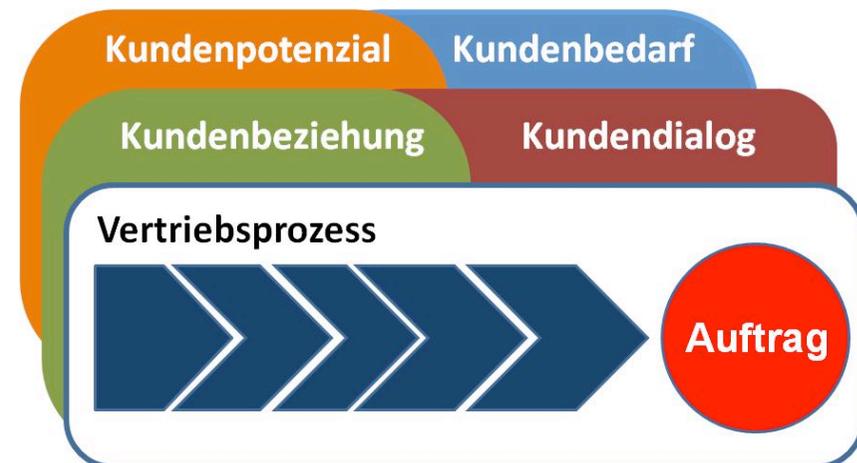




Wie Unternehmen die Frühindikatoren für den Verkaufserfolg messen

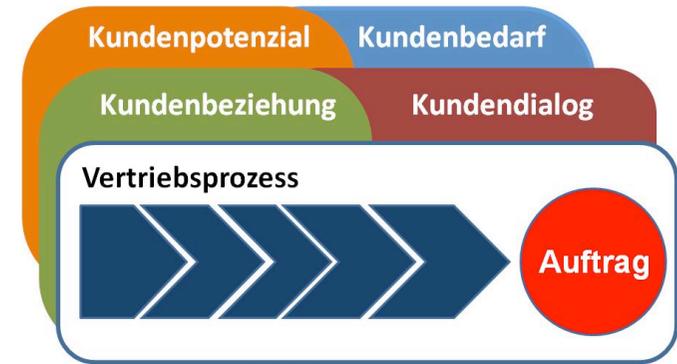




Das bringe ich für die Lösung Ihrer Aufgaben mit:

- ❖ 25 Jahre Vertriebserfahrung in der Investitionsgüterindustrie
- ❖ Führungserfahrung im Direkt- und Handelsvertrieb
- ❖ Planung und Einführung von CRM-Systemen
- ❖ Messung und Verbesserung der Profitabilität für Kunden und Produkte
- ❖ Einführung schlanker Vertriebsprozesse und Bildung effizienter Vertriebsteams
- ❖ Training und Coaching von Führungskräften und Account Managern

Kommt Ihnen das bekannt vor?



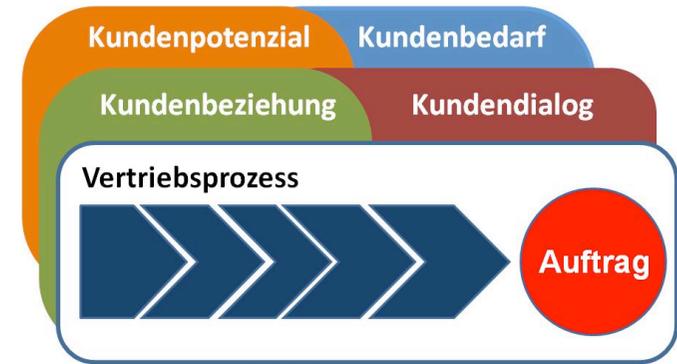
- ▶ Manche Aufträge entwickeln sich im Verborgenen.
- ▶ Ihr Untergang vollzieht sich oft im Geheimen.
- ▶ Der Auftragsabschluss kommt manchmal mit Überraschung.

Was bringt mehr Transparenz?



- ▶ Teilerfolge werden sichtbar, die noch ausstehende Wegstrecke ebenfalls.
- ▶ Aus den Gründen des „Unterganges“ lernt eine Vertriebsorganisation.
- ▶ Der Auftragsabschluss bedeutet ein Versprechen, das andere im Unternehmen einlösen müssen...

Vertrieb ist eine Kunst - oder besser sauberes Handwerk?



- ▶ Mit wem wollen wir Geschäfte machen?
- ▶ Verstehen wir die Aufgaben des Kunden gut genug?
- ▶ Kennen wir die Motive der Kundenentscheider?
- ▶ Wissen wir, wie der Kunde seine Kaufentscheidung trifft?
- ▶ Können wir die passenden Wertbeiträge leisten, damit die Entscheidung für unser Angebot fällt?

Gibt es Ursache - Wirkungs- Beziehungen für den Verkaufserfolg?



5 Kernfragen entscheiden über den Auftrag:

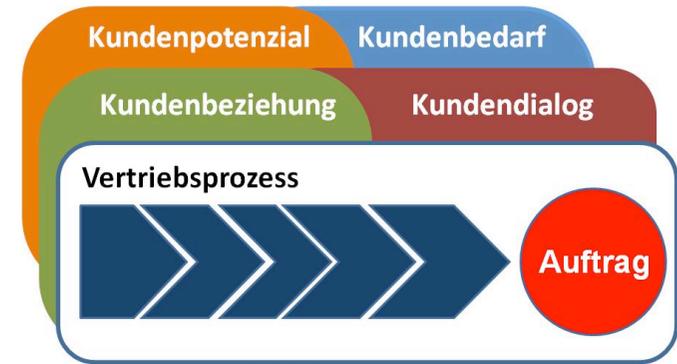
1. Kunde kann den Auftrag wirtschaftlich tragen: Ja Nein
2. Kunde hat aktuell Bedarf: Ja Nein
3. Kunde hat Vertrauen zum Anbieter: Ja Nein
4. Kunde ist vom Angebot als Aufgabenlösung überzeugt: Ja Nein
5. Kunde kommt in seinem Kaufentscheidungsprozess voran: Ja Nein

Gibt es zu den 5 Kernfragen passende Frühindikatoren?



- ▶ 1. Potenzialqualität
- ▶ 2. Produkt-Fit : Kenntnis des genauen Bedarfes
- ▶ 3. Qualität der Kundenbeziehung
- ▶ 4. Kenntnis der Entscheidermotive
- ▶ 5. Erreichen von Meilensteinen im Vertriebsprozess

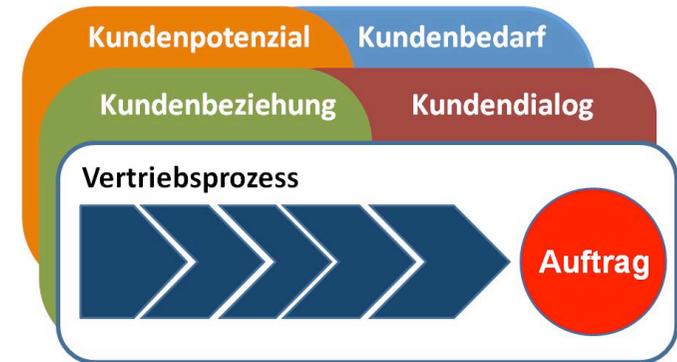
Bei den richtigen Kunden
Aufträge gewinnen:
Kunden mit Potenzial



1. Der Kunde hat eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen.
2. Der Kunde kann und will dafür Geld ausgeben.
3. Der Kunde will darüber zügig entscheiden.
4. Der potenzielle Absatz und Umsatz rechtfertigen den Vertriebsaufwand.

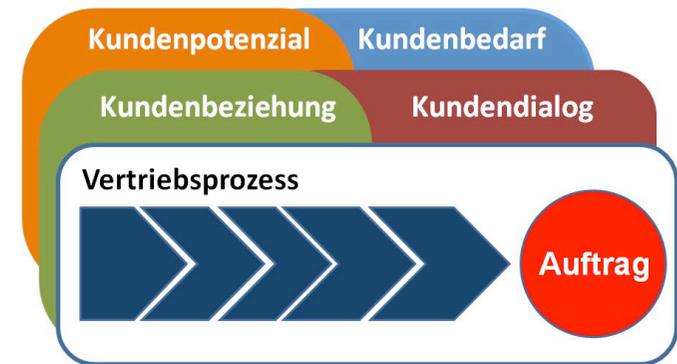
Alle anderen „Kunden“ blockieren wertvolle Vertriebskapazität und leisten keinen Beitrag zu den eigenen Unternehmenszielen.

Woran wird das Potenzial festgemacht?



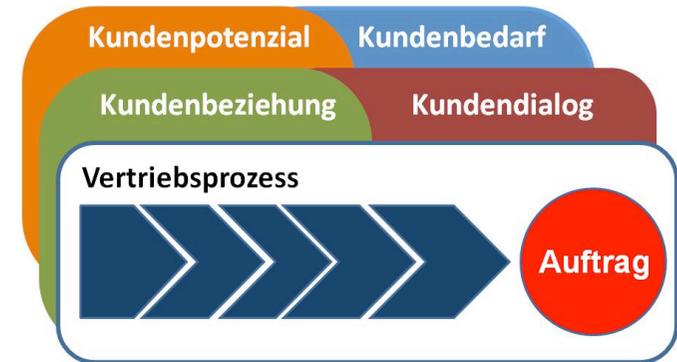
- ▶ wirtschaftliche Bonität: Handels- oder Bankauskunft, Geschäftsbericht von der Unternehmens-Homepage oder aus dem elektronischem Bundesanzeiger (www.bundesanzeiger.de)
- ▶ Stellung im Wettbewerb : Marktführer, Mitläufer, Schlusslicht..
- ▶ Jahresbedarf an Produkten/Dienstleistungen, installierter Maschinenpark
- ▶ Umsatz im relevanten Geschäftsbereich als Indikator für Bedarf an Vorprodukten, Rohstoffen, Dienstleistungen
- ▶ Besondere Herausforderungen/Randbedingungen : Zukauf, Übernahmen, Produktinnovationen, regulatorische Auflagen (Verbot von bestimmten Materialien, Verschärfung von Grenzwerten, etc.)

Metrik Kundenpotenzial



- ▶ Bewertung der Merkmale in Qualitätsstufen oft ausreichend (Skala von 1-5), gleichzeitig Bewertung „Wie sicher weiß ich dies?“ , ebenfalls in einer Skala von (1-5)
- ▶ Kriterien „Kundenpotenzial“
 - ▶ Crefo-Index, Bankauskunft („..wir raten zur Vorsicht“ bis „ ist gut für 500.000 € in 3 Jahren“)
 - ▶ Bedarf in Stück oder Kaufpreis anhand konkreter Angaben oder passend zur Leistungserbringung, zum installierten Maschinenpark, etc.
 - ▶ Geschäftsberichte, Publikationen in der Wirtschaftspresse, Quelle Pressestelle (neben Daten auch Hinweise zum Timing, Gesprächspartner)

Ohne genaue Kenntnis des Kundenbedarfes ist die Akquisition eine teure Irrfahrt



„Ich kenne Ihre Probleme genau“, sprach der Verkäufer und irrte gewaltig.

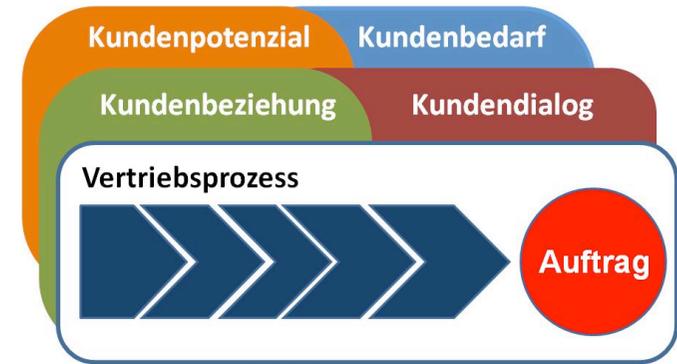
Die Klärung der Kundenanforderung

- ▶ in der Hauptsache und
- ▶ in den Randbedingungen

ist Voraussetzung für das tiefe Aufgabenverständnis und ein zu erarbeitendes Lösungskonzept.

Um den eigenen Lieferanteil bei Bestandskunden zu erhöhen oder einen Kunden vom Wettbewerb zu gewinnen, ist es oft sehr hilfreich, nach seiner Zufriedenheit mit der heutigen Lösung zu fragen.

Fragen zum Bedarf



- ▶ Welche Ziele sollen erreicht werden?
- ▶ Welche Bewertungskriterien sind relevant?
- ▶ Welche Bewertungskriterien werden priorisiert?
- ▶ „Nebenleistungen“ können sehr bedeutsam werden:
 - ▶ *Service, Schulung, Upgrading, Finanzierung, Lagerhaltung, Zahlungsbedingungen, Vertragsbedingungen, Installation, Entwicklungsleistungen,..*
- ▶ Beschaffungsgrundsätze: Konzentration auf einen „Kernlieferanten“ oder Prinzip der „permanenten Ausschreibung“
- ▶ Welche Gesprächspartner sind einzubinden?

Metrik Kundenbedarf



- ▶ Leistungsanforderungen
 - ▶ *Funktionale und Leistungs-Merkmale des Produktes / der Dienstleistung*
 - ▶ *Priorisierung einzelner Merkmale, bis hin zu K.O.-Kriterien*
- ▶ Nebenleistungen
 - ▶ *Katalog der Nebenleistungen, Quantifizierung und Nennung von Service-Levels*
 - ▶ *Priorisierung der Nebenleistungen*
- ▶ Modale Anforderungen
 - ▶ z.B. „One Face to the customer“, Telefon-Hotline, Notdienste,..

Ohne Vertrauen des Kunden kein Vertragsabschluss



Die Qualität der Kundenbeziehung wird im Vergleich zur Produktqualität unterschätzt: Kaufentscheidungen werden

zu 80% irrational und nur zu 20 % mit dem Verstand getroffen.

Bei *Neukunden* spielt der Vertrauensaufbau die entscheidende Rolle, ob ein Auftrag erteilt wird oder nicht. Kundennähe ist daher der bestimmende Erfolgsfaktor für die neue Kundenbeziehung.

Bei *Bestandskunden* sind Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Auge zu behalten, damit Folgeaufträge kommen und der Wettbewerb auf Distanz gehalten werden kann.

Beziehungsqualität wird messbar in drei Themenfeldern



Kundennähe

- ▶ Kommunikationsverhalten (Erreichbarkeit, „Sprache des Kunden“)
- ▶ Aufgaben- und Problemverständnis (Fachkompetenz)

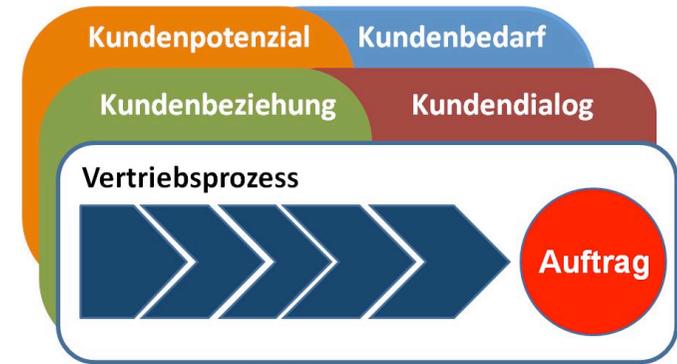
Kundenzufriedenheit

- ▶ Leistungsanforderungen
- ▶ Modalität der Leistungserbringung

Kundenbindung

- ▶ Wechselneigung (Variety Seeking, Attraktivität des Wettbewerbes)
- ▶ Wirtschaftliche, rechtliche, soziale, psychologische Bindung

Kundennähe



Kriterien der Kundennähe

- ▶ Produkt- und Dienstleistungsqualität
- ▶ Qualität der kundenbezogenen Prozesse, Flexibilität
- ▶ Beratungsqualität, Kundenkontakt, Preisqualität
- ▶ Offenheit gegenüber Anregungen und im Informationsverhalten
- ▶ Cost Reduction, Finanzierung

5	Beratungsqualität	Information/Erläuterung/Kommentare	Gesamt-Σ _____
	Kennen wir die Probleme des Kunden?	OK	Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
	Wissen wir genug über die Verwendung unserer Produkte durch den Kunden?	OK	Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
	Haben wir den Eindruck, dass der Kunde durch uns objektiv informiert und beraten wird? (z.B. auch über die Grenzen der Leistungsfähigkeit unserer Produkte?)	OK	Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
6	Offenheit im Informationsverhalten	Information/Erläuterung/Kommentare	Gesamt-Σ _____
	Wird der Kunde über Maßnahmen, die ihn betreffen, informiert?	OK	Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
	Erhält der Kunde frühzeitig Informationen über geplante Änderungen der Geschäftspläne?	<i>streichen</i>	Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info

Kundenzufriedenheit

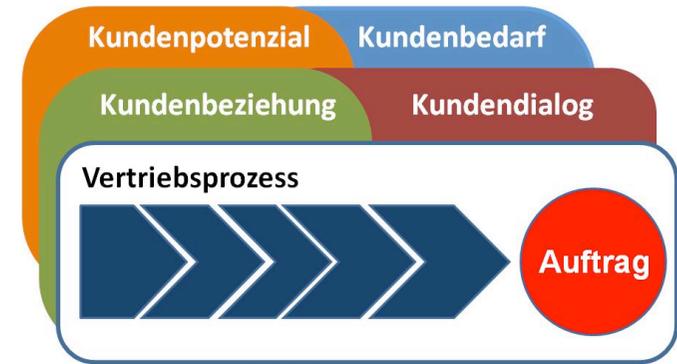


Kriterien der Kundenzufriedenheit:

- ▶ Produktqualität, Dienstleistungsqualität
- ▶ Qualität kundenbezogener Prozesse, Beratungsqualität
- ▶ Offenheit im Informationsprozess und gegenüber Anregungen
- ▶ Preisqualität

keit/Gewährleistung: Stellen unsere Verfügbarkeitsaussagen und Gewährleistung unsere Entscheidung zur Lieferung von Qualitätsprodukten unter Beweis?	OK		Summenbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
2 Dienstleistungsqualität	Was machen wir gut?	Was ist zu optimieren?	Gesamt-Σ _____
Reparatur- und Instandsetzungsleistungen: Liefen wir den von Ihnen gewünschten und erwarteten Service?	OK		Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
Reklamationsbearbeitung: Bearbeiten wir Ihre Reklamationen sachgerecht und effektiv?	OK		Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
Erreichbarkeit: Sind wir erreichbar, wenn Sie uns brauchen?	OK		Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
3 Qualität der kundenbezogenen Prozesse	Was machen wir gut?	Was ist zu optimieren?	Gesamt-Σ _____
Lieferverhalten: Liefen wir im Rahmen der von Ihnen benötigten Zeiten?	OK		Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5

Kundenbindung



Kriterien der Kundenbindung

- ▶ Variety Seeking, Attraktivität des Kundenangebotes
- ▶ Wirtschaftliche Bindung, rechtliche Bindung
- ▶ Soziale Bindung, psychologische Bindung (Vertrauen, Geschäftsabläufe, Stammkunde, traditionelle Beziehungen, gem. Netzwerke)

1	Variety Seeking	Information/Erläuterung/Kommentare	Gesamt-Σ _____
	Bedürfnis (emotional, Wunsch) des Kunden, auch ab und zu bei einem anderen Lieferanten einzukaufen	OK	Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
	Schaffung von Abwechslung (rational, Einkaufsverhalten) durch Bezug von Ware bei verschiedenen Lieferanten	OK	Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
2	Attraktivität des Konkurrenzangebots	Information/Erläuterung/Kommentare	Gesamt-Σ _____
	Preis-Leistungsverhältnis anderer Lieferanten im Vergleich zum betrachteten Unternehmen	OK	Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
	Sekundärnutzen eines anderen Lieferanten (Nutzung von Beziehungsnetzwerken, Möglichkeit eines Kompensationsgeschäftes)	OK	Qualitätsbewertung 1 2 3 4 5 Status der Info 1 2 3 4 5
3	Ökonomische Bindung	Information/Erläuterung/Kommentare	Gesamt-Σ _____

Kundenmotive verstehen und den Kundennutzen verständlich machen



Im persönlichen Kundendialog erfährt der Vertrieb die Motive der Kundenentscheider und wie der Kunden-Entscheidungsprozess im Unternehmen abläuft.

Dies in Erfahrung zu bringen, ermöglicht erst die passende Auswahl von Fragen und Argumenten, die beim Kunden die gewünschten Reaktionen hervorrufen.

Die Kaufentscheidung liegt beim Kunden, der Vertrieb kann jedoch mit seinen Wertbeiträgen diesen Prozess in die richtige Richtung lenken - ohne Manipulation.

Jeder Kundenentscheider hat seine persönlichen „Kauf“-Motive



- ▶ Kaufentscheidungen beim Kunden werden im Team getroffen, jedoch mit verteilten Rollen.
- ▶ Informationen über relevante Ansprechpartner:
 - ▶ Funktion im Unternehmen (GF, Abt.-Ltr., Projekt-Ltr., ...)
 - ▶ Rolle (Entscheider, Empfehler, Anwender)
 - ▶ Haltung zu uns (Promoter, positiv, neutral, gegen uns)
 - ▶ persönliche Motive: Innovator, Sicherheit, Sparsamkeit, Bequemlichkeit, Image,...
 - ▶ Gewichtung der Motive : Hinweis auf kaufentscheidende Kriterien

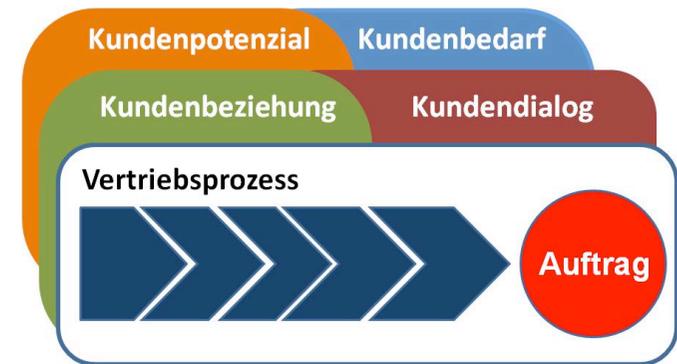
Kaufentscheidungsprozess



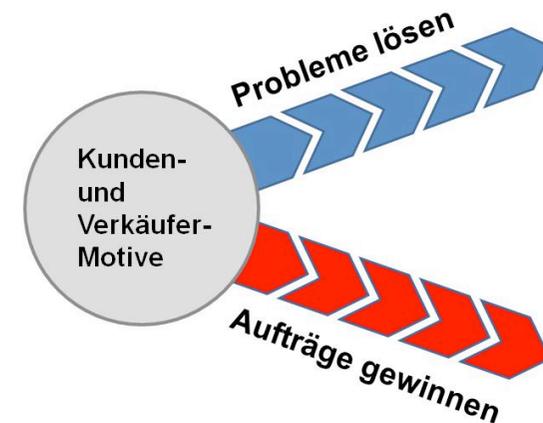
Kernaufgabe des Kundendialoges :

- ▶ Wie läuft der Kundenentscheidungsprozess ab?
- ▶ Wer ist daran in welcher Phase beteiligt?
- ▶ Mit welchen Wertbeiträgen (Informationen, Referenzen, Expertisen, Voruntersuchungen, etc.) ist die jeweilige Phase zum Meilenstein= Kunden-Teilentscheidung voranzutreiben?
- ▶ (Messbare) Reaktion des Kundenentscheiders zeigt Relevanz und Qualität des Wertbeitrages.

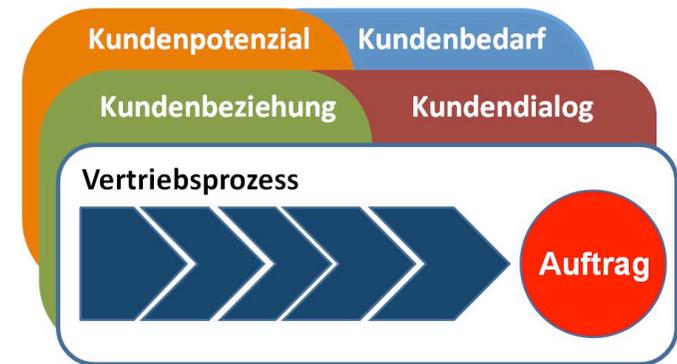
Metrik Kundendialog



- ▶ Buying Center komplett erfasst?
- ▶ Beziehungsmatrix aufgestellt?
- ▶ Kaufentscheider-Motive erfasst und gewichtet?
- ▶ Kundenentscheidungsprozess geklärt? Idealerweise liefern Aktivitäten des Vertriebsprozesses Wertbeiträge für den Kunden zu seiner Kaufentscheidung.



Wo sind wir auf dem Weg zum Auftrag, was muss noch getan werden?

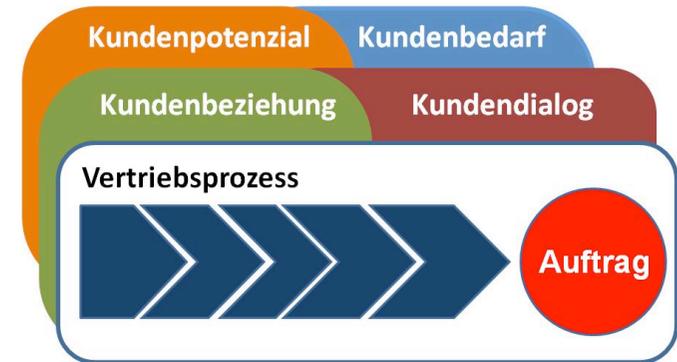


Vertriebserfolg ist heute eher das Ergebnis wirksamer Teamarbeit, in der jedes Mitglied seinen Beitrag leisten muss.

Unterschiedlichen Vertriebsaufgaben benötigen „Templates“ : ein Set von Aktivitäten in der richtigen Reihenfolge, sodass jeder im Vertriebsteam weiß, was zu tun ist.

Das klingt einfach und selbstverständlich, ist es aber in der Praxis leider nicht. Weder ist die Aufgabenverteilung ausreichend klar, noch besteht Klarheit darüber, welche Schritte mit welcher Güte bereits erledigt sind.

Vertriebsprozesse geben Freiraum und Struktur



Ein Prozess für alle Vertriebsaufgaben funktioniert nicht (ein häufiger Grund für die schlechte Akzeptanz von CRM-Systemen).

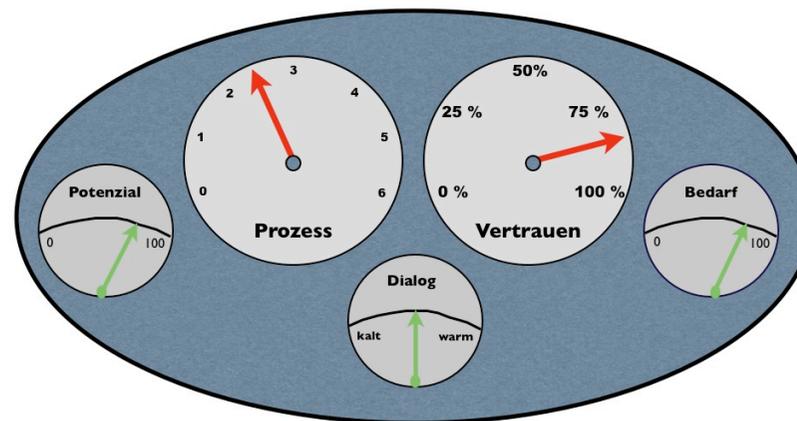
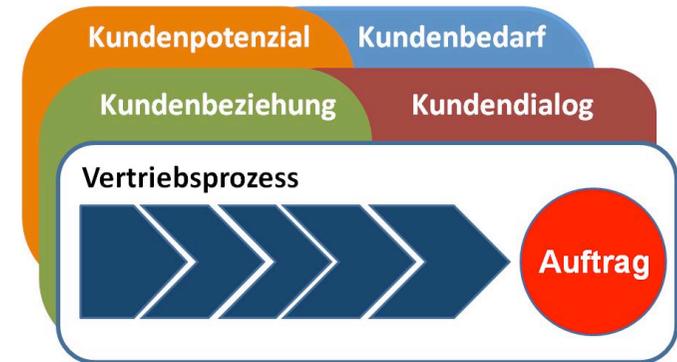
- ▶ Differenzierung nach
 - ▶ *Auftragsquelle: Neukunde, Alt- oder Exkunde, Bestandskunde mit Ausweitung oder Revolving*
 - ▶ *Produkt / Produktgruppe*
 - ▶ *Vertriebswege (Handel, Direktvertrieb, E-Commerce)*
 - ▶ *Absatzregion*
 - ▶ *Kundengröße (Key Account, B2B-Retail, Industrie, Gewerbe, B2C,..)*
 - ▶ *Absatzbranche (Handwerk, Industrie, Dienstleister, Rohstoffe, Energie,..)*

Metrik Vertriebsprozesse



- ▶ Vertriebsprozesse haben eine definierte Anzahl von Phasen (zumeist 4-7).
- ▶ Prozentsatz abgeschlossener Phasen der in Arbeit befindlichen Vertriebsprozesse leicht messbar.
- ▶ Kombination Prozess-Status mit Auftragswert möglich: Zuordnung von Prozentzahlen des Auftragswertes zur jeweiligen erreichten Prozessphase. Diese Hilfsgröße zeigt den „Anarbeitungsgrad“ in € von Vertriebsprojekten.
- ▶ Übersicht der Vertriebspipeline, ergänzt um Informationen gewonnener und verlorener Aufträge (wo genau verloren, Gründe : „Lernkurve“).
- ▶ CRM-Systeme leisten diese Übersicht „auf Knopfdruck“ für alle gewünschten Vertriebsprozess-Zusammenstellungen.

Vertriebssteuerung mit einem klaren Cockpit der Frühindikatoren



- ❖ „Weniger“ ist „mehr“ : es kommt nicht auf die Vielzahl der Kennzahlen an, sondern auf die wenigen, relevanten, die im Alltag auch Beachtung finden.
- ❖ Es geht nicht um perfekte Messung, sondern um einen vernünftigen Indikator.
- ❖ Akzeptanz über gemeinsame Entwicklung des „Cockpits“ erzielen.

So finden Sie die stärksten Erfolgstreiber



Ein erfolgreiches Vertriebsteam benötigt Stärke in allen fünf Disziplinen.

Mit welchem der fünf Themen sollten Sie starten und Ihre Vertriebsperformance stärken? Um dies herauszufinden, gibt es einen kostenfreien *Vertriebsperformance-Check*, dessen Ergebnis die auszuwählenden Themen priorisiert. Was den größten wirtschaftlichen Erfolgstreiber in der Marktbearbeitung ausmacht, sollte zuerst angegangen werden.



Rufen Sie den *Vertriebsperformance-Check* kostenfrei unter michael.wentzke@linter.de , <http://goo.gl/pUUEm> oder telefonisch unter 040 60847746 ab.