

Hartmut H. Biesel (Hrsg.)

Vertriebsarbeit leicht gemacht

Hartmut H. Biesel (Hrsg.)

Vertriebsarbeit leicht gemacht

Die besten Strategiewerkzeuge,
Checklisten und Lösungsmuster

Mit CD-ROM

Mit Beiträgen von
Bernhard Frese, Natascha Hartung, Martin Meier,
Andrea Stahl und Helga Steiner



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Dieser Ausgabe liegt ein Post-it® Beileger der Firma
3M Deutschland GmbH bei.

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.



1. Auflage März 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlau

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-409-14290-8

Vorwort

Den Wandel im Vertriebsmanagement erleben die Praktiker in der Tagesarbeit. Die Schnelligkeit des Wandels fordert die Akteure, sich von gewohnten Regeln und Vorgehensweisen zu trennen oder sie zu modifizieren. Die veränderten Rahmenbedingungen verlangen nach einer Neujustierung des Aufgabenverständnisses und der Arbeitsweisen. „Unternehmer im Unternehmen“, „Mitarbeiter mit Sozialkompetenz“ oder „Selbststeuernde Teams“ sind nur einige der täglich postulierten Schlagworte, deren Eindeutigkeit aber oftmals zu wünschen übrig lässt.

Der Versuch ist verlockend, nur an den Stellschrauben zu drehen, statt einen konsequenten Turnaround zu wagen. Dass dieses Vorgehen nicht Erfolg versprechend ist, zeigt eine Studie, die über einen Zeitraum von zehn Jahren von Beratern und Wissenschaftlern intensiv begleitet wurde. Es wurden 160 Unternehmen analysiert, die während dieser zehn Jahre mehr als 200 Managementmethoden eingeführt hatten. Ergebnis: Die Managementmethoden beeinflussten die Unternehmensleistungen nur indirekt. Ohne Verständnis der strategischen Zusammenhänge der vier primären Managementdisziplinen „Strategie, Umsetzung, Struktur und Kultur“ wurde kein dauerhafter Erfolg erzielt. Weiterhin wurde deutlich, dass Top-Leistungen in zwei der sekundären Managementdisziplinen „Personalentwicklung, Innovation, Führung und Fusionen/Partnerschaften“ ebenfalls wichtig für den dauerhaften Erfolg waren. Nicht der Besitz von Managementtechniken war entscheidend, sondern deren fehlerfreie Anwendung. 90 Prozent der Unternehmen, welche die Formel 4 + 2 (4 primäre Managementdisziplinen plus 2 sekundäre Managementdisziplinen) erfolgreich einsetzten, erbrachten überdurchschnittliche Leistungen.

Gewinnerunternehmen zeichnen sich durch eine

- ▶ klare Wettbewerbsstrategie,
- ▶ nachhaltige Abstimmung der eigenen Leistungen für definierte Kunden,
- ▶ transparente Zielvermittlung an Kunden, Mitarbeiter und Markt,
- ▶ realistische Einschätzung des Kundenwerts und der Fähigkeiten/Resourcen des eigenen Unternehmens und
- ▶ fokussierte Strategie

aus. Bei der Strategie entscheidet nicht, was ein Unternehmen leistet, sondern wie die Leistung erbracht wird. Erfolgreiche Unternehmen kon-

zentrieren sich auf die Betriebsabläufe und die Erhöhung der Produktivität, die Investitionen zielen auf Kostensenkung und Absatzsteigerung. Man strebt nicht Perfektion an, sondern berücksichtigt die wichtigsten Entscheidungsparameter der Kunden. Durchschnittsqualitäten reichen oftmals aus, um die wesentlichen Kundenwünsche zu befriedigen. Die Konzentration auf Produkt- und Servicequalität aus Effizienz­sicht steht im Vordergrund.

Erfolgreiche Unternehmen besitzen eine ausgeprägte Unternehmenskultur (keine Spaßkultur):

- ▶ Mitarbeiter arbeiten auf höchstem Niveau mit klaren Werten und Zielen
- ▶ hohe Standards auf freiwilligem Einverständnis
- ▶ Vermeidung des Führungsprinzips „Befehlen und Kontrolle“
- ▶ Bildung jährlich neuer Herausforderungen
- ▶ kompromisslose Einforderung der Ziele
- ▶ Abbau von Bürokratie, wo immer möglich, um die Mitarbeiter nicht zu entmutigen und auszulaugen und den Fortschritt zu behindern

Das ist die veränderte Führungsherausforderung. Die Strukturausrichtung nach Produkten, Regionen oder Geschäftsbereichen hat nur geringe Auswirkung. Wesentlich ist, ob die Unternehmensstrukturen einfache Prozessabläufe für Kunden und Mitarbeiter zulassen.

Gewinner streben Produktführerschaft und Innovationen nach außen und innen an. Sie besitzen die Fähigkeit, technische Durchbrüche vorherzusehen und sich darauf vorzubereiten. Gewinner lassen nicht erfolgreiche Produkte und nicht Wert bringende Kunden konsequent „fallen“. Sie erkennen neue Chancen und Risiken rechtzeitig, nutzen gezielt Fusionen/Partnerschaften unter Beachtung ihres Kerngeschäfts und investieren in die Zukunft.

In meinen letzten drei Büchern, „Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb“, „Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen“ und „Turnaround im Vertrieb“, habe ich mich mit der primären Managementdisziplin „Strategie“ auseinander gesetzt. In diesem Buch erhalten Sie viele Ideen und Werkzeuge zur primären Managementdisziplin „Umsetzung“. Ich habe mit meinen Partnern aus der APRICOT-Unternehmensberatung Themen für Praktiker aufbereitet, die für die Umsetzung erfolgreicher Vertriebsstrategien in der Zukunft besonders wichtig sind:

- ▶ Führen mit Zielvereinbarungen
- ▶ Marketing für Praktiker
- ▶ Top-Kunden-Management
- ▶ Außendienststeuerung

- ▶ Markt- und Kundenkommunikation
- ▶ Projektmanagement im Vertrieb

Praktiker wünschen sich sofort einsetzbare und einfache Werkzeuge. Deshalb erhalten Sie ergänzend zum Buch eine CD-ROM mit elektronischen Werkzeugen und Checklisten für Ihre tägliche Arbeit. Sie werden Ihnen helfen, Antworten auf diese und ähnliche Fragen zu finden:

- ▶ Welcher Kunde ist für mein Unternehmen attraktiv?
- ▶ Welchen Ertragsbeitrag liefern Kunden über mehrere Geschäftsperioden?
- ▶ Wie hoch sind die Außendienstkosten je Besuch?
- ▶ Wie kann das Zeitmanagement optimiert werden?
- ▶ Wie können Unternehmensressourcen erfolgreich mit Markt- und Kundenchancen vernetzen werden?

Die Hilfsmittel bieten Ihnen wertvolle Leitfäden für die tägliche Vertriebsarbeit. Am Ende jedes Kapitels sind die jeweiligen Werkzeuge und Checklisten aufgeführt.

Die APRICOT-Partner stehen Ihnen per Hotline auch in Zukunft zur Verfügung. Fragen zum Buch, zu den Werkzeugen und Checklisten? Dann wählen Sie 07223-951505, besuchen Sie uns im Internet unter www.apricot-umsetzungspartner.de oder senden Sie eine Email an H.Biesel@apricot-partner.de.

Ich bin meinen Mitschreibern für die intensiven Diskussionen während des Buchprojekts dankbar. Es war ein fruchtbarer Gärungsprozess. Ich habe darauf verzichtet, die Autoren in ein zu starres Korsett zu pressen, da sie alle über sehr lange Praxiserfahrungen verfügen und zu ihrer Sicht der Inhalte stehen. Besonders dankbar bin ich für die enge Zusammenarbeit mit Bernhard Frese, der einen Großteil der Werkzeuge und Checklisten erarbeitet hat und mein Alter Ego während des Buchprojekts war.

Vereinfachen Sie Ihre Vertriebsarbeit. Das Buch und die beiliegende CD-ROM liefern Ihnen dafür wichtiges Rüstzeug. Für ein Feedback sind die Autoren dankbar. Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Ihr

Hartmut H. Biesel

Östringen, im März 2006

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Den Vertrieb fit für die Zukunft machen	13
<i>Hartmut H. Biesel</i>	
1. Arbeiten mit Zielen	13
2. Die Arbeitsaufteilung im Vertrieb der Zukunft	14
2.1 Die neue Rolle des Innendienstes	15
2.2 Die Verkaufsprozesse optimieren	16
3. Ziele für die erfolgreiche Vertriebsarbeit	16
3.1 Den Kundenwert steigern	16
3.2 Die Kundenbindung erhöhen	17
3.3 Das Angebotsmanagement verbessern	17
3.4 Informationsmanagement aufbauen	19
4. Fazit	20
Strategischer und operativer Vertrieb	21
<i>Bernhard Frese</i>	
1. Hilfsmittel in der strategischen Vertriebsarbeit	21
1.1 Analysen und Bewertungen zur strategischen Vertriebsplanung	21
1.2 Die Entwicklung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder	22
1.3 Die SWOT-Analyse	24
1.4 Stärken-Schwächen-Profil und Kompetenzfeld-Analyse	27
1.5 Balanced Scorecard für Vertrieb und Marketing	29
1.6 Die Wettbewerbsanalyse	31
1.7 Portfolio-Analyse „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsvorteile“	32
1.8 Marketing-Mix-Bewertung	34
1.9 Die Bewertung der Kundenbindungsrate	35
1.10 Customer Lifetime Value	37
1.11 Die Ermittlung kaufentscheidender Kriterien	38
1.12 Angebotskosten-Analyse	40

2. Hilfsmittel in der operativen Vertriebsarbeit _____	41
2.1 Kundenbesuchsbedarfs-Analyse _____	41
2.2 Besuchskosten-Analyse _____	43
2.3 Nachlass-Mehrverkaufs-Rechner _____	44
2.4 Kundenbewertungs-System _____	45
Checklisten und Werkzeuge _____	48

Marketingmanagement _____ 49

Martin Meier / Andrea Stahl

1. Die Marketinginstrumente _____	50
2. Der Marketingplan _____	51
2.1 Formale Anforderungen an einen Marketingplan _____	52
2.2 Analyse _____	53
2.3 Zielfestlegung _____	53
2.4 Formulierung der Marketingstrategie _____	55
2.5 Marketingmaßnahmen festlegen _____	57
2.6 Marketingbudget bestimmen _____	58
2.7 Umsetzung der Maßnahmen und begleitende Kontrolle _____	58
3. Integrierte Kommunikation _____	58
3.1 Der Kommunikationsplan _____	59
3.2 Die richtige Kombination der Kommunikationsinstrumente _____	59
3.3 Die Abstimmung der Kommunikation mit anderen Marketinginstrumenten _____	61
3.4 Gemeinsame Kommunikation in strategischen Partnerschaften _____	62
3.5 Dosierung des Maßnahmeneinsatzes _____	62
4. Wenn Marketingkonzepte nicht greifen _____	63
4.1 „Müde“ Produkte munter machen _____	63
4.2 Die veränderte Lösung testen _____	65
Checklisten und Werkzeuge _____	66

Top-Kunden-Management _____ 68

Hartmut H. Biesel

1. Die Entwicklung eines Top-Kunden-Managements _____	68
1.1 Konzentration auf die Gewinner der Zukunft _____	69
1.2 Die Einführung eines Top-Kunden-Managements _____	71
2. Die Zusammenarbeit mit Top-Kunden _____	73

3. Die organisatorische Gestaltung des Top-Kunden-Managements	76
3.1 Die Internationalisierung des Top-Kunden-Managements	78
3.2 Die Umsetzung	80
4. Die Strategieentwicklung im Top-Kunden-Management	87
5. Ausblick auf das Top-Kunden-Management der Zukunft	90
Checklisten und Werkzeuge	91

Akquisition und Kundenkommunikation _____ 93

Helga Steiner

1. Akquisition – die Basis für Wachstum im Vertrieb	93
1.1 Die Zielbildung	93
1.2 Das Marktumfeld richtig analysieren	96
1.3 Den Kundenwert in den Vordergrund stellen	98
1.4 Neukunden strukturiert gewinnen	99
1.5 Der Akquisitionprozess	100
1.6 Kunden erfolgreich binden	104
1.7 Kundenrückgewinnung	106
2. Die erfolgreiche Kommunikation mit Kunden	108
2.1 Die WahrnehmungsfILTER der Kunden	108
2.2 Die Kundentypologie	110
Checklisten und Werkzeuge	115

Mitarbeiterführung, Zielvereinbarung und Verkaufskompetenz _____ 116

Hartmut H. Biesel

1. Mitarbeiter mit Zielen erfolgreich führen	116
1.1 Wichtige Aspekte der Führung	117
1.2 Das Erzielen von Commitment	118
1.3 Zeitgemäße Führungskonzepte	118
1.4 Ziele mit Teams umsetzen	122
2. Der Zielvereinbarungsprozess	124
2.1 Defizite im Zielvereinbarungsprozess	125
2.2 Das Gewinner-Gewinner-Spiel	127
2.3 Den Zielvereinbarungsprozess gestalten	128

3. Zielvereinbarungsgespräche stressfrei führen _____	129
3.1 Die Vermeidung von Konflikten _____	131
3.2 Strukturen eines Zielvereinbarungsgesprächs _____	133
3.3 Fazit _____	137
4. Erfolgreiche Verkäufer der Zukunft _____	137
4.1 Gute Verkäufer – ein kostbares Gut _____	137
4.2 Wichtige Eigenschaften und Erfolgsfaktoren von Top-Verkäufern _____	139
4.3 Warum Verkäufer versagen _____	141
4.4 Die Typologie der Verkäufer _____	142
Checklisten und Werkzeuge _____	144

Projektmanagement im Vertrieb _____ 145

Natascha Hartung

1. Was ist ein Projekt? _____	145
2. Fallbeispiel Pharmaunternehmen „Schmerzfrei“ _____	146
2.1 Die Entscheidung für oder gegen die Durchführung des Projekts _____	148
2.2 Zieldefinition des Projekts „Einführung des Wissensmanagements“ _____	149
2.3 Die Umsetzung _____	150
Checklisten und Werkzeuge _____	162

Literaturverzeichnis _____ 163

Herausgeber und Autoren _____ 165

Den Vertrieb fit für die Zukunft machen

Hartmut H. Biesel

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, denn ohne diese Maßnahmen wäre die Wettbewerbsfähigkeit gefährdet. Der Vertrieb hat nicht selten versucht, sich mit dem Argument „Vertriebsleistungen sind nur bedingt messbar“ dem notwendigen Veränderungsprozess zu entziehen. Doch wer im harten Wettbewerb nicht handelt, wird behandelt – vom Markt, von den Kunden, vom Wettbewerb.

Für die Zukunftssicherung notwendig sind klare Ziele und Teilziele, die Bereitstellung der erforderlichen Werkzeuge und Ressourcen und daraus abgeleitete starke Vertriebsaktivitäten.

1. Arbeiten mit Zielen

„Wer heute keine langfristigen Ziele hat, hat morgen kein Unternehmen mehr!“ Binden Sie die Vertriebsmitarbeiter in die Erarbeitung der langfristigen Zielsetzung mit ein, entscheiden Sie als Manager über die Zielsetzung und fordern Sie deren Umsetzung konsequent ein. Führen Sie die Vertriebsmitarbeiter mit Zielvereinbarungen und wählen Sie Individualziele, die mit dem Gesamtziel korrespondieren. Entwickeln Sie Feedback-Systeme – Controlling, Workshops etc. –, mit denen die Zielerreichungen kontinuierlich überprüft werden können. Stellen Sie sicher, dass den Vertriebsmitarbeitern ausreichend Ressourcen zur Zielerreichung zur Verfügung stehen. Prüfen Sie:

- ▶ **Vertriebsdynamik (langfristiges Ziel):** Welches Ergebnis streben wir in X Jahren an?

- ▶ **Vertriebskultur:** Wie stellen wir uns auf und wie gehen wir miteinander um, um die Vertriebsdynamik zu erreichen?
- ▶ **Einzelziele (Meilensteine):** Welche Einzelziele müssen erreicht werden, um die Vertriebsdynamik zu realisieren?
- ▶ **Unternehmensbereichsziele (Gruppenziele):** Mit welchen Maßnahmen werden wir zum Gesamterfolg beitragen?
- ▶ **Zielfindung (Werkzeuge):** Welche Werkzeuge helfen uns, die Einzelziele zu erreichen?
- ▶ **Administration:** Wie und mit welchen Werkzeugen setzen wir die Einzelmaßnahmen erfolgreich um?
- ▶ **Zielvereinbarung (Umsetzung):** Welche operativen Maßnahmen müssen zur Erreichung der Einzelziele umgesetzt werden?
- ▶ **Einzelziele:** Sind die Unternehmensziele und meine persönlichen Ziele (sachlich/emotional) deckungsgleich?
- ▶ **Kritische Erfolgsfaktoren:** In welchen Bereichen sind wir aus Kundensicht besser als der Wettbewerb?
- ▶ **Erfolgsaktionen:** Wie werden wir unsere Unternehmensvorteile in Aktivitäten ummünzen?

2. Die Arbeitsaufteilung im Vertrieb der Zukunft

Die Aufgabenfelder und Mitarbeiterstruktur der Vertriebsorganisationen wandeln sich. Dieser Wandel betrifft sowohl Innen- als auch Außendienst.

Der **administrative Innendienst** wird durch Automatisierung und Standardisierung quantitativ abgebaut. Beispiele für zukünftige Aufgaben sind Auftragsprüfung, EDV-Eingabe, Terminverfolgung, Logistik, Verwaltung, Teamarbeit mit dem Außendienst.

Der **verkaufsaaktive Innendienst** wird erheblich an Bedeutung gewinnen. Beispiele für zukünftige Aufgaben sind Telefonverkauf, Angebotsmanagement, Einbindung in Werbung und Verkaufsförderungsaktivitäten, Vertriebscontrolling, Teamarbeit mit dem Außendienst.

Der **Außendienst** konzentriert sich auf die wertigen Kunden mit Zukunftspotenzial. Beispiele für zukünftige Aufgabe sind Neukundengewinn-

nung, A-Kundenbetreuung, Umsetzung von Marketingplänen, Projektmanagement, Aufbau von Beziehungsnetzwerken bei Top-Kunden.

2.1 Die neue Rolle des Innendienstes

Der Kundenmanager im Innendienst hat in der Zukunft so gut wie nichts mehr mit dem bisherigen Verkaufs- und Verwaltungsinendienst-„Sachbearbeiter“ zu tun, sondern übernimmt zunehmend operative Vertriebsaufgaben. Der Verkäufer im Innendienst ist in der Lage, morgen einen Außendienstbereich zu übernehmen. Bei Absenkung der persönlichen Besuchsfrequenz wird die Kontaktfrequenz über den Verkaufsinendienst gesteigert. Der Innendienst ist für das Vertriebscontrolling mit verantwortlich und entscheidet mit, inwieweit der Einsatz des Außendienstes, der Anwendungstechnik etc. sinnvoll ist. Aufgaben des verkaufsaktiven Innendienstes in der Zukunft sind unter anderem:

- ▶ **Identifikation von wertigen Kunden:** Recherchen, Kundenbewertungen, Terminvereinbarungen, Beteiligung an Events etc.
- ▶ **Einbindung in Verkaufsprozesse:** Vorbereitung von Verkaufsgesprächen des Außendienstes, Teilnahme an Verkaufsgesprächen, Nachbereitung von Verkaufsgesprächen, Überwachung der Vereinbarungen, Telefonverkauf von Zusatzprodukten (Cross-Selling), Aufbau eines Kommunikationsnetzwerks.
- ▶ **Umsetzung der Verkaufsprozesse:** Auftragsbearbeitung, aktive Bearbeitung von Anfragen, Angebotserstellung und -verfolgung, Durchführung von Telefonaktionen, aktiver Telefonverkauf bei B- und C-Kunden, Terminvereinbarungen, Anstoßen von Service-Ideen, Gestaltung und Vorbereitung von Verkaufsunterlagen, Vertriebscontrolling, Tourenmanagement zusammen mit ADM, aktives Reklamationsmanagement, Messedienst, After-Sales-Service etc.

2.2 Die Verkaufsprozesse optimieren

Arbeiten Sie nach dem Bottom-up-Prinzip:

- ▶ Erfragen und analysieren Sie die Kundenwünsche.
- ▶ Überprüfen Sie, ob die Kundenwünsche mit Ihren Ressourcen und der eigenen Strategie übereinstimmen.
- ▶ Unterbreiten Sie passgenaue Angebote.

Definieren Sie, ob Sie Leistungspotenziale – Leistungsinnovationen, Leistungspflege – und/oder Kundenpotenziale – Kundenakquisition, Kundenbindung – in den Vordergrund bei der Kundengewinnung und -bindung stellen.

3. Ziele für die erfolgreiche Vertriebsarbeit

3.1 Den Kundenwert steigern

Die Wertschöpfungskette des Kunden zu optimieren ist das Ziel. Was früher überwiegend aus Logistikgründen betrachtet wurde, betrifft heute den Gesamtprozess des Kunden und des eigenen Unternehmens.

- ▶ **Die externe Definition:** Gestaltung und Koordination logistischer Netzwerke zu optimal arbeitenden Zulieferketten (Reduzierung der Transportkosten), Integration von Zulieferer-, Lohnfertiger- und Kundeninformationen, Lieferung auf „Zuruf“.
- ▶ **Die interne Definition:** Aufbau eines durchgängigen Wissensmanagements, Bündelung der Verantwortlichkeiten bezüglich der Wertschöpfungskette innerhalb der internen Unternehmensorganisation (Einkaufen ist mehr als nur zu billigsten Preisen die Versorgung des Unternehmens zu sichern).

Notwendig ist der Aufbau eines Netzwerks beim Kunden. „One face to the customer“ wird abgelöst durch „One team to the customer“. Es ist kaum möglich, die sachlichen und emotionalen Anforderungen bei komplexen Kundenstrukturen durch einen Mitarbeiter abzudecken. Wichtig ist, dass ein Vertriebsmitarbeiter den Kunden „führt“ und die anderen Beteiligten, unabhängig von der hierarchischen Funktion, diese Funktion akzeptieren. Auf dieser Basis sprechen dann Geschäftsführer mit Geschäftsführer, Vertrieb mit Einkauf, Logistik mit Produktion etc.

3.2 Die Kundenbindung erhöhen

Wertige Kunden zu gewinnen und langfristig an das eigene Unternehmen zu binden ist das vorrangige Ziel des Vertriebs. Bauen Sie Kundenentwicklungspläne mit langfristiger Strategie, Ressourcenplanungen und Aktivitätenplänen auf, um Stufe für Stufe den Kunden für Ihr Unternehmen zu begeistern:

- ▶ **Erstkontaktphase** – das Ziel sind erste Gespräche und die Vorbereitung der Ausbauphase: Analyse des potenziellen Kunden, Positionierungsstrategie, Abgleich mit der Eigenstrategie und den vorhandenen Ressourcen, Wettbewerbsanalyse bei diesem Kunden.
- ▶ **Ausbauphase** – das Ziel sind erste Aufträge und die Vorbereitung der Festigungsphase: SWOT-Analyse für das Kundenunternehmen und das eigene Unternehmen, Auftrags- und Projektscreeing, Produkt- und Leistungsanalyse, Kommunikationsplanung, Produkteinführungsstrategie, Situationsanalyse.
- ▶ **Festigungsphase** – das Ziel ist der Ausbau des Beziehungsnetzwerks: Schließen von Informationslücken, gemeinsame Produktentwicklung, Übernahme von Kundenleistungen, gemeinsame Prozessentwicklung, verbesserte Dienst- und Beratungsleistungen.

3.3 Das Angebotsmanagement verbessern

Die Quote „Angebot zu Auftrag“ beträgt in vielen Unternehmen acht bis zwölf Prozent. Im Umkehrschluss: 88 bis 92 Prozent der Angebote münden nicht in Aufträge. Den betriebswirtschaftlichen „Schaden“ kann sich jeder Vertriebsverantwortliche selbst errechnen.

Heute wird auf Kundenanfragen nicht selten ein Standardangebot erstellt und dieses nicht einmal konsequent nachverfolgt. Ein zeitgemäßes Angebotsmanagement nimmt erst eine Analyse vor, findet die Kundenanforderungen heraus und legt dann fest, 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 bis 40 Prozent? Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und arbeiten Sie mit System:

- ▶ Strukturieren Sie die Anfragen nach Abschlusswahrscheinlichkeit. Anfragen oder Angebote mit geringer Abschlusswahrscheinlichkeit werden nicht 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 zurück.
- ▶ Konzentrieren Sie sich auf die verbliebenen Anfragen und bauen Sie ein starkes Angebotsverfolgungsmanagement auf.

Sie werden feststellen, dass Sie mit einer erheblich geringeren Quantität eine höhere Qualität im Angebotsmanagement erzielen. Wichtig dabei ist das Zusammenspiel zwischen Innen- und Außendienst.

Ein zeitgemäßes Angebotsmanagement wird den Vertrieb befähigen, die Angebotsverlustrate zu senken. Bei Kundenverlust ist es nicht immer sinnvoll, eine Rückgewinnung erreichen zu wollen. Uninteressante Kunden oder „Schnäppchenjäger“ sind mit einem Fragezeichen zu versehen, verführte oder enttäuschte Kunden hingegen bieten eine gute Rückgewinnungschance.

Nicht alle Kunden haben gleichermaßen ein 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 Leistungen gegen Leistung und erarbeiten Sie sich die Chancen auf eine gemeinsame Marktbearbeitung.

3.4 Informationsmanagement aufbauen

Der Wissensbesitz wird immer entscheidender für die Wettbewerbsfähigkeit. Dabei geht es nicht um Datenquantität, sondern um Datenqualität. Der Wunsch nach aussagefähigen Kennzahlensystemen ist im Vertriebsmanagement sehr groß. Immer wichtiger werden statistische Hilfen wie Trendvorhersagen und Budgetierungshilfen.

Teilen Sie das Informationsmanagement in drei Bereiche auf:

1. Der „kritische“ Bereich:

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

2. Der „neutrale“ Bereich:

- ▶ Informationen ohne rational begründbaren Bedarf werden angeboten und nachgefragt. Beispiel: Kundenanalyse ohne objektives Verfahren und zielführendem Informationsgehalt.
- ▶ Informationen, für die es weder Bedarf noch Nachfrage gibt. Beispiel: Vertriebseffizienzkenziffern, da der Vertrieb keinen Einfluss auf die Produktivität hat.
- ▶ Management fragt Informationen ohne zweckgerichteten Charakter ab. Beispiel: Besuchsberichte ohne Besuchsziel und -ergebnis.

3. Der „Muss“-Bereich:

- ▶ Problemorientierte Informationen werden angeboten und nachgefragt. Beispiel: Projektkostenentwicklung bei Entscheidung „Stop or go“.