

Wie man Kunden gewinnt

Maxime für das Verkaufsteam: Steuern zur Selbststeuerung

Verkauf und Absatz lassen sich durchaus planen, auch wenn Planung allein nicht der Erfolgsgarant sein kann. Insbesondere die Selbstkompetenz der Vertriebsmitarbeiter hat einen entscheidenden Anteil am Erfolg. Doch wer nicht plant, verliert schnell die Orientierung.

Anne-Rose Raisch

Herbstzeit, Planungszeit. In vielen Unternehmen ist es üblich, dass im Herbst die Vertriebsplanungen für das nächste Geschäftsjahr erfolgen und mit den Vertriebsmitarbeitern Ziele vereinbart werden. Da die Devise meist lautet «Stagnation ist Rückschritt», wird in der Regel von den Verkäufern erwartet, dass sie ihre Umsätze weiter steigern. Aufgabe des Vertriebs ist es dann, Pläne und Strategien zu entwickeln, wie das vorgegebene Umsatzziel tatsächlich erreicht werden kann. Denn wer sich mit Verkäufern unterhält, hört oft, dass sie sich vorkommen, als ob sie einen hohen Gipfel erklimmen müssten. Vielen erscheint es nahezu unmöglich, das hoch gesteckte Ziel zu erreichen.

Erster Planungsschritt

Jede erfolgreiche Bergbesteigung setzt eine gute Ausrüstung, die mentale und körperliche Fitness der Bergsteiger und die genaue Kenntnis der Route zum Ziel voraus. Genau das trifft auch auf die Vertriebs- bzw. Verkaufssituation zu. Ohne sorgfältige Planung geht die Orientierung verloren. Und auch jeder Vertriebsmitarbeiter muss in der Lage

sein, seinen Teil zum Erreichen des Ziels beizutragen. Der erste Planungsschritt ist es, Kundenbranchen und Zielgruppen sauber zu definieren und festzulegen, welche Produkte bzw. Dienstleistungen ihnen verkauft werden sollen, um das angestrebte Umsatzwachstum zu erreichen. Dazu sind Kunden- und Interessentenstamm detailliert zu analysieren und zu segmentieren sowie auch die Bestandskunden in Kategorien einzuteilen.

Kundenstruktur analysieren

Ein Kunde, der bereits einen hohen Umsatz im Verhältnis zu seinem Potenzial erzielt und für das Unternehmen von grosser Attraktivität und Bedeutung ist, wird als Schlüsselkunde bezeichnet. Bei den Schlüsselkunden gilt es, das Geschäft abzusichern und zumindest auf dem bisherigen Umsatzniveau zu halten. Bei der Analyse dieser Kundengruppe ist es wichtig, sich bewusst zu machen, welche grundsätzlichen Risiken bestehen, dass diese Kunden zur Konkurrenz wechseln, möglicherweise, weil sie ihre Produktion ins Ausland verlagern usw. Analysiert werden sollte zudem, welche Auswirkungen ein Verlust eines oder mehrerer Schlüsselkunden auf die Umsatzentwick-

lung des eigenen Unternehmens hätte. Die Erfahrung zeigt: Die Abhängigkeit von wenigen Grosskunden/Schlüsselkunden wird häufig unterschätzt. Gehen diese Kunden (teilweise) verloren, kann dies zu drastischen und einschneidenden Konsequenzen führen – bis zur Insolvenz.

Ziel- und Basiskunden

Kunden, die ebenfalls attraktiv sind, aber deren Potenziale noch nicht ausgeschöpft sind, weil sie beispielsweise auch beim Wettbewerb kaufen, werden als Zielkunden bezeichnet. Bei den Zielkunden gibt es gute Chancen, Neugeschäft zu generieren. Eine dritte Kundengruppe sind die Basiskunden. Dies sind die Kunden, die zwar einen geringeren Bedarf haben, aber loyal sind und wiederkehrend kaufen. Die Basiskunden sollten gepflegt werden. Meist werden mit den Basiskunden die besten Margen und Deckungsbeiträge erzielt.

Kundenzufriedenheit

Besonders wichtig für die Pflege ist die Kundenzufriedenheit. Letztere hängt nicht nur

vom regelmässigen Kontakt zum Kunden ab. Eine kluge Strategie, die Kundenzufriedenheit zu steigern, ist es, dem Kunden immer ein kleinwenig mehr zu geben, als er vielleicht gerade erwartet oder erwarten darf. Das kann zum Beispiel eine kostenlose Zusatzleistung sein, wie etwa die gründliche Einweisung in ein neues Gerät. Das überrascht den Kunden – und erfreut ihn. Die Folge: Der Kunde entwickelt und festigt eine positive Grundstimmung gegenüber dem Unternehmen.

Gerade bei den Basiskunden entsteht Kundenzufriedenheit nicht allein aus der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität, der Verfügbarkeit und dem Preis-Leistungsverhältnis. Wichtiger sind sehr oft Dinge des Umgangs miteinander, oft auf Symbolebene. Wer als Verkäufer zum Beispiel seine Versprechen vergisst, signalisiert dem Kunden, dass er und seine Belange nicht wich-

tig sind. Schnell ist dann die Kundenbeziehung zerstört. Damit das nicht passiert, arbeiten gute Verkäufer mit To-Do-Listen, in denen alle Aufgaben nach Priorität aufgeführt sind. Je übersichtlicher die Aufgaben dargestellt sind, desto zuverlässiger können sie erledigt werden.

Neugeschäft generieren

Neben den Schlüssel-, Ziel- und Basiskunden können als vierte Kategorie die Kunden/Interessenten definiert werden, die nur geringe oder gar keine Umsätze tätigen und über deren Umsatzpotenzial noch keine ausreichenden Informationen vorliegen. Dieses Kundensegment gilt es zu beobachten, zu identifizieren und zu qualifizieren.

Basierend auf dieser Kundenstrukturanalyse werden in der Folge die Kundenbearbei-

tungsprogramme festgelegt: Dabei wird definiert, wie oft ein Kunde in der jeweiligen Kundengruppe kontaktiert respektive besucht wird und welche Produkte/Dienstleistungen forciert angeboten werden. Ein Ansatz bei Bestandskunden im Bereich der Schlüssel- und Basiskunden kann das Zusatzgeschäft im Sinne des «Cross-Selling» sein, zum Beispiel mithilfe von Serviceleistungen.

Verlässliches Bild machen

Bei den Zielkunden gilt es, konkurrierende Lieferanten zu verdrängen. Dies wird jedoch erfahrungsgemäss nur dann gelingen, wenn der Verkäufer den Bedarf und die Bedürfnisse des Kunden verinnerlicht und bereits ein entsprechendes Kontaktnetzwerk beim Zielkunden aufgebaut hat. Grundsätzlich sollte man sich von Interessenten und bei

Anzeige



Lassen Sie Ihr Unternehmen von On Business profitieren jedes Mal wenn Sie mit British Airways fliegen

Jeder Flug zählt



On Business richtet sich speziell an kleine und mittlere Unternehmen und hilft dabei Ihr Reisebudget noch besser zu nutzen. Für mehr Informationen besuchen Sie bitte ba.com/onbusiness.

Unternehmen, die jetzt Mitglied werden, erhalten 1'000 On Business Punkte und die Dreifachpunktzahl für jeden Flug mit British Airways.

Teilnahmebedingungen unter – ba.com/welcome-onbusiness.



neuen Kontakten, die etwa bei Messen entstehen, möglichst schnell ein verlässliches Bild über deren realistische Umsatzpotenziale machen. Mithilfe des Internets ist dies zumindest im Business-to-Business-Bereich schnell möglich, da die jeweilige Homepage einen guten ersten Überblick über das Geschäftsmodell des potenziellen Kunden vermittelt, seine mögliche Bedarfsituation offenbart und somit die Beurteilung erlaubt, inwieweit ein Besuch zur detaillierten Bedarfsanalyse tatsächlich lohnen könnte.

Zeitliche Planung der Aktivitäten

Nachdem die Kunden segmentiert sind, müssen die individuellen Aktivitäten auf der Jahreszeitachse und für jeden Monat und Tag geplant werden. Von besonderer Bedeutung ist es dabei, nach Prioritäten zu arbeiten und zu klären, wann ein Kundenbesuch tatsächlich gerechtfertigt ist und unter welchen Umständen alternativ ein telefonischer Kontakt ausreicht, um die Geschäftsbeziehung zu stärken. Der Vertriebsmitarbeiter sollte stets beachten, dass sein Zeitkontingent begrenzt ist und den Fokus auf Erfolg versprechende Aktionen richten. Trotz einer möglichst akribischen Planung

ist es wichtig, sich als Verkäufer eine gewisse Flexibilität zu erhalten. Denn mitunter kommen Chancen ganz unverhofft!

Neben seinem Zeitmanagement sollten Vertriebsmitarbeiter auch ihre Gewohnheiten auf den Prüfstand stellen. Gerade aufgrund von Gewohnheiten und Routinen setzen viele Verkäufer im Aussendienst falsche Prioritäten. Dann fehlt ihnen die Zeit, neue Kunden zu bearbeiten, was in der Regel zu unterdurchschnittlichen Verkaufsergebnissen führt.

Steuerung zur Selbststeuerung

Stehen die Massnahmen zur Zielerreichung fest, muss geklärt werden, inwieweit sich der Verkäufer selbst so steuern kann, dass er seine Ziele erreicht. Eine Messgrösse, ob er sich auf dem richtigen Weg befindet, ist der monatliche Umsatz. Weitere können beispielsweise das ausstehende Angebotsvolumen, die Anzahl der neuen Kontakte oder die Kundenzufriedenheit sein. Aber Vorsicht: Zu viele Messgrößen sind kontraproduktiv. Spötter sprechen daher von der Paralyse durch Analyse. Weniger ist daher tatsächlich mehr. Neben der Quantität und der Qualität des Messinstrumentariums, etwa einer Balance

Score Card, ist entscheidend, dass der Verkäufer selbst seine Ergebnisse aufbereitet, analysiert und seine eigenen Rückschlüsse zieht. Steuerung zur Selbststeuerung lautet die Maxime, denn nichts ist ermutigender und motivierender für einen Verkäufer, als den Nachweis seines eigenen Erfolgs in Händen zu halten. ■

Literatur

Heinz M. Goldmann / Anne-Rose Raisch
«Wie man Kunden gewinnt»
Das weltweit erfolgreichste Leitbuch moderner Verkaufspraxis
15. Auflage, 290 Seiten
Cornelsen Verlag 2008
ISBN 978-3-589-23666-4
CHF 45.50

Porträt

Anne-Rose Raisch brachte den Verkaufsklassiker von Heinz M. Goldmann auf den heutigen Stand. Sie gehört zu den gefragtesten Verkaufstrainerinnen im deutschsprachigen Raum. Raisch & Team gehört zu den führenden Aus- und Weiterbildungsinstituten von Fach- und Führungskräften aus dem technischen Vertrieb. Als Beratungsunternehmen entwickelt es Vertriebsstrategien, baut Vertriebsstrukturen auf und begleitet die Umsetzung.

Fragen

Anne-Rose Raisch
Raisch & Team
Liebenäckerweg 33/1
D-71111 Waldenbuch
Tel. + 49 7157 530036
info@arraisch.de
www.arraisch.de

