



Lean Sales Controlling

Was läßt sich im Vertrieb steuern und wie werden Kundenreaktionen messbar?



Lean Sales Controlling

2 Unworte im Vertrieb

- ▶ Warum mehr „Lean“ ?
- ▶ Sales und viele Nebentätigkeiten....
- ▶ Controlling: das große Mißverständnis

Was entscheidet der Vertrieb ?

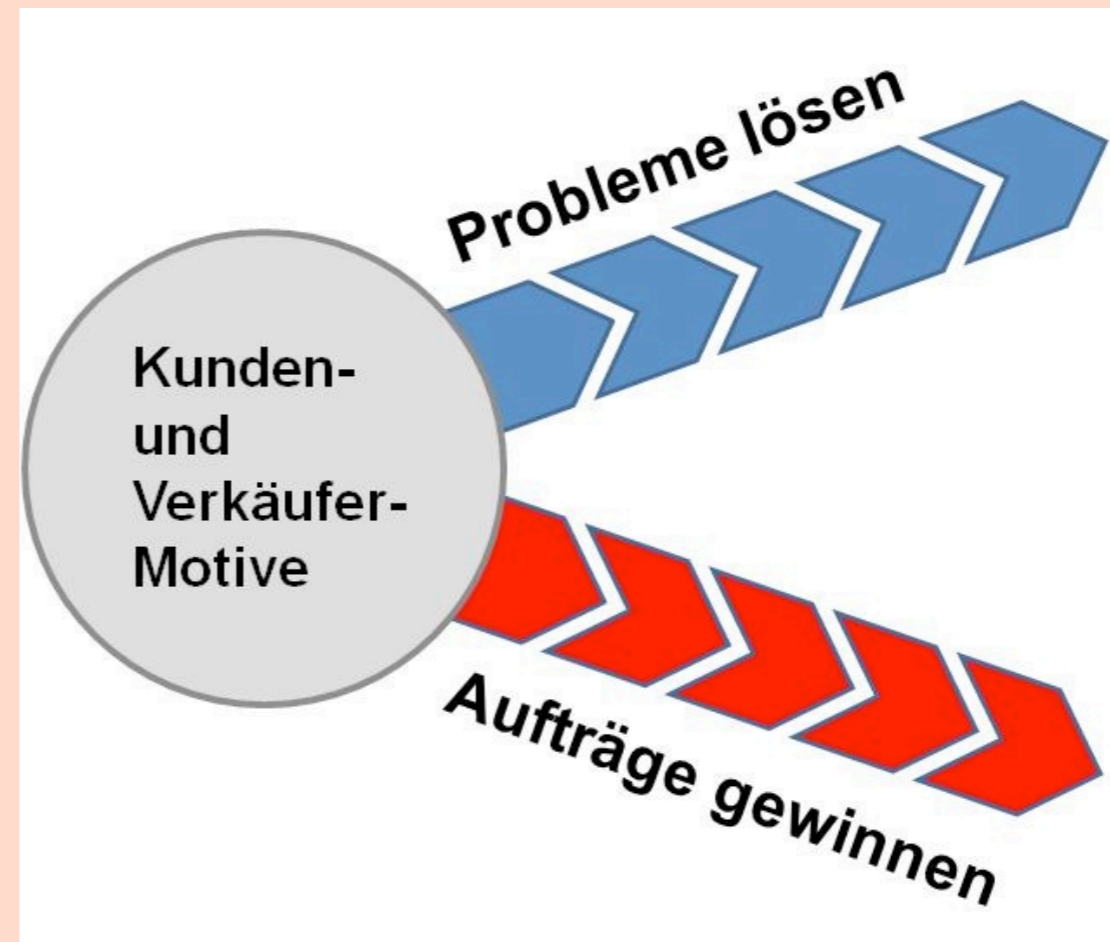
(und nicht der Kunde oder Interessent..)

- ▶ Welcher Interessent oder Kunde wie und wann angesprochen wird.
- ▶ Welches Kundenpotenzial ausgewählt wird.
- ▶ Welche Kundenaufgaben gelöst werden und welche nicht.

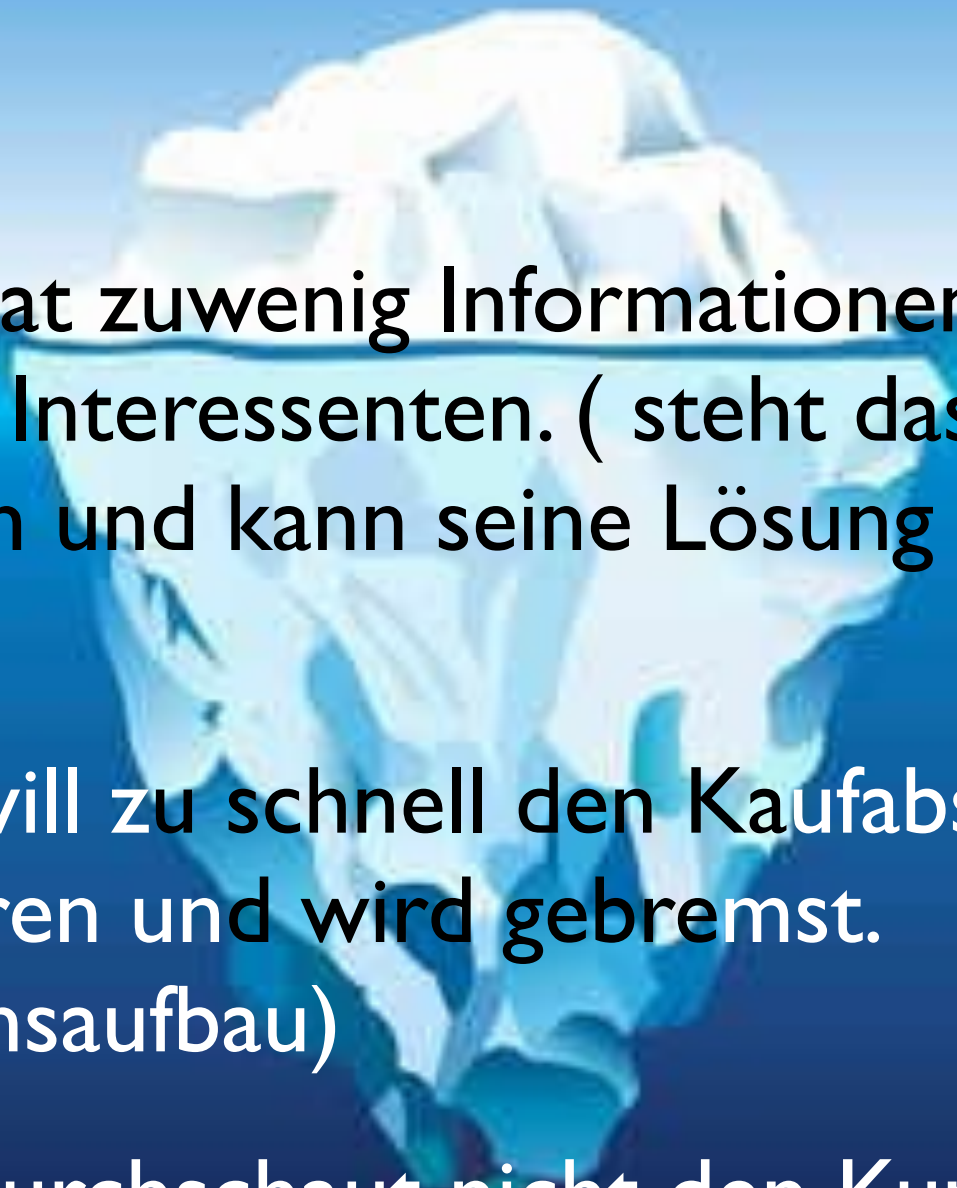
Sales

Worum geht es hauptsächlich?

- ▶ Den Kunden schrittweise auf seinem Weg zur Kaufentscheidung zu unterstützen.
- ▶ Problem : Wann und warum wird der Kunde was entscheiden?



Ohnmacht des Vertriebes ?

- 
- An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is visible above the water surface, while the much larger part of the iceberg is submerged below the surface. This visual metaphor represents the concept of 'Ohnmacht des Vertriebes' (helplessness of sales), where the visible part of the iceberg (sales) is only a small fraction of the total problem or customer's internal state.
- ▶ Vertrieb hat zuwenig Informationen über den Kunden / Interessenten. (steht das Problem wirklich an und kann seine Lösung auch bezahlt werden?)
 - ▶ Vertrieb will zu schnell den Kaufabschluss herbeiführen und wird gebremst. (Vertrauensaufbau)
 - ▶ Vertrieb durchschaut nicht den Kunden-internen Entscheidungsprozess. (Rollenverteilung)

Paradigmenwechsel im (B2B) Vertrieb

- ▶ Interessenten sind sehr gut über die Angebotsmärkte informiert
- ▶ Vertrieb kommuniziert in der Gedankenwelt des Interessenten und Kunden (Sprache des Kunden)
- ▶ Harte Währung für Glaubwürdigkeit: Kundenreferenzen (Sicherheit, soziale Bewährtheit)
- ▶ Beleg des Kundennutzens

Aktivitäten des Vertriebes : faktisch messbare Kundenreaktionen?

- ▶ Deutungshoheit von Vertriebsführungskräften:
 - ➔ welche Erfolgsfaktoren maßgebend sind,
 - ➔ welcher Marketingmix den Verkaufserfolg treibt,
 - ➔ wie Produkte aussehen müssen,
 - ➔
- ▶ Sichere Erkenntnis nur aus messbaren Kundenreaktionen

Unterschied zwischen Vertrieb und Fertigung:

Lean Selling:

potenzielle Käufer „schlank“ dazu bringen,
eine Entscheidung zu treffen.

dagegen *Lean Manufacturing:*

Produkte im „Ziel-Viereck“ Qualität, Menge,
Lieferzeit und Kosten fertigen.

2 wichtige Schlüssel auf dem Weg zur Kundenentscheidung:

1. Was ist der genaue Kundenwunsch?

(Mit dem Produkt aus der neuen Maschine neue Kunden begeistern)

2. Warum wünscht sich der Kunde dies?

(Prestige, Sicherheit, Bequemlichkeit, Fürsorge, wirtschaftlicher Vorteil,..)

Kundenvotum (voice of customer)

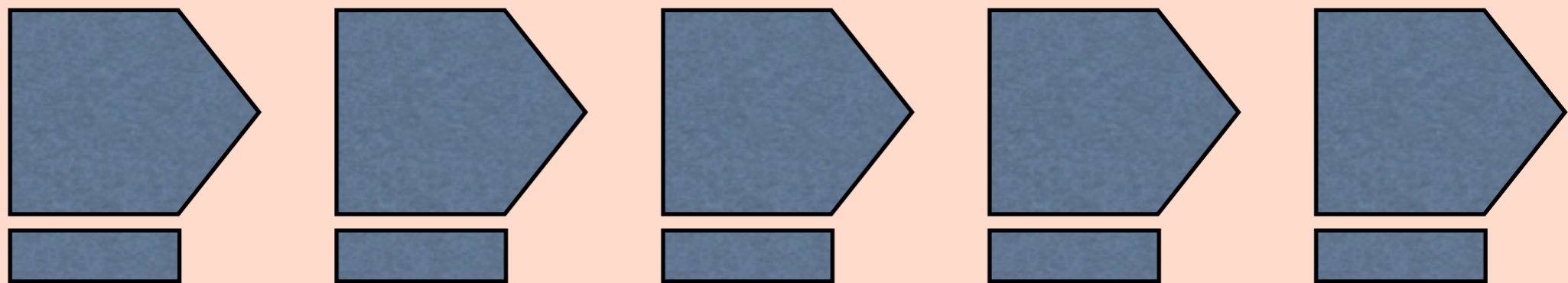
Im Kundendialog werden die Fakten gewonnen, wie der Kunde reagiert und was er sagt.

Dies steuert den Prozess, wie, wann und ob der Kundendialog fortgesetzt wird.

(Im B2B-Geschäft mit mehreren Gesprächspartnern, häufig nicht synchron..)

Wie kommt der Kunde zu seiner Kaufentscheidung? (customer's journey)

Typische Abfolge von Aktionen, mit denen der Kunde zur Entscheidung kommt.



Welche das sind, ergibt die Auswertung des Kundendialoges.

1. Kunden helfen, Problem zu „sehen“

2. Kd. helfen, „drückenden Schuh“ zu erkennen und Vertrauen aufzubauen

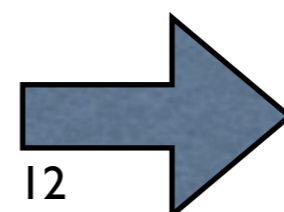
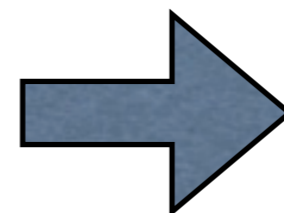
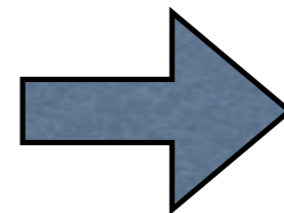
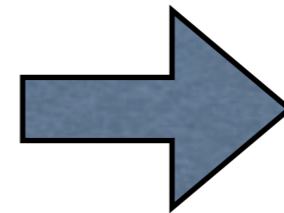
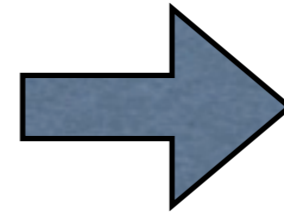
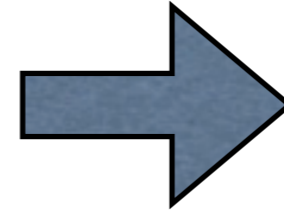
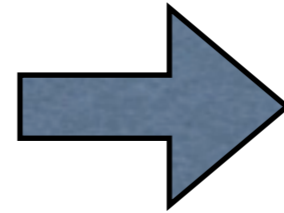
3. Kd. helfen, Bedarf zu erkennen, Konsens und Vertrauen aufzubauen

4. Angebot erstellen, das alle Bedürfnisse erfüllt und Vertrauen aufbaut

5. Hilfe, Angebote zu vergleichen und zu priorisieren, Vertrauen aufbauen

6. Entscheidung für eigenes Angebot erleichtern

7. Kunden versichern, dass eigene Leistung deren Erfolg maximiert.



12

unbelastet und unbewusst

Schmerz wahrnehmen

Bedarf spüren

Angebote empfangen

Alternativen wahrnehmen

„Erste Wahl“ entscheiden

an sich binden

Ausgangslage Fallbeispiel : regionaler Energieversorger verliert Kundenbindung

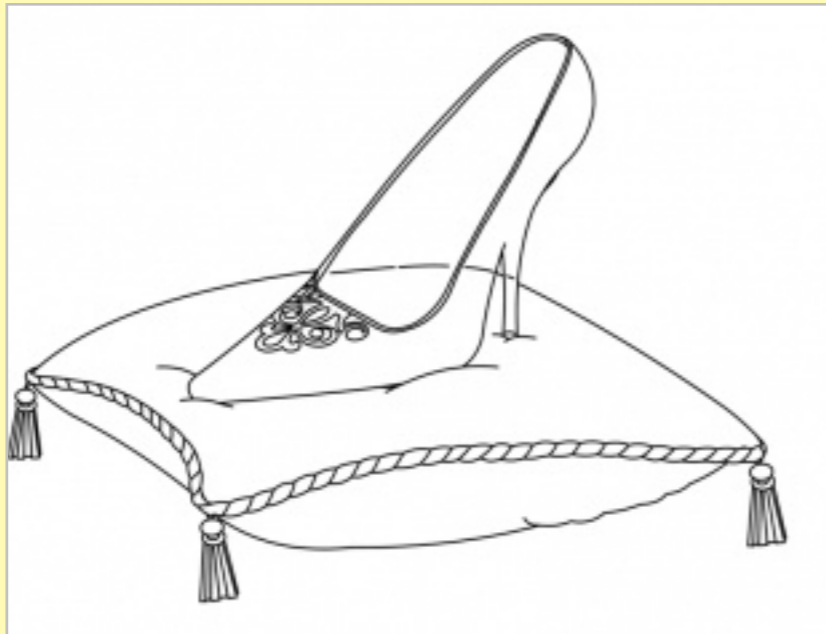
- ★ Harter Preiswettbewerb bei Commodities Gas und Strom
- ★ Bisherige Lieferverträge entfalten keine langfristige Bindung
- ★ Produktentwicklung „Strom aus erneuerbaren Energien für den gewerblichen Eigenverbrauch“
- ★ Zielgruppe: ausgewählte Branchen des produzierenden Gewerbes
- ★ Neukunden und Bestandskunden

I. (richtige) Kunden finden

- alle Branchen prod. Unternehmen
 - Kein Potenzialcheck
 - Kein Bonitätscheck
 - Kein Lastgangcheck
 - Keine gezielte Entscheideransprache
- ◆ energieintensive prod. Unternehmen
 - ◆ Dachflächen-Vorprüfung
 - ◆ Bonitätscheck
 - ◆ Lastgangprüfung
 - ◆ Prozess Entscheider-Terminierung

2. „drückenden Kunden-Schuh“ finden

- Angebot pauschaler Lieferverträge



- ◆ Darstellung Marktpreisentwicklung
- ◆ Prognose Kostensteigerung
- ◆ Auswirkungen Carbon Footprint
- ◆ Nicht genutzte Marketing Wirkung

3. Über Kundenbedarf Konsens finden

- Neuen Produkttarif anbieten
- Margenreduktion



- ◆ Eigenbedarf und Produkt-Fit
- ◆ Rentabilitätsrechnung
- ◆ Lösung der Investitionshürde (Fin.)
- ◆ Klärung der techn. Umsetzung

4. Angebot, das alle Bedürfnisse erfüllt

- Neuer Liefer-Vertrag

- ◆ Anlagenangebot

- ◆ Finanzierungsvorschlag
mit Nutzungsüberlassung

- ◆ geklärte technische
Voraussetzungen

- ◆ Angebot über
Residuallieferung Strom
und Wärme

5. Vergleich der Angebote

- Preisvergleich der Lieferverträge

- ◆ Anlagenangebot: technischer Vergleich + Vertrauen des etabl. Anbieters

- ◆ Finanzierungsangebot der Hausbank (zu kurze Laufzeit)

- ◆ keine Belastung der Bank-Linie

6. Kunden die Entscheidung erleichtern

- Preis und Kundenvertrauen

- ◆ Wirtschaftlichkeitsrechnung

- ◆ Einfacher, transparenter Vertrag

- ◆ Lösen des Engpasses Finanzierung

- ◆ Referenzkunden-Kontakt

- ◆ zeitl. befristete Versicherungsübernahme für 3 Jahre

7. Kunden binden

- alle zwei Jahre neu verhandeln
 - bei Sonderkündigungsrechten häufiger
- ◆ Vertragslaufzeit mindestens 15 Jahre
 - ◆ je stärker die Marktpreise steigen, desto besser Eigenverbrauch
 - ◆ weitere Service-Module nutzbar mit Win-Win-Situation für beide Seiten

Erfolgsfaktoren im Fallbeispiel

- ★ Präzise Auswahl von Bestandskunden und Neukunden vor vertrieblichen Aktivitäten
- ★ Prüfung und Auswahl nach drei Kriterien:
 1. Eigenverbrauch,
 2. Dachpotenzial
 3. Bonität
- ★ Kundendialog prozessgeführt, Einholung konkreter Fakten (Motive) aus Kundengesprächen
- ★ Enges Zusammenwirken von Spezialisten zur Unterstützung des Account-Managers, transparenter Vertriebsprozess: Beteiligte konnten „nachjustieren“

Fazit: Lean Sales Controlling

Vertriebliche Aktivitäten hart an ihren Wertbeiträgen für eine Kundenentscheidung messen. (Initialangebot - Detailangebot)

Interessenten und Kunden gezielt nach ihrem Potenzial auswählen.

„Produktionsprozess“ für Kunden-Aufträge etablieren. (Pipeline sorgfältig füllen, Rollenverteilung)

Messbare Kundenreaktionen (liefert Daten, erweitert Personenkreis, besucht Referenzen,..) wirken wie „Schalter“ im Prozessablauf.

„Prozess-Abbruchstellen“ ermöglichen punktgenaue Verbesserungen und Lernkurven.



Lintea Unternehmensberatung
Dipl.-Ing. Michael Wentzke
Rootsoll 32
22397 Hamburg

Tel +49 (0)40 60847746

michael.wentzke@lintea.de

www.lintea.de