

# Zielkunden ansprechen und überzeugen

In Teil 2 der SALESBUSINESS-Serie zur Neukundengewinnung erfahren Sie, wie Sie Kunden auswählen und ansprechen, wie Sie Ihr Vertriebsteam aufstellen und welche Controlling-Instrumente Sie für Ihre Vertriebsoffensive benötigen.

VON EWALD LANG\*

Sie haben Ihren Kundenstamm durchleuchtet. Sie haben Ihre bislang durchgeführten Aktivitäten in Sachen Vertrieb analysiert, Ihren Wettbewerb, Ihre Mitarbeiter und die IT-Instrumente unter die Lupe genommen. Und Sie haben daraus Aktivitätsziele für Ihre Mitarbeiter abgeleitet.

Nun müssen Sie die Produkte oder Dienstleistungen auswählen, die im Mittelpunkt der Vertriebsoffensive zur

Neukundengewinnung stehen. Auswahlkriterien sind:

- ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb,
- eine stärkere Positionierung eines Produkts oder einer Dienstleistung,
- die Markteinführung eines Produkts oder einer Dienstleistung.

Suchen Sie anschließend die Zielgruppen, die in Frage kommen. Führen Sie auch eine weitere Selektion über die Region durch – zum Beispiel dann, wenn

oder einen Besuch. Allerdings können Sie danach das Profil des möglichen Kunden erstellen. Dazu bewerten Sie verschiedene Faktoren wie Umsatz des Unternehmens, die Wettbewerber, das Umsatzpotenzial für Ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen oder den Wechselwillen.

Mit solchen Profilen können Sie sehr einfach Reihenfolgen mit den »interessantesten« potenziellen Kunden erstellen. Zum anderen können Sie aus den Kundenprofilen den Aufwand für die Kundengewinnung ableiten. Dieser Aufwand schlägt sich nicht unmittelbar in den Kennzahlen nieder. Es kann also sein, dass ein Vertriebsmitarbeiter bei der Bearbeitung eines »wertvollen« potenziellen Kunden seine kurzfristigen Ziele nicht erreicht. Tatsächlich leistet er aber unter Umständen einen sehr viel höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg als ein Vertriebsmitarbeiter, der zwar seine Ziele übertrifft, sich dabei aber auf »einfachere« Kunden konzentriert.

Für die Neukundengewinnung ist die Kaltaquisition sicherlich eine der herausforderndsten Methoden. Die Erfahrung zeigt: Zunächst stehen die Berater ihr in oft skeptisch gegenüber. Das ist nachvoll-

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

## DEN WECHSELWILLEN DES KUNDEN VORHER PRÜFEN.

Sie die Vertriebsoffensive zunächst nur in einem bestimmten Postleitzahlengebiet durchführen wollen. Beide Selektionen lassen sich normalerweise reaktiv einfach über das IT-System durchführen.

Danach geht es an eine detaillierte Qualifizierung der Kunden. Beschränken Sie diese Aufgabe nicht nur – wie oft üblich – auf Umsatzzahlen (siehe Kasten Seite 41). Vielleicht müssen sie für weitere Informationen schon einen ersten Kontakt zum Kunden aufbauen, beispielsweise durch einen Telefonanruf

**Teil 1** »Die Vertriebsoffensive: Wie Sie Neukunden gewinnen« (Ausgabe Mai 2007)

**Teil 2** »Wie Sie Zielkunden richtig definieren und adressieren« lesen Sie in der aktuellen Ausgabe von SALESBUSINESS.

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



## Nicht nur auf dem Umsatz schauen

Je genauer Sie Ihre potenziellen Kunden kennen, desto passgenauer können Sie die individuellen Bedürfnisse in Erfahrung bringen. Klären Sie deshalb vorab nicht nur die Umsatzzahlen. Denken Sie zum Beispiel auch an folgende Fragen:

- Wer sind die Entscheider?
- Wer sind die wichtigsten Ansprechpartner?
- Wie sieht die Kundenstruktur des potenziellen Kunden aus?
- Wer sind die Wettbewerber des potenziellen Kunden?
- Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?
- Welches Potenzial gibt es für Ihre Produkte und Dienstleistungen bei dem potenziellen Kunden?
- Gibt es besondere Qualitätsanforderungen?
- Wie stark sind die Bindungen zwischen dem potenziellen Kunden und Ihren Wettbewerbern?
- Ist der potenzielle Kunde ein Marktführer oder Meinungsmacher?
- Wie hoch ist der wahrscheinliche Betreuungsaufwand für den Kunden?
- Wie hoch ist die Abwanderungswahrscheinlichkeit?

**In Teams arbeiten** Der Kaltakquisition stehen Vertriebsmitarbeiter besonders skeptisch gegenüber. Stellen Vertriebsleiter jedoch gerade zu Beginn den »Anfängern« einen erfahrenen »Profi« zu Seite, erhöht dies die Akzeptanz.

ziehbar, sind bei dieser Vorgehensweise doch Misserfolgslebnisse nahezu programmiert. Die Kaltakquisition ist jedoch heute aus dem Mix an Vertriebsmethoden nicht mehr wegzudenken.

Besonders Vertriebsmitarbeiter, die kaum Erfahrung mit der Kaltakquisition haben, sind bei ihren ersten »Gehversuchen« oft sehr unsicher und gehemmt. Diese Unsicherheiten können Sie einfach vermeiden, indem Sie die Mitarbeiter durch Training gezielt auf die Kaltak-

quisition vorbereiten und zu Beginn mit Zweier-Teams arbeiten. Stellen Sie dem »Anfänger« einen erfahrenen »Profi« an die Seite. Lassen Sie Ihren Vertrieb außerdem nicht ins »offene Messer laufen«. Unstrukturiert durchgeführte Kaltakquisitionen enden schnell im ungeliebten »Klinkenputzen« und liefern vor allem nachhaltig frustrierte Mitarbeiter, die permanent »abgewimmelt« werden.

Der direkte Kundenkontakt ist aber ein großer Vorteil der Kaltakquisition.

Denn der Vertriebsmitarbeiter kann von Anfang an eine positive Beziehung zum Kunden aufbauen, Ihr Unternehmen als leistungsfähigen Partner präsentieren und unmittelbar auf Wünsche und Äußerungen seines Gegenübers reagieren. Das gelingt aber nur dann, wenn die Kaltakquisition sorgfältig in mehreren Schritten vorbereitet und durchgeführt wird.

Im ersten Schritt weisen Sie den einzelnen Vertriebsmitarbeitern Gebiete zu, die sie bearbeiten. Definieren Sie diese

gemeinsam mit den Vertriebsmitarbeitern und ziehen Sie klare und eindeutige Grenzen. Damit vermeiden Sie, dass ein Mitarbeiter im Gebiet eines anderen »wildert« und dass potenzielle Kunden mehrfach von unterschiedlichen Mitarbeitern kontaktiert werden.

Nach der Definition der Gebiete selektieren Sie die Adressen, die von den Vertriebsmitarbeitern kontaktiert werden sollen. Dafür eignen sich ideal Rankings aus den Kundenprofilen, die Sie bei der Qualifizierung der Zielgruppen (siehe Teil eins dieser Serie) erstellt haben.

### SINNVOLLE KALTAKQUISITION ERFORDERT EINE VOR- UND NACHBEREITUNG.

Diese Rankings liefern nicht nur die Adressen, sondern geben dem einzelnen Vertriebsmitarbeiter auch eine Reihenfolge vor, in der er die potenziellen Kunden kontaktieren kann.

Eine sinnvolle Kaltakquisition erfordert immer auch Zeit für die Vor- und Nachbereitung der Kontakte. Stellen Sie deshalb sicher, dass sich die einzelnen Vertriebsmitarbeiter nicht zu viel vornehmen und die Kontakte nicht ordentlich dokumentieren.

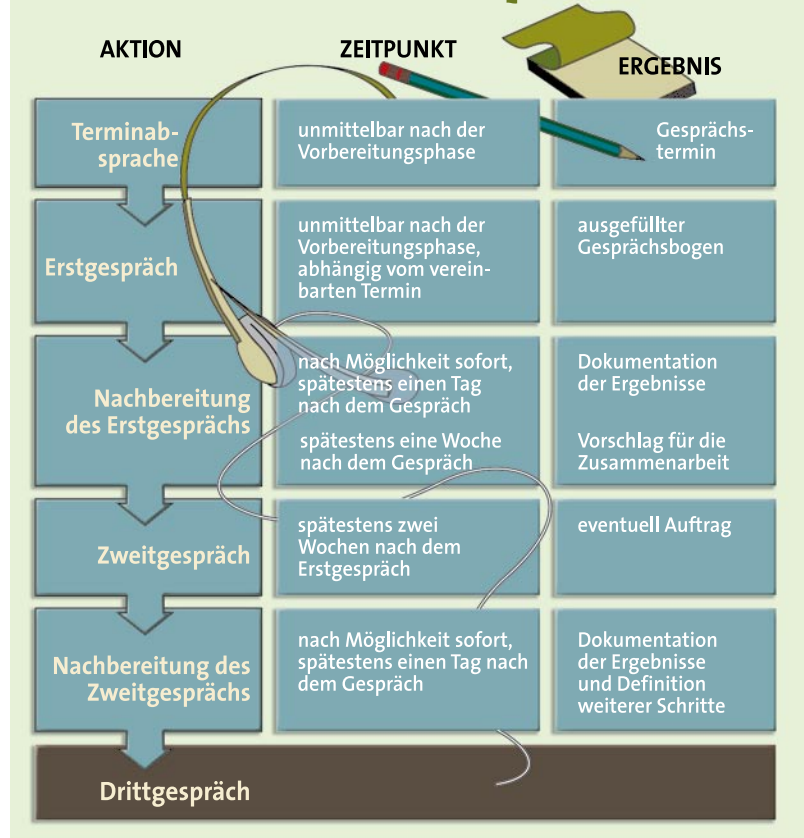
Im nächsten Schritt wird die Kaltakquisition vorbereitet. Dazu gehören zum Beispiel die Entscheidung,

- ob der erste Kontakt bei einem Kunden telefonisch oder mit einem persönlichen Besuch erfolgt
- gegebenenfalls die Auswahl von Produkten und Dienstleistungen und
- die Vorbereitung der benötigten Unterlagen wie Gesprächsbogen, Prospekte oder Flyer.

Sorgen Sie in der Vorbereitung auch für Standards bei den Erstkontakten, die

**V**or der Kaltakquisition alle Vorbereitungen getroffen? Wenn Sie das sicherstellen wollen, steht Ihnen in der Rubrik »Web-links« unter [www.salesbusiness.de](http://www.salesbusiness.de) eine kostenlose Checkliste zum Download zur Verfügung

### STANDARDISIERTER ABLAUF EINER KALTAKQUISITION



während der Kaltakquisition eingehalten werden – zum Beispiel über spezielle vorgefertigte Gesprächsbögen. Die Themen im Gesprächsbogen müssen über die reine Produktvorstellung hinausgehen. Der Gesprächspartner soll schon beim ersten Kontakt das Gefühl haben, dass es nicht nur um das »reine« Verkaufen geht. Mögliche Themen für den Erstkontakt können sein:

- die aktuelle Marktsituation und Veränderungen im Markt
- Herausforderungen, denen sich der potenzielle Kunde stellen muss
- die Ziele des potenziellen Kunden
- besondere Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung
- Anforderungen an das Angebot

Erarbeiten Sie auch Gesprächseinstiege, Verabschiedungen, Einwandbehandlungen und eine Nutzenargumentation. Achten Sie dabei darauf, dass diese Vorgaben zu der Zielgruppe passen.

Nach jeder Kaltakquisition – gleich ob telefonisch oder durch einen persön-

lichen Besuch – müssen die Ergebnisse dokumentiert werden. Und zwar nicht »irgendwann einmal, wenn Zeit ist«, sondern möglichst zeitnah. Im Schnitt sind bei der Kaltakquisition drei Kontakte erforderlich, bis es zu konkreten Verhandlungen mit dem Kunden kommt. Nicht wenige Vertriebsmitarbeiter verlieren aber bereits nach dem ersten Besuch das Interesse. Sorgen Sie daher dafür, dass

### SORGEN SIE DAFÜR, DASS »ANGEWÄRMTE« KONTAKTE NICHT WIEDER »KALT« WERDEN.

»angewärmte« Kontakte nicht wieder ganz »kalt« werden und definieren Sie klare Zeiträume, in denen die Folgeaktivitäten durchgeführt werden müssen.

Doch reichen die Kapazitäten im Vertrieb überhaupt aus, um die gesteckten Ziele in der Vertriebsoffensive zu erreichen?

Denken Sie daran: Ein Vertriebsmitarbeiter mit 220 Arbeitstagen im Jahr hat



davon im Durchschnitt nur 173 Arbeitstage für die Betreuung seiner Kunden und Interessenten zur Verfügung. Abhängig von den Erfolgsquoten und dem zeitlichen Aufwand für die einzelnen Aktivitäten reichen diese 173 Arbeitstage unter Umständen noch nicht einmal aus, um 20 Neukunden im Jahr zu gewinnen.

Eine Möglichkeit, drohende Engpässe zu beheben, sind Neueinstellungen im Außendienst. Damit lassen sich allerdings keine kurzfristigen Steigerungen erzielen, denn einen »fertigen« Vertriebsmitarbeiter werden Sie nur in sehr seltenen Fällen finden.

Eine andere Variante, Kapazitätsproblemen zu begegnen, ist eine Neuverteilung der Aufgaben zwischen dem Innen- und dem Außendienst im Vertrieb. So können Sie zum Beispiel telefonische Terminvereinbarungen, Bestätigungen oder auch Einladungen vollständig durch den Innendienst erledigen lassen. Je nach Branche können die Mitarbeiter im Innendienst sogar die gesamte Neukundengewinnung telefonisch durchführen – zumindest bei »einfachen« Kunden. Der Außendienst muss dann nur noch aktiv werden, wenn spezielle Kundenbedürfnisse vor Ort analysiert werden müssen oder Überzeugungsarbeit im persönlichen Gespräch erforderlich ist.

Eine dritte Variante für den Umgang mit Kapazitätsengpässen ist die Zweiteilung Ihrer Vertriebsmannschaft. Der eine

Teil kümmert sich weiter um bestehende Kunden, der andere wird ausschließlich für die Neukundengewinnung eingesetzt. Damit verhindern Sie auch »hausgemachte« Kapazitätsprobleme: Allzu oft fehlt den Vertriebsmitarbeitern die Motivation, sich intensiv um die ungeliebte Neukundengewinnung zu kümmern. Stattdessen wird die »Flucht« in eine zeitaufwändige Betreuung der Stammkunden angetreten. Bei der Zweiteilung der Vertriebsmannschaft sind klar definierte Schnittstellen zwischen den beiden Teilen zwingend erforderlich. Es muss ge-

### ES MUSS GEREGELT SEIN, WIE DIE ÜBERGABE DES NEUKUNDEN ERFOLGT.

regelt sein, wie die Übergabe eines neu gewonnenen Kunden erfolgt und wer sich weiter um den Kunden kümmert.

Um das Ergebnis Ihrer Offensive zu prüfen, müssen Sie schließlich geeignete Controlling- und Coaching-Instrumente auswählen. Sie benötigen zum einen verdichtete Informationen, die Ihnen Aussagen zum allgemeinen Stand der Vertriebsoffensive liefern, zum anderen aber auch detaillierte Darstellung zu den Aktivitäten und Ergebnissen jedes einzelnen Vertriebsmitarbeiters. Denken Sie daran: Sie brauchen Kennzahlen, um die Zielerreichung zu prüfen – und nicht, um möglichst dicke Berichte zu produzieren.

Orientieren Sie Ihr Berichtswesen daher konsequent an den Zielen Ihrer Vertriebsoffensive.

Neben dem »klassischen« Berichtswesen benötigen Sie aber weitere Controlling-Instrumente, um den Erfolg der Offensive aktiv zu steuern. Dazu gehören

- Aufgaben- und Ergebnisvereinbarungen
- Wochenpläne
- Statusgespräche und
- Meetings.

Die Aufgaben- und Ergebnisvereinbarung gibt die individuellen Ziele für jeden Vertriebsmitarbeiter vor. Denken Sie daran, nicht nur die Ergebnisziele zu definieren, sondern auch Aktivitätsziele. Die Angaben aus dem Aktivitätenplan werden dann im Laufe der Vertriebsoffensive detailliert für jede Woche abgebildet. Für das Erstellen dieser Wochenpläne sind die Vertriebsmitarbeiter selbst verantwortlich. Lassen Sie sich die Ergebnisse aber vorlegen und kommentieren Sie sie bei Bedarf.

Statusgespräche dienen der individuellen Überprüfung der Zielerreichung. Lassen Sie zunächst den Vertriebsmitarbeiter über seine Ergebnisse berichten. Diskutieren Sie dann, welche Ziele besonders leicht oder schwer zu erreichen sind und welche Maßnahmen zur Korrektur durchgeführt werden müssen.

Meetings dienen vor allem dem Erfahrungsaustausch zwischen den Vertriebsmitarbeitern untereinander und zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Verzichten Sie auf keinen Fall auf diese Möglichkeit! Damit geben Sie Ihren Mitarbeitern auch die Chance, negative Emotionen »loszuwerden«. Ohne diese gezielte Kanalisierung droht die Gefahr, dass der Frust bei potenziellen Kunden »abgeladen« werden.

Vertriebsmeetings eignen sich auch hervorragend für die Motivation Ihrer Mitarbeiter – oft ohne dass Sie selbst viel dafür unternehmen müssen. Häufig reicht schon das Vorbild eines erfolgreichen Mitarbeiters, um andere zu mehr Leistung zu animieren. Diese Art der »Führung unter Gleichen« wird oft viel besser akzeptiert als Empfehlungen und Kontrollen des Vorgesetzten. ◀



**Berichtswesen pflegen** Vertriebsleiter sollten dafür sorgen, dass Ergebnisse der Kaltakquisition zeitnah dokumentiert werden – und nicht »irgendwann, wenn Zeit ist«.