

Professionelle Vertriebsstrategien erfordern immer auch ein aktives Kundenmanagement

„Wer seine Kunden nicht kennt, kann auch sein Produkt nicht erfolgreich verkaufen“

Abnehmende Kundenloyalität, kurzlebige Technologien, zunehmende Globalisierung, Verdrängungswettbewerb und massive Internet-Konkurrenz kennzeichnen heute die Vertriebssituation in vielen kleinen und mittleren Unternehmen. In Zeiten, in denen sich selbst bewährte Produkte „nicht mehr von selbst verkaufen“ werden Schwächen in der Vertriebsorganisation deutlich sichtbar. Doch mit einem gut strukturierten Vertriebs- und Kundenmanagement kann hier schnell und erfolgreich gegengesteuert werden.

Herr Rau, was sind nach Ihrer Erfahrung die häufigsten Ursachen für fehlende Vertriebsfolge bei KMU?

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen wird die Bedeutung des Vertriebs nach wie vor unterschätzt: Vertrieb ist eine Investition in die Zukunft und keine lästige Betriebsausgabe! Die meisten KMU stehen derzeit vor der Herausforderung, dass gewohnte Strategien überdacht und gewachsene Organisations- sowie Denk- und Verhaltensmuster an neue Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten angepasst werden müssen. Was früher im Vertrieb quasi von alleine lief, reicht heute nicht mehr aus. Mangelnde Vertriebsfolge können vielerlei Ursachen haben. Aber besonders negativ schlagen fehlende Markt- und Branchenkenntnisse zu Buche, ebenso „falsche“ Kunden, die Gleichsetzung von Umsatz mit Ertrag sowie die Vernachlässigung des kundenbezogenen Marketings. Viele KMU halten auch krampfhaft an veralteten Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen fest, zudem fehlen den Betrieben oftmals die Zeit oder Rücklagen für innovative Produktentwicklungen.

Wo können die Unternehmen denn konkret ansetzen, um ihre Vertriebsprozesse zu optimieren?

Generell gilt es, den Vertrieb auf Basis einer exakten Kunden-, Markt- und Wettbewerbsanalyse strategisch und operativ auszurichten. Oftmals kennen Unternehmen ihre Kunden und damit Zielgruppe gar nicht genau und sind auch nicht in der Lage, den „Mehrwert“ bzw. das Alleinstellungsmerkmal ihres Produkts oder Dienstleistung im Markt zu beschreiben. Doch nur mit einer genauen Kenntnis der Zielgruppen können die richtigen Vertriebskanäle ausgewählt, bzw. der Vertriebsprozess und Marketingmaßnahmen an die unterschiedlichen Adressaten angepasst werden. Auch die Präsentation des Produkts bzw. der Dienstleistung muss auf den jeweiligen Kundenkreis zugeschnitten werden, wobei auch die Möglichkeiten des Direkt- und Dialogmarketings zu berücksichtigen sind.

Was können KMU tun, um insbesondere die Neukundenakquise professioneller zu gestalten?

Sehr viel! Leider hat man gerade bei vielen kleinen und mittleren Unternehmen den Eindruck, dass die Akquise immer noch im Blindflug erfolgt. In vielen Betrieben kommt das Neukundengeschäft nicht ans Laufen, weil niemand die Auswahlkriterien kennt. Schlechte Datenqualität und eine fehlende Klassifizierung der Kundendaten machen aber eine funktionierende Vertriebssteuerung unmöglich. Ebenso gilt es, die Zuständigkeit für die Bearbeitung der einzelnen Kunden und Vertriebskanäle innerhalb des Unternehmens klar zu regeln. Wer trifft beim Kunden die Entscheidung für einen Auftrag und nach welchen Kriterien? Und wie müssen die Ansprache und Vertriebsargumentation individuell darauf abgestimmt werden? - Nur wer die Bedürfnisse der Kunden versteht, kann diese auch als Grundlage für seine Vertriebsprozesse abbilden. Auch Vertriebskooperationen oder -partnerschaften können hier neue Zielgruppen und Märkte erschließen. Neben der intensiven Kontaktpflege zu Bestands- und Bedarfskunden müssen auch neue, branchenbezogene Kooperationen mit Unternehmen, Forschungsinstituten oder Hochschulen geknüpft werden. Auch bei den Zulieferern gilt es abzuklären, ob diese wirklich genau zu dem Produkt, Verfahren oder der angebotenen Dienstleistung des Unternehmens passen. Mit der Auswahl der passenden Zulieferer lassen sich oftmals ganz neue Potenziale erschließen.

Kaltakquise macht nun aber niemand gern. Kann es hilfreich sein, neue Kontakte über Call-Center herzustellen?

Auf gar keinen Fall darf Vertrieb mit Call-Center gleichgesetzt werden! Erfolgreicher Vertrieb kann nur auf Basis eines aktiven Kundenmanagements erfolgen, das auf geprüften Kontakten beruht. Bei einer Kontaktaufnahme muss ich nicht nur über die notwendigen Branchen-, Markt- und Zielgruppen-Kenntnisse verfügen, sondern auch über ein umfassendes Wissen zu den Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen des Unternehmens. Nur wer sein Angebot zielgruppengerecht und professionell darstellen kann, wird Erfolg haben. Es ist nun einmal so: Der erste Eindruck und damit Erstkontakt beim Kunden ist immer entscheidend. Und der wird nicht positiv aus- →

→ fallen, wenn der Anrufer keine fundierte technische und betriebswirtschaftliche Erfahrung vorweisen kann. Und man darf nicht vergessen:

Die Kontaktaufnahme mit personalisierten Inhalten an die selektierten Zielgruppen ist zwar der erste Schritt auf dem Weg zum neuen Geschäftskontakt – doch diesem müssen bald weitere persönliche Kontakte folgen: Nach den ersten Telefonaten dürfen Besuche beim Kunden nicht lange auf sich warten lassen.

Für den Erstkontakt können Adress-Datenbanken eine gute Ausgangsbasis sein, für einen professionellen Dialog mit Neukunden und Zielpersonen müssen Adressdaten aber auf jeden Fall zuvor dem Bedarf entsprechend klassifiziert und qualifiziert werden. Hilfreich ist dabei ein effizientes CRM-System, das innerhalb eines zuvor definierten branchen- und kundenspezifischen Vertriebsprozesses alle kundenbezogenen Prozesse zur Marktbearbeitung integriert. Generell gilt es, alle Geschäftskontakte – ob neue Zielgruppen, Interessenten, Kunden, Lieferanten, Zulieferer, Kooperationspartner oder Wettbewerber – so zu managen, dass diese jederzeit mit Informationen versorgt oder zur Informationsbeschaffung genutzt werden können.

Im Gegensatz zu Großunternehmen haben Vertriebsleiter im Mittelstand oft nicht die Möglichkeit, ihre Entscheidungen durch umfassende Marktanalysen und Studien absichern zu lassen ...

Das ist richtig. Deshalb kann hier ein externer, branchenübergreifender Blick hilfreich sein, der es ermöglicht, ausgetretene Pfade zu verlassen. Meist lassen sich bei kritischer Betrachtung und Analyse der gewachsenen Umsätze und Erträge Maßnahmen einleiten, die schnell zum Erfolg führen. In welchen Bereichen werden gute Erträge erzielt? Wo hat das Unternehmen seine Stärken und wie gehe ich damit auf neue Kunden zu? Parallel dazu gilt es, innovative Ansätze für neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen zu entwickeln. Wie kann ich mein bestehendes Produktportfolio sinnvoll ergänzen oder neue Geschäftsbereiche aufbauen? Oftmals gibt es in den Betrieben sehr vielversprechende Ansätze, die im Tagesgeschäft von der Unternehmensleitung nicht er-

kannt – oder als nicht machbar bzw. finanzierbar eingestuft werden. Dabei gibt es zahlreiche, ideale (nicht rückzahlbare) Fördermittel, die beispielsweise die Entwicklung neuer Produktideen oder Vertriebsansätze unterstützen.

Erfordert eine neue Vertriebsstruktur auch eine neue Organisationsstruktur?

Generell gilt: Der Vertrieb muss als Produktionsfaktor im Unternehmen verstanden werden. Und wie bei allen anderen Organisationseinheiten gehören zu einem erfolgreichen Vertriebsablauf eine Strategie, klare Ziele sowie eine fundierte Planung – die sich auch in der Organisation und den Prozessabläufen des Unternehmens widerspiegeln müssen. Eine optimale Marktausschöpfung kann nur mit der Wahl der richtigen Vertriebskanäle, einer optimierten Vertriebsplanung und effizientem Controlling gelingen. Leider findet in vielen KMU die Organisation und Effizienz des Vertriebs wesentlich weniger Beachtung als beispielsweise der Produktionsprozess – was daran liegen mag, dass die Betriebe häufig von Unternehmern mit einer technischen Ausbildung geleitet werden, deren Fokus verstärkt auf der Entwicklung und Produktion liegt.

Bei all der Strategie – welche Rolle kommt den Vertriebsmitarbeitern zu?

Eine ganz wesentliche! Selbst die optimiertesten Vertriebsprozesse werden keinen Erfolg zeigen, wenn sie nicht von den Mitarbeitern getragen und gelebt werden. Diese müssen sich klarmachen, dass hinter jedem Kunden eine spezielle Branche und Geschäftstätigkeit steckt. Je klarer und deutlicher die Vertriebsmitarbeiter die Sprache ihrer Kunden sprechen, desto größer wird der Erfolg sein. Nur mit einem motivierten Vertriebsteam und der Auswahl der richtigen Mannschaft, die über die notwendige technische und betriebswirtschaftliche „Denke“ verfügt, können KMU in immer schwierigeren Wettbewerbssituationen bestehen.