angebotsprozess gemeinsam steuern.

Bei Angebotsverlust ist es nicht immer sinnvoll, eine Rückgewinnung erreichen zu wollen. Sie können kein Interesse an Kunden haben, die Ihr Unternehmen nur dazu missbrauchen, Vergleichsangebote für Preisgespräche mit Ihren Wettbewerbern einzuholen beziehungsweise sich nach ISO 9000 verpflichtet haben, eine

definierte Anzahl von Angeboten einzuholen. Vernachlässigen Sie „Schnäppchenjäger“. Chancen zur Rückgewinnung bieten dagegen verführte oder enttäuschte Kunden.

Nicht alle Kunden haben ein gleiches Interesse am Ergebnis bzw. an einer Beziehung:

- **Niedriges Interesse am Ergebnis/hohes Interesse an einer Beziehung:** Nennen Sie Zukunftsperspektiven und forcieren Sie die Preisgespräche nicht.
- **Hohes Interesse am Ergebnis/niedriges Interesse an einer Beziehung:** Konzentrieren Sie sich auf das Ergebnis und akzeptieren Sie einen eventuellen Kundenverlust.
- **Niedriges Interesse am Ergebnis/niedriges Interesse an einer Beziehung:** Arbeiten Sie weder aktiv am Ergebnis noch an der Beziehung und investieren Sie nur die unbedingt notwendigen Ressourcen.
- **Hohes Interesse am Ergebnis/hohes Interesse an einer Beziehung:** Bauen Sie ein Beziehungsmanagement auf, erweitern Sie die Zielgrenzen, bieten Sie Leistung gegen Leistung und erarbeiten Sie sich die Chancen auf eine gemeinsame Marktbearbeitung (Abb. 1.3).

1.3.4 Aufbau eines Informationsmanagements

Die Qualität des Wissens über Markt, Kunden oder Wettbewerber wird immer entscheidender für die Wettbewerbsfähigkeit. Wichtig dabei ist nicht die Datenquantität, sondern die Datenqualität. Der Wunsch nach aussagefähigen Kennzahlensystemen ist im Vertriebsmanagement sehr groß. Immer wichtiger werden statistische Hilfen wie Trendvorhersagen oder Budgetierungshilfen.

Bewerten Sie das Informationsmanagement nach diesen drei Bereichen:

1. Der „kritische“ Bereich:

- Angeforderte Informationen mit hohem problemorientierten Wert können nicht beantwortet werden.
 - Beispiel: differenzierte Marktbearbeitung ohne Kundenwertanalyse
- Versteckte Informationen mit hohem problemorientierten Wert werden weder angeboten noch nachgefragt.
 - Beispiel: Vertriebsprozessinformationen
- Informationen mit hohem problemorientierten Wert werden angeboten, aber nicht nachgefragt.
 - Beispiel: Vertriebsziele ohne Abstimmung mit Unternehmensressourcen

