

ERFOLGREICHE AUFTRAGSAKQUISITION IM SCHWIERIGEN UMFELD

Auf den Punkt gebracht

Wer die Veränderungen im schwieriger werdenden Umfeld als Chance sieht und seine Verkaufsmethodik und -prozesse anpasst, wird mit mehr und besseren Aufträgen sowie höheren Marktanteilen belohnt.

AUTOR: HEINZ OFTINGER

Fünfundzwanzig an einem Marketing-Workshop teilnehmende CEOs kleinster bis mittlerer Unternehmungen beschrieben das gegenwärtige Umfeld mit den Worten: unsicher, wenig planbar, zurückhaltende Kunden, Kostendruck, Hektik und schrumpfender Markt. Das verursacht Sorgen: Überlastung, Liquidität, Qualität, bei Kundenbeziehungen und der Auftragsakquisition. Als Lösungsansatz mit schneller Wirkung bei geringem Kostenaufwand bieten sich die Organisation einschliesslich der Prozesse und die persönlichen Verhaltenweisen an.

ZUM AUTOR

Heinz Oftinger (E-Mail: heinz.oftinger@p-gruppe.ch), Organisator und Ausbildner, verfügt über eine naturwissenschaftliche Grundausbildung sowie breite Erfahrung im Verkauf, in der Führung und als selbständiger Unternehmer. 2004 erhielt er den Umsetzungsaward der IDEE-SUISSE, Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement.

Zu seinen Spezialthemen gehören: Organisationsentwicklung, Transfer und Umsetzung, Kommunikation, Coaching und Veränderungsprozesse. Sein Motto: Gemeinsam verändern... aber menschlich.



Alle kochen nur mit Wasser...

Marketing, Verkauf, die Kunden und Verkäufer lassen sich nicht neu erfinden. Trotzdem hat derjenige, welcher den richtigen Topf (Material, Grösse) und die richtige Kochstelle (Wärmequelle, Grösse, Windschutz) für die aktuelle Situation besitzt, Vorteile gegenüber den anderen Köchen...

Einen direkten Eindruck aus der Praxis zeigt eine kleine Fallstudie. In einem KMU-Betrieb mit 15 Mitarbeitenden wurden die Themen dieses Artikels umgesetzt. Sie können die Fallstudie im Internet ansehen:

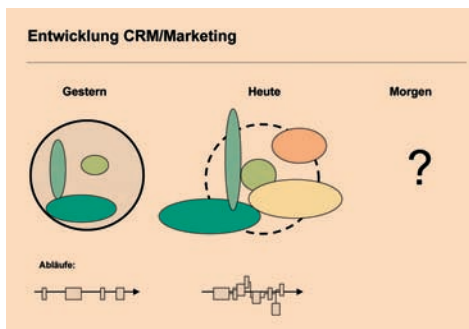
www.coach24.ch/fallstudie_7-05.pdf



Entwicklung Marketing und Kundenbeziehungen

Was hat sich denn verändert? Bis vor kurzem war es gang und gäbe, punktuelle und individuelle Massnahmen und Aktivitäten zur Marktbearbeitung vorzunehmen: mal ein

Prospekt/Mailingversand, mal ein Kundenanlass. Den ganzen Verkaufsprozess sah man unterteilt in serielle Sequenzen wie Beziehung aufbauen – Bedarf klären – Angebot erstellen – verhandeln – Abschluss. (Figur 1)



Figur 1

Dieser Ablauf konnte sehr lange dauern. Häufig war das „eigentliche“ Ziel, Offerten zu schreiben. Der Abschluss fand nicht statt, weil sich die Verhältnisse schon wieder geändert hatten (z.B. neue Mitarbeiter oder veränderte Organisation beim Kunden). Zudem liegt es in der Natur des Menschen, dass der Abschluss ganz an den Schluss wandert... Heute müssen wir die Situation schnell erfassen und mit dem Kunden zusammen sofort agieren können. Oder dies zu einem späteren, definierten Zeitpunkt tun.

Die Dienstleistungen beschränkten sich auf wenige, genau definierte Angebote im Bereich der Kernkompetenzen. Dies trifft auch für das weitere Instrumentarium der Kundenaktivitäten, Marketingmassnahmen und Anlässe zu. Heute brauchen wir ein bedarfsgerecht abgestuftes und umfangreiches Instrumentarium.

Einstellung: Als Perspektive und Sichtweise im Verkauf hatte man den Kunden mit seinen Kunden im Visier... Heute ist es sogar erforderlich, die Kunden der Kunden unserer Kunden einzubeziehen und wir müssen auch deren Branche und Situation bestens verstehen. Nur so ist ein entscheidungsförderndes, nutzegeprägtes Argumentieren für eine Lösung möglich. Etwas überzeichnet gesagt: Wenn wir unser Produkt verkaufen wollen, müssen wir die Arbeit unserer Kunden machen...

Konzentrieren wir uns auf „Instrumentarium“ und „Neukontakt“. Damit lässt sich am schnellsten Motivation und Wirkung erzielen.

Das zweckmässige Instrumentarium

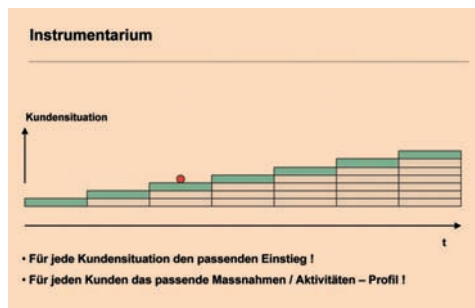
Wenn wir Produktionsanlagen im In- und Ausland verkaufen wollen, reichen Prospekt, Website, Hauszeitung, Messebesuch, Einladung in Produktionsanlage, Verkäuferbesuch nicht mehr aus für eine starke Marktpräsenz und die gewünschte Kundenbeziehung. Die Stufen zum Abschluss sind häufig zu hoch und unterbrechen den Verkaufsprozess.

Für jede Kontaktsituation die passende Aktivität

Wir erweitern unser Instrumentarium beispielsweise um:

- Newsletter: zur schnellen Verbreitung aktueller Informationen
- regionale, branchenspezifische Inforeveranstaltungen: zeigen Präsenz, sparen Zeit
- virtuelle Präsentationen im Internet: sparen Zeit und Kosten, jederzeit und lange verfügbar
- Kurzberatung mit Pauschalpreis: Unterstützt die Arbeit der Kunden, zeigt Nutzen und Entscheidungsgrundlagen auf
- Erfahrungs-/Support-/Interessenten-Plattform: entwickelt eine Community, erzeugt Kontakte
- Angebot von Hilfsmitteln (Checklisten, Merkblätter, Software): erleichtert Interessenten/Kunden ihre Aufgabe, schafft Vertrauen

Dadurch entsteht aus jeder Kontaktsituation der Start zum Aufbau einer situationsgerechten Kundenbeziehung bzw. eines Verkaufsprozesses in Form einer einfach begehbaren Treppe (Figur 2).



Figur 2

Der Neukontakt

Studien und Praxiserfahrung zeigen, dass

- a) Kunde und Verkäufer dem Kauf- und Vorgehensentscheid (Abschluss) aus psychologischen Gründen aus dem Weg gehen und sich mit unweckmässigen Arbeiten beschäftigen.
- b) das Verkaufscontrolling- und Reportingssystem zum Offertenschreiben und Erzeugen von Verkaufsprojekten führt. Das eigentliche Ziel des Verkaufens tritt in den Hintergrund und es werden wichtige Ressourcen blockiert.

„Die Stufen zum Abschluss sind häufig zu hoch und unterbrechen den Verkaufsprozess.“

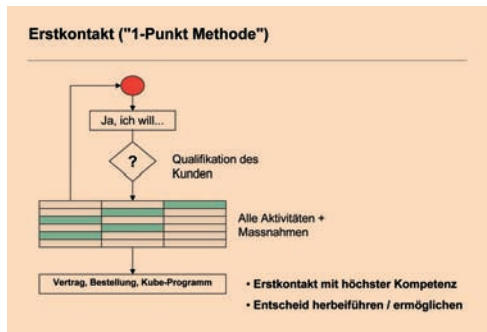
- c) der Auftrag verloren wurde weil wichtige Informationen zu spät auftauchten und deshalb entscheidende Massnahmen und Aktivitäten nicht rechtzeitig erfolgen konnten.

Entscheide fallen am Anfang

Wird der Neukontakt (sei es eine persönliche Begegnung, eine „Prospekt-Zusende-Anfrage“, eine Offertanfrage am Telefon oder per

E-Mail) mit möglichst hoher Kompetenz (Inhaber, Verkaufsleiter) durchgeführt oder nachgefasst, können die wirklich relevanten Informationen ausgetauscht werden (Figur 3).

Figur 3



durch allgemein bessere Leistungen der einzelnen Teammitglieder.

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist jetzt noch die Etablierung der Organisation, welche den kontinuierlichen Ablauf des Prozesses sicherstellt. Dazu hilft nebst klaren und messbaren Vorgaben ein einfaches, praxissgerecht anwendbares Werkzeug. Sei es eine mit verschiedenen Dokumenten beklebte Wand oder eine spezielle IT-Lösung: es muss Übersicht entstehen (visualisieren) und die interne Kommunikation sicherstellen.

**Erkenntnisse in den Alltag umsetzen
Umsetzungsdesign verhindert Reibung und Aufwand**

Wenn Sie die Chancen der Zeit durch Optimierung der Akquisition und des Verkaufes wahrnehmen möchten, lohnt es sich, wenn Sie alle Betroffenen und Beteiligten einbinden und genügend Zeit für die Planung investieren.

„Mit relativ wenigen Ressourcen trotzdem viel zu erreichen ist unsere Herausforderung und die unserer Kunden.“

CHECKLISTE

- Sind alle Mitarbeitende auf das aktuelle Umfeld sensibilisiert und sind die daraus resultierenden Chancen (und Risiken...) allen bekannt?
- Haben wir das richtige Instrumentarium von Anlässen, Aktivitäten, Angebote?
- Haben wir die zum aktuellen Umfeld notwendigen organisatorischen Voraussetzungen?
- Sind unsere Mess- und Kennzahlen dem aktuellen Bedarf angepasst?
- Ist unser Verkaufs- und Kundenbeziehungsprozess fein genug und aus einem Guss?
- Handeln wir nach dem Motto: „Kürzer – öfter – zielgerichteter“?

Nun ist es möglich, gemeinsam die Zielsetzung und das weitere, konkrete Vorgehen festzulegen. Die Worte „Ja, ich will, wenn...“ bestätigen den bereits erfolgten Abschluss und sparen beiden Gesprächspartnern Zeit, Aufwand und Unsicherheiten.

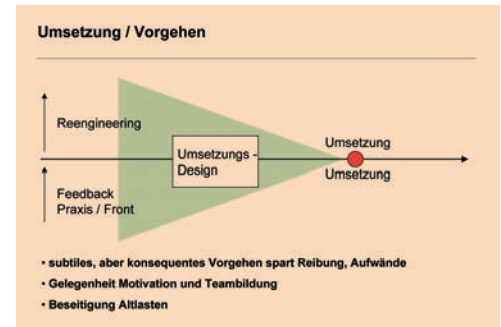
Die Qualifikation des Kunden

Die klare und umfassende Beurteilung der Situation ermöglicht nun das genau passende Instrumentarium anzuwenden. Bei einem subalternen Mitarbeiter führen interessante Tipps und Hinweise zu einem Besuch beim Entscheidungsträger, oder er meldet sich für einen Info-Anlass an und lässt sich auf die Newsletter-Mailingliste setzen. Bei einem Inhaber / Entscheidungsträger kann gleich ein Workshop organisiert werden, welcher dem Kunden hilft, schnell und günstig die genauen Kalkulationszahlen (welche er zur Finanzierung der Bank braucht) und die Klärung von Kompatibilitäten zu erhalten.

Durchgängiger Kundenbeziehungsprozess

Die beschriebene Methode hat zusätzlich den Vorteil, dass der Gesprächspartner „höchster Kompetenz“ (Verkaufsleiter, Inhaber, etc.) immer sehr nahe am Markt engagiert und informiert ist. Dies ist die Voraussetzung für die wirkungsvolle Marktbearbeitung und erleichtert die Führung und Motivation des Verkaufsteams markant und zeigt sich auch

Dieser Anlass bietet eine gute Gelegenheit, bereits vorhandene Erkenntnisse zu berücksichtigen und sogar „Altlasten“ zu beseitigen (Figur 4).



Figur 4

Besonders hilfreich wirkt sich ein „Reengineering-light“ mit dem Schwerpunkten „messbare Zielsetzungen“ und gestärkter Kommunikation aus. Bringen wir die Sichtweise von Unternehmensleitung und Mitarbeitern (Innen- und Aussendienst) auf einen Punkt: der Markt.

Zusammenfassung

Mit relativ wenigen Ressourcen trotzdem viel zu erreichen ist unsere Herausforderung und die unserer Kunden. Mit wenigen, aber den richtigen Impulsen lässt sich das erreichen:

- das passende Instrumentarium
- das richtige Neukontakt-Gespräch
- das lückenlose Kundenbeziehungsmanagement

Bringen Sie es noch heute auf den Punkt.

Wetten, dass es funktioniert ? ◆