

SERIE VERTRIEBSOFFENSIVE TEIL 1

Kundenstamm-Analyse und Zielplanung

Ohne neue Kunden geht es nicht. Zum einen gibt es bei bestehenden Kunden Wachstumsgrenzen, zum anderen existiert ein »natürlicher Schwund«. SALESBUSINESS zeigt in Teil 1 der neuen Serie, welche Vorbereitungen Sie für die Planung treffen sollten.

VON EWALD LANG*

Nur noch in den seltensten Fällen kommen neue Kunden von allein. Ganz im Gegenteil: Neukunden sind heiß begehrt und stark umworben. Ein »triviales« Marketing nach dem Motto »Mein Produkt ist das beste und das billigste« verpufft dabei fast immer. Denn diesen »Vorteil« nehmen garantiert auch all Ihre Wettbewerber für sich in Anspruch. Also brauchen Sie eine ausgefeilte und maßgeschneiderte Strategie: die Vertriebsoffensive zur Neukundengewinnung.

Basis ist die Kundenstamm-Analyse. Dabei sammeln Sie alle verfügbaren Informationen zu Ihren bereits vorhandenen Kunden (siehe Checkliste Seite 41). Anhand dieser Daten können Sie verschiedene Auswertungen erstellen. Dazu gehört zum Beispiel

- eine ABC-Kategorisierung der Kunden nach Umsatz
- den durchschnittlichen Umsatz pro Kunde

- eine Verteilung der Kunden in den verschiedenen Postleitzahlgebieten

Denken Sie bei der Analyse auch an Kunden, die Sie verloren haben, und Interessenten, die nie zu Kunden geworden sind. Versuchen Sie dabei herauszufinden, warum die Kunden Ihnen den Rücken gekehrt haben oder warum es nicht zum Abschluss gekommen ist. Gründe werden Sie spätestens auf Nachfrage an Ihren Vertrieb viele erhalten.

Ausgehend von der Kundenstamm-analyse nehmen Sie die bisher durchgeführten Aktivitäten zur Neukundengewinnung unter die Lupe. Dabei interessieren vor allem: Welche Aktivitäten wurden bislang mit welcher Frequenz durchgeführt? Was war das Ergebnis der Aktivitäten?

So können Sie zum Beispiel ermitteln, bei wie vielen Erstkontakten ein Verkaufsgespräch stattgefunden hat und wie viele dieser Verkaufsgespräche tatsächlich zu einem Abschluss geführt haben. Als Ergebnis erhalten Sie dann eine Terminquote oder Abschlussquote pro Erstkontakt. Neben den Quoten sollten Sie aber auch die Zeiten analysieren

Auf zur Vertriebsoffensive!
Vor dem Start sollten jedoch einige Erkundungen durchgeführt werden.

Teil 1 »Die Vertriebsoffensive: Wie Sie Neukunden gewinnen« lesen Sie in der aktuellen Ausgabe von SALESBUSINESS.

Teil 2 »Wie Sie Zielkunden richtig definieren und adressieren« lesen Sie im Juni.

Teil 3 »Die Viessmann-Offensive – ein Praxisbeispiel« lesen Sie im Juli.

* EWALD LANG ist Berater, Vertriebs- und Führungstrainer aus Ingolstadt. Sein Buch »Die Vertriebs-Offensive« ist im Gabler-Verlag erschienen.

SO BEREITEN SIE IHRE VERTRIEBSOFFENSIVE VOR

Kundenstamm-Analyse

Haben Sie mindestens folgende Daten erfasst?

- Adresse
- Ansprechpartner
- bisheriger Umsatz
- Branche
- Anzahl der Mitarbeiter
- bisher abgenommene Produkte und Dienstleistungen
- zuständiger Vertriebsmitarbeiter
- Anzahl der Kontakte pro Monat oder Quartal
- Abschlüsse pro Monat oder Quartal
- durchschnittlicher Umsatz pro Abschluss
- wirtschaftliche Situation des Kunden

Haben Sie eine ABC-Kategorisierung der vorhandenen Kunden durchgeführt?

Haben Sie die regionale Verteilung der vorhandenen Kunden ausgewertet?

Haben Sie die Verteilung der vorhandenen Kunden auf unterschiedliche Branchen ermittelt?

Haben Sie ausgewertet, welche Produkte oder Dienstleistungen besonders gut laufen?

Haben Sie auch Kunden berücksichtigt, die Sie wieder verloren haben?

Haben Sie Daten zu Interessenten erfasst, bei denen es nie zum Abschluss gekommen ist?

Analyse der bisher durchgeführten Aktivitäten

Haben Sie eine Liste aller bisher durchgeführten Aktivitäten zur Neukundengewinnung erstellt?

Haben Sie die Terminquote der einzelnen Aktivitäten ermittelt?

Kennen Sie die Abschlussquote der einzelnen Aktivitäten?

Haben Sie die Sales-Lead-Time der Aktivitäten ermittelt?

Kennen Sie den zeitlichen Aufwand einzelner Aktivitäten – zumindest als grobe Schätzung?

Wettbewerbsanalyse

Haben Sie mindestens folgende »harte« Fakten zu Ihren Wettbewerbern gesammelt und ermittelt, wie lange Sie für die Beschaffung benötigten?

- Name und Rechtsform
- Anschrift
- Anzahl der Mitarbeiter
- Umsatz
- Anzahl der Niederlassungen
- Portfolio

Kennen Sie die Stärken und Schwächen des Wettbewerbers?

Falls möglich: Haben Sie anonyme Testkäufe durchgeführt oder durchführen lassen?

Sind diese Testkäufe protokolliert und ausgewertet?

Haben Sie bei eigenen Kunden und Interessenten Informationen zum Wettbewerb beschafft?

Haben Sie Test- und Erfahrungsberichte im Internet gesammelt?

Haben Sie Test- und Erfahrungsberichte im Internet ausgewertet?

Mitarbeiteranalyse

Haben Sie alle Mitarbeiter in vertriebsrelevanten Bereichen zahlenmäßig erfasst?

Haben Sie die Qualifikation der Mitarbeiter ermittelt – zum Beispiel über spezielle Potenzialverfahren?

Analyse der Instrumente

Liefert das vorhandene IT-System die nötigen Berichte und Auswertungen?

Falls nicht: Haben Sie die erforderlichen Anpassungen und Erweiterungen eindeutig definiert?

Haben Sie die bisher eingesetzten Controlling- und Coaching-Instrumente erfasst?

Sind die Ergebnisse und die Auswirkungen dieser Instrumente bekannt?

Werden diese Instrumente von den Mitarbeitern akzeptiert?

– zum Beispiel die Sales-Lead-Time. Sie drückt aus, wie viel Zeit durchschnittlich zwischen einem Erstkontakt, einem Verkaufsgespräch und einem Abschluss vergehen. Ein Beispiel für eine solche Analyse finden Sie auf Seite 42.

Falls möglich, sollten Sie außerdem den zeitlichen Aufwand für die einzelnen Aktivitäten ermitteln. Dazu benötigen Sie konkrete Daten, wie lange zum Beispiel die Erstkontakte, die Verkaufsgespräche und die Abschlussverhandlungen sowie die entsprechenden Vorbereitungen gedauert haben. Falls Ihnen

diese Zeitdaten nicht vorliegen, bitten Sie die Vertriebsmitarbeiter, den Aufwand zu schätzen. Diese Schätzungen liefern Ihnen in aller Regel zumindest brauchbare Richtwerte.

Im dritten Schritt sollten Sie feststellen, welche Wettbewerber in »Ihrem Revier« wildern. Dazu sammeln Sie zunächst Fakten wie Name und Rechtsform, Anschrift, Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz, Anzahl der Niederlassungen und Portfolio. Halten Sie dabei fest,

- wie lange es gedauert hat, bis Sie einen Termin bekommen haben,

- ob Sie freundlich, kompetent und umfassend beraten wurden
- ob Ihnen Informationsmaterial zugesandt wurde
- ob verbindliche Folgetermine und -aktivitäten vereinbart wurden.

Versuchen Sie dann, eine Außenposition einzunehmen: Vergleichen Sie Ihre Eindrücke vom Wettbewerber mit Ihrem eigenen Unternehmen. Was hat Ihnen beim Wettbewerber besonders gefallen? Wo sehen Sie die besonderen Stärken des Wettbewerbers, wo Schwächen? Eine weitere, sehr ergiebige Quelle für

Informationen über Ihre Wettbewerber können auch Ihre Interessenten und Kunden sein. Denn sie besitzen durch selbst durchgeführte Vergleiche oft erstaunliche Detailkenntnisse des Marktes und auch der verschiedenen Anbieter.

AUCH WENN ES UNANGENEHM WIRD: DEM KUNDEN BEI KRITIK GENAU ZUHÖREN.

Häufig bleiben die Quellen allerdings ungenutzt. Denn viele Vertriebsmitarbeiter versuchen, direkte Vergleiche durch den Kunden nach Möglichkeit zu vermeiden, damit das eigene Produkt nicht »schlecht da steht«. Auch wenn es unter Umständen unangenehm sein kann: Hören Sie genau zu, wenn ein Interessent oder Kunde Vergleiche zwischen Ihren Produkten und den Leistungen des Wettbewerbs anstellt. Diese Vergleiche zeigen Ihnen häufig Ihre Schwachstellen – und zwar ohne jede Schönheitsrederei.

● Positionierung eines neuen Produktes.

Aus diesen qualitativen Zielen lassen sich quantitative Ziele ableiten wie:

- Der Zielumsatz soll mindestens 20 Millionen Euro betragen.
- Der Zielabsatz soll mindestens 100 000 Stück betragen.
- Der Umsatz soll jährlich mindestens um sieben Prozent wachsen.
- Der Absatz soll jährlich mindestens um zehn Prozent wachsen.

Wichtig: Sie sollten sich bei den Zielen nicht verzetteln. Definieren sie einige wenige Top-Ziele, auf die Sie sich voll konzentrieren.

In der Praxis werden quantitative Ziele häufig auf verschiedene Produktgruppen verteilt und liefern so die Zielvorgaben für den Vertrieb. Beispiel: Wenn die Produktgruppe A 20 Prozent des Umsatzes liefert, müsste der Vertrieb bei einem Zielumsatz von 20 Millionen Euro mit dieser Produktgruppe entsprechend vier Millionen Euro Umsatz bringen.

selbst überlassen, wie und womit er das Ziel erreicht. Und das führt nicht selten dazu, dass der Weg des geringsten Widerstands genommen wird: Die Vertriebsmannschaft konzentriert sich vor allem auf bestehende Kunden und versucht, die Umsatzziele dort zu erreichen. Die Neukundengewinnung wird nur sehr halbherzig betrieben und bei Misserfolgen oder Rückschlägen in vielen Teilen sogar ganz fallen gelassen. Im Ergebnis führt diese Haltung oft dazu, dass die gesetzten Ziele nicht erreicht werden.

Sie müssen daher die Ziele noch weiter verfeinern – und zwar in individuelle Ergebnis- und auch Aktivitätsziele für jeden einzelnen Vertriebsmitarbeiter.

Die Ergebnisziele ermitteln Sie dabei aus dem Umsatzziel des Vertriebsmitarbeiters. Von diesem Ziel ziehen Sie den Umsatz ab, den der Mitarbeiter mit den bestehenden Kunden erzielen kann. Den entsprechenden Wert erhalten Sie aus der Kundenstamm-Analyse, die Sie im ersten Schritt durchgeführt haben. Als Ergebnis erhalten Sie dann ein Umsatzziel, das zum Beispiel für neue Kunden realisiert werden muss.

Noch konkreter wird dieses Ergebnisziel, wenn Sie es in die Anzahl der erforderlichen Neukunden umrechnen. Dazu teilen Sie das Umsatzziel für Neukunden durch den durchschnittlichen Umsatz, den der Vertriebsmitarbeiter bei Neukunden erzielt. Diesen Wert liefert Ihnen ebenfalls die Kundenstamm-Analyse.

Aktivität	Terminquote	Abschlussquote	Sales-Lead-Time
Kaltauquisition	34%	7%	23 Tage
Mailing 1 vom 6.7.	1,2%	0,9%	12 Tage
Mailing 2 vom 12.12.	2,3%	1,1%	9 Tage
Verkaufsevent 1 am 1.3.	79%	32%	30 Tage
Verkaufsevent 2 am 15.5.	67%	38%	27 Tage
Messeauftritt am 12.7.	31%	13%	60 Tage

Analyse bisheriger Aktivitäten Die Sales-Lead-Time sagt aus, wie viel Zeit durchschnittlich zwischen dem Erstkontakt, einem Verkaufsgespräch und dem Abschluss liegt.

Nach der zusätzlichen Analyse von Mitarbeitern und Instrumenten müssen Sie Ihre Ziele definieren. Ausgangspunkt bilden dabei in der Regel qualitative strategische Unternehmensziele, zum Beispiel

- Einnahme einer Spitzenposition unter den Top drei in der Branche
- Sicherstellen der finanziellen Unabhängigkeit des Unternehmens
- kurzfristige Erhöhung des Umsatzes
- langfristige Sicherung des Absatzes
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Verbesserung der Produktqualität
- stärkere Marktpräsenz

Solch pauschale Vorgaben sind allerdings für eine gezielte Steuerung viel zu grob. Sie können das Ziel zwar mit einer Kennzahl wie »Umsatz in der Produktgruppe A pro Monat« abbilden und auch recht einfach durch einen Vergleich von Soll und Ist Abweichungen feststellen. Sie wissen dann allerdings lediglich, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht. Konkrete Aussagen, warum das Ziel nicht erreicht wurde, lassen sich allein mit der Kennzahl »Umsatz in der Produktgruppe A« nicht machen.

Außerdem bleibt es bei solch pauschalen Vorgaben dem Vertrieb weitgehend



Mit den Daten aus der Analyse lassen sich dann in einem zweiten Schritt aus den Ergebniszielen konkrete Aktivitätsziele ableiten – zum Beispiel die Anzahl der Erstkontakte, die durchgeführt werden müssen. Dazu rechnen Sie über die durchschnittliche Abschluss- und Terminquote zurück (siehe Kasten rechts).

Kennzahlen für Aktivitätsziele geben dem Vertrieb klare und eindeutige Vorgaben, welche Aktivitäten in welchem Zeitraum zu erledigen sind. Dadurch eignen sie sich auch sehr viel besser zur Steuerung als pauschale Zielvorgaben oder reine Ergebnisziele. So können Sie zum Beispiel über eine Kennzahl »Anzahl der Erstgespräche pro Monat« auf einen Blick sehen, ob der Vertriebsmitarbeiter seine Ziele für den aktuellen Monat erreichen wird, und gegebenenfalls gezielte Gegenmaßnahmen einleiten. Sie müssen also nicht erst abwarten, bis Umsatzzahlen vorliegen – denn dann ist es in der Regel für Korrekturen bereits zu spät.

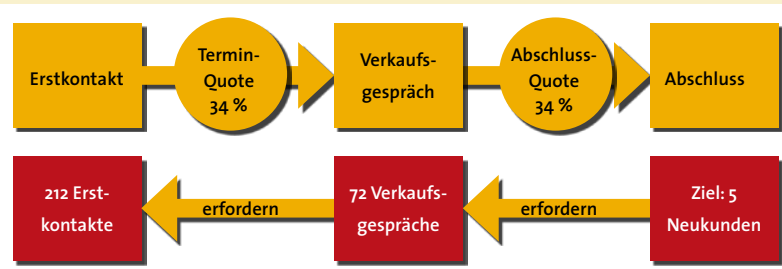
Außerdem verhindern Kennzahlen für Aktivitätsziele auch die »Aufschieberitis« nach dem Motto »Ich habe ja noch zehn Monate Zeit«. Jeder Vertriebsmitarbeiter kann sich jederzeit einen Überblick verschaffen, wie weit er seine Ziele bereits erreicht hat und welche Aktivitäten noch erforderlich sind. Auf diese Weise ermöglichen Aktivitätsziele jedem einzelnen Vertriebsmitarbeiter eine detaillierte Planung und Steuerung seiner Arbeit.

Ein Fall von akuter »Aufschieberitis«
Aktivitätskennzahlen ermöglichen Mitarbeitern, ihre Vertriebszeiten besser zu planen.

RECHENBEISPIELE FÜR AKTIVITÄTSZIELE

Aus der Analyse der Kundendaten lassen sich zum Beispiel die Anzahl der Erstkontakte ableiten, die durchgeführt werden müssen. Hier einige Rechenbeispiele:

- Bei einer durchschnittlichen **Abschlussquote** von sieben Prozent bei der Kaltakquisition müssten für fünf Neukunden mindestens 72 Verkaufsgespräche stattfinden. Diese 72 Verkaufsgespräche wiederum erfordern bei einer Terminquote von vier Prozent mindestens 212 Erstkontakte – pro Monat also knapp 18 Stück.



- Bei einem **Mailing** mit einer durchschnittlichen Terminquote von 2,3 Prozent und einer durchschnittlichen Abschlussquote von 1,1 Prozent müssten knapp 19 800 Anschreiben verschickt werden, um fünf neue Kunden zu erhalten.
- Bei einem **Verkaufsevent** mit einer durchschnittlichen Terminquote von 79 Prozent und einer durchschnittlichen Abschlussquote von 32 Prozent müssten Sie mindestens 21 Teilnehmer einladen, damit im Ergebnis fünf Neukunden erreicht werden.

Definieren Sie daher nicht nur Kennzahlen für Ergebnisziele, sondern auch für Aktivitätsziele. Fixieren Sie alle Ziele schriftlich. Über die Zeitdaten der einzelnen Aktivitäten aus der Analyse können Sie dann auch errechnen, wie viel Kapazität bei jedem einzelnen Vertriebsmitarbeiter gebunden wird, um die Ziele bei der Neukundengewinnung zu erreichen.

Das könnte so aussehen: Um fünf Neukunden im Jahr zu gewinnen, müssen 18 Erstgespräche und sechs Verkaufsgespräche pro Monat geführt werden. Die Zeitdaten aus der Analyse ergeben eine durchschnittliche Dauer mitsamt Vorbereitung von einer Stunde 20 Minuten für einen Erstkontakt und zwei Stunden 45 Minuten für ein Verkaufsgespräch. Für die fünf Neukunden müsste der Vertriebsmitarbeiter dann monatlich knapp 40,5 Stunden aufbringen – also gut ein Viertel seiner Arbeitszeit. Oder anders ausgedrückt: Für die Betreuung der vorhandenen Kunden bleiben dem Mitarbeiter drei Viertel seiner Arbeitszeit.

Anhand der Zeitdaten lässt sich auch sehr gut abschätzen, wie realistisch die gesetzten Ziele sind. Denn besonders bei der Neukundengewinnung wird der Aufwand stark unterschätzt. Ein Beispiel: Ein Vertriebsmitarbeiter hat das Ziel, pro Jahr 20 neue Kunden zu gewinnen. Als absolute Zahl sieht dieses Ziel recht »harmlos« aus. Errechnen Sie jetzt aber über die Quoten und die durchschnittlichen Zeiten die erforderlichen Kapazitäten, wird schnell klar, dass dieses Ziel neben der Betreuung der vorhandenen Kunden gar nicht zu erreichen ist. Denn der Mitarbeiter müsste mit den Daten aus dem genannten Beispiel pro Monat allein für die Neukundengewinnung über 160 Stunden aufwenden – also eigentlich seine gesamte Arbeitszeit.

Da die Kennzahlen zu den Ergebnis- und Aktivitätszielen – abhängig von der Branche und auch dem einzelnen Unternehmen – sehr stark schwanken können, sollten Sie in jedem Fall eine eigene individuelle Zielplanung durchführen. ◀