

Kohlhammer

Kohlhammer Executive Education

Herausgegeben von Dieter Wagner, Roya Madani, Stephan A. Reder



Joachim Rösel

Leitfaden Vertrieb und Marketing

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk wurde im Rahmen des Projektes »QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels« entwickelt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen«. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Redaktionsschluss: 2019

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2019

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-036406-6

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-036407-3

epub: ISBN 978-3-17-036408-0

mobi: ISBN 978-3-17-036409-7

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	8
1 Einleitung	9
2 Herausforderungen für den Vertrieb in heutigen Märkten	11
3 Persönliches Anforderungsprofil im Vertrieb	13
4 Wichtigste Eigenschaften eines Vertriebsmitarbeiters	15
5 Generelle Aspekte der strategischen Vorbereitung	17
6 Entwicklung einer operativen Vertriebsstrategie	20
6.1 Durchführung einer Marktanalyse	21
6.2 Wettbewerbsanalyse	24
6.3 Darstellung der erhobenen Daten	25
6.4 Ermitteln möglicher Markteintrittsbarrieren als Teil der Marktanalyse	27
6.5 Kundenidentifikation und der Begriff Buyer Persona	27
7 Aufbau eines operativen Marketing- und Vertriebsplans	31
8 Umsetzung eines Marketing- und Vertriebsplans	34
9 Distributionsmanagement	35
10 Zusammenspiel von digitalem und klassischem Vertrieb	40
11 Struktur eines Vertriebs- und Marketingteams (Demand Generation Center)	42
12 Klassischer Vertrieb	47
12.1 Führung und Entwicklung eines Vertriebsteams	48

12.2	Aufbau eines Verkaufsgesprächs	50
12.2.1	Kontaktphase	52
12.2.2	Phase der Informationsgewinnung	53
12.2.3	Präsentationsphase	54
12.2.4	Entscheidungsphase	55
12.3	Besuchsvorbereitung	56
12.4	Fragetechnik	57
12.5	Einwandbehandlung	62
12.6	Nutzenargumentation	64
12.7	Verhandlungstechnik	66
13	Digitaler Vertrieb und Marketing	71
13.1	Website, Landingpages und Microsites	77
13.2	E-Mail-Marketing	79
13.3	Social Media	82
13.3	Webinare	85
13.4	E-Commerce	86
14	Prinzipien der Kaufentscheidung	88
15	Kunden- und Verkäufertypologien	90
16	Vertriebsplanung und Vertriebscontrolling	93
16.1	Sales Funnel Management	98
16.2	Lead Management	101
16.3	Bedeutung eines CRM Systems	103
17	Kundenbindung und Kundenzufriedenheit	105
18	Kundenbindungsmaßnahmen	109
19	Beschwerdemanagement	111
20	Die größten Fehler im Verkauf	113
	Literatur- und Quellenverzeichnis	115

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Der Weg zum Kunden - Bedeutung des Vertriebs	10
Abb. 2:	Zweiteilige Kundenidentität in der digitalen Welt	12
Abb. 3:	Anforderungsprofil Vertrieb	16
Abb. 4:	Strategische Planung als kontinuierlicher Prozess	19
Abb. 5:	Teilbereiche der Marktanalyse	22
Abb. 6:	Wettbewerberprofil	25
Abb. 7:	SWOT-Analyse	26
Abb. 8:	Kundenidentifikation	28
Abb. 9:	Definition Buyer Persona	29
Abb.10:	Aufbau eines Buying-Centers	30
Abb.11:	Die vier Ps des Marketing-Mix	32
Abb.12:	Vertriebskanäle	39
Abb.13:	Sales & Marketing Funnel	44
Abb.14:	Organigramm Sales- & Marketing Team	46
Abb.15:	Schritte der Einwandbehandlung	63
Abb.16:	Beispiele Nutzenverben	66
Abb.17:	Verhandlungsvorbereitung	69
Abb.18:	Sales Funnel	73
Abb.19:	DISG-Persönlichkeitsmodell	91
Abb.20:	Die fünf Verkäuferprofile	92
Abb.21:	Pareto-Analyse	96
Abb.22:	Lead Management Prozess	102
Abb.23:	Bipolare Ratingskala	108
Abb.24:	Beschwerdemanagement	112
Abb.25:	Die größten Fehler im Verkauf	114

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Interne und externe Datenquellen für eine Sekundärdatenerhebung	22
Tab. 2: Definition Sales Funnel	100

1 Einleitung

Für viele Menschen ist Vertrieb das einfache Verkaufen von Produkten oder Dienstleistungen vom Anbieter zum Konsumenten. Dieser Prozess wird oft noch als eine Art Fleißarbeit gesehen, bei der derjenige den meisten Erfolg hat, der möglichst viele potenzielle Kunden irgendwie vom Kauf überzeugt. Der Begriff »Vertrieb« oder »Verkauf« ist nicht selten negativ geprägt und wird schnell mit dem Begriff »Klinkenputzen« in Verbindung gebracht. Vertrieb ist in den Köpfen von vielen noch etwas, für das man ein Talent haben muss und für das man möglichst mit Überredungskunst gesegnet sein sollte.

Fühlen Sie sich angesprochen? Haben auch Sie das Gefühl, nicht für den Vertrieb geeignet zu sein? Fühlen Sie sich unwohl bei dem Gedanken, jemandem etwas verkaufen zu müssen? Wenn Sie diese Fragen mit »ja« beantworten, ist das absolut normal. Vielen von uns fehlt das Wissen über die Gestaltung eines modernen Vertriebs, im welchem die althergebrachte »Überredungskunst« einem konsequent geplanten Vertriebsprozess gewichen ist. Ist der Vertrieb eines Produktes professionell geplant, bieten Sie den richtigen Menschen das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt an und werden erkennen, dass der Verkauf auf diesem Wege kaum noch etwas mit Überredungskunst und Klinkenputzen zu tun hat. Vielmehr gleicht der eigentliche Verkaufsprozess einer gerichteten Kommunikation, in der im besten Fall der Kunde und der Verkäufer kaum noch merken, dass sie mitten in einem Verkaufsprozess sind. Um dieses Niveau zu erreichen, ist in der Regel eine große Menge an Basisarbeit zu leisten, wie Marktanalysen und strategische Planung. Ein erfolgreicher Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung hängt daher erheblich von den analytischen und planerischen Vorarbeiten ab. Natürlich spielt das eigentliche Produkt auch eine große Rolle, das im Auge des Kunden einen echten Nutzen haben muss. Schlussendlich ist ein erfolgreicher Vertrieb vielmehr das Ergebnis eines fast wissenschaftlichen Entwicklungs- und Planungsprozesses als eine Kunst oder ein Talent.

Nach Abschluss der Entwicklung eines Produktes und der planerischen und analytischen Vorarbeiten ist es wichtig, sich das handwerkliche Know-how eines zeitgemäßen Vertriebs anzueignen. Dazu gehört, wie Vertriebsaktivitäten geplant, durchgeführt und in ihrem Ergebnis gemessen werden, wie ein optimales Kundengespräch aufgebaut sein sollte und wie sich digitaler und klassischer Vertrieb gut kombinieren lassen.

Viele Märkte sind heute davon geprägt, dass eine hohe Angebots- und Nachfragekonzentration vorherrscht und dass Anbieter von Beginn an in einem internationalen Wettbewerb stehen. In einem solchen Umfeld kommt dem Vertrieb eine immer

höhere Bedeutung zu. Es reicht nämlich nicht aus, das innovativste und beste Produkt zu haben. Nur wenn das Produkt auch richtig im Markt platziert wird, hat das Unternehmen eine Chance sich durchzusetzen und im besten Fall die dauerhafte Marktführerschaft zu übernehmen. Sehr häufig unterschätzen Unternehmen den wahren Zeit- und Ressourcenaufwand, der für einen erfolgreichen Vertrieb notwendig ist. Als Faustformel kann dienen, dass etwa 50 % des Erfolges in der Entwicklung eines guten Produktes liegt. Die zweite Hälfte des Weges muss durch einen erfolgreich gestalteten Vertrieb zurückgelegt werden (► Abb. 1).

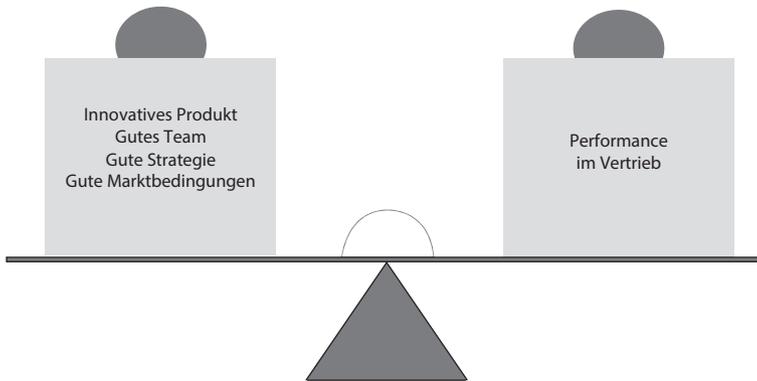


Abb. 1: Der Weg zum Kunden – Bedeutung des Vertriebs

Ohne Zweifel gehört ein vertriebliches Basiswissen heute fast zur Allgemeinbildung. Sich das richtige und zweitgemäße Wissen anzueignen, ist dennoch nicht einfach, denn die Auswahl eines geeigneten Angebots aus der Fülle von unterschiedlichen Ratgebern und Weiterbildungsangeboten ist eine Herausforderung.

Dieses Buch vermittelt die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Vertriebs und ist gleichzeitig ein kompakter Leitfaden für Aufbau und Umsetzung einer erfolgreichen Vertriebsstrategie. Es liefert das Basiswissen für die wichtigsten Aspekte eines modernen Vertriebs und behandelt auch die Frage, wie digitale und nicht digitale Vertriebskanäle effektiv kombiniert werden können

2 Herausforderungen für den Vertrieb in heutigen Märkten

Viele Märkte wurden in den letzten Jahrzehnten stark von der Globalisierung geprägt. Speziell in B2B-Märkten ist es dadurch häufig zu einer Angebotskonzentration gekommen, bei der immer größer werdende und stark internationalisierte Anbieter eine marktbeherrschende Stellung einnehmen. Gleichzeitig sind auch viele Nachfrager in größeren Organisationen verschmolzen oder haben sich in Einkaufsgemeinschaften zusammengefunden. Für Neueinsteiger in solchen Märkten bedeutet dies, dass Marktanteile mehr oder weniger fest verteilt sein können und eventuelle Kunden durch die Bündelung Ihrer Nachfrage nach bestimmten Produkten oder Dienstleistungen eine starke Verhandlungsmacht erworben haben. Die Bedingungen für den Vertrieb eines Produktes können heute bereits so komplex sein, dass ohne ausreichend genaue Marktanalyse der Einstieg in den Vertrieb sehr risikoreich sein kann. Daher ist es absolut notwendig, vor jeglicher Entwicklung einer Vertriebsstrategie und deren Umsetzung eine möglichst detaillierte Marktanalyse durchzuführen, die ein verlässliches Bild über die aktuellen Bedingungen im Markt liefert.

Eine weitere wichtige Herausforderung ist, dass sich neue Geschäftsideen insbesondere durch das Internet immer schneller international verbreiten und die Zeit, bis der erste Wettbewerber in den Markt eintritt, eher kürzer wird.

Viele Unternehmensgründer fragen sich daher, wie sie sich einen Vorsprung im Markt aufbauen und gleichzeitig möglichst viele Markteintrittsbarrieren gegen den zukünftigen Wettbewerb errichten können. Strategisch ist der Aufbau von Markteintrittsbarrieren und die Entwicklung von Differenzierungsmerkmalen gegen Wettbewerbsprodukte ein wichtiges Mittel, seinen dauerhaften Erfolg sicherzustellen. Allerdings ist die Zeit, die für den Aufbau der Abgrenzung des eigenen Produkts nach Markteinführung verbleibt, eher kürzer geworden. Daher ist die Entwicklung einer erfolgversprechenden Vertriebsstrategie und deren konsequente Umsetzung ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor, der ebenso wichtig ist, wie das eigentliche Produkt sowie dessen Qualität und Nutzen.

Als wichtigster Einflussfaktor auf die allgemeinen Rahmenbedingungen im Vertrieb ist sicherlich die Digitalisierung des Vertriebs zu nennen. Mehr und mehr informieren sich Kunden sowohl im B2B als auch in B2C-Märkten über Produkte und Lösungen im Internet und können ihren Entscheidungsprozess bereits bis zu 57 % absolviert haben, bevor sie mit einem Verkäufer Kontakt aufnehmen (CEB 2012). In vielen Fällen findet der Vertrieb bereits voll digital statt, ohne dass ein Verkäufer überhaupt direkten Kontakt zu einem Kunden hat. Dies bedeutet, dass Verkaufsprozesse heute fast immer teilweise oder ausschließlich digital und auch weiterhin zum

Teil klassisch ablaufen. Wer also den digitalen oder den klassischen Teil des Vertriebsprozesses vernachlässigt oder nicht beherrscht, setzt sich einem nicht unerheblichen Risiko aus. Es ist wichtig zu verstehen, dass Kunden heute eine zweiteilige Kundenidentität entwickelt haben. Auf der einen Seite besitzen sie weiterhin ihre persönliche Identität, die vor allem in direkten Verkaufsgesprächen zum Tragen kommt. Hinzugekommen ist die digitale Identität, die sich durch Verhaltensweisen im Internet manifestiert (Digital Footprint). Diese Verhaltensweise eines jeden Kunden oder potentiellen Kunden möglichst genau zu kennen, ist Ziel eines jeden digitalen Marketingmanagers (► Abb. 2).

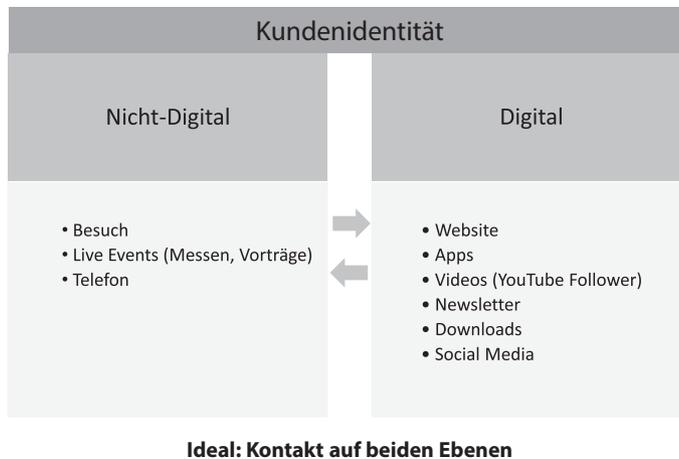


Abb. 2: Zweiteilige Kundenidentität in der digitalen Welt

3 Persönliches Anforderungsprofil im Vertrieb

Viele Neueinsteiger im Vertrieb stehen vor der Frage, ob sie grundsätzlich für den Vertrieb geeignet sind. Das teilweise noch immer negativ geprägte Image des Verkaufens als auch das fehlende Wissen, wie ein erfolgreicher Vertrieb zu organisieren ist, lässt viele darüber zweifeln, ob sie im Vertrieb erfolgreich sein können. Insbesondere Firmengründer kommen sehr häufig über den Prozess der Unternehmensgründung und Produktentwicklung eher spät zur Fragestellung, wer den Vertrieb übernimmt bzw. wie der Vertrieb organisiert werden sollte. Es ist ratsam, sich von Beginn an immer mit der Frage auseinanderzusetzen, wie und wann das eigene Produkt verkauft werden soll. Dazu gehört auch, alle notwendigen Vorbereitungen so früh wie möglich anzugehen und sich konkret mit der Frage zu beschäftigen, welche Rolle man selbst im Vertrieb spielen möchte bzw. sollte.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die vertriebliche Eignung eines Menschen vor allem in dessen persönlichen Eigenschaften begründet liegt. Wenn die persönlichen Voraussetzungen stimmen, ist das eventuell fehlende betriebswirtschaftliche und verkäuferische Handwerkszeug von jedem erlernbar.

Zu den wichtigsten persönlichen Eigenschaften gehören:

- Hohe soziale Kompetenz
- Durchsetzungsvermögen
- Zielorientiertheit
- Leistungsbereitschaft
- Gefestigtes Selbstwertgefühl

Diese Eigenschaften sind besonders wichtig, da Verkäufer im Grunde permanent aktiv auf andere Menschen zugehen und Sie gerichtet dazu bewegen wollen, ihr Produkt zu kaufen. Wenn potentielle Kunden dann signalisieren, dass sie kein Interesse haben, empfinden vielen Menschen dies als persönliche Ablehnung. Um mit solchen Situationen umgehen zu können, bedarf es einer bestimmten inneren Haltung, die man entweder schon hat oder für sich entwickeln muss.

Diese richtige innere Haltung wird vor allem durch folgende sehr wichtige Eigenschaften bestimmt:

- Starkes Motiv, erfolgreich sein zu wollen
- Echtes Interesse an anderen Menschen

- Positive Lebenseinstellung
- Begeisterungsfähigkeit

Die Frage nach dem persönlichen Motiv erfolgreich sein zu wollen, ist ein sehr wichtiger Punkt. Das persönliche Motiv ist der Grundantrieb, aus welchem heraus Menschen handeln. Man sollte sich daher prüfen, welche Ziele man verfolgt und worin die eigene Zielsetzung begründet ist. Wenn das persönliche Motiv erfolgreich sein zu wollen stark genug ist, ist dies eine optimale Voraussetzung, ein Geschäft dauerhaft zu entwickeln und gegen jede Veränderung im Markt aufrecht zu erhalten. Die richtige innere Haltung ermöglicht einen adäquaten Umgang mit allen Höhen und Tiefen des täglichen Geschäfts und die Bewahrung einer dauerhaften persönlichen Balance. Nicht selten sind Geschäftsmodelle auch deswegen nicht erfolgreich, weil sie nicht entschlossen und konsequent umgesetzt wurden.

Erfolgreiche Verkäufer sind häufig gute Netzwerker mit einer positiven Lebenseinstellung, und einem echten Interesse an anderen Menschen. Dies ist oft mit der Fähigkeit gepaart, andere für Produkte zu begeistern bzw. zu motivieren, sich mit den Produkten auseinanderzusetzen.

Ein letzter wichtiger Erfolgsfaktor liegt darin, alle strategisch wichtigen Ziele und Pläne für die Umsetzung des eigenen Geschäfts in einem gerichteten Analyse- und Planungsprozess gewissenhaft ableiten zu können, zu Papier zu bringen und hinterher mit einer ausreichenden Disziplin umzusetzen.

Natürlich gibt es auch wissenschaftliche Ansätze, die ergründen, was erfolgreiche Verkäufer oder Verkaufsteams ausmacht. So wurde zum Beispiel eine Untersuchung durchgeführt, in der 800 Verkäufer während ihrer Kundengespräche bezüglich spezifischer Fähigkeiten, wie z. B. Umgang mit Kunden, Knüpfen von Beziehungen, Präsentieren des Angebots, beobachtet und eingeschätzt wurden (Ryals, Davies 2010). Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass sich Verkäufer in 8 unterschiedliche Verkäufertypen einordnen lassen, von denen aber nur 3 wirklich effizient vorgehen. Die übrigen verhindern durch ihr Verhalten, dass ein Geschäft zustande kommt. Gründe hierfür sind, dass diese Verkäufer zu viel Redeanteil haben (Geschichtenerzähler), durch Unsicherheiten im Umgang mit den Kunden dessen Bedürfnisse ignorieren, oder zu aggressiv oder zu kumpelhaft mit den Kunden umgehen. Diese nicht förderlichen Verhaltensweisen sind aber änderbar und zeigen auf, dass es notwendig ist, sich als Verkäufer weiterzuentwickeln und sich permanent in seiner persönlichen Vorgehensweise zu überprüfen und zu verbessern. Dazu gehört auch, wie jeder einzelne Verkäufer in seinem Team geführt und gecoacht wird. In welchem persönlichen Umfeld und unter welchem Führungsstil ein Verkäufer agiert, hat einen Einfluss auf dessen Erfolg (Morhart, Jenewein, Herzog, Brösamle 2013).

4 **Wichtigste Eigenschaften eines Vertriebsmitarbeiters**

Die wichtigste Eigenschaft eines Verkäufers ist zweifellos das Erzielen von profitablen Umsätzen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte jeder Verkäufer das notwendige verkäuferische Handwerkszeug beherrschen, um Verkaufsprojekte gezielt voranzutreiben und Verhandlungen professionell zu führen. Jeder Verkäufer sollte in der Lage sein, dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen und im besten Fall auf der Basis dieser Beziehung individuelle Kundenlösungen und -strategien entwickeln können. Besonders in kompetitiven Märkten ist der Aufbau von starken Kundenbeziehungen und das Kanalisieren von Markttrends zur Unternehmensführung ein wichtiger Wachstums- und Erfolgsfaktor.

Eine absolute Selbstverständlichkeit sollte sein, dass jeder Verkäufer seine Produkte absolut versteht und jedes Produktmerkmal auch in einen Kundennutzen übersetzen kann. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass Kunden heute fast ausnahmslos absolute Professionalität von Verkäufern verlangen und erwarten, dass Verkäufer ihre Produkte 100 %-ig kennen und beherrschen.

Verkaufsprozesse sind heute mehr und mehr arbeitsteilig organisiert. Dies bedeutet, dass Verkäufer immer weniger als »Lonesome Heroes« Kunden gewinnen und halten. Häufig werden komplexe Kundenprojekte nur durch enge Zusammenarbeit in einem Marketing- und Salesteam (Demand Generation Center) gewonnen. Sollten in diesem Team Prozesse und Zuständigkeiten nicht richtig geregelt sein, kann es schnell zu Spannungen kommen, die den Erfolg wesentlich beeinflussen können. Daher ist es wichtig, das Teams richtig aufgestellt und geführt werden und ein ausgeprägter Team-Player Geist vorherrscht.

Die Position eines Vertriebsmitarbeiters wird vielmehr an den Ergebnissen als an den reinen geleisteten Arbeitsstunden gemessen. Als Vertriebsmitarbeiter wird man dauerhaft nur seine Position erhalten können, wenn die geplanten Umsatzziele erreicht werden. Vertriebsmitarbeiter im Außendienst haben neben der reinen Verkaufstätigkeit eine Reihe weiterer Aufgaben zu bewältigen, die bei falschem Zeit- und Projektmanagement dazu führen, dass nicht genügend Zeit für die eigentliche Verkaufstätigkeit bleibt. Verkäufer verbringen lediglich 34 % ihrer Zeit mit direkten Verkaufsaktivitäten (z. B. Verkaufsgespräche, Kundenkommunikation per Email) und 66 % mit anderen administrativen Aufgaben (*State of sales, Salesforce Research 2018*). Vor diesem Hintergrund ist es sehr wichtig, die Zeit für echte Verkaufsaktivitäten hoch zu halten bzw. zu erhöhen, indem durch gute Selbstorganisation und dem Setzen der richtigen Prioritäten die täglichen Arbeiten immer wieder überprüft werden.

4 Wichtigste Eigenschaften eines Vertriebsmitarbeiters



Abb. 3: Anforderungsprofil Vertrieb

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Anforderungsprofil im Vertrieb«

1. Wie ist Ihre momentane Einstellung zu einer eigenen Tätigkeit im Vertrieb?
2. Fühlen Sie sich geeignet? Oder haben Sie Zweifel an Ihrer Eignung?
3. Erfüllen Sie alle wesentlichen Punkte des persönlichen Anforderungsprofils? Wo sehen Sie persönliche Stärken und auch Schwächen?
4. Welche Bedeutung hat der Vertrieb aus Ihrer Sicht für den Gesamterfolg eines Unternehmens?

5 Generelle Aspekte der strategischen Vorbereitung

Bevor mit dem aktiven Verkauf eines Produktes begonnen werden kann, sollte im Falle einer Unternehmensgründung oder bei einer Produktneueinführung ein kompletter strategischer Planungsprozess durchlaufen werden, an dessen Ende die Erstellung eines sehr detaillierten operativen Vertriebsplans steht. Auch wenn es sich nur um einen Vertriebsplan für ein bereits eingeführtes Produkt handelt, ist das Durchlaufen eines strategischen Planungsprozesses notwendig. Auf Basis eines Vertriebsplans werden nämlich alle Umsatz- und Gewinnerwartungen definiert. Dies bedeutet gleichzeitig, dass der Erfolg des Unternehmens nicht unerheblich von der Umsetzbarkeit des Vertriebsplans abhängt.

Nicht selten sind Unternehmen trotz voll durchgeführter Planungsprozesse nicht in der Lage, ihre geplanten Umsatzziele zu erreichen. Die Gründe für diese Misserfolge können vielfältig sein. Sehr oft werden Fehler während der strategischen Planung in folgenden Bereichen gemacht:

- Nicht klar definierte Zielsetzung für das Unternehmen (Mission & Vision)
- Nicht gründlich und falsch durchgeführte Analysen (Marktentwicklungen, Wettbewerb)
- Fehlinterpretationen von Analyseergebnissen
- Falsche Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen
- Falsche Gewinnerwartungen durch unrealistische Finanzplanung
- Unklare Kompetenzen in der Planungsphase
- Stark emotional beeinflusste Entscheidungen

Die Liste der Bereiche, in denen Fehler im strategischen Planungsprozess gemacht werden, könnte sicher noch erweitert werden. Sie zeigt dennoch sehr gut, dass in den vorbereitenden Planungsprozessen die Basis für den zukünftigen Erfolg gelegt wird und in dieser Phase gemachte Fehler einen wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Unternehmensentwicklung haben können. Daher sollte dieser Prozess für das eigene Unternehmen genau definiert und anschließend geplant durchlaufen werden. Es ist sehr wichtig, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für diesen Prozess klar zu definieren. Auf den ersten Blick mag die Etablierung eines strategischen Planungsprozesses das Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum im Geschäftsjahr etwas weniger flexibel und dynamisch machen. Wer aber einmal einen kompletten Misserfolg eines Produktes erlebt hat, erkennt, dass dies die eindeutig schlechtere Alternative ist. Der Misserfolg eines

Produktes im Markt zieht hohe Kosten nach sich und führt zu nicht erreichten Umsatzziele. Auch der negative Einfluss auf die Motivation des Teams sollte nicht unterschätzt werden. Insbesondere Vertriebsmitarbeiter verlieren bei nicht erreichten Zielen eher einmal das Vertrauen in das eigene Unternehmen und haben dadurch eine höhere Bereitschaft für einen Jobwechsel. Um Misserfolge im Vertrieb zu vermeiden, ist es notwendig, gerichtet durch einen strategischen Planungsprozess zu gehen und die Ergebnisse im Anschluss auch konsequent umzusetzen.

Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie bedeutet, sich bewusst Klarheit über die Entwicklungsrichtung des Unternehmens in Abhängigkeit von einer dynamischen Umgebung zu verschaffen (Olsen 2007). Erst wenn eine genaue Willensbildung im Unternehmen stattgefunden hat, sollte man in den Entwicklungsprozess einer operativen Vertriebsstrategie einsteigen.

Der strategische Planungsprozess beinhaltet folgende praktische Schritte:

1. **Vorbereitung:** Legen Sie die generelle Ausrichtung des Planungsprozesses fest, einigen Sie sich auf eine Rollenverteilung und identifizieren Sie, in welchen Bereichen Sie Informationen zusammentragen müssen.
2. **Mission & Vision:** Erzielen sie eine Einigung darüber, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll.
3. **Strategische Analyse:** Dies ist der wichtigste Schritt. In dieser Phase führen Sie alle notwendigen Analysen (Marktanalysen, Branchenstrukturanalysen, Szenarioanalysen, SWOT Analysen, Absatz- und Umsatzanalysen) durch.
4. **Entwicklung des eigentlichen operativen Plans:** Festlegung der Ziele und Maßnahmen mit konkreten Ausführungszeitpunkten.
5. **Berechnung der finanziellen Auswirkungen** (Sales & Marketing Budget, Umsatzplanung)
6. **Kommunikation des Plans:** Vorstellung des Plans an alle Mitarbeiter und Sicherstellung, dass alle den Plan verinnerlichen.
7. **Umsetzung des Plans:** In bestimmten Abständen (z. B. wöchentlich) wird die Umsetzung des Planes verfolgt und bei Problemen in der Umsetzung Gegenmaßnahmen getroffen, die die planmäßige Umsetzung der einzelnen Aktivitäten sicherstellen. Die Ergebnisse werden durch ein definiertes Kennzahlensystem gemessen.

Um diesen Planungsprozess zielgerichtet durchlaufen zu können, sollte sich das gesamte Team auf einheitliche **Analyseformate (Templates)** festlegen, die dann konsequent verwendet werden. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von bereits entwickelten Templates, auf die bequem zurückgegriffen werden kann (Kerth, Asum, Stich 2015).

Bevor mit einem Planungsprozess begonnen wird, sollte absolute Klarheit darüber herrschen, was die Grundlagen des Geschäftsmodells sind, und ob diese auch tragfähig sind. Zielkunden, Nutzenversprechen des Produktes und der Aufbau der Wertschöpfungskette sollten bekannt sein, und natürlich wie mit dem Produkt Gewinn erzielt wird.

An dieser Stelle empfehle ich die berühmte Übung nach dem Prinzip des »Elevator Pitch«. In dieser Übung stellen Sie sich der Herausforderung, jemanden innerhalb von 60 Sekunden von ihrem Produkt zu überzeugen. Wenn es Ihnen nicht gelingt, Ihren Gesprächspartner in kürzester Zeit zu begeistern und den Nutzen Ihres Produktes darzustellen, könnte es sein, dass das Geschäftskonzept noch nicht voll durchdrungen und verinnerlicht wurde. Umso wichtiger ist es dann, tiefer in den Analyse- und Planungsprozess einzutauchen.

Die Durchführung einer strategischen Planung mit der anschließenden Entwicklung und Umsetzung eines operativen Plans ist ein kontinuierlicher Prozess (► Abb. 4), der im Grunde niemals abgeschlossen ist. Sobald es in die Umsetzung eines einmal erarbeiteten operativen Plans geht, wird anhand der erzielten Ergebnisse schnell klar, wie gut der Plan ist und welche Änderungen an diesem Plan möglichst kurzfristig vorgenommen werden müssen (Strategische Kontrolle).

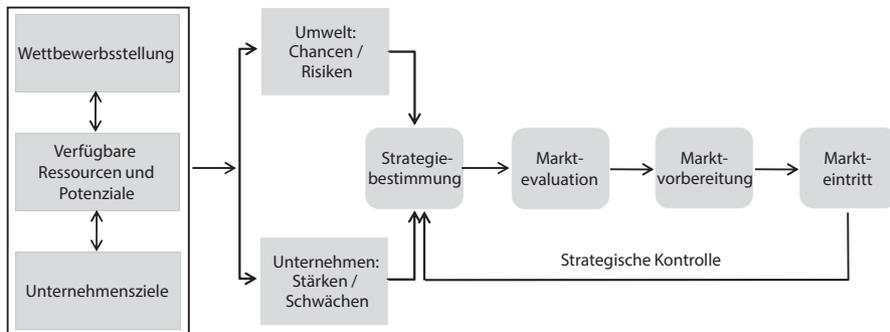


Abb. 4: Strategische Planung als kontinuierlicher Prozess (Quelle: In Anlehnung an Schreyögg/Koch 2015 und Neubert 2015)

6 Entwicklung einer operativen Vertriebsstrategie

Die operative Vertriebsstrategie ist das zentrale Element, das jeder aktiven Vertriebsaktivität zugrunde liegt. Jegliche Versuche, einen erfolgreichen Vertrieb rein über Versuch und Irrtum aufzubauen, ist unter heutigen Marktbedingungen absolut fahrlässig und stellt die Zukunft des Unternehmens infrage.

Grundlage für die Entwicklung einer Vertriebsstrategie ist eine ausreichende Willensbildung im Unternehmen (Mission & Vision), die sicherstellt, dass die gesetzten Ziele auch konsequent verfolgt werden. Dieser Punkt sollte sehr ernst genommen werden, denn selbst gute Vertriebsstrategien führen nicht zum Erfolg, wenn im Team keine echte Entscheidung für deren Umsetzung gefallen ist. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es im Vertriebs- und Marketingteam Rivalitäten über die Richtungsentscheidung gibt und nicht alle am Erfolg beteiligten Teammitglieder voll hinter der entwickelten Vertriebsstrategie stehen.

Die Basis einer operativen Vertriebsstrategie ist in der Regel eine umfangreiche Marktanalyse notwendig, die sicherstellt, dass die Einbettung des Unternehmens in den Zielmarkt verstanden wird.

Grundlage einer Marktanalyse ist die korrekte und möglichst vollständige Erfassung aller relevanten Daten für den Zielmarkt zu einem bestimmten Zeitpunkt. Da die Ergebnisse der Marktanalyse einen sehr hohen Einfluss auf alle folgenden strategischen Entscheidungen haben, ist ein gewissenhafte Durchführung von hoher Bedeutung. Die Ergebnisse der Marktanalyse haben erheblichen Einfluss auf die operative Vertriebsstrategie, da durch sie erkennbar wird, welche Marktanteile realistisch erreichbar sind, welche Markteintrittsbarrieren überwunden werden müssen, wie das Einkaufsverhalten der potenziellen Kunden ist und wie lang ein Vertriebsprozess (Sales Cycle) durchschnittlich dauert. Sehr häufig kommt es, selbst nach der gewissenhaften Analyse des Zielmarktes und nach konsequenter Umsetzung des entwickelten Vertriebsplans, zu Verzögerungen bezüglich der Erreichung der geplanten Umsatzziele. Gerade bei Neueinführungen von Produkten sollten die Zeitrahmen nicht zu ambitioniert geplant und ein gewisser Puffer für unvorhergesehene Verzögerungen eingeplant werden. Um Verzögerung in der Umsetzung zu vermeiden, ist eines der wichtigsten Mittel, gleich zu Beginn die Anzahl der **Vertriebsprojekte (Opportunities)** so hochzufahren, dass ihre Anzahl über dem liegt, was in den eigentlichen Plänen steht.

Nachdem die Daten der Marktanalyse vorliegen, die Daten gründlich analysiert sind und die strategische Ausrichtung des Unternehmens klar kommuniziert ist, folgt die Entwicklung des **operativen Vertriebsplans**, der die genaue Planung aller Mar-

keting- und Vertriebsaktivitäten für den kommen Planungszeitraum (z.B. das kommende Finanzjahr) mit genauen Ausführungszeitpunkten und Ergebniserwartungen (Umsätze, Anzahl der Neukontakte, Anzahl Neuprojekte etc.) beinhaltet.

Die Basis für die Planung der Marketingaktivitäten stellt die auf die Verkaufsfreigionen heruntergebrochene Umsatzplanung dar. Auf Basis der geplanten Zahlen wird abgeleitet, welche Marketingaktivitäten (Demand Generation & Lead Generation) in der jeweiligen Region notwendig sind. Hauptaufgabe des Marketings ist es, durch Marketingaktivitäten möglichst viele **Neukontakte (Leads)** zu generieren, die an die Sales Mitarbeiter zur weiteren Bearbeitung als Opportunity weitergegeben werden. Gleichzeitig muss das Marketingteam möglichst effektive Nutzenargumentationen und verkaufsunterstützende Materialien (Präsentationen, Flyer, Inhalte der Website, multimediale Inhalte) entwickeln, die dem Sales Team eine optimale Gestaltung von Verkaufsgesprächen ermöglichen. Die Umsetzung der einzelnen Marketingaktivitäten sollte in einem generellen Plan zusammengefasst und mit konkreten Verantwortlichkeiten und Umsetzungszeitpunkten versehen werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle geplanten Marketingaktivitäten auch sicher umgesetzt werden und zum geplanten Zeitpunkt auch ihren Beitrag zur Umsatzgenerierung leisten können. Zum Aufsetzen und Kontrollieren eines solchen Plans eignen sich **cloudbasierte Projektdatenbanken**, auf die das gesamte Team Zugriff haben sollte.

Neben der Ausarbeitung eines detaillierten Marketingplans mit konkreten Erwartungen bezüglich Neukundengewinnung und Lead Generation sollte das Sales Team einen genauen Plan entwickeln, mit welchen Kunden bzw. Kundengruppen Umsätze in welcher Höhe erreicht werden sollen. Im Zuge dessen sollte sichergestellt werden, dass dem Marketingteam kommuniziert wird, auf welchen Kunden bzw. Kundengruppen der Fokus liegt. Der Marketingplan kann dann auf die Fokuskunden ausgerichtet werden wodurch es zu einer harmonisierten Zusammenarbeit des Marketing & Sales Teams bei der Neukundengewinnung kommt, was sicher eine sehr effiziente Vorgehensweise darstellt. Sind alle Pläne erstellt, sollten diese auch dem gesamten Team vorgestellt und erklärt werden. Es ist wichtig, dass alle Teammitglieder ein Verständnis darüber haben, was zusammen erreicht werden soll und was der eigene Beitrag dazu sein wird und muss. Anschließend sollte die Umsetzung aller möglichst mit wöchentlichen kurzen Meetings begleitet werden, damit die planungsgerechte Umsetzung aller Aktivitäten sichergestellt wird und damit eventuelle Verspätungen in der Umsetzung einzelner Maßnahmen früh entgegengewirkt werden kann.

6.1 Durchführung einer Marktanalyse

Der erste Schritt einer Marktanalyse besteht darin, sowohl die genaue Fragestellung als auch die Datenquellen festzulegen. Erst nach exakter Zielsetzung macht es dann Sinn, mit der eigentlichen Analyse zu beginnen.

Die eigentliche Analyse beginnt dann mit der Durchführung der quantitativen Marktanalyse, in der die Größe des Marktes, die Marktsegmentierung und die Wettbewerber ermittelt werden. Sowohl das **Marktpotenzial**, das **Marktvolumen** als auch

die einzelnen **Marktanteile** der Wettbewerber sollten möglichst genau in konkreten Zahlen (Stückzahlen und Umsätzen p.a.) zusammengetragen werden und dann übersichtlich in Form von Grafiken oder Tabellen dargestellt werden.

Auf die quantitative folgt dann die qualitative Marktanalyse in welcher Markttrends, Konsumentenverhalten (Einkaufs- und Informationsverhalten), Kundenstruktur (Buyer Persona Analyse), gesetzliche Rahmenbedingungen und mögliche Markteintrittsbarrieren beleuchtet werden.



Abb. 5: Teilbereiche der Marktanalyse

Am Ende der Datenerhebung kommt es dann darauf an, die Daten verständlich und präsentierbar aufzubereiten, damit sie im Team fruchtbar für strategische Diskussionen genutzt werden können.

Die Datenerhebung während einer Marktanalyse kann grundsätzlich in Form einer Primär- oder Sekundärerhebung geschehen (Kastin 2008). Bei einer Primärerhebung werden die Informationen direkt im Markt (z. B. durch eine Befragung, Beobachtung oder aus Tests) erhoben. Bei der Sekundärerhebung wird auf Daten zurückgegriffen, die bereits vorhanden sind. Die Quellen für Sekundärerhebungen können interne, firmeneigene oder auch externe Datenquellen sein.

Tab. 1: Interne und externe Datenquellen für eine Sekundärdatenerhebung (Quelle: In Anlehnung an Koch 2009 und Kastin 2008)

Interne Datenquellen	Externe Datenquellen
Umsatz- und Absatzstatistiken	Amtliche Statistiken
Außendienstberichte	Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Fachbüchern etc.

Tab. 1: Interne und externe Datenquellen für eine Sekundärdatenerhebung (Quelle: In Anlehnung an Koch 2009 und Kastin 2008) – Fortsetzung

Interne Datenquellen	Externe Datenquellen
Gesammelte Marktinformationen (Marktanteile, Auswertungen aus Primärerhebungen)	Veröffentlichungen von Unternehmen als z. B. Geschäftsbericht, Katalog oder Website
Eigene Dokumentationen aus Publikationen und Fachartikeln	Wissenschaftsdatenbanken
Gesammelte Daten über Kundeninteressen	Veröffentlichungen von Verbänden
Gesammelte Informationen über Wettbewerber	Daten von Marktforschungsunternehmen

In der Regel beginnen Marktanalysen mit einer Sekundärerhebung, da diese meist schnell verfügbar sind und häufig kostengünstig oder sogar kostenfrei zur Verfügung stehen. Dennoch gibt es auch Situationen, in denen Daten nur von Unternehmen angeboten werden, die sich auf die Erstellung von Marktdaten spezialisiert haben. Diese Analysen zu kaufen, kann extrem hilfreich sein. Da das Kaufen der Daten meist aber sehr teuer ist, müssen hier Kosten und Nutzen gut gegeneinander abgewogen werden.

Frei verfügbare Daten (z. B. aus dem Internet, aus Publikationen oder von Organisationen zur Verfügung gestellt) sind in der Regel nicht für den eigenen Verwendungszweck erstellt worden. Daher muss man sich darüber im Klaren sein, ob diese Daten auf die eigene Fragestellung einfach übertragbar sind.

Der beste Weg, eine Marktanalyse anzugehen, ist, soweit wie möglich zuerst Sekundärdaten zu sammeln (Publikationen, Internetrecherche, Informationen von Vereinigungen, Fachverbänden etc.) und diese dann zu bewerten. Wenn diese Daten ausreichend informativ erscheinen, sollte man sich dennoch nicht alleine auf diese Daten verlassen. Sicherer ist es, die Ergebnisse durch möglichst viele direkte Kontakte in den jeweiligen Zielmarkt bezüglich ihrer Richtigkeit zu bestätigen. Erste direkte Kontakte in Zielmärkte können wie folgt hergestellt werden:

1. Stichprobenbefragung von potenziellen Kunden im jeweiligen Zielmarkt
2. Besuch von Messen
3. Kontaktaufnahme zu Meinungsbildnern (Key Opinion Leader)
4. Direkte Kontaktaufnahme zu Verbänden
5. Erste Kontakte zu sehr großen potenziellen Kunden oder Vertriebspartnern

Die Phase des Aufbaus erster Kontakte in den jeweiligen Zielmarkt ist besonders wichtig. Zum einen entwickelt sich dadurch das erste **eigene Gefühl** für den Markt, zum anderen lässt sich verlässlicher klären, ob die ermittelten Marktpotenziale auch wirklich erschließbar sind.

Sehr häufig bleiben trotz erster gezielter Kontakte im Markt weitere Fragen offen, die sich nur noch durch eine gezielte Erhebung und Analyse von Primärdaten beant-

worten lassen. Dafür sollten die Bereiche mit den größten Wissenslücken ermittelt und eine Strategie entwickelt werden, wie diese Wissenslücken durch die Primärdatenerhebung zu schließen sind.

In der Regel werden Primärdaten entweder durch eine Befragung, Beobachtung oder durch Experimente bzw. Tests erhoben. Hinsichtlich der genauen Methodik, z. B. der Entwicklung von Fragebögen für eine Marktbefragung, sollte auf geeignete Fachliteratur oder auf fachlich kompetente Hilfe zurückgegriffen werden. Sollte eine Befragung über eine einfache Stichprobenbefragung hinausgehen, kann das Erstellen des Fragebogens und die spätere Auswertung der Ergebnisse sehr komplex werden und ohne spezielles Fachwissen und Erfahrung möglicherweise nicht richtig durchgeführt werden.

Ziel einer Marktanalyse sollte immer sein, zuerst eine gute Marktkenntnis zu erreichen und dann auf Basis der verlässlich ermittelten Daten die nächste strategische Entscheidung zu fällen. Im Laufe der späteren Geschäftsentwicklung müssen die Schritte der Marktanalyse rhythmisch wiederholt werden, indem die entwickelten Formate (Grafiken, Tabellen) permanent ergänzt und überarbeitet werden. Im Zuge der Geschäftsentwicklung kommen mit der Zeit natürlich auch viele interne Daten dazu (Umsatzentwicklungen, Erkenntnisse aus Kundenbeziehungen, Kundenzufriedenheitsbefragungen), die die Beurteilung des Marktes mit der Zeit immer verlässlicher machen.

6.2 Wettbewerbsanalyse

Ziel der Wettbewerbsanalyse ist es, relevante Wettbewerber zu identifizieren, sie zu klassifizieren sowie die Stärken und Schwächen der Konkurrenz zu ermitteln (Kerth, Asum, Stich 2015). Die in der Wettbewerbsanalyse ermittelten Kenntnisse über Strategien und das zukünftige voraussichtliche Verhalten der Wettbewerber dienen als wichtige Grundlage für die Entwicklung der eigenen Vertriebsstrategie. Auf Basis der Wettbewerbsanalyse sollte transparent werden, ob der angenommene eigene **Wettbewerbsvorteil** auch wirklich einer ist und ob die eigene zukünftige **Positionierung im Markt** zu einer ausreichenden Differenzierung zum Wettbewerb führt.

Im ersten Schritt der Wettbewerbsanalyse werden möglichst alle Wettbewerber identifiziert und in einem zweiten Schritt analysiert.

Für die Identifikation der Wettbewerber kommen wieder die Techniken der Sekundärdatenerhebung zum Tragen (► Kap. 6.1). Nach Durchführung der Datenerhebung sollte dann ein Wettbewerberprofil erstellt werden, das bei Verfügbarkeit neuer Informationen rhythmisch überarbeitet wird (► Abb. 7). Aus dem Wettbewerberprofil sollte hervorgehen, in welcher Form der Zielmarkt bezüglich der Marktanteile bereits verteilt ist und welche Markteintrittsbarrieren bei einem Neueintritt zu überwinden sind. Häufig ist es so, dass bereits im Markt aktive Unternehmen bei Neueintritt eines Wettbewerbers in eine aktive Verteidigung ihrer Marktanteile übergehen und dabei unerwartete Wettbewerbssituationen entstehen (Preiskämpfe, Marketingoffensiven), die erheblichen Einfluss auf die Umsetzbarkeit der eigenen Vertriebsziele haben

können. Im Rahmen der Wettbewerbsanalyse sollte daher klar werden, wie die möglichen Reaktionen der Wettbewerber auf den eigenen Markteintritt voraussichtlich sein können und wie die eigene Strategie bezüglich des Umgangs mit der Reaktion der Wettbewerber aussehen sollte. Insbesondere in stark verteilten Märkten ist ein direkter, konfrontativer Angriff auf die etablierten Wettbewerber durchaus risikoreich, da dadurch schnell ein Preiskampf entstehen kann, der am Ende nur dem Kunden nützt. Die Entwicklung einer intelligenten Markteintrittsstrategie ist daher wichtig, um unnötige Konfrontationen mit dem Wettbewerb zu vermeiden. In bestehenden Märkten kommt es oft dazu, dass Marktanteile über längere Zeit zwischen den einzelnen Wettbewerbern konstant verteilt sind. Es kommt zu einer Art Koexistenz, in der es zu keiner nennenswerten Verschiebung von Marktanteilen kommt. In einer solchen Marktsituation sollte man sich gut überlegen, in welcher Form man sich in eine aktivere Wettbewerbsauseinandersetzung begibt, da am Ende durchaus das Ergebnis sein kann, dass Kunden ihre verbesserte Verhandlungsposition nutzen und das Preisniveau sinkt.

Firma, Rechtsform, Hauptsitz		
Kerntätigkeit		
Produktportfolio		
Jahresumsatz Vorjahr		
Mitarbeiterzahl		
Niederlassungen		
Hauptkundensegmente		
Vertriebswege		
Marketingkanäle		
Strategie		
Stärken-Schwächen	Stärken • ...	Schwächen • ...

Abb. 6: Wettbewerberprofil (Quelle: Kerth, Asum, Stich 2015)

6.3 Darstellung der erhobenen Daten

Der Art und Weise der Darstellung der erhobenen Daten kommt eine wichtige Rolle zu. Nur wenn die Daten richtig aufbereitet und durch Visualisierung dem Team zugänglich gemacht werden, ist ein erfolgreiches Ableiten von Strategien bzw. der nächsten richtigen operativen Schritte möglich. Es ist sehr häufig erst die richtige Visualisierung der Daten, die eine Basis für fruchtbare Diskussionen über die strategische Ausrichtung eines Unternehmens bietet. Weiterhin ist es hilfreich, sich auf

eine bestimmte Art der Darstellung von Informationen zu einigen und nicht permanent Änderungen vorzunehmen.

Eine der wichtigsten und am weitesten verbreiteten Analyseformen ist die sog. **SWOT-Analyse** (Strengths: Stärken, Weaknesses: Schwächen, Opportunities: Chancen und Threats: Risiken). Diese Analyse dient der Positionsbestimmung des Unternehmens und ist eine gute Basis für anschließende Diskussionen über die Strategieentwicklung. Im Rahmen dieser Analyse werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens den Chancen und Risiken, denen ein Unternehmen gegenübersteht, in tabellarischer Form gegenübergestellt (► Abb. 7). Die Anzahl der Punkte eines jeden Bereichs sollte auf die Wesentlichsten reduziert werden, wodurch die Komplexität reduziert wird und gleichzeitig herausgearbeitet werden kann, worauf das Unternehmen seine Aufmerksamkeit legen sollte.

Stärken (Strengths)	Chancen (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... • ...
Schwächen (Weaknesses)	Risiken (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... • ...

Abb. 7: SWOT-Analyse

Auch über die Art der Darstellung von Marktanteilen sollte ein Standard definiert werden. Hierzu eignen sich jegliche Formen von Säulen- und Tortendiagrammen. Eine besonders aussagekräftige Form der Darstellung von Marktvolumina und Marktanteilen lässt sich durch die Verwendung von sog. Mekko Graphics (www.mekkographics.com) erzielen.

Weitere Standardauswertungen von Informationen stellen sog. Marktwachstum-Marktanteils-Portfolioanalysen und auch Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolioanalysen dar, die sehr häufig in verschiedensten Analysen Verwendung finden.

6.4 Ermitteln möglicher Markteintrittsbarrieren als Teil der Marktanalyse

Markteintrittsbarrieren sind definiert als Kräfte, die außerhalb des Feldes stehende Unternehmen davon abhalten, sich in ein Geschäftsfeld zu begeben und dort zu investieren (Schreyögg, Koch 2015). Markteintrittsbarrieren schützen etablierte Anbieter vor neuer Konkurrenz. Sie sind daher daran interessiert, möglichst viele Markteintrittsbarrieren gegen den Wettbewerb aufzubauen. Wichtige Markteintrittsbarrieren können zum Beispiel sein:

1. Kundenloyalität (emotionale Kundenbindung / Kundenbindungsprogramme)
2. Rechtliche Rahmenbedingungen (Bewilligungen, Zertifizierungen, Patente)
3. Marktmacht von Wettbewerbern (Preiskampf, Marketingkampagnen)
4. Nicht ausreichende Ressourcen für den Markteintritt (Kapital, Personal)
5. Einkaufsverhalten der Kunden (langfristige Vertragsbindungen)

Es ist sehr wichtig, im Rahmen von Markt- und Wettbewerbsanalysen aktiv nach möglichen Markteintrittsbarrieren zu suchen und konsequent Lösungen zu entwickeln, wie diese überwunden werden können. In bestimmten Fällen sind Markteintrittsbarrieren so bedeutend, dass sie ein ganzes Geschäftskonzept in Frage stellen können. Bezogen auf den Vertrieb kann z. B. die Frage nach der bereits erreichten Marktstellung eines Wettbewerbers von Bedeutung sein. Wenn ein Anbieter mit einem neuen Produkt in einen bereits weitgehend verteilten Markt eintritt, wird die Reaktion der bereits etablierten Wettbewerber möglicherweise sehr heftig in Form von Preiskämpfen oder auch Vertriebs- und Marketingoffensiven ausfallen. In einer solchen Marktphase sind alle Wettbewerber einem besonderen Druck ausgesetzt und nicht selten schaffen es neue Anbieter nicht, ausreichende Marktanteile zu profitablen Preisen zu gewinnen. Nicht selten ist ein offensichtlich gleichwertiges oder sogar besseres Produkt im Markt nicht erfolgreich, weil die etablierten Anbieter ausreichend hohe Eintrittsbarrieren aufgebaut haben, die neue Anbieter nicht zu überwinden vermögen. Eine Identifikation von Markteintrittsbarrieren ist in der Regel ein aktiver Prozess, in welchem gezielt nach möglichen Barrieren gesucht wird. So können zum Beispiel Gespräche mit Kunden, die bereits bei einem Wettbewerber kaufen, sehr viele Informationen zu den realen Marktbedingungen liefern. Aktives Nachfragen, ob aus Kundensicht einem Wechsel des Lieferanten etwas entgegensteht, ist dabei durchaus legitim. Durch das Stellen der richtigen Fragen kann man schon in wenigen Gesprächen einen erheblichen Erkenntnisgewinn haben.

6.5 Kundenidentifikation und der Begriff Buyer Persona

Auf die richtige strategische Ausrichtung des Unternehmens und eine detaillierte Marktanalyse mit Festlegung der Zielmärkte, folgt die Frage nach der Kundenseg-

mentierung und Kundenidentifikation. Bevor Marketing- oder Verkaufsaktivitäten begonnen werden können, muss die Frage geklärt werden, wer die zukünftigen Kunden sind und über welche Kommunikationskanäle diese am besten zu erreichen sind.

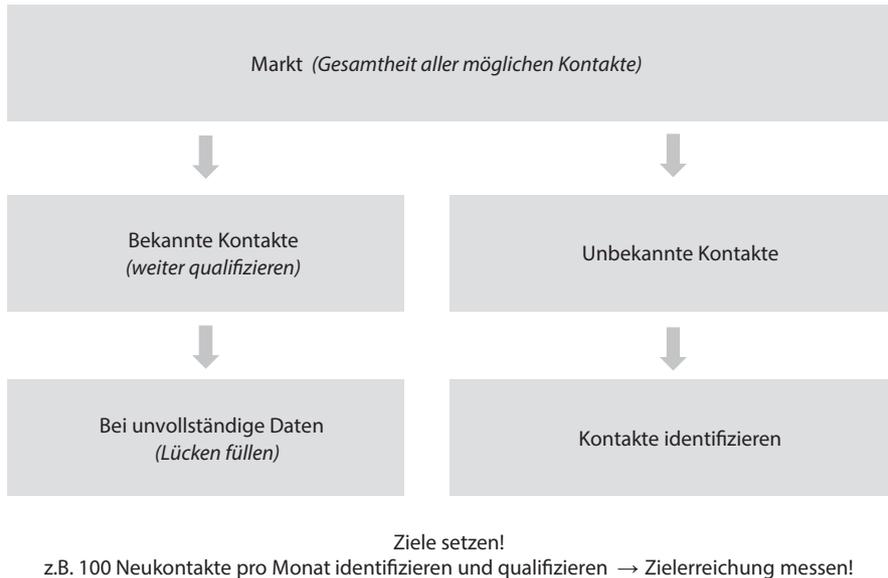


Abb. 8: Kundenidentifikation

Ziel muss es sein, die Zielkunden genau zu segmentieren und soweit wie möglich zu identifizieren. Das Durchführen einer Kundensegmentierung bedeutet, die wichtigsten Zielgruppen zu benennen und jede der identifizierten Zielgruppen einer sog. **Buyer Persona Analyse** zu unterziehen. Hierbei wird versucht, einen typischen Vertreter jeder Zielgruppe möglichst genau durch demografische Daten (Alter, Wohnort) als auch soziografische Informationen (Beruf, Lifestyle, Interessen) zu beschreiben und anschließend aus diesen Informationen ein besseres Verständnis für die Zielgruppe abzuleiten (► Abb. 9). Dieses Konzept hilft, die eigenen Botschaften noch zielgenauer abzustimmen und am Ende bessere Geschäfte mit der jeweiligen Zielgruppe zu erzielen.

In Business-to-Consumer-(B2C-)Märkten können einzelne Bevölkerungsgruppen eine Buyer Persona Gruppe darstellen. Sofern es Sinn macht, könnten z. B. alle männlichen Kunden, über 50 Jahre alt, mit einer Neigung für technische Produkte, eine Persona Gruppe bilden. In Business-to-Business-(B2B-)Märkten ist es meist so, dass keine Einzelindividuen eine Entscheidung über den Kauf eines Produktes tätigen. Hier wird in der Regel eine Entscheidung in sog. **Buying Centern** gefällt. **Ein Buying Center ist eine Gruppe von Individuen innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens, die zusammen über den Kauf und Kaufvorgang entscheiden.**

Definition: Typischer Vertreter einer Zielgruppe, der möglichst genau beschrieben wird

- Welche demographischen Daten
- Job und Position
- Lifestyle
- Interesse



Ziel: Zielgruppe besser verstehen und Themen ansprechen, die die Zielgruppe interessiert

Das Konzept hilft, die eigenen Botschaften noch zielgenauer auf eine Zielgruppe auszurichten

Abb. 9: Definition Buyer Persona

Im Rahmen der Kundenidentifikation sollte hier zusätzlich zur Kundenanalyse (Ermittlung der Zielunternehmen oder -organisationen) auch eine Buyer Persona Analyse auf Ebene des Buying Centers durchgeführt werden. In der Praxis heißt dies, dass möglichst alle Funktionsträger, die in einem Unternehmen an der Entscheidung über den Kauf eines Produktes beteiligt sind, identifiziert werden und dann je nach Funktion einer Buyer Persona Analyse unterzogen werden. Dieses Vorgehen bietet mehrere Vorteile: Ihr Verständnis der einzelnen an der Entscheidung beteiligten Funktionsträger wird vertieft, Sie bekommen eine Vorstellung über die jeweiligen Interessen und wie Sie die Persona optimal auf das zu verkaufende Produkt ansprechen können.

Ein Buying Center setzt sich sehr häufig aus Individuen zusammen, die eine der fünf nachfolgenden Rollen im Kaufentscheidungsprozess übernehmen (► Abb. 10):

1. **Anwender:** Mitglieder der Organisation, die das Produkt oder die Dienstleistung verwenden oder nutzen. Diese können Anstoß für die Beschaffung eines Produktes oder eine Dienstleistung geben und sie sind sehr häufig in Produkttestläufe involviert.
2. **Entscheider:** Personen mit der Befugnis zur Auftragserteilung.
3. **Gatekeeper:** Personen, die sich um spezielle Bereiche oder Themen kümmern und daher für die Verkäufer spezieller Produkte oder Dienstleistungen der erste Ansprechpartner sein können. Der Gatekeeper beurteilt in der Regel die Produkte und verteilt die Informationen im Buying Center. Er beeinflusst häufig maßgeblich ob ein Produkt für den Kauf in Erwägung gezogen wird.
4. **Einkäufer:** Handeln die Kauf -und Lieferbedingungen aus und erteilen formal den Auftrag.
5. **Beeinflusser:** Können alle Personen sein, die Einfluss auf die Entscheidung nehmen. Sie sind aber offiziell nicht an dem formalen entscheidungs- und Kaufprozess beteiligt.

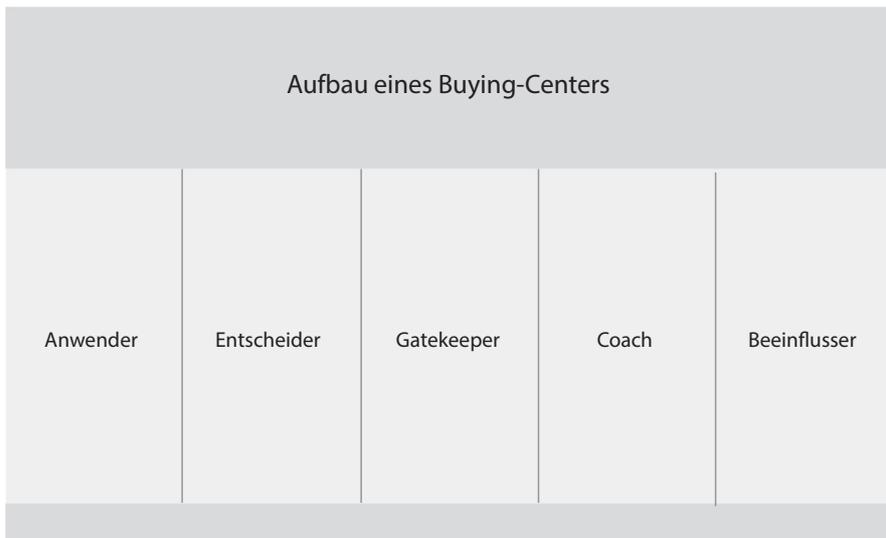


Abb. 10: Aufbau eines Buying-Centers (Quelle: Eigene Darstellung nach Kotler, Armstrong, Harris, Piercy 2016)

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Entwicklung einer operativen Vertriebsstrategie«

1. Was sind die wichtigsten Bausteine einer operativen Vertriebsstrategie?
2. Kennen Sie ein Beispiel für eine Markteintrittsbarriere aus eigener Erfahrung? Wie sind sie damit umgegangen?
3. Haben Sie die Kundenidentifikation in Ihrem Unternehmen ausreichend gut durchgeführt? Wenn nicht, wo sind die Lücken?

7 Aufbau eines operativen Marketing- und Vertriebsplans

Nach der Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und nach gründlicher Durchführung von Markt - und Wettbewerbsanalysen folgt die Erarbeitung eines operativen Marketing- und Vertriebsplans. Dieser Plan soll sicherstellen, dass die definierten strategischen Ziele und die damit verbundenen Umsatz- und Profitabilitäts-erwartungen durch genau geplante Aktivitäten auch realistisch erreichbar sind. Der Plan sollte so aufgebaut sein, dass alle Marketing- und Vertriebsaktivitäten optimal harmonisiert und mit definierten Ergebniserwartungen verbunden sind. Um einen solchen Plan aufsetzen zu können, ist es notwendig, dass im gesamten Team ein modernes Verständnis der Funktionen von Marketing und Vertrieb entwickelt ist. Damit ist gemeint, dass alle Teammitglieder den Geist und das Ziel des formulierten Plans verinnerlicht haben sollten und sich über ihre Rolle im Rahmen der Umsetzung im Klaren sind. Um diese Bedingung herbeizuführen, bedarf es einer professionellen Auffassung eines jeden Teammitglieds bezüglich seiner Rolle und zusätzlich einer guten Führung. Allzu oft sind Vertriebs- und Marketingteams noch in mehr oder weniger separierten Einheiten organisiert, was teilweise zu erheblichen Performanceeinbußen führen kann (Anderson et. al. 2018). Wenn das gesamte Vertriebs - und Marketingteam nicht als eine vertriebsorientierte Einheit funktioniert, kommt es oft zu nicht unerheblichen Spannungen im Team, die einen negativen Einfluss auf die Ergebniserreichung und auf die Motivation haben. Besonders vor dem Hintergrund, dass Vertriebsprozesse heute sehr häufig nicht mehr durch eine einzelne Person abgewickelt werden, ist ein funktionierendes Vertriebs- und Marketingteam mit klar verteilten Verantwortlichkeiten im Verkaufsprozess eine absolute Grundvoraussetzung für den zukünftigen Erfolg.

Bevor mit dem eigentlichen Aufbau des operativen Marketing- und Vertriebsplans begonnen wird, sollte die generelle Zielsetzung des Unternehmens für die kommende operative Periode (z. B. Geschäftsjahr) jedem Mitarbeiter kommuniziert und erläutert werden, was die Umsetzung des Planes für jeden einzelnen bedeutet. Findet die Kommunikation nicht adäquat statt, kann die Ausrichtung des Unternehmens von den Mitarbeitern möglicherweise nicht richtig verstanden und verinnerlicht werden.

Für den Aufbau des Marketing- und Vertriebsplans ist es weiterhin wichtig, die richtigen Rahmenbedingungen und Erwartungen zu formulieren. Dazu gehören die folgenden Punkte:

1. Definition und Kommunikation der Umsatz- und Profitabilitäts-erwartungen
2. Festlegen der Budgets für Vertriebs- und Marketingaktivitäten
3. Festlegen der Ressourcenverteilung

Sobald die Eckpunkte der Rahmenbedingungen definiert sind, kann mit der eigentlichen Planung begonnen werden. Bevor allerdings Einzelaktivitäten festgelegt werden, müssen folgende Fragen spezifisch für jedes Kundensegment (Buyer Persona) voll beantwortet sein:

1. Was ist der Kundennutzen eines jeden Produkts im Portfolio?
2. Wie ist das Informationsverhalten jeder Buyer Persona Gruppe?
3. Wie genau lässt sich das Einkaufsverhalten in Einzelschritten beschreiben?
4. Wie sollen Kundenbeziehungen aufgebaut und entwickelt werden?

Die Antworten auf diese vier Fragen sollten Klarheit darüber bringen, welche Elemente der Kundenkommunikation wie eingesetzt werden müssen, um die gewünschten Verkaufserfolge zu erzielen. Es beginnt also alles mit dem Kunden sowie dessen Interessen und Verhalten. Von dieser Kenntnis aus wird der eigentliche Verkaufsprozess abgeleitet und in operative Schritte übersetzt, die das Ziel haben, die Produkte entweder direkt zu verkaufen oder Kunden in mehreren Schritten zum Kauf zu bewegen. Dabei gehen direkte Verkaufsaktivitäten sowie digitale und klassische Marketingaktivitäten Hand in Hand. Eine grobe Orientierung zur Entwicklung eines operativen Aktionsplans bietet der sog. Marketing-Mix, der alle wesentlichen taktischen Werkzeuge zusammenfasst (► Abb. 11) (Kotler 2016).

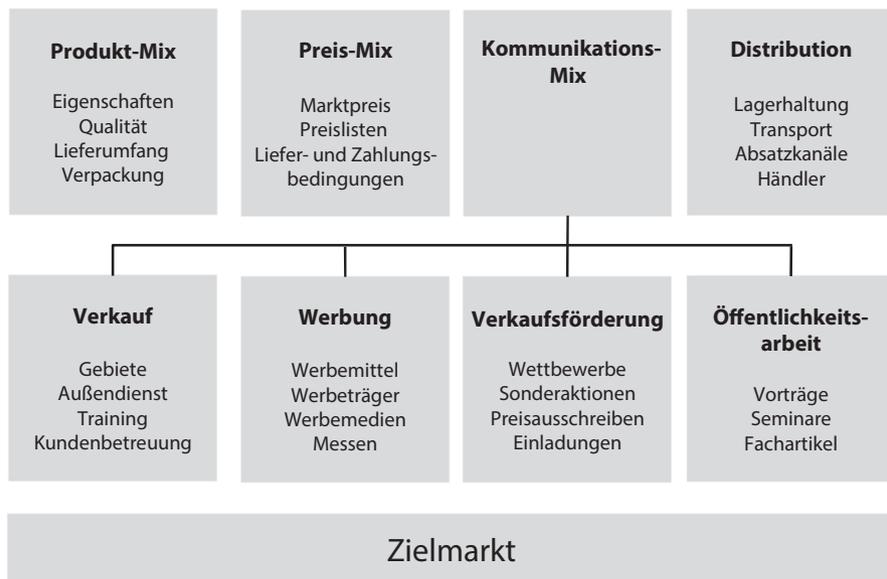


Abb. 11: Der Marketing-Mix (Quelle: Verändert nach Kotler 2016)

Die eigentlichen Verkaufsaktivitäten werden im Marketing-Mix unter **Promotion** oder auch **Kommunikations-Mix** zusammengefasst. Innerhalb des Kommunikations-

Mixes unterscheidet man die direkten Verkaufsaktivitäten, die klassischen und digitalen Marketingaktivitäten, sowie Öffentlichkeitsarbeit und den Aufbau und Betreuung von Meinungsbildnern. Die Aktivitäten in allen Bereichen sollten so geplant sein, dass sie sich ergänzen und möglichst zeitlich harmonisiert sind.

Zu den klassischen direkten Verkaufsaktivitäten gehören alle direkten Kundenansprachen durch Außendienstverkäufer oder durch Telefonverkauf. Für die Planung dieser Aktivitäten muss die Art und Weise der Kundenansprache (spezifisch für jede Buyer Persona) festgelegt, die notwendigen Verkaufsmaterialien entwickelt und ein Aktionsplan für jedes Verkaufsgebiet erarbeitet werden. Dieser Aktionsplan enthält Angaben zu Zielgruppen (oder auch Einzelkunden), Besuchsfrequenzen, Anzahl von Neu- und Kundenrückgewinnungsprojekten sowie Umsatzplanzahlen.

Der Aktionsplan für die Marketingaktivitäten sollte eng an den Aktionsplan für den direkten Vertrieb angelehnt entwickelt werden. Insbesondere der Plan für die digitalen Aktivitäten (Website, E-Mail-Marketing, Social Media) sollte inhaltlich an die Strategie des direkten Vertriebs angepasst sein. Dies ist besonders wichtig, weil sich viele Kunden über Produkte oder Dienstleistungen bereits weitgehend im Internet informiert haben, bevor sie mit einem Verkäufer überhaupt in Kontakt kommen. Idealerweise führen digitale Marketingaktivitäten dazu, dass sich potenzielle Kunden durch digitale Informationen schon weit im Entscheidungsprozess vorwärtsbewegt haben und im letzten Schritt durch den direkten Kontakt nur noch die finale Kaufentscheidung tätigen. Man kann daher sagen, dass in vielen Geschäften das digitale Marketing bereits Teil des aktiven Verkaufsprozesses ist und somit eine enge Verzahnung der digitalen und klassischen Vertriebsaktivitäten ein wichtiger Erfolgsfaktor geworden ist.

Klassische Marketingaktivitäten wie z. B. das Schalten von Anzeigen sollten natürlich auch mit in den Aktionsplan aufgenommen werden, sofern diese Aktivitäten neben den digitalen Ansätzen weiterhin sinnvoll sind.

Der eigentliche detaillierte Plan sollte so genau formuliert sein, dass jede Einzelaktivität mit einer kurzen Beschreibung, dem genauen Umsetzungszeitpunkt, der verantwortlichen Person, den Kosten und den Ergebniserwartungen (Anzahl Neukontakte, Neuprojekte, Neukunden) versehen ist. Solche Pläne lassen sich z. B. in einer Excel-Tabelle aufsetzen. Besser ist aber sicherlich, eine cloudbasierte Projektdatenbank zu verwenden, zu der alle Teammitglieder Zugang haben. Ein guter Vertriebs- und Marketingplan sollte möglichst 1-2 Monate vor der Umsetzung fertig sein. Üblicherweise ergeben sich nach Fertigstellung immer wieder Punkte, die Anpassungen notwendig machen. Sie sollten auf keinen Fall mit einem halbfertigen Plan in eine neue Finanzperiode (z. B. Geschäftsjahr) gehen, da dadurch ein negativer Einfluss auf die Umsetzung zu erwarten ist und am Ende die geplanten Umsatzziele nicht erreicht werden können.

8 Umsetzung eines Marketing- und Vertriebsplans

Ein operativer Marketing- und Vertriebsplan muss so umgesetzt werden, dass alle Maßnahmen und Aktivitäten auch durchgeführt werden. Jedoch gibt es im Alltag immer wieder Hürden (Krankheit eines Teammitglieds, Urlaubszeit, Verspätungen bei notwendigen Zuarbeiten), durch die das Ausführen des Plans in Frage gestellt werden kann. Da dies aber die Grundlage des Geschäftserfolges ist, ist die Sicherstellung der Umsetzung eine zentrale Managementaufgabe.

Die beste Methode zur Sicherstellung der Umsetzung von Vertriebs- und Marketingplänen ist die Einführung eines wirksamen Vertriebs- und Marketingcontrollings. Dafür ist die wichtigste Voraussetzung, dass für alle Bereiche messbare Ziele gesetzt und mit definierten Kennzahlen (z. B. Neukunden pro Gebiet / pro Monat, Neukontakte pro Monat) messbar gemacht werden. Diese Kennzahlen werden z. B. wöchentlich oder monatlich ermittelt und den verantwortlichen Mitarbeitern zu Verfügung gestellt. In regelmäßigen, sehr fokussierten Meetings wird dann die jeweilige Zielerreichung analysiert. Im Falle einer Verfehlung können sofort Gegenmaßnahmen definiert und beschlossen werden. So wird sichergestellt, dass eventuelle Planabweichungen frühzeitig erkannt werden und mit sofortigen Gegenmaßnahmen sichergestellt werden kann, dass die Umsetzung des Plans nicht grundsätzlich in Frage gestellt ist. Für den Bereich Marketing könnten wöchentliche oder monatliche Meetings so aussehen, dass alle geplanten Marketingaktivitäten durchgesprochen werden und gemeinsam überprüft wird, ob alle Aktivitäten entsprechend des festgelegten Zeitplans umgesetzt werden können. Natürlich sollten auch alle wichtigen Marketing-Kennzahlen (z. B. Anzahl der Neukontakte durch Marketingaktivitäten, Höhe der Marketingausgaben) kurz durchgegangen werden. Für den Bereich Vertrieb sollten die wöchentlichen oder monatlichen Umsätze pro Verkaufsgebiet analysiert und mit den Planzahlen abgeglichen werden. Zusätzlich sollten alle wichtigen Projekte zum Aufbau von Neugeschäft gemeinsam durchgegangen und beurteilt werden, ob die Qualität der Projekte gut genug ist, den geplanten Umsatz zu liefern.

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Entwicklung einer operativen Vertriebsstrategie«

1. Haben Sie einen operativen Vertriebs- & Marketingplan für Ihr Unternehmen entwickelt? Überprüfen Sie, ob sie Verbesserungsansätze für den Plan formulieren können.
2. Kontrollieren Sie regelmäßig die korrekte Umsetzung ihres Vertriebs- und Marketingplans?

9 Distributionsmanagement

Vertriebsteams konzentrieren sich in erster Linie darauf, Neukunden zu gewinnen und bestehende Kundenbeziehungen zu erhalten und weiterzuentwickeln. Damit aber Kunden zufrieden sind, müssen sie ihr Produkt nach Abschluss des Kaufvertrages auch vereinbarungsgemäß geliefert bekommen. In der Regel kümmern sich Vertriebsmitarbeiter nicht um die Abwicklung der Aufträge und um die Sicherstellung der Einhaltung der zugesagten Lieferzeit. Sollte es aber in einem Lieferprozess z. B. durch nicht verfügbare Produkte zu Lieferengpässen oder auch durch Verspätungen innerhalb der Lieferkette zu Verzögerungen kommen, treten die Kunden meist zuerst mit dem zuständigen Verkäufer in Kontakt. Folglich sollten sich auch die Vertriebsmitarbeiter mit der Frage auseinandersetzen, wie die Waren zum Kunden gelangen. Um Produkte sicher und zuverlässig von einem Hersteller oder Handelsunternehmen zu dessen Kunden zu bringen, müssen alle Prozesse im Rahmen des Distributionsmanagements festgelegt, gesteuert und kontrolliert werden.

Wie die Produkte eines Herstellers zu seinen Endabnehmern gelangen, ist eine der wichtigsten Fragen. Produkte können entweder auf direktem Wege zwischen Hersteller und Endabnehmer vertrieben werden oder indirekt durch einen **Absatzmittler**. Schaltet ein Hersteller einen Absatzmittler ein, so spricht man vom **Indirektabsatz**, der unterschiedlich ausgelegt sein kann (*Pepels 2001*):

1. **Einstufiger Absatz:** Im Absatzkanal ist nur eine Absatzmittlerstufe zwischengeschaltet (z. B. Einzelhändler)
2. **Zweistufiger Absatz:** Zwei Absatzmittlerstufen sind nacheinander geschaltet (z. B. Großhandel und danach der Einzelhandel)
3. **Mehrstufiger Absatz:** In diesem Fall sind mehr als zwei Absatzmittlerstufen zwischengeschaltet (z. B. wenn sich Groß- und Einzelhandel ihrerseits in Teilstufen aufteilen)

Ob ein Produkt direkt oder indirekt vertrieben werden soll, ist eine zentrale Frage im Vertrieb. Der direkte Vertrieb ist tendenziell mit hohen Kosten verbunden. Vorteil ist aber, dass der Hersteller den direkten Kontakt zum Kunden hat und eine direkte Kundenbeziehung und Kundenbindung aufbauen kann. Gleichzeitig bekommt der Hersteller ein direktes Feedback über Marktentwicklungen aus dem Markt, die für eigene strategische Entscheidungen sehr wichtig sein können. Entscheidet sich ein Hersteller, einen Absatzmittler einzuschalten, übernimmt dieser den Verkauf und bekommt dafür eine Vergütung in Form einer **Handelsspanne**. Ein Absatzmittler

(Handelsvertreter, Distributor) ist dann sinnvoll, wenn die abgegebene Handelsspanne bei gleichen Absatzmengen und Marktpreisen niedriger ist als die eigenen Vertriebskosten im Direktvertrieb. Oftmals wird von Herstellern ein Absatzmittler eingeschaltet, wenn dieser einen besseren und schnelleren Marktzugang aufgrund bestehender Geschäftsbeziehungen zu den Zielkunden hat oder wenn dem Hersteller eine eigene Vertriebsorganisation fehlt und der Aufbau zu teuer und zu langwierig wäre. Auch im Rahmen der Internationalisierung des Vertriebs kann es Sinn machen, im jeweiligen neuen Zielmarkt Absatzmittler (Indirekter Export) zwischenzuschalten (Berndt, Altobelli, Sander 2005). Dies hat den Vorteil, dass das exportierende Unternehmen auf den Marktzugang und die Ressourcen des Partners zurückgreifen kann und nicht selbst gezwungen ist, einen eigenen Marktzugang aufzubauen.

Entscheidet sich ein Hersteller, einen Handelspartner im Sinne eines indirekten Vertriebs einzuschalten, so übernimmt der Handelspartner die Verantwortung für Aufbau und Erhalt der geplanten Umsätze und Absatzmengen. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn der Handelspartner die exklusiven Vertriebsrechte für eine Region erhält. Es ist daher von sehr hoher Bedeutung, dass der Hersteller den richtigen Vertriebspartner auswählt und mit diesem dann auch die richtigen Verträge schließt. Nicht selten werden in mehrstufigen Vertriebskonzepten z. B. Händlerverträge geschlossen, die über die Vertragslaufzeit für den Hersteller in ihrer Ergebniserreichung unbefriedigend bleiben. Prüfen Sie daher bei der Wahl von Vertriebspartnern, ob der Partner wirklich in der Lage ist, die Vertriebsziele zu erreichen! Es sollte ebenso vereinbart werden, dass der Vertriebspartner einen konkreten Plan entwickeln und kommunizieren muss, wie er die geplanten Ziele erreichen will. In den gemeinsamen Kooperationsvertrag sollten konkrete Umsatz- und Absatzziele aufgenommen und deren Erreichung regelmäßig kontrolliert werden. Dies ist insbesondere bei exklusiven Verträgen entscheidend. Im Rahmen exklusiver Verträge hat der Hersteller in einer Verkaufsregion nur einen Handelspartner, der das Recht hat, die Produkte in der Region zu vertreiben. Bei einem solchen Vertragsverhältnis entsteht eine Abhängigkeit von der Performance des Vertriebspartners. Um hier das Risiko kalkulierbar zu machen, ist es hilfreich, zu Beginn der Vertragslaufzeit eine erste Pilotphase zu vereinbaren, in welcher erst einmal ausgelotet werden kann, wie erfolgreich sich die Zusammenarbeit entwickelt. Sind die vereinbarten Milestones erreicht worden, kann in eine längerfristige Zusammenarbeit übergegangen werden.

Wird der Direktabsatz der eigenen Produkte gewählt, erfolgt der Verkauf direkt vom Hersteller an den Endkunden. Diese Form des Absatzes hat den Vorteil, dass die Abgabe von Handelsspannen an Absatzmittler eingespart werden, die direkte Kundenbeziehung und -bindung aufgebaut werden kann, bessere Marktkenntnis aufgebaut wird und eine direkte Vertriebssteuerung und Zielerreichung möglich sind. Gleichzeitig sind mit dem Direktabsatz ein höherer Organisationsaufwand und höhere Kosten für den Aufbau und die Erhaltung der eigenen Vertriebsorganisation verbunden. Dennoch bietet der Aufbau einer eigenen Vertriebsorganisation gerade vor dem Hintergrund der immer mehr zunehmenden Austauschbarkeit von Produkten und dem steigenden internationalen Wettbewerb die Möglichkeit, direkte Kundenbeziehungen und Kundenbindung aufzubauen, was einen messbaren Einfluss

auf die Stabilität des eigenen Geschäfts haben kann. Hinzu kommt, dass Vertriebsprozesse durch die zunehmende Digitalisierung immer komplexer werden. Es macht daher für jedes Unternehmen Sinn, sich eigene vertriebliche Kompetenz und neue vor allem digitale Vertriebskanäle aufzubauen.

Der direkte Vertrieb findet vor allem durch ein eigenes Vertriebsteam mit eigenen Marketing- und Vertriebsmitarbeitern statt. Die digitalen und nicht digitalen Anteile des Vertriebsprozesses sollten je nach Kaufverhalten der Kundengruppen optimal abgebildet werden, damit sichergestellt ist, dass Kunden entlang ihrer gesamten Customer Journey nicht verloren gehen und dann das Produkt bei Wettbewerbsunternehmen kaufen. Den Kunden sollte in Abhängigkeit von den jeweiligen Produkten die Möglichkeit gegeben werden, die Produkte auch direkt online in einem Webshop zu bestellen.

Neben dem direkten bzw. indirekten Vertrieb durch Absatzmittler gibt es die auch Variante, dass **Absatzhelfer** im Absatzkanal tätig werden. Im Gegensatz zu Absatzmittlern begleiten Absatzhelfer den Weg der Ware vom Hersteller zum Endabnehmer, ohne dabei selbst Eigentümer der Ware zu werden (*Pepels 2001*). Ein typischer Absatzhelfer ist der sog. **Handelsvertreter**, welcher als selbständiger Gewerbetreibender Geschäfte für andere Unternehmen vermittelt oder abschließt. Für seine Tätigkeit bekommt der Handelsvertreter eine Provision von seinem Vertragspartner. Die Belieferung des Kunden findet aber direkt durch den Hersteller statt. Die Zusammenarbeit mit einem Handelsvertreter macht dann Sinn, wenn dieser Zugang zu spezifischen Kunden oder Kundengruppen mit hohem Potenzial hat, und dadurch die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass er die eigenen Produkte bei diesen Kunden platzieren kann. Es muss allerdings sichergestellt werden, dass vor Abschluss eines Handelsvertretervertrages für beide Seiten sehr klar ist, welche Ziele gemeinsam in welchem Zeitraum erreicht werden sollen.

Die Entscheidung für den Einsatz von Partnern im Vertrieb der eigenen Produkte ist eine sehr weitreichende Entscheidung. Der Erfolg einer Zusammenarbeit ist von der richtigen Auswahl der Partner und von gut ausgehandelten Verträgen abhängig. Bedenken Sie ebenfalls, dass Absatzmittler und Absatzhelfer meistens nicht nur ein Produkt vertreiben. Oft haben Sie mit mehreren Unternehmen Verträge und können vertrieblich nicht so stark auf ein einzelnes Produkt fokussieren, wie das z. B. ein eigener Vertriebsmitarbeiter tun könnte. Es ist also immer zu prüfen, ob der potenzielle Partner wirklich in der Lage ist, die anvisierten Umsätze auch zu erzielen.

Soll der Vertrieb durch unternehmenseigene Ressourcen stattfinden, müssen eigene Vertriebskanäle und eine funktionierende Vertriebsorganisation aufgebaut werden. In einem klassischen B2B-Geschäft ist dann der Aufbau eines möglichst flächendeckenden Verkaufsteams mit Außendienstmitarbeitern und, je nach Größe der Organisation und des Geschäfts, weiteren Funktionen wie Verkaufsleitung, Verkaufsinendienst und Marketing notwendig. Wenn Produkte eher in B2C-Märkte verkauft werden, können neben dem persönlichen Verkauf auch andere Verkaufsförmlichkeiten notwendig und erfolgsversprechend sein. So können die eigenen Produkte durchaus auch über eigene Ladengeschäfte (Fachgeschäfte) oder in Form von wechselnden Formaten (z. B. Messeverkauf) vertrieben werden. Auch andere Formen,

wie z. B. das **Multi-Level-Marketing (MLM)**, können eine Möglichkeit sein, die eigenen Produkte erfolgreich am Markt zu platzieren. Im Multi-Level-Marketing werden Produkte direkt zu Hause bei Kunden in einem persönlichen Beratungs- und Verkaufsgespräch durch Vertriebspartner des jeweiligen Unternehmens verkauft. Dazu werden die privaten Kontakte der einzelnen Vertriebspartner genutzt. Ziel dieses Geschäftes ist nicht nur der Produktverkauf, sondern auch die Gewinnung neuer Vertriebspartner, um das Netzwerk von Kunden und Vertriebspartnern ständig zu erweitern und das Geschäft auf diese Weise wachsen zu lassen. Daher wird das Multi-Level-Marketing sehr häufig auch als **Network Marketing** bezeichnet. Damit ein solches Vertriebskonzept erfolgreich sein kann, muss das jeweilige Produkt über einen MLM-Verkaufskanal verkäuflich sein und die gesamte strategische Vorarbeit geleistet werden (Rekrutierung von Partnern, Entwicklung eines attraktiven Provisionsmodells, klare Positionierung der Produkte und Bereitstellung aller Werbematerialien sowie der gesamten vertrieblichen Infrastruktur) (Gage 2012). Aufgrund der Tatsache, dass die einzelnen Vertriebspartner im Grunde nur die Neukundengewinnung und die Rekrutierung von neuen Vertriebspartnern durchführen und dabei voll auf die bereitgestellte Infrastruktur des Unternehmens zurückgreifen, wird im Rahmen von MLM-Vertriebskonzepten auch häufig von einem sog. »**persönlichen Franchise**« gesprochen.

Franchising an sich ist auch eine Möglichkeit, die eigenen Produkte erfolgreich zu vertreiben. Bei diesem Konzept kauft ein Franchise-Nehmer das Recht an einer Beteiligung am Marktauftritt und einer Nutzung des Vertriebskonzeptes eines Herstellers bzw. eines Anbieters einer Dienstleistung (Winkelmann 2012). Der Franchise-Nehmer arbeitet im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Er hat aber das Recht und die Pflicht das gekaufte Franchise-Paket zu nutzen, damit das Auftreten der Franchise-Nehmer eines Unternehmens nach außen hin einheitlich und für den Kunden nicht wahrnehmbar ist, dass hinter einem Markenauftritt immer unterschiedliche Einzelunternehmen stehen.

Neben den direkten, persönlichen Vertriebsformen werden unpersönliche, mediengestützte Kanäle immer bedeutender. Der wichtigste unpersönliche Verkaufskanal ist der Verkauf von Produkten im **Online-Handel**, z. B. über einen **Webshop**. Der Prozess des Kaufs und Verkaufs von Waren auf elektronischem Wege im Internet wird als **E-Commerce** bezeichnet. Der Trend hin zum Einkauf von Waren im Internet geht unaufhaltsam weiter. Somit stellt sich heute für jedes Unternehmen die Frage nach einem eigenen Webshop. Wie allerdings ein eigener Webshop im gesamten Vertriebskonzept aufgehängt ist und welche Bedeutung er für den Geschäftserfolg hat, muss im Einzelfall entschieden werden.

Damit Produkte nach dem Abschluss eines Verkaufes vereinbarungsgemäß bei Kunden eintreffen und überhaupt auch verfügbar sind, müssen alle damit verbundenen Prozesse in einem **Warenwirtschaftssystem (WWS) bzw. Enterprise Resource Planning Systemen (ERP)** abgebildet und organisiert werden. In einem solchen System werden alle Prozesse des Verkaufs (Angebote, Aufträge, Rechnungen), Einkaufs und der Warenlogistik (Lagerverwaltung, Bestandsführung mit Wareneingang und Warenausgang) organisiert, gesteuert und kontrolliert. Ein gut aufgesetztes

System kann erheblich zum Unternehmenserfolg beitragen, da durch den Einsatz eines WWS Abläufe standardisiert, transparent und damit effizienter werden. Weiterhin stellt ein solches System Daten zu Verfügung, die für die Optimierung der Lagerhaltung und des Sortiments genutzt werden können. Voraussetzung ist aber, dass das System optimal an die Unternehmensabläufe angepasst ist und auch das für das Unternehmen richtige System eingeführt wurde. Die Frage, welches WWS oder ERP-System implementiert und unter welchen Bedingungen dieses eingeführt wird, ist sehr bedeutend für die Entwicklung eines Unternehmens und sollte sehr gut überlegt und geplant werden.

Neben der Frage, wie der Absatz eines Produktes organisiert wird, ist auch die Frage nach der Logistik und Lagerhaltung zu beantworten. Grundsätzlich können Logistik und Lagerhaltung durch das Unternehmen selbst aufgebaut und durchgeführt werden. Es gibt aber auch die Möglichkeit, gleich von Beginn an diesen Bereich mit externen Anbietern abzudecken. Dies können Transport- und Lagerunternehmen, Speditionen oder auch Paketdienste sein, die als **logistische Absatzhelfer** auftreten. Ziel einer effizienten Logistik und Lagerhaltung ist es, die Kosten pro verkauftes Produkt niedrig zu halten und gleichzeitig eine hohe Lieferzuverlässigkeit, kurze Lieferzeiten und eine hohe Lieferflexibilität zu haben. Dabei spielen Lagerstandorte (Zentrallager oder Dezentrallager) und Transportmittelwahl eine wichtige Rolle.

Effizienz und Effektivität in den Lieferketten von Herstellern zu den Konsumenten werden zunehmend zu zentralen kritischen Erfolgsfaktoren (Specht, Fritz 2005). Insbesondere vor dem Hintergrund, dass viele Firmen im Rahmen ihrer Konzentration auf ihre Kernkompetenzen mehr und mehr Prozesse mit geringer strategischer Bedeutung ausgelagert haben, hat sich die Komplexität der Lieferketten in vielen Unternehmen deutlich gesteigert. Um diese Komplexität zu beherrschen, haben Unternehmen häufig das sog. **Supply Chain Management (SCM)** eingeführt.



Abb. 12: Vertriebskanäle

10 **Zusammenspiel von digitalem und klassischem Vertrieb**

Bei der Umsetzung eines Marketing- & Vertriebsplans stellen sich viele die grundsätzliche Frage, ob der Vertrieb hauptsächlich digital durch Online-Marketing und E-Commerce oder auch auf klassischen Vertriebskanälen stattfinden soll. Oft wird dabei angenommen, dass der digitale Vertrieb der Vertrieb der Zukunft ist und dieser dann den klassischen Vertrieb früher oder später komplett ersetzt. Richtig ist, dass sich in vielen Märkten das Einkaufsverhalten der Kunden stark verändert hat. Der Kauf von Waren im Internet nimmt weiterhin permanent zu. Schon heute finden nahezu alle Kaufentscheidungen von Kunden partiell oder auch schon ganzheitlich online im Internet statt, bevor ein Kunde überhaupt Kontakt zu einem Verkäufer aufnimmt. Es ist heute ganz natürlich, dass sich jeder, der ein Produkt kaufen möchte, zuerst im Internet orientiert. Dennoch bedeutet diese Entwicklung nicht, dass in nicht allzu ferner Zukunft alle Waren nur noch online vertrieben werden. Um die richtige Mischung von digitalen und klassischen Verkaufsaktivitäten zu finden, kommt es darauf an, das Informations- und Kaufverhalten der Kunden zu verstehen, zu messen und dann die richtige Marketing- und Vertriebsstrategie abzuleiten. **Es ist der Kunde, der heute die Kommunikationspielregeln bei den Anbietern definiert** (Biesel, Hame 2018). Um diese Kommunikationsregeln richtig zu verstehen, sollte eine sog. **Customer Journey Analyse** durchgeführt werden. Im Zuge dessen sollte jede Kundengruppe einer genauen Analyse unterzogen werden, über welche Berührungspunkte (**Touchpoints**) der Kontakt mit dem Produkt oder einer Marke erfolgt und welche weiteren Kontaktpunkte durchlaufen werden, bevor es zu einer Entscheidung kommt. Solche Touchpoints können sowohl direkte (Anzeige, Website oder direkter Kontakt) als auch indirekte Kontaktpunkte (Empfehlung, Blogs, Bewertungsplattformen) sein. Die Analyse der Kontaktpunkte sollte graphisch in Form eines **Customer Journey Mappings** durchgeführt werden. Diese detaillierte Darstellung, die die einzelnen Kontaktpunkte in Beziehung mit der Stufe in Entscheidungsprozess bringt, ermöglicht Ihnen eine genaue Analyse des Entscheidungsprozesses des Kunden. Auf dieser Basis können Sie dann die richtigen Verkaufs- und Marketingaktivitäten sowohl auf digitalen und nicht-digitalen Kanälen ableiten lassen.

Das Customer Journey Mapping ermöglicht auch, die Kaufprozesse einzelner Kundengruppen bzw. Buyer Persona zu beschreiben. Basierend darauf lässt sich die richtige Mischung aus digitalen und klassischen Marketing- und Vertriebsaktivitäten in einem operativen Plan festlegen. Welche Anteile eines Verkaufsprozesses digital bzw. klassisch ablaufen, muss für jeden Markt und für jedes Produkt ermittelt werden. Die Durchführung einer Customer Journey Analyse erscheint im ersten Moment

eventuell komplex und zeitaufwändig. Dennoch stellt sie einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Top-Performer in Vertriebs- und Marketingteams dar und sollte daher systematisch durchgeführt werden (*Salesforce research 2016*).

Die zunehmende Digitalisierung von Prozessen in Unternehmen ist eine der größten Herausforderungen in Unternehmen (*Lammenett 2018*). Dabei bleibt auch der Trend zur Digitalisierung vor Vertriebs- und Marketingprozessen nicht stehen, der sich durch drei wesentliche Eckpunkte charakterisieren lässt (*Orlandi 2016*):

1. Digitale Kommunikation zwischen Anbietern und Kunden führt zu einem stark anwachsenden Datenvolumen, das zu analytischen Zwecken genutzt werden kann bzw. muss (Digital Footprint).
2. Neue Informationstechnologien ermöglichen neue Kommunikationswege (Augmented Reality, Virtual Reality, Realtime Marketing)
3. Fragmentierung von Kommunikationskanälen (z. B. Email, Website, Google Ads, Social Media, Influencer Marketing etc.) führt zu komplexeren Kommunikationsstrategien und Vertriebsprozessen.

Das zunehmende Datenvolumen bietet die Chance, Rückschlüsse über das Kundenverhalten als auch über die Effizienz einzelner Verkaufs- und Marketingaktivitäten zu ziehen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Daten richtig erhoben und auch richtig ausgewertet werden. Augenmerk sollte auch darauf gelegt werden, dass die richtigen Softwarelösungen implementiert werden und dass genügend Ressourcen für die Auswertung der Daten zur Verfügung stehen. Nicht nur digitale Marketing- und Verkaufsaktivitäten werden zunehmend gemessen. Auch klassische Aktivitäten (z. B. Messen, Verkaufsgespräche) werden in ihrem Verlauf und Ergebnis mehr und mehr durch Erhebung und Auswertung von Daten beurteilt. Insgesamt führt dieser Trend zum Aufbau von immer stärker zahlengetriebenen und messbaren Marketing- und Verkaufsprozessen, die sich in ihrer Effizienz durch festgelegte Key Performance Indikatoren (KPI) messen und vergleichen lassen. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Fragmentierung der Kommunikationskanäle ist es sehr hilfreich, den Beitrag eines jeden Kanals zur Geschäftsentwicklung in Zahlen ausdrücken zu können und diese Ergebnisse als Basis für die Planung weiterer Aktivitäten verwenden zu können. Gleichzeitig eignet sich eine transparente Ergebnisanalyse auf der Basis von vordefinierten KPIs hervorragend als Basis für die Zielsetzung für die nächste operative Periode (Quartal, Finanzjahr).

11 Struktur eines Vertriebs- und Marketingteams (Demand Generation Center)

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist der richtige Aufbau und die richtige Führung der eigenen Vertriebsorganisation. Insbesondere wenn ein Vertrieb erst aufgebaut werden soll, müssen die einzelnen notwendigen Positionen bezüglich ihrer Aufgaben im Verkaufsprozess definiert und unter der richtigen Führung aufgebaut werden. Die genaue Anzahl der benötigten Mitarbeiter ergibt sich aus der Größe des Geschäfts und aus der Art der Verkaufsprozesse selbst, die von Markt zu Markt sehr unterschiedlich sein können. Werden die eigenen Produkte hauptsächlich über direkte Kundenkontakte über Außendienst-Mitarbeiter vertrieben, so ist der Aufbau eines flächendeckenden Außendienstes sinnvoll. Läuft der Vertrieb dagegen hauptsächlich digital ab, sollte der Fokus auf dem Aufbau eines Online Vertriebsteams mit den notwendigen Spezialisten liegen. Sehr häufig haben Unternehmen aber die Herausforderung, dass die Vertriebsprozesse zum Teil digital und zum Teil klassisch ablaufen. Dies ist heute vor allem in vielen B2B-Märkten der Fall. In einer solchen Situation ist es wichtig, ein Team aus Marketing und Sales Mitarbeitern aufzubauen, das in Form eines gut interagierenden Vertriebsteams (Demand Generation Center) bestmögliche Ergebnisse erzielt. In dieser Organisation muss sichergestellt werden, dass Kunden richtig durch ihren gesamten Entscheidungsprozess geführt werden. Kommt zum Beispiel ein Kunde auf die eigene Website und füllt dort ein Kontaktformular aus, muss sichergestellt werden, dass dieser Kontakt schnell qualifiziert wird und gegebenenfalls auch schnell an den zuständigen Außendienstmitarbeiter weitergegeben wird. In anderen Fällen nehmen potenzielle Kunden Kontakt zu einem Unternehmen auf, weil sie erst einmal nur eine Information haben wollen. Sobald der potenzielle Kunde diese Information bekommen hat, sollte dieser Kontakt mit weiteren Informationen versorgt werden. Das wäre dann die Aufgabe eines Marketingmitarbeiters, der erst dann einen Außendienstmitarbeiter einbeziehen würde, wenn der potenzielle Kunde in seinem Entscheidungsprozess für das Produkt schon deutlich fortgeschritten ist. Diese Beispiele zeigen, dass Verkaufsprozesse sehr schnell sehr komplex werden können. Diese können nur dann erfolgreich geführt werden, wenn ein gut funktionierendes Sales- und Marketingteam etabliert ist, in dem Verantwortlichkeiten klar geregelt sind und das gut geführt wird. Sobald Sales- und Marketingmitarbeiter in Silos als getrennte Einheiten geführt werden, kommt es sehr häufig zu organisatorischen Problemen. Daher haben einige Firmen bereits die Funktion eines **Chief Revenue Officer (CRO)** eingeführt, unter dem die gesamte Sales- und Marketingorganisation aufgehängt ist (Andersen, Archacki, Mustaghni, Premo 2018).

Ein CRO stellt sicher, dass das gesamte Marketing- und Salesteam die richtige »verkaufsorientierte« Einstellung hat, dass die Zusammenarbeit in diesem Team harmonisiert abläuft und dass alle notwendigen Veränderungen (Implementierung von notwendigen Softwarelösungen, Datenanalysen, Automatisierungen) gezielt vorangetrieben werden.

Im klassischen direkten B2B-Vertrieb spielt nach wie vor der Außendienstmitarbeiter die Hauptrolle im Verkaufsprozess. Er ist diejenige Person, die alle Verkaufsprojekte mit den potentiellen Kunden abwickelt und am Ende für die jeweilige Umsatzentwicklung in seiner Verkaufsregion verantwortlich ist. Diese Tätigkeit geht häufig mit hoher Reisetätigkeit einher und nicht selten arbeiten Außendienstmitarbeiter Homeoffice-basiert. Dies bedeutet, dass sie in sehr hohem Maße in der Lage sein müssen, sich selbst zu organisieren und zu führen (Panagopoulos, Ogilvie 2015). Neben der Neukundengewinnung kommt den Außendienstmitarbeitern auch die Aufgabe zu, das bestehende Geschäft zu sichern. Insbesondere in kompetitiven Märkten kann die Sicherung der Bestandskunden einen deutlich höheren Anteil an der Gesamtarbeitszeit eines Außendienstmitarbeiters haben als die Neukundengewinnung.

In kleinen Verkaufsteams können die Außendienstmitarbeiter an die Geschäftsleitung berichten. Sobald allerdings flächendeckende Verkaufsteams aufgebaut werden, müssen diese durch eine eigene Verkaufsleitung geführt werden. Die Verkaufsleitung hat die Aufgabe der Führung und der Weiterentwicklung der Verkaufsorganisation und stellt zusammen mit den Außendienstmitarbeitern sicher, dass durch Umsetzung der gemeinsam entwickelten Vertriebspläne und Einhaltung der Arbeitsprozesse die geplanten Vertriebsziele erreicht werden. Um die geplanten Umsatzziele erreichen zu können, muss die Verkaufsleitung auch sicherstellen, dass Preise und Lieferkonditionen mit Kunden richtig verhandelt werden und eine möglichst genaue Verkaufsplanung erstellt wird. Auch der Führungsstil, den die Verkaufsleitung gegenüber dem Außendienst an den Tag legt, ist von hoher Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens (Al-Malki, Juan 2018).

Vertriebsleiter sind heute eher weniger reine Zahlenmanager. Vielmehr müssen sie ihr Vertriebsteam inhaltlich und auch menschlich führen und im besten Fall jedes Teammitglied optimal coachen. Damit ein Verkaufsleiter diesem hohen Anspruch auch wirklich nachkommen kann, sollte die Anzahl der Mitarbeiter pro Verkaufsleiter nicht zu hoch werden. Aus eigener Erfahrung halte ich maximal 10 Außendienstmitarbeiter pro Verkaufsleiter für eine Obergrenze. Besser ist aber eine Zahl von 3-8 Mitarbeitern.

Insbesondere in B2B-Märkten können einzelne Kunden aufgrund von ihrer Größe eine hohe Bedeutung für das eigene Unternehmen bekommen. Um die Weiterentwicklung und Sicherung solcher Großkunden zu gewährleisten, setzen viel Unternehmen Außendienstmitarbeiter ein, die sich speziell um Groß- oder auch Schlüsselkunden kümmern. Diese Mitarbeiter werden auch **Key Account Manager (KAM)** genannt. Erreichen Kunden eine gewisse Größe, verlangen sie oft nach einer speziellen Bezugsperson als Key Account Manager die ihnen als genereller Ansprechpartner dient. Oft wird sogar seitens des Kunden eine gleiche Funktion eingeführt,

wodurch Projektmanagement, Verhandlungsprozesse und Problemlösungen unkomplizierter zwischen Kunde und Lieferant herbeigeführt werden können.

Neben dem Verkaufsaußendienst ist in der Regel auch ein Verkaufsinendienst notwendig, der sich z.B. um das Bestellwesen, direkte Kundenanfragen oder auch Reklamationen kümmert. Er unterstützt aktiv die Außendienstmitarbeiter bei der Qualifizierung von Projekten und ist somit durchaus in Verkaufsprozesse eingebunden. Die Kundenkommunikation des Verkaufsinendienstes findet häufig per Telefon statt, was eine eigene Herausforderung im Vertrieb darstellt. Verkaufsinendienstmitarbeiter sollten genauso wie Außendienstmitarbeiter eine Vertriebschulung bekommen. Zusätzlich sollte aber auch die Kommunikation am Telefon trainiert werden.

Funktionen im Bereich Marketing ordnen viele noch heute gedanklich nicht als Vertriebspositionen ein. Dies hat sich grundsätzlich geändert, da auch Marketingmitarbeiter teile der Customer Journey und damit Verkaufsprozesse ihrer Kunden mitgestalten und auch dafür verantwortlich sind, dass Neukunden gewonnen werden.

Alle Verkaufsprozesse in einem Unternehmen oder eines Produktes sollten möglichst in ihren Einzelschritten in einem sog. Verkaufstrichter (Sales Funnel) beschrieben werden. Im besten Fall beinhaltet dieser Sales Funnel alle Einzelschritte, die vom gesamten Marketing und Salesteam verantwortet werden (► Abb. 13). Diese höhere Verantwortung von Marketingmitarbeitern bei der Gestaltung von Verkaufsprozessen hat dazu geführt, dass sich Marketingfunktionen mehr und mehr differenzieren. Neben den klassischen Positionen des Produktmanagers und Marketingassistenten haben sich im Marketing weitere Spezialisierungen speziell rund um das Online Marketing herausgebildet.

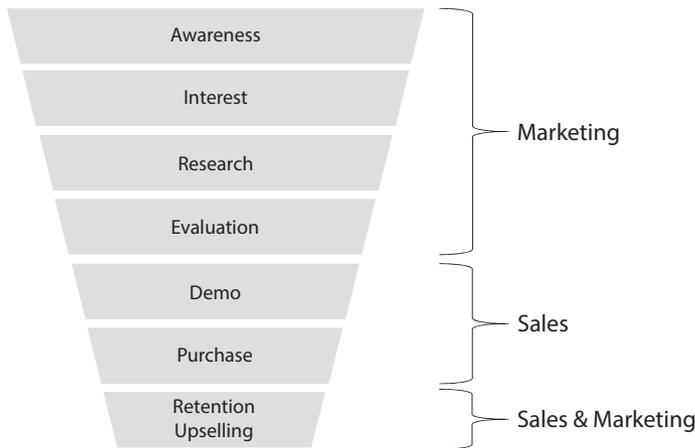


Abb. 13: Sales & Marketing Funnel (Quelle: Andersen, Archacki, Mustaghni, Premo 2018)

Damit alle Spezialisten Hand in Hand arbeiten, macht es Sinn, sollten alle notwendigen Funktionen des digitalen Marketings in einer Gruppe organisiert werden. Die

Führung sollte sicherstellen, dass die notwendige Fokussierung auf die Verkaufsprozesse stattfindet und die Zusammenarbeit mit den anderen Teilen des Verkaufsteams reibungslos funktioniert. Die wichtigsten Funktionen im digitalen Marketing sind:

1. Website Gestaltung und Webshops Management (E-Commerce)
2. Kampagnen Management (z. B. E-Mail Kampagnen, Event Management)
3. Online Marketing (Ads, SEO, PPC, Social Media)
4. Marketing Automation und Lead Handling
5. Content Marketing

Alle Funktionen dienen dazu, potentielle Kunden über Suchmaschinenmarketing (SEM), Social Media Marketing oder E-Mail-Marketing über Kampagnen zu erreichen, über verschiedene Schritte durch den Sales Funnel zu bewegen oder durch direkte Überzeugung zu Kunden zu machen.

Eine sehr wichtige Funktion in der modernen Marketingwelt ist das **Content Marketing**. Ziel des Content Marketings ist es, wertvolle und nützliche Information anzubieten, die beim Kunden zu einer Vertrauensbildung, zum Aufbau einer dauerhaften Beziehung zum Unternehmen und am Ende zu einer Kaufentscheidung führen. Dieses Konzept umfasst spezielle Inhalte und Formate für die verschiedenen Marketingkanäle bis hin zur Kommunikation des Produktnutzens. Diese Kommunikation muss so maßgeschneidert und zielgerichtet aufgebaut werden, dass ein Kunde am Ende Schritt für Schritt zum Kauf des Produktes hingeführt wird. Um dieses Konzept umsetzen zu können, bedarf es einer sinnvollen strategischen Planung, eines klugen Marketingkonzepts und hochwertiger Inhalte (Löffler 2016). Aufgrund der Tatsache, dass die permanente Entwicklung von Inhalten für spezielle Kundengruppen sehr anspruchsvoll ist, sollte das Content Marketing eine eigenständige Funktion im Marketingteam sein.

In einer komplex aufgestellten Vertriebs- und Marketingorganisation kommt es darauf an, die Effizienz aller Aktivitäten bezüglich ihres Beitrags zur Umsatzentwicklung und Neukundengewinnung zu messen und aus den Ergebnissen die nächsten logischen Schritte abzuleiten. Speziell alle digitalen Aktivitäten erzeugen eine Vielzahl von Daten, die in Form von Marketing- und Sales-Dashboards dargestellt werden sollten. Es macht durchaus Sinn, genügend Zeit in den Aufbau eines guten Reporting zu investieren und somit das gesamte Team von individuellen, zeitaufwendigen und oftmals nicht standardisierten Analysen zu befreien. Häufig spielt die IT-Abteilung beim Aufbau von guten Dashboards eine wichtige Rolle. Diese Tatsache zeigt sehr gut, dass IT-Mitarbeiter und das Vertriebsteam sich immer näher rücken und zunehmend stärker kooperieren müssen. Gerade bei der Auswahl von wichtigen Softwarelösungen, wie z. B. dem CRM-System oder der Marketing-Automations-Software sollte der Vertrieb zusammen mit der IT Abteilung über das richtige Angebot entscheiden und die Implementierung vorantreiben.

11 Struktur eines Vertriebs- und Marketingteams (Demand Generation Center)

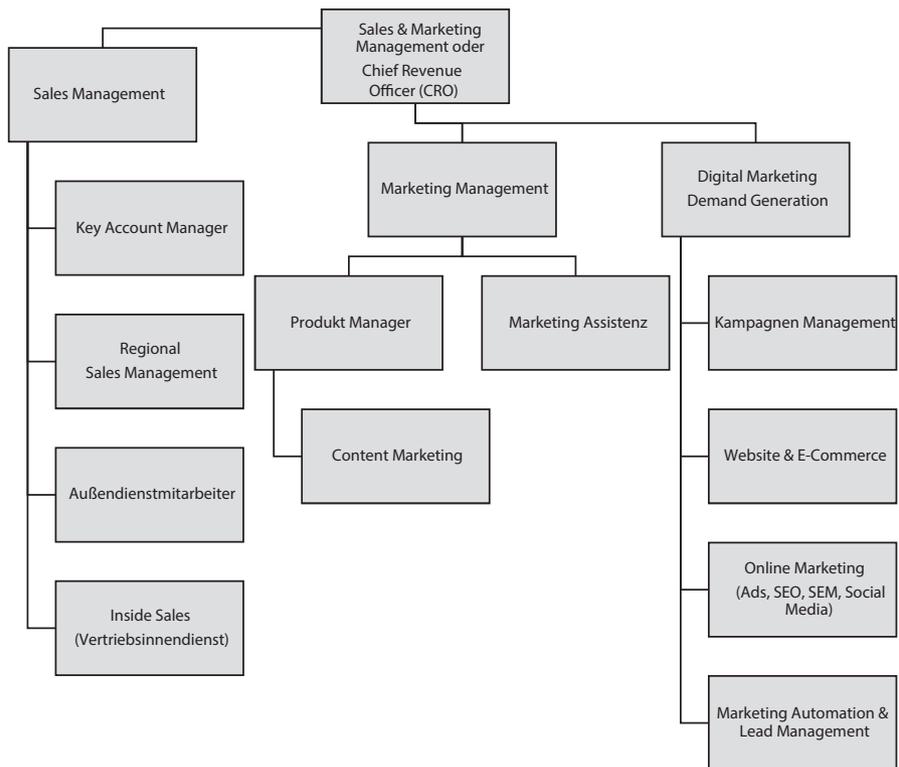


Abb. 14: Organigramm Sales & Marketing Team

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Struktur eines Vertriebs- und Marketingteams«

1. Welche Organisationsform haben Sie bei sich im Unternehmen umgesetzt? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in ihrer momentanen Organisation?
2. Welche Ressourcen und welches Know-how haben Sie in Richtung digitalem Marketing aufgebaut? Wo sehen Sie Verbesserungspotential?

12 Klassischer Vertrieb

Im klassischen Vertrieb findet die Kundenkommunikation und die Neukundengewinnung nicht auf digitalem Wege statt, sondern in Form eines direkten Kontakts durch einen Vertriebsmitarbeiter oder z.B. durch Telefonanrufe oder Videokonferenzen.

Im klassischen Vertrieb interagiert ein Verkäufer mit dem potentiellen Kunden mit dem Ziel, dem Kunden etwas zu verkaufen und eine möglichst dauerhafte Kundenbeziehung aufzubauen. Dabei versucht der Verkäufer, die Kaufentscheidung aktiv herbeizuführen oder die Kaufentscheidung an sich zu beeinflussen. Natürlich gibt es auch Tätigkeiten im Verkauf, bei denen einfach nur die Transaktion des Verkaufs durchgeführt wird. Ein Beispiel wäre hier der Verkauf von Waren an einer Supermarktkasse. Diese Form des Verkaufes soll an dieser Stelle nicht weiter beleuchtet werden. Vielmehr soll es um die Verkaufssituationen gehen, bei denen durch das Agieren des Verkäufers die Kaufentscheidung eines Kunden beeinflusst wird. Dies kann ein Verkäufer in einem Technikkaufhaus, ein Außendienstmitarbeiter eines großen Industriekonzerns oder ein Handelsvertreter sein, der für verschiedene Unternehmen als selbständiger Verkäufer Neugeschäft gegen Provision für seine Geschäftspartner aufbaut. Die Bezeichnung von Verkäufern kann je nach Position und Unternehmen variieren. Gängige Bezeichnungen für Vertriebspositionen sind:

1. Außendienstmitarbeiter
2. Verkaufsberater
3. Gebietsleiter
4. Sales Representative
5. Verkaufsleiter
6. Sales Manager
7. Key Account Manager

In vielen Bereichen ist auch im Zeitalter der schnellen Entwicklung des digitalen Vertriebs der Außendienstmitarbeiter weiterhin der Hauptkontaktpunkt des Kunden zum Unternehmen. Dies gilt vor allem für viele B2B-Geschäfte, bei denen der Außendienstmitarbeiter beim Kunden das gesamte Unternehmen repräsentiert und in vielen Fällen dann die Hauptverantwortung für den Erhalt und die Weiterentwicklung von Großkunden hat.

Die Frage, wie mit den Kunden kommuniziert werden muss und wie der eigentliche Verkaufsprozess aussieht, wird durch das Verhalten der Kunden entschieden. Für den

Außendienstmitarbeiter ist es daher wichtig, das Informations- und Kaufverhalten des Kunden genau zu kennen und mit dem Kunden auch so zu kommunizieren, wie es von diesem gewünscht wird. Dies kann bedeuten, dass Teile des Verkaufsprozesses auch digital ablaufen können, z.B. durch Kontaktaufnahme des Kunden über die Website. Sobald der Außendienstmitarbeiter die Information über die Kontaktaufnahme des Kunden bekommen hat, kann er sich direkt mit dem Kunden in Verbindung setzen und auf direktem Wege den Verkaufsprozess mit dem Kunden abschließen. Dies zeigt, dass eine Trennung von digitalem und klassischem Vertrieb heute selten mehr möglich ist und jeder Verkäufer die Verkaufsprozesse mit der Durchführung einer Customer Journey Analyse genau analysieren und verstehen sollte. Er sollte insbesondere an den Stellen der Customer Journey direkt mit dem Kunden in Kontakt treten, wo es vom Kunden erwartet wird und wodurch sich die Abschlussrate (Conversion) deutlich erhöhen lässt. Der klassische direkte Vertrieb durch direkte Kundenkontakte reduziert sich daher immer mehr auf bestimmte Phasen des Verkaufsprozesses. Dies bedeutet, dass Verkaufsprozesse immer komplexer werden und dass Verkaufsprozesse mit einzelnen Kunden immer häufiger auch in Teams aus Marketing- und Vertriebsmitarbeitern abgearbeitet werden müssen. Ursprünglich kam dem Außendienstmitarbeiter die volle Verantwortung darüber zu, neue potenzielle Kunden zu identifizieren und diese als Neukunden zu gewinnen. Dies ist heute besonders in B2B-Märkten noch immer so. Dennoch versuchen viele Unternehmen im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung des Vertriebs, Kontakte (Leads) eher auf digitalem Wege über die Website oder E-Mail-Marketing zu erzeugen, die nach einem oder mehrerer Qualifikationsschritte auf ein solches Qualitätsniveau gehoben werden, dass Sie als sog. Marketing Qualified Leads (MQL) an die zuständigen Außendienstmitarbeiter übergeben werden. Diese entscheiden dann, ob sie direkt Kontakt aufnehmen und diese Kontakte als Verkaufsprojekt (Opportunity) weiterführen, in einem bestimmten Zeitfenster abarbeiten und am Ende einen Verkauf erzielen.

Weiterhin können parallel Kunden über Direktmarketingaktivitäten wie Mailings, Katalogmarketing, Messeauftritte oder auch Vortragsveranstaltungen angesprochen werden.

12.1 Führung und Entwicklung eines Vertriebsteams

Die Führung eines Vertriebsteams ist eine verantwortungsvolle Aufgabe, da die Geschäftsentwicklung des Unternehmens maßgeblich von der Performance des Teams abhängt. Beim Aufbau eines Vertriebsteams kommt es darauf an, ausreichend Zeit in die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter zu investieren. Wirklich gut in das Team passende Mitarbeiter zu finden, die gleichzeitig auch erfolgreich im Vertrieb sind, ist eine aktive Aufgabe und kann zeitintensiv sein. Erfahrungsgemäß zahlt es sich nicht aus, mangels Alternativen bei der Personalwahl Kompromisse zu machen. Selbst wenn alle Faktoren für die Einstellung eines Kandidaten sprechen, sollte man immer auch auf sein Bauchgefühl hören und nur eine Einstellung vornehmen, wenn dieses

positiv ist. Ist ein Team zusammengestellt, muss dieses durch einen geeigneten Führungsstil weiterentwickelt und zum Erfolg geführt werden. Die Frage, welcher Führungsstil der Beste ist, füllt Bücher. Dennoch gibt es generelle Erfolgsfaktoren für den Aufbau und die Führung von Vertriebsteams. Jedes Team braucht zuerst eine klare Zielvorgabe, gepaart mit einer umsetzbaren Vorgabe, wie die Ziele erreicht werden sollen. **Dabei gilt: So viel Steuerung, Strukturen, Regeln und Kontrolle wie nötig und so wenig wie möglich** (Morhart, Jenewein 2010). Es ist sicher wichtig, dass jeder Mitarbeiter seine Rahmenbedingungen und seine persönliche Aufhängung bekommt. Besondere Leistungen entstehen aber erst, wenn sich Mitarbeiter voll mit dem Unternehmen identifizieren und durch die richtige Betriebskultur motiviert werden, die berühmte »Extra-Meile« zu gehen. Dazu gehört, dass die Betriebskultur nicht beliebig ist, sondern von Authentizität und Integrität geprägt ist. Dabei spielt natürlich die Person eine wichtige Rolle, die das Team aktiv leitet (Sales Manager, Marketing Manager, CRO). In dieser Führungsposition kommt es darauf an, eine klare Richtung vorzugeben und die Rahmenbedingungen für den Erfolg eines jeden im Team zu schaffen. Dazu gehört, dass jeder Mitarbeiter eine persönliche Wertschätzung und Anerkennung erfahren und das Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens vermittelt bekommen sollte. Zur persönlichen Wertschätzung eines Mitarbeiters gehört, dass ihm diese Wertschätzung erfahrbar gemacht wird, und dass er aktiv darin unterstützt wird, seinen persönlichen Erfolg und seine persönliche Karriere in dem eigenen Unternehmen zu realisieren. Das kann dadurch stattfinden, dass jährlich **persönliche Entwicklungsziele** festgelegt werden, zu deren Erreichung der Mitarbeiter aktive Hilfe bekommt. Dabei sollte im Mittelpunkt stehen, dass sich der Mitarbeiter in die Richtung entwickelt, die seinen Neigungen und Fähigkeiten entspricht.

Eine wichtige Führungsaufgabe ist weiterhin, die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit richtig zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Dies kann z. B. durch **regelmäßiges Coaching** oder auch **regelmäßige Schulungen** stattfinden. Dabei sollte der Fokus eher auf Vorleben und Zeigen des richtigen Vorgehens liegen (Motto: Was ich kann, das kannst Du auch), als auf dem Einfordern von Leistung, ohne aufzuzeigen, wie die Leistung erreicht werden kann. Dieser Führungsstil folgt einem echten aktiven Führungsansatz und weniger dem Ansatz des bloßen Verwaltens eines Teams. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass das aktive Vorleben und das Aufzeigen von Lösungen eine hohe Kompetenz und auch einen hohen persönlichen Einsatz erfordert. Dieser Führungsstil führt aber dazu, dass die eigene Akzeptanz im Team schnell steigt, und dass das Führen des Teams am Ende leichter und erfolgreicher wird. Schaffen es Vertriebsmitarbeiter erfolgreich zu sein, steigt die Motivation und die Leistungsbereitschaft des einzelnen. Wenn dann den Mitarbeitern auch die richtige Anerkennung für ihre Leistung zuteilwird, ist bezüglich der Personalführung schon viel richtig gemacht worden.

Natürlich spielt im Vertrieb auch das Thema Vergütung eine wesentliche Rolle. Vertriebsmitarbeiter werden in der Regel variabel bezahlt. Dies bedeutet, dass ein Vertriebsmitarbeiter ein Festgehalt bekommt und zusätzliche eine **variable Vergütung (Bonus)** erhält, die ergebnisabhängig ist. Häufig wird die Meinung vertreten, dass es hauptsächlich die Bezahlung ist, die einen Verkäufer zur Höchstleistung

bringt. Nach meiner Auffassung stimmt dies nicht. Es ist in der Tat wichtig, dass Mitarbeiter leistungs- und verantwortungsgerecht bezahlt werden müssen. Stimmen aber, trotz guter Bezahlung, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsatmosphäre nicht, werden Mitarbeiter unzufrieden und sind weniger leistungsbereit. Die variable Vergütung ist in den meisten Firmen unmittelbar von der eigenen Ergebniserreichung abhängig. Um den Mitarbeiter über den Bonus zu einem besseren Verkaufsergebnis zu führen, müssen die Ziele so gesetzt werden, dass sie eine genügend hohe Herausforderung darstellen, aber gleichzeitig noch realistisch erreichbar sind. Um gute Ziele für eine variable Vergütung setzen zu können, muss man in der Lage sein, die möglichen Verkaufserfolge in jedem Verkaufsgebiet realistisch abschätzen zu können und diese in konkrete Ziele für den Mitarbeiter zu übersetzen. Diese Ziele sind ein wichtiges Steuerinstrument für einen Vertriebsmitarbeiter, da das persönliche Einkommen von der Zielerreichung abhängt. Zusätzlich zu den Zielsetzungen rund um die reinen Verkaufszahlen sollten Vertriebsmitarbeiter in einem **jährlichen Personalgespräch** mit dem Vorgesetzten weitere Ziele vereinbaren, die möglichst im Laufe eines Jahres erreicht werden können. Hierbei macht es keinen Sinn, eine Vielzahl von kleinen Zielen zu formulieren. Vielmehr sollten einige wesentliche Ziele festgehalten werden, deren Erreichung der generellen strategischen Zielerreichung des gesamten Unternehmens dienen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sich alle Mitarbeiter in einem Unternehmen in die gleiche Richtung vorwärtsbewegen. Der Status der Zielerreichung sollte mehrmals im Jahr in kurzen Mitarbeitergesprächen überprüft werden.

12.2 Aufbau eines Verkaufsgespräches

Viele verbinden noch heute bei dem Gedanken an ein Verkaufsgespräch die Situation, dass jemanden etwas verkauft werden soll, was er eigentlich nicht braucht oder haben möchte. Diese Vorstellung kann heute als vollkommen überholt angesehen werden. Bei der Gestaltung moderner Verkaufsprozesse wird vorausgesetzt, dass der Anbieter vor dem Beginn des eigentlichen Verkaufsprozesses eine genaue Analyse des Zielmarktes und der Zielkunden durchgeführt hat und den Nutzen seines Produktes so genau kennt, dass das Anbieten des Produktes oder der Dienstleistung an einen speziellen Kunden eher eine kommunikative als eine inhaltliche Herausforderung ist. Ob ein Produkt oder eine Dienstleistung gekauft wird, hängt davon ab, ob der Anbieter eine klare Nutzenargumentation für jeden einzelnen potenziellen Kunden formulieren kann. Um dies optimal tun zu können, bedarf es der Beherrschung bestimmter Techniken, die im Rahmen eines Verkaufsgespräches zum Einsatz kommen sollten. Dabei geht es aber nicht darum, sich in Überredungskunst zu üben. Es geht vielmehr darum, einen potenziellen Kunden professionell durch ein Gespräch zu führen und am Ende den Punkt zu erreichen, an dem der Kunde sich ganz bewusst für den Kauf entscheiden kann und das Gefühl hat, dass er auf der Basis eines echten Nutzens eine gute Entscheidung für sich getroffen hat. Bei der Entscheidung eines Kunden über einen Kauf eines Produkts spielen immer rationale und emotionale Gründe eine Rolle.

Wie der genaue Entscheidungsprozess aussieht und welche rationalen und emotionalen Handlungsmuster bei dem einzelnen Kunden eine Rolle spielen, muss in jedem Verkaufsprozess individuell durch den Verkäufer ermittelt werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann dann die kundenspezifische Nutzenargumentation aufgebaut werden, die dem Kunden seinen persönlichen Nutzen des Produktes aufzeigt. Wenn es in einem Verkaufsprozess gelingt, für jeden Kunden eine individuelle Nutzenargumentation abzuleiten, dann verläuft ein Verkaufsgespräch eher wie ein Beratungsgespräch, in welchem beide Seiten überhaupt nicht mehr spüren, dass es sich um ein Verkaufsgespräch handelt.

Um eine solches Gespräch führen zu können, ist es wichtig, zuerst möglichst viel über sein Gegenüber zu erfahren. So kann sich der Verkäufer ein Bild über die Ansprüche, Probleme, wirtschaftliche Lage, Emotionen und die Entscheidungsmuster des Kunden machen. Um diese wichtigen Informationen zu bekommen, kommt es darauf an, **die richtigen Fragen zu stellen**. Nur durch die richtige Fragetechnik ist es möglich, die benötigten Informationen zu bekommen und damit zu erfahren, was den Kunden wirklich bewegt und steuert. **Die richtige Fragetechnik ist das wichtigste Handwerkzeug für ein erfolgreich geführtes Verkaufsgespräch.** Diese Feststellung überrascht eventuell den einen oder anderen Leser. Es ist aber tatsächlich so, dass in den meisten Verkaufsgesprächen zu wenig und oft die falschen Fragen gestellt werden. Dies hat zur Folge, dass potenzielle Kunden möglicherweise nicht ausreichend gut durch das Verkaufsgespräch geführt werden und am Ende keine Kaufentscheidung fällen können. Die Anwendung der richtigen Fragetechnik hängt stark von der richtigen Vorbereitung des jeweiligen Verkaufsgesprächs ab. Nur wenn ich weiß, was ich von dem jeweiligen Kunden erfahren möchte, und was ich am Ende des Gesprächs erreichen möchte, kann ich die richtigen Fragen vorbereiten.

Nach Anwendung der richtigen Fragetechnik sollte jeder Verkäufer zu dem Punkt im Verkaufsgespräch kommen, an welchem er genau verstanden hat, mit welcher speziellen Nutzenargumentation dem jeweiligen Kunden ein Produkt angeboten werden sollte. In fast allen Verkaufsgesprächen lassen sich Kunden nicht mit einem einzelnen Argument überzeugen. Sie fragen vielmehr gezielt nach und formulieren verschieden Einwände. **Einwände sind Kaufwiderstände und Bedenken von Kunden, die nicht offen ausgesprochen werden** (Geffroy 2008). Der Umgang mit Einwänden im Laufe eines Verkaufsgesprächs ist wichtig, da nur die richtige Behandlung von Einwänden zum Verkaufserfolg führt.

Die Anwendung der richtigen Fragetechnik, der richtigen Einwandbehandlung und die Ableitung der passenden Nutzenargumentation bedarf einer richtigen Vorbereitung sowie der richtigen Strukturierung des Verkaufsgesprächs. Grundsätzlich lässt sich ein Verkaufsgespräch in 4. Phasen unterteilen:

1. Kontakt- und Kennenlernphase
2. Phase der Informationsgewinnung
3. Phase der Produktpräsentation und Nutzenargumentation
4. Phase der Entscheidung

Es ist hilfreich, wenn während der Vorbereitung auf ein Verkaufsgespräch diese vier Phasen dem Gespräch zugrunde gelegt werden, da dadurch eine Strukturierung des Gesprächs vorgenommen werden kann und auch klarer die Zielrichtung des Gesprächs entwickelt werden kann. Die Erfahrung zeigt auch, dass in nahezu jedem Verkaufsgespräch diese vier Phasen durchlaufen werden. Lediglich die Dauer und Intensität der Phasen kann unterschiedlich sein.

Jedes Verkaufsgespräch sollte gerichtet sein und am Ende mit einer verbindlichen Einigung enden. Im besten Fall ist dies direkt die Einigung über den Kauf einer Ware oder einer Dienstleistung. Sehr häufig sind Kunden aber im ersten Verkaufsgespräch nicht entscheidungsfähig. Besonders im B2B-Märkten sind Verkaufszyklen zum Teil wochen-, monate- oder sogar jahrelang. Dies bedeutet, dass mehrere Gespräche in bestimmten zeitlichen Abständen stattfinden müssen, in denen Schritt für Schritt ein Entscheidungsprozess durchlaufen wird. In diesem Prozess ist es sehr wichtig, dass in jedem einzelnen Gespräch ein Fortschritt erarbeitet wird, der in einer konkreten Vereinbarung über das weitere Vorgehen festgehalten wird. Die Entscheidung über den Kauf eines Produkts oder eine konkrete Vereinbarung über das weitere Vorgehen im Entscheidungsprozess muss durch den Verkäufer mithilfe einer Abschlusstechnik herbeigeführt werden. Das wichtigste Handwerkszeug in dieser Phase ist abermals die richtige Fragetechnik und zum richtigen Zeitpunkt die richtige geschlossene Abschlussfrage zu formulieren.

In einem Verkaufsgespräch müssen folgende Aspekte erfüllt sein:

1. In der Vorbereitung sollte eine klare Zielsetzung für das Gespräch entwickelt worden sein
2. Eine gute Kontaktaufnahme in den ersten Minuten
3. Erkennbare Gesprächsführung durch die richtige Fragetechnik
4. Ableitung der richtigen Nutzenargumentation auf Basis der Erkenntnisse über den Kunden
5. Professionelle Behandlung der Kundeneinwände
6. Finden des richtigen Abschlusses des Gesprächs (Kauf, weitergehende Vereinbarungen)

12.2.1 Kontaktphase

Bereits die ersten Sekunden in einem Verkaufsgespräch sind sehr bedeutend. Innerhalb sehr kurzer Zeit bildet sich jeder Mensch einen ersten Eindruck, welcher einen entscheidenden Einfluss auf den gesamten Verlauf des Gesprächs und auf das Ergebnis haben kann. Daher sind die ersten nonverbalen und verbalen Interaktionen sehr wichtig und sollten professionell durchlaufen werden.

Sind die ersten Minuten für beide Seiten gut gemeistert, ist meistens eine gute emotionale Basis auf beiden Seiten geschaffen. Der beste Weg für einen guten Einstieg in ein Verkaufsgespräch ist es authentisch zu bleiben, sich nicht zu verstellen und an sich zu glauben. Auf Basis der eigenen Fähigkeiten (soziale Kompetenz, erlernte

Umgangsformen und gute Gesprächsvorbereitung) kommt es darauf an, im ersten Schritt eine gute Beziehung zum potenziellen Kunden aufzubauen und möglichst viel über sein Gegenüber zu erfahren.

Die ersten Minuten in einem Kundengespräch verlaufen meistens in einer Form von Small Talk, in welchem die Gesprächspartner sich aufeinander einstellen können und den berühmten ersten Eindruck gewinnen können. Zu diesem Zeitpunkt ist es gut, sich auf seine soziale Kompetenz zu verlassen, sich voll auf das Gegenüber einzulassen und Interesse für den Gesprächspartner zu zeigen. Sobald das Gespräch fließt, sollte dann aber nicht der Übergang zum eigentlichen produktbezogenen Verkaufsgespräch verpasst werden. Es gehört zur Professionalität eines Verkäufers, den richtigen Moment für den Übergang in das eigentliche Verkaufsgespräch zu finden. Sowohl eine zu kurze als auch eine zu lange Einstiegsphase kann sich negativ auf den Verlauf des ganzen Gesprächs auswirken.

12.2.2 Phase der Informationsgewinnung

Sobald die Einstiegsphase eines Verkaufsgesprächs gemeistert ist, stellt sich die Frage, wie nun ein für beide Seiten angenehmer Verkaufsprozess eingeleitet werden kann. Der erste Schritt ist, von einer eher allgemeinen Konversation zum eigentlichen Verkaufsgespräch überzuleiten. Dies ist ein aktiver Prozess, der sowohl vom Verkäufer als auch vom Kunden angestoßen werden kann.

Wann der richtige Zeitpunkt ist, ist im Grunde eine Gefühls- und Erfahrungssache.

Sobald das eigentliche Verkaufsgespräch beginnt, befinden sich die Gesprächspartner in der wichtigsten Phase des Gesprächs. Das Interesse des Verkäufers sollte jetzt sein, den Kunden gezielt zum Kauf zu führen. Der Kunde allerdings möchte kein Produkt aufgeschwatzt bekommen oder in jeglicher Hinsicht zum Kauf gedrängt werden. **Er möchte möglichst ein Produkt angeboten bekommen, dass für ihn einen wirklichen Nutzen hat und er möchte eine Vorstellung davon bekommen, wie gut er sich fühlen wird, wenn er das Produkt benutzt** (Johnson, Wilson 2002). Der Verkäufer hat also die kommunikative Aufgabe, den Kunden regelrecht durch das Gespräch zu führen und mit ihm zusammen zu erarbeiten, ob der Kauf des Produktes für ihn sinnvoll ist. Wenn dies zusammen gelingt, dann ist die Basis für eine dauerhafte Kundenbeziehung gelegt, die im Wesentlichen auf Vertrauen beruht. An dieser Stelle ist es wichtig zu verstehen, dass eine gute Kundenbeziehung einen Wert an sich darstellt. Eine einmal aufgebaute Kundenbeziehung kann in Zukunft dazu genutzt werden, dem Kunden neue oder zusätzliche Produkte zu verkaufen. Es ist beispielsweise auch möglich, z. B. spezielle Produkte für eine bestimmte Gruppe von Kunden zu entwickeln, weil man in Verkaufsgesprächen erfahren hat, dass diese Kunden das Produkt benötigen. Mit dem Aufbau von Kundenkontakten baut man sich also mit der Zeit auch einen Verkaufskanal auf, der ebenso für andere zukünftige Produkte genutzt werden kann.

Wie gelingt es nun, das Gespräch richtig zu führen und mit dem Kunden eine gute Beziehung aufzubauen? Der Schlüssel liegt darin, seine ganze Aufmerksamkeit darauf

zu legen, den Kunden richtig zu verstehen. Bevor einem Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung angeboten werden kann, müssen eine Reihe von Fragen beantwortet werden, die es dem Verkäufer ermöglichen, die richtige Nutzenargumentation für den Kunden abzuleiten. Daher kommt in dieser Gesprächsphase dem Thema Fragetechnik eine hohe Bedeutung zu. In der Phase der Informationsgewinnung ist die Klärung folgender exemplarischer Fragen wichtig:

1. Wie werden Kaufentscheidungen herbeigeführt und wer ist daran beteiligt?
2. Welche Prioritäten bzw. Probleme hat der Kunde im Moment?
3. Welche Erfahrungen hat der Kunde bereits mit einem Wettbewerbsprodukt?
4. Sind finanzielle Mittel (Budget) für Investitionen verfügbar?
5. Welche Abnahmemengen bestehen bei Produkten die schon bezogen werden?
6. Welche Entscheidungskriterien legt der Kunde beim Kauf eines Produktes an?

Aus den obenstehenden Fragen geht hervor, dass es in dieser Phase darum geht, einen Überblick über die Ist-Situation des Kunden zu gewinnen. Nur mit diesem Wissen ist es möglich, eine auf den Kunden zugeschnittene Präsentation des eigenen Produkts mit einer passenden Nutzenargumentation zu formulieren. In manchen Fällen bekommt der Verkäufer über die Fragetechnik Informationen, auf dessen Basis der Verkäufer eine Nutzenargumentation ableiten kann, die für das angebotene Produkt völlig neu ist und individuell auf den aktuellen Kunden zugeschnitten ist.

Am Ende der Phase der Informationsgewinnung ist der nächste wichtige Schritt, die gewonnenen Informationen noch einmal richtig zusammenzufassen und im besten Fall eine konkrete Kundenanforderung zu formulieren. Wenn der Kunde damit übereinstimmt, ist eine Basis geschaffen, auf welcher ein konkretes Angebot mit einer dazugehörigen Nutzenargumentation formuliert werden kann.

12.2.3 Präsentationsphase

In dieser Gesprächsphase kommt es darauf an, das richtige Angebot auf ein vorher ermitteltes bzw. identifiziertes Bedürfnis des Kunden zu formulieren. Durch den Einsatz der richtigen Fragetechnik sollte im Idealfall der Status erreicht werden, dass der Verkäufer sich ein gutes Bild der Ist-Situation des Kunden gemacht hat und auch gut einschätzen kann, was der Kunde braucht und was die genauen Entscheidungskriterien des Kunden sind. In der nun folgenden Präsentationsphase kommt es darauf an, dem Kunden das richtige Produkt oder die richtige Dienstleistung mit der richtigen Nutzenargumentation anzubieten. Der erste Schritt dazu ist, die Kundenanforderungen noch einmal zusammenzufassen und sich das Einverständnis des Kunden einzuholen, dass dies wirklich seine Anforderungen sind. Damit wird in dieser Gesprächsphase eine Verbindlichkeit geschaffen, auf die in der Folge aufgebaut werden kann. Jetzt folgt das eigentliche Angebot des Produkts in der Form, dass das Produkt beschrieben wird. Meist neigen Verkäufer dazu, an dieser Stelle eine Reihe von Merkmalen aufzuzählen und hoffen dann, dass der Kunde sich für das Produkt ent-

scheidet. Durch die schlichte Nennung von Produktmerkmalen ist aber nicht sichergestellt, dass der Kunde diese für sich als wichtig einschätzt. Sie können davon ausgehen, dass der Nutzen eines Produkts meistens nicht durch eine bloße Aufzählung von Merkmalen erkannt werden wird. **Somit sollte im Rahmen der Produktpräsentation möglichst jedes Produktmerkmal auch in einen Kundennutzen übersetzt werden.** Nach der Nennung des Kundennutzens ist dann der letzte Schritt, durch konkretes Nachfragen sicherzustellen, dass der Kunde den genannten Nutzen auch als solchen erkennt.

Zusammengefasst beinhaltet die Präsentationsphase folgende Einzelschritte:

1. Kundenanforderung nennen: »Sie sagten, für Sie sei wichtig, dass...«
2. Produktnennung: »Deshalb bieten wir für Sie...«
3. Beschreibung der Merkmale: »Diese Technik verbessert vor allem...«
4. Beschreibung des Kundennutzens: »Dadurch gewinnen Sie...«
5. Bestätigung einholen: »Entspricht das Ihren Vorstellungen?«

12.2.4 Entscheidungsphase

Jedes Verkaufsgespräch sollte immer mit einer konkreten Vereinbarung enden. In besten Fall wird der Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung zwischen Verkäufer und Kunden vereinbart. Nicht in allen Verkaufsgesprächen kommt es aber sofort zu einer Kaufentscheidung. In vielen B2B-Verkaufsprozessen sind die Verkaufszyklen komplizierter und verteilen sich über mehrere Gespräche. Um in jedem Fall nicht den berühmten Faden in Verkaufsprozessen zu verlieren, müssen in jedem Gespräch konkrete Vereinbarungen getroffen werden. Diese Vereinbarungen können als Teilabschlüsse im Rahmen komplexer Vertriebsprojekte oder eben auch als direkter Kaufabschluss in einem Gespräch getroffen werden. Kunden neigen grundsätzlich eher dazu, Vereinbarungen nicht wirklich konkret festzuhalten. Kunden tendieren eher dazu, konkrete nächste Schritte oder auch die direkte Kaufentscheidung hinauszuzögern. In der Minderheit der Verkaufsgespräche ist der Kunde die treibende Kraft. Meist nur, wenn der Einkäufer ein Produkt dringend braucht und seinem Versorgungsauftrag nachkommt. In allen anderen Fällen ist es mehr die Aufgabe des Verkäufers, die konkrete Kaufentscheidung des Kunden herbeizuführen. Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, geschieht dies durch die richtige Fragetechnik und am Ende durch die Anwendung der richtigen **Abschlussfragen**, die zum richtigen Zeitpunkt gestellt werden müssen. Die typische Abschlussfrage in dieser Phase ist eine geschlossene Frage, die der Kunde mit Ja oder Nein beantwortet. Diese Situation ist die berühmte Situation, in der der Verkäufer »den Sack zumacht«. Es kommt immer wieder vor, dass Verkäufer an dieser Stelle Furcht haben, die richtige Frage zu stellen, da sie Angst haben, dass der Kunde Nein sagen könnte. Mit zunehmender Erfahrung und Routine wird allerdings jeder sicherer in der Führung eines Verkaufsgespräches und es wird jedem Verkäufer klarer, dass eines der wichtigsten Ziele in einem Verkaufsgespräch tatsächlich ist, eine klare Entscheidung eines

Kunden im Sinne eines Ja oder Nein zu bekommen. Häufig allerdings geben Kunden keine eindeutigen Signale. Dies führt dazu, dass weiterhin Zeit und Energie in die Überzeugung des Kunden geht, der in manchen Fällen überhaupt nicht oder erst sehr spät im Verkaufsprozess zu einer Entscheidung kommt. Dann sind viele Ressourcen in den Kunden gegangen und man war nicht in der Lage, an einem anderen Projekt zu arbeiten. Es ist also in jedem Fall gut, auch einmal ein Nein von einem Kunden zu hören und es ist auch wichtig zu akzeptieren, dass nicht 100 % der Verkaufsgespräche positiv verlaufen.

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Aufbau eines Verkaufsgesprächs«

1. In welche Phasen lässt sich ein Verkaufsgespräch gliedern?
2. Was ist der Unterschied zwischen einem Produktmerkmal und einem Produktnutzen?

12.3 Besuchsvorbereitung

Je mehr ein Verkäufer über seinen potenziellen Kunden vor dem ersten Gespräch in Erfahrung gebracht hat, desto besser kann er sich auf den Kunden einstellen und damit die Wahrscheinlichkeit erhöhen, am Ende erfolgreich zu sein. Es ist ein Zeichen von Professionalität, wenn der Kunde spürt, dass der Verkäufer sich mit ihm als potenziellen Kunden bereits beschäftigt hat und bereits eine Vorstellung hat, welches Produkt der Kunde benötigen könnte. Neben der richtigen Kundenidentifikation ist es auch wichtig, vor der Vereinbarung des ersten Termins sicherzustellen, dass mit dem richtigen Ansprechpartner ein Termin vereinbart wird. Es ist insbesondere bei Erstkontakten nicht selten, dass im ersten Gespräch festgestellt wird, dass nicht die richtigen Gesprächspartner im Raum zusammensitzen. Für das eigentliche Verkaufsgespräch ist es notwendig, eine genaue Vorstellung vom Ablauf des Gesprächs im Vorfeld zu entwickeln und dann später das Gespräch auch möglichst durch geeignete Fragetechnik in die geplante und gewünschte Richtung zu führen. Für die Entwicklung der richtigen Vorstellung zum Ablauf des Verkaufsgesprächs ist die Beantwortung der folgenden vier Fragen im Vorfeld sehr hilfreich:

1. Was will ich in dem Verkaufsgespräch über den Kunden erfahren und herausfinden? Was sind meine wichtigsten Fragen an den Kunden?
2. Was will ich den Kunden wissen lassen? Welche Informationen möchte ich ihm unbedingt geben?
3. Wozu möchte ich den Kunden veranlassen? Was soll der nächste gemeinsame Schritt sein?
4. Welche Emotionen möchte ich transportieren?

Erfahrungsgemäß entwickelt jedes Verkaufsgespräch seine eigene Dynamik. Es ist daher förderlich, sich durch die Beantwortung der vier Fragen eine sehr klare Ziel-

setzung zu geben, die dazu führt, dass auch in sehr unerwartet verlaufenden Gesprächen die minimal geplanten Ergebnisse mit dem Kunden erzielt werden.

Zur Vorbereitung eines professionellen Verkaufsgesprächs gehört es auch, alle benötigten Verkaufsunterlagen inklusive eventuell benötigter Produktmuster individuell zusammenzustellen und griffbereit während des Gesprächs zu Verfügung zu haben. Es hat immer einen negativen Einfluss auf den Gesprächsverlauf, wenn während eines Verkaufsgesprächs eine unmittelbar benötigte Unterlage oder auch grafische Illustration erst gesucht werden muss. Um Informationen in einem Gespräch schnell zugänglich machen zu können, gibt es mittlerweile gute Präsentationssoftware, die es ermöglicht, in einem Verkaufsgespräch schnell auf alle erdenklichen Produktinformationen zurückzugreifen, beziehungsweise für jeden Kunden individuelle Präsentationen zusammenstellen zu können.

Für die Vorbereitung von sehr wichtigen Kundengesprächen, in welchen es z. B. um hohe Umsätze oder auch komplizierte Verhandlungen geht, kann es sehr hilfreich sein, wenn die verantwortliche Person die Ziele festlegt und die Planung und Zielsetzung für das Gespräch dem Team präsentiert und mit diesem diskutiert. Gerade die Diskussion im Team über die Zielsetzung des Gesprächs bzw. der Verhandlung kann dem Verhandlungsführer noch einmal sehr gute Impulse geben und kann bewirken, dass der Verhandlungsführer mental optimal vorbereitet und gefestigt in das Gespräch gehen kann. Nicht selten führen interne vorbereitenden Diskussionen auch zu der Erkenntnis, dass aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung und der hohen Komplexität einzelner Kundengespräche der Termin möglicherweise nicht alleine wahrgenommen werden sollte und stattdessen weitere Teammitglieder (Produktspezialisten, Justiziere, Senior Manager) eingebunden werden. Insbesondere wenn auf Kundenseite mehrere Teilnehmer angekündigt sind, sollte man dort nicht alleine aufzutreten. Es ist nicht einfach, alleine in einer Verhandlungssituation zu bestehen, in welcher man auf der Gegenseite mit mehreren Verhandlungspartnern konfrontiert wird. In diesem Fall macht es strategisch durchaus Sinn, zahlenmäßig etwas entgegengesetzt zu können und ebenfalls mit mehreren Gesprächsteilnehmern aufzutreten. In diesem Fall muss jedoch vorher festgelegt werden, wer welche Rolle spielt und wer zu welchen Themenfeldern Aussagen trifft.

12.4 Fragetechnik

Nur wenige Menschen vermögen es, wirklich gute Fragen zu stellen. Stattdessen besteht eine allgemeine Tendenz, zu viel, zu andauernd und ohne jedweden Bezug zum Gesprächspartner zu reden (*Schulze-Seeger 2014*). **Eine Kommunikationsweise, in der der Verkäufer zu viel redet und zu wenig Fragen stellt, ist einer der Hauptgründe für nicht erfolgreiche Verkaufsgespräche.**

Dem gegenüber ist die Anwendung der richtigen Fragetechnik ein zentraler Erfolgsfaktor in jedem Verkaufsgespräch. Nur durch das richtige Stellen von Fragen kann der Verkäufer die notwendigen Informationen von seinem Kunden erhalten und das Gespräch in die richtige Richtung führen. Der allseits bekannte Ausspruch »Wer

fragt, der führt« ist absolut richtig. Er beinhaltet aber, dass man sich trauen muss zu führen und natürlich auch wissen muss, wohin man den Gesprächspartner führen möchte.

Ein häufiges Problem ist in der Tat, dass Verkäufer nicht genug Fragen stellen und ihr Redeanteil häufig zu hoch ist. Im Sinne der eigenen Qualitätsverbesserung und der eigenen Professionalität ist es sehr sinnvoll, immer wieder zu überprüfen, wie hoch der eigene Redeanteil momentan ist und welche bzw. welche Anzahl von Fragen man selbst in den letzten Verkaufsgesprächen gestellt hat. In regelmäßigen Abständen sollten daher Verkaufsgespräche im Team simuliert und ein besonderes Augenmerk auf die Fragetechnik gelegt werden. Eine andere Verbesserungsmöglichkeit ist in bestimmten Abständen die Durchführung von Kundenbesuchen zu zweit mit nachfolgender gemeinsamer Analyse der Fragetechnik.

Bevor das erste Verkaufsgespräch stattfindet, sollten Sie sich mit dem Thema Fragetechnik beschäftigen, das Stellen von Fragen üben und die Fragen an den Kunden vorformulieren. Um die richtigen Fragen vorformulieren zu können, sollte jedes Verkaufsgespräch entsprechend vorbereitet werden. In der Vorbereitung muss klar werden, welche Informationen von meinem Kunden gesammelt werden sollen, welche Botschaften er bekommen und welches Ziel mit dem Kunden am Ende des Gespräches erreicht werden soll.

Grundsätzlich sollte sich jeder Verkäufer zu Beginn jedes Verkaufsgesprächs durch den Einsatz von geeigneten Fragen einen ausreichenden Überblick über die Ist-Situation beim Kunden verschaffen. Die Ist-Situation beschreibt die Gegebenheiten, in denen sich der Kunde gerade befindet. Es ist wichtig, herauszufinden, welche Prioritäten der Kunde im Moment setzt, welchen aktuellen oder eventuell unerkannten Bedarf er hat, oder welches Budget gerade zur Verfügung steht.

Um an diese wichtigen Informationen zu kommen, ist das Beherrschen der wichtigsten Fragetypen sehr hilfreich. Grundsätzlich unterscheidet man geschlossene von offenen Fragen. Geschlossene Fragen sind solche Fragen, auf die es nur eine begrenzte Anzahl von Antworten gibt. Im einfachsten Fall ist das ein Ja oder ein Nein. Geschlossene Fragen sollten vor allem dann eingesetzt werden, wenn es um die Bestätigung besprochener Sachverhalte oder auch wenn es um das Erfragen von konkreten Informationen geht.

- Beispiele für geschlossene Fragen wären:
 1. Stimmen Sie mir in diesem Punkt zu?
 2. Welche Menge benötigen Sie pro Jahr?
 3. Wer ist bei Ihnen verantwortlich für den Einkauf?
 4. Hätten sie gerade einen Augenblick Zeit?

Geschlossene Fragen sollten im Verlauf eines Verkaufsgesprächs nur gezielt eingesetzt und in ihrer Menge und Abfolge kontrolliert werden. Ansonsten kann sehr schnell eine Art Verhörsituation auf Seiten des Kunden entstehen, die dem Kunden unangenehm ist und sogar zum Abbruch des Verkaufsgesprächs führen kann.

Offene Fragen sind Fragen, auf die nicht mit einem Ja oder Nein geantwortet werden kann. Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, auf eine offene Frage zu antworten. Daher ist dieser Fragentyp besonders zu Beginn eines Verkaufsgesprächs sehr bedeutsam und hilfreich, weil der Kunde durch eine offene Frage zum Reden angeregt wird und sehr häufig eigenständig Informationen liefert, die zum Verständnis der Ist-Situation sehr wichtig sind.

- Beispiele für offene Fragen:
 1. Was ist Ihnen besonders wichtig?
 2. Was erwarten Ihre Kunden von Ihren Produkten?
 3. Wo sehen Sie die Schwerpunkte unserer zukünftigen Zusammenarbeit?

Neben der Kategorisierung der Fragetypen in offene und geschlossene Fragen gibt es noch weitere wichtige Fragetypen. Insbesondere zu Beginn eines Verkaufsgesprächs, wenn es um die Ermittlung der Ist-Situation beim Kunden geht, sollten sog. Informationsfragen zu Einsatz kommen. **Informationsfragen** sind im Grunde alle Fragen, die mit dem Buchstaben W beginnen (Was, Wie viele, Welche, Wo, Wer) und durch die für das spätere Angebot wichtige Informationen, wie z.B. Stückzahlen, Verpackungseinheiten, gesammelt werden. Ein weiterer, sehr wichtiger Fragentyp ist die sog. **Meinungsfrage**, durch welche der Kunde nach seiner Meinung oder Erfahrung zu einem bestimmten Sachverhalt gefragt wird. Dieser Fragentyp gehört in die Gruppe der offenen Fragen und eignet sich besonders, Verkaufsgespräche zu eröffnen, da der Kunde durch diesen Fragentyp zum Reden animiert wird und in den meisten Fällen dem Verkäufer auch wichtige Informationen liefert, die er ansonsten auf andere Art und Weise erfragen müsste.

- Beispiele für Meinungsfragen:
 1. Welche Erfahrungen haben Sie mit dieser Technik gemacht?
 2. Welche technischen Entwicklungen würden Sie sich wünschen?
 3. Welche Zukunftstrends sehen Sie?

Neben den Informationsfragen und den Meinungsfragen gehören noch die sog. **Abschlussfragen** zum Grundhandwerkszeug in jedem Verkaufsgespräch. Diese Fragen gehören zu den geschlossenen Fragen und zielen darauf ab, verbindliche Zusagen und Vereinbarungen sowohl im Verlauf als auch am Ende des Verkaufsgesprächs zu erreichen. Jedes Verkaufsgespräch sollte immer mit einer konkreten Vereinbarung beendet werden. Im Idealfall entscheidet sich der Kunde, das Produkt zu kaufen. Es ist aber auch möglich, dass ein weiteres Gespräch notwendig ist. Für dieses Gespräch sollten dann konkrete Vereinbarungen (Zeitpunkt, nächste Schritte) getroffen werden, die durch konkrete Abschlussfragen des Verkäufers erreicht werden sollten.

- Beispiele für Abschlussfragen:
 1. Sie sagten, Ihr Jahresbedarf beträgt 5000 Stück. Können wir diese 5000 Stück als Angebotsmenge festhalten?

2. Was müssen wir tun, um den Auftrag heute zu erhalten?
3. Können wir so verbleiben, dass wir, direkt nachdem Sie das Angebot erhalten haben, ein Telefonat über den Zeitpunkt der ersten Lieferung durchführen?

Neben den bisher beschriebenen Fragentypen gibt es noch eine Fülle weiterer Frageformen, die in einem Verkaufsgespräch eingesetzt werden können. Folgende weitere wichtige Fragentypen sollen Erwähnung finden:

- **Alternativfrage:** Möchten Sie die Lieferung sofort oder in 2 Wochen bekommen? Die Alternativfrage lenkt die Aufmerksamkeit und die Entscheidung des Kunden in die vom Verkäufer gewünschte Richtung.
- **Suggestivfrage:** Möchten Sie nicht die Lieferung gleich heute bekommen? Die Suggestivfrage hat einen manipulierenden Charakter und sollte nur kontrolliert und dosiert eingesetzt werden.
- **Gegenfrage:** Ist das Produktdesign nicht ein wenig überaltert? Im Vergleich zu welchem Produkt kommen sie zu dieser Einschätzung? Die Gegenfrage ist häufig Teil der Einwandbehandlung und deckt die Hintergründe der Ausgangsfrage auf. Sie hilft, den Sachverhalt aus einem anderen Blickwinkel zu sehen.
- **Rhetorische Frage:** Liegt das eigentliche Problem nicht darin, dass die Produktqualität oft nicht dem entspricht, was die meisten Hersteller behaupten? Die rhetorische Frage ist eine Frage, die die durch den Fragesteller selbst beantwortet wird. Sie zielt darauf ab, eine Zustimmung durch den Gesprächspartner zu bekommen und dadurch das Gespräch in eine Richtung zu treiben.
- **Motivationsfrage:** Wie würden Sie als erfahrener Ingenieur das Problem lösen? Die Motivationsfrage ist eine offene Frage, die mit einer echten Wertschätzung des Gesprächspartners gekoppelt ist. Dieser Fragentyp wertet den Gesprächspartner auf und motiviert ihn, eine Antwort zu geben. Der Fragensteller muss allerdings das richtige Maß an Wertschätzung finden. Eine Übertreibung kann das Gegenteil bewirken.

Der Einsatz von Fragetechnik im Laufe eines Verkaufsgesprächs sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Um wirklich eine höhere Abschlussrate in den eigenen Verkaufsgesprächen zu erzielen, ist es wichtig, sich der unterschiedlichen Fragentypen bewusst zu sein, den Einsatz der Fragen geübt und sich im Rahmen einer gründlichen Besuchsvorbereitung die richtigen Fragen für den Kunden vorformuliert zu haben. Gerade das Vorformulieren von Fragen kann schnell komplex werden und besonders dann, wenn mehrere Kundengespräche an einem Tag geplant werden, zu einer hohen Arbeitslast führen. Daher ist es sehr ratsam, die Strukturierung von Verkaufsgesprächen anhand von Kundengruppen (Buyer Persona) und Funktion des Gesprächspartners zu standardisieren und zu verschriftlichen. Dazu gehört die Analyse, welche Nutzenargumentation bei welchem Ansprechpartner zielführend ist, welche Fragen im Laufe des Verkaufsgesprächs gestellt werden sollen und welche Einwände in der Regel durch den Kunden formuliert werden. Basierend auf dieser Analyse kann

dann ein grundsätzlicher Gesprächsablaufplan aufgestellt werden, der als Grundgerüst für alle Verkaufsgespräche genutzt werden kann. In diesem Plan werden alle Fragen alle möglichen Antworten des Kunden und die darauffolgenden Fragen schriftlich niedergelegt (Kleinschwärzer 1996). Das Erstellen eines Gesprächsplans wird nicht dazu führen, dass Kundengespräche 1:1 planbar werden. Er hilft aber sehr, die richtigen zielführenden Fragetechniken zu entwickeln, die möglichen Antworten von Kunden zu erfassen und dann die nächsten richtigen Fragen abzuleiten. Gleichzeitig ist die Erstellung eines Gesprächsplans eine wichtige Vorarbeit für das Sales Funnel Management.

Nachfolgend finden Sie zusammenfassend eine Liste der wichtigsten Empfehlungen für eine erfolgreiche Fragetechnik:

1. Beherrschen Sie den Einsatz von offenen und geschlossenen Fragen, Informations- und Meinungsfragen.
2. Machen sie sich mit möglichst vielen weiteren Fragetypen vertraut und planen Sie deren Einsatz.
3. Achten Sie darauf, dass Sie immer wieder Abschlussfragen einbauen. Das schafft Verbindlichkeit und treibt das Verkaufsgespräch voran.
4. Formulieren Sie möglichst viele Fragen komplett vor und setzen Sie diese im richtigen Moment ein.
5. Trainieren Sie in Rollenspielen den Einsatz von Fragen (der eigene Redeanteil sollte 40 % nicht überschreiten).
6. Entwickeln Sie Gesprächsablaufpläne, um sich bewusst zu machen, mit welchen aufeinanderfolgenden Fragen Sie welche Ziele erreichen können.
7. Werten Sie in regelmäßigen Abständen Ihre Verkaufsgespräche aus (Anzahl der gestellten Fragen, Einsatz der verschiedenen Fragentypen, etc.)
8. Stellen Sie Fragen mit der richtigen innern Haltung (echtes Interesse am Gesprächspartner). Damit signalisieren Sie dem Gesprächspartner, dass Sie seine Belange ernst nehmen.
9. Nehmen Sie auch die nonverbalen Signale bzw. Antworten des Kunden wahr und prüfen Sie, ob sie zu den verbalen Aussagen passen.
10. Schaffen Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre und passen Sie Ihre Fragetechnik entsprechend an (Keine Verhörsituation schaffen, keine peinlichen Fragen stellen).

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Fragetechnik«

1. Welche Bedeutung hat die Fragetechnik in einem Verkaufsgespräch?
2. Wann sollten in einem Verkaufsgespräch eher offene und wann eher geschlossene Fragen zu Einsatz kommen?
3. Haben Sie schon einmal das Stellen von Fragen in einer Gesprächssimulation geübt? Falls noch nicht, probieren sie es aus und erkennen Sie den Nutzen dieser Übung.

12.5 Einwandbehandlung

In nahezu jedem Verkaufsprozess formulieren Kunden Einwände, die durch den jeweiligen Verkäufer professionell aufgenommen und behandelt werden sollten. Einwände sind Widerstände und Bedenken von Kunden im Verkaufsprozess, die meistens nicht offen ausgesprochen werden. Es ist absolut normal, dass Käufer Bedenken haben, wenn sie sich auf den Kauf einer Ware oder Dienstleistung festlegen müssen. Mögliche unausgesprochene Bedenken können z. B. sein:

- Ist der Preis für das Produkt angemessen?
- Werde ich eventuell übervorteilt?
- Kann ich Vertrauen zu dem Verkäufer bzw. dem Unternehmen haben?
- Werden auch alle Zusagen eingehalten?
- Ist die Produktqualität gut genug?
- Leistet das Produkt wirklich das, was ich suche und brauche?

Der Kunde zeigt Ihnen durch das Formulieren von Einwänden, dass er sich mit dem Produkt auseinandersetzt und sich mitten im Entscheidungsprozess befindet. Viele Verkäufer empfinden Einwände als unangenehm und haben oft Schwierigkeiten mit Einwänden umzugehen. Dennoch sind Einwände eher positiv zu sehen und sollten als Chance gewertet werden, den Kunden durch richtige Behandlung seiner Einwände weiter in seinem Entscheidungsprozess voran zu bringen. Gleichzeitig bergen von Kunden formulierte Einwände aber auch das Risiko, dass bei falscher oder keiner Einwandbehandlung das Verkaufsgespräch in eine falsche Richtung läuft oder sogar durch den Kunden beendet wird. Dies ist dann der berühmte Moment, in dem der »Faden« im Verkaufsgespräch abreißt. Dies gilt es, durch eine professionelle Technik zur Einwandbehandlung zu verhindern.

Einwände sind nicht mit Vorwänden zu verwechseln. Bei Vorwänden versucht der Kunde, eine Schutzbehauptung zwischen sich und dem Verkäufer zu errichten (Hofbauer, Hellwig 2016). Gründe für das Hervorbringen von Vorwänden können z. B. Vertrauensmangel, Unsicherheit oder Ängste sein. Echte Einwände werden aus subjektiver Kundensicht aufgebaut, haben aber aus Sicht des Kunden ein objektives Gewicht. Ob ein Verkäufer in einem Verkaufsgespräch mit einem Vorwand oder einen echten Einwand konfrontiert wird, muss der Verkäufer möglichst früh erkennen und dann professionell damit umgehen. Um in einem Verkaufsgespräch sicher Einwände von Vorwänden zu unterscheiden, kommt die Fähigkeit des Verkäufers zum sog. aktiven Zuhören ins Spiel (► Abb. 15). Viele Menschen denken, dass Zuhören eine einfache Sache ist, die im Grunde vollautomatisch abläuft. Insbesondere in einem Verkaufsgespräch ist dem nicht so, da es sich hier um eine Form der Kommunikation handelt, die sowohl aus der Sicht des Verkäufers als auch aus der Sicht des Kunden auf ein spezifisches Ziel ausgerichtet ist. Es ist also wichtig, dass in diesem Gespräch das gegenseitige Verständnis so gut wie möglich sichergestellt wird. Dies ist vor allem die Aufgabe des Verkäufers, der durch das Stellen der richtigen Fragen, der richtigen Einwandbehandlung und durch das richtige aktive Zuhören den Kunden an sein Ziel

führt. Aktives Zuhören ist ein wirklich aktiver Prozess, der sich in drei Schritte aufgliedert: **Erfassen der Information, Verarbeiten der Information und Ableitung der richtigen Reaktion** (Comer, Drollinger 1999). Um diese drei Schritte immer durchlaufen zu können, ist eine emphatische Grundhaltung als auch eine bestmögliche Konzentration auf den Gesprächspartner notwendig.

Sobald ein Kunde einen echten Einwand formuliert, sollte dieser mit folgender Gesprächstechnik aufgelöst oder weitestgehend entkräftet werden (► Abb. 15):

1. Hören Sie dem Kunden genau zu (aktives Zuhören) und lassen sie den Kunden sprechen. So lassen Sie zu, dass der Kunde seine Motive für einen Einwand vollständig darstellt. Gleichzeitig haben Sie die Möglichkeit, den Einwand komplett zu verstehen.
2. Zeigen Sie immer zuerst Verständnis für den Einwand. Damit schaffen Sie Gemeinsamkeit und Vertrauen und neutralisieren den Einwand.
3. Hinterfragen Sie den Einwand

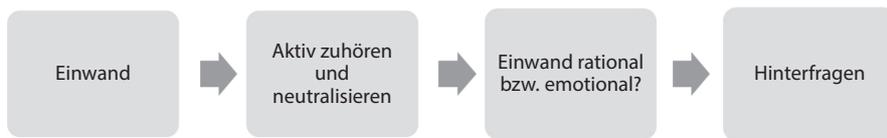


Abb. 15: Schritte der Einwandbehandlung

Wie diese Gesprächstechnik in der Praxis aussehen könnte, zeigen folgende Beispiele:

- Kundeneinwand: Ich habe ein günstigeres Angebot vorliegen.
Antwort: Gut, lassen Sie uns darüber sprechen. Mit welchem Produkt vergleichen Sie uns?
- Kundeneinwand: Ich brauche keinen Mercedes, ein VW tut es auch.
Antwort: Ja, ein Mercedes ist sicherlich nicht immer notwendig. Welche Produkte stehen bei Ihnen für ein Mercedes und welche für einen VW?
- Kundeneinwand: Ich werde mir den Kauf des Produkts noch einmal überlegen
Antwort: Natürlich. Was ist es, was Sie noch einmal überdenken müssen?
- Kundeneinwand: Ich habe schlechte Erfahrungen mit Produkten von Ihnen gemacht.
Antwort: Das ist nicht gut. Schlechte Erfahrungen mit Produkten möchte niemand machen. Können Sie mir nähere Informationen zu Ihren Erfahrungen geben?

Alle vier Beispiele folgenden dem gleichen oben beschriebenen Schema der Einwandbehandlung. Jeder Einwand wird als solcher erkannt und ernst genommen und akzeptiert. Anschließend folgt dann eine Hinterfragung des Einwandes. Diese Technik hat den Vorteil, dass das Gespräch durch den Einwand nicht ins Stocken kommt

beziehungsweise beendet wird und gleichzeitig wird durch die entsprechende Frage der Einwand hinterfragt und somit entkräftet. Wird der Einwand gleich mit einer Gegen-Argumentation erwidert, entsteht schnell eine Art von Streitsituation, die zum Abbruch des Verkaufsgesprächs führen kann.

Ein häufiges Problem ist, das selbst erfahrene Verkäufer oder Verkaufsteams nicht in der Lage sind, auf widerkehrende Einwände professionell zu reagieren. Um nicht in diese Situation zu kommen, sollten die von Kunden formulierten Einwände in einer Liste gesammelt und dann zu jedem Einwand die entsprechende Einwandbehandlung vorformuliert und verinnerlicht werden. Um dann sicherzustellen, dass alle im Team gut mit allen gesammelten Einwänden umgehen können, sollten möglichst oft Verkaufsgespräche mit dem Schwerpunkt Einwandbehandlung im Team simuliert werden.

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Einwandbehandlung«

1. Sammeln Sie in Ihrem Unternehmen alle von Kunden formulierten Einwände in einer Liste?
2. Haben Sie ein klares Konzept, wie Sie mit Standardeinwänden reagieren?
3. Fassen Sie kurz zusammen, wie das Konzept der Einwandbehandlung aufgebaut ist.

12.6 Nutzenargumentation

Die Entwicklung der richtigen Nutzenargumentation für ein Produkt ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Verkauf. Erst wenn ein Kunde versteht, was das angebotene Produkt für ihn persönlich leistet, wird der Kunde am Ende auch eine Kaufentscheidung treffen. Gelingt es allerdings nicht, dem Kunden sein persönliches Nutzenargument zu geben, kann es sein, dass er komplett von der Kaufabsicht zurücktritt. Auch wenn es dem Verkäufer nicht gelingt, den speziellen Nutzen des eigenen Produkts im Vergleich zu einem Wettbewerbsprodukt zu vermitteln (Differenzierung), dann bleibt das Produkt ein mit anderen Produkten direkt vergleichbares Produkt und der Kunde wird seine Verhandlungsmacht in der Preisverhandlung voll ausspielen. Um also dauerhaft für sich selbst attraktive Preise im Markt zu erzielen, muss das eigene Produkt durch eine geeignete Nutzenargumentation gegen Wettbewerbsprodukte differenziert werden. **Um die richtigen Nutzenargumente zu entwickeln, müssen möglichst viele Produktmerkmale in Nutzenargumente übersetzt werden.** Dabei ist es sehr häufig der Fall, dass ein Produktmerkmal bei verschiedenen Kunden in unterschiedliche Nutzenargumente übersetzt werden muss. Auch innerhalb des Buying Centers eines Kunden können die Nutzenargumente unterschiedlich sein. Man kann sich gut vorstellen, dass zum Beispiel ein Einkäufer im Vergleich zu einem Anwender unterschiedliche Ansprüche an ein Produkt stellt, andere Interessen hat und sich erst dann für den Kauf des Produktes einsetzt, wenn der Verkäufer die für ihn richtigen Nutzenargumente gebracht hat. Um also die richtigen Nutzenargumente für ein Produkt zu entwickeln und gleichzeitig sicherzustellen, dass auch im richtigen

Moment die richtigen Nutzenargumente gebracht werden, sind folgende Schritte notwendig:

1. Festlegung der Buyer Persona bzw. Kundengruppen
2. Analyse der Buying Center Mitglieder
3. Analyse der Interessen bzw. Entscheidungskriterien der Buyer Persona bzw. Buying Center Mitglieder
4. Übersetzung von Produktmerkmalen in individuelle Nutzenargumente

Um die richtigen Nutzenargumente zu entwickeln, können folgende Fragen hilfreich sein:

1. Welchen Mehrwert erzeugt das Produkt?
2. Welchen Nutzen hat das Produkt für die einzelnen Buyer Persona bzw. Mitglieder des Buying Centers?
3. Was kann unser Produkt besser als andere?
4. Ist es einfacher zu benutzen?
5. Bieten wir bessere Serviceangebote?
6. Bieten wir bessere fachliche Beratung?
7. Wie ist unser Preis-Leistungsverhältnis gegenüber dem Wettbewerb?
8. Sind eventuelle Folgekosten geringer?
9. Können wir kundenspezifische Lösungen bieten?

Nach Erarbeitung der Nutzenargumente kommt es auch noch auf die richtige Formulierung der Nutzenversprechen an. Es ist ratsam, darauf zu achten, dass möglichst immer die richtigen Nutzenverben in den Aussagen erhalten sind (► Abb. 16).

Die Nutzenargumentation kann man auch so weit treiben, dass sie neben dem reinen Nutzenargument eine weitere Aussage beinhaltet, die auch den Gesprächspartner persönlich motiviert, sich für den Kauf des Produktes einzusetzen. Ziel sollte sein, eine Nutzenargumentation zu entwickeln, die dem Unternehmen einen Nutzen verspricht, gleichzeitig aber auch aufzeigt, wie der Gesprächspartner für sich persönlich gewinnt.

Eine solche Argumentation könnte wie folgt aussehen:

- **Produktmerkmal:** Eine Produktionsanlage hat durch bessere Fördertechnik eine 10 % höhere Produktionskapazität
- **Nutzenargumentation für das Unternehmen:** Durch eine 10 % höhere Produktionskapazität können Sie Nachfragespitzen im Sommer besser bedienen und können so Sicherheitslagebestände reduzieren.
- **Individueller Nutzen für den Kaufbeeinflusser bzw. Entscheider:** Durch die flexible Produktionsplanung und bessere Reaktionsmöglichkeit auf Nachfragespitzen können Sie Lagerflächen und Logistikaufwand reduzieren. Damit haben Sie direkt in Ihrer Zuständigkeit Einsparungen und Prozessvereinfachungen.

Wert / Geld	Produkte	Prozesse	Sicherheit	Gesundheit
<ul style="list-style-type: none"> • erhöht • steigert • vermehrt 	<ul style="list-style-type: none"> • verbessert 	<ul style="list-style-type: none"> • erleichtert • reduziert • vereinfacht 	<ul style="list-style-type: none"> • sichert • verhindert • garantiert 	<ul style="list-style-type: none"> • fördert • erspart • schützt

Produkte haben Merkmale, Kunden kaufen individuellen Nutzen

Abb. 16: Beispiele Nutzenverben

In der Regel wird jede Nutzenargumentation anhand des eigenen Produkts oder anhand zusätzlich angebotener Serviceleistungen entwickelt. Eine weitere Technik zur Entwicklung von speziellen Kundennutzen ist die sog. **Challenger Sale Technik** (Dixon, Adamson 2016). Mit dieser Technik wird zuerst der potenzielle Kunde bezüglich seiner Bedarfe und speziell bezüglich seiner noch unerkannten Bedarfe analysiert. Um unerkannte Bedarfe zu ermitteln, bedarf es spezieller analytischer und kommunikativer Fähigkeiten des jeweiligen Verkäufers. Dieser muss durch Fragetechnik versuchen, die Ist-Situation des Kunden zu beleuchten, in Erfahrung bringen, welche Probleme der Kunde hat oder in welchem Veränderungsprozess sich dieser befindet. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen kann dann ein maßgeschneidertes Angebot mit individueller Nutzenargumentation entwickelt werden, sofern der Anbieter in der Lage ist, ein kundenspezifisches Produkt anzubieten. Es ist aber auch möglich, dass neue Nutzenargumente für ein bereits bestehendes Produkt auf Basis der neu gewonnenen Erkenntnisse entwickelt werden.

12.7 Verhandlungstechnik

Das Führen von Verhandlungen findet faktisch in allen Lebenslagen statt. Verhandlungen sind täglicher Bestandteil unsers Lebens. Häufig dienen sie nur zur gegenseitigen Einigung in Alltagssituationen. In Verkaufsgesprächen hingegen sind Verhandlungen integraler Bestandteil des Verkaufsprozesses und müssen gezielt und professionell geführt werden, da durch das erzielte Ergebnis der Geschäftserfolg maßgeblich beeinflusst wird. Somit ist es absolut notwendig, Verhandlungstechniken zu beherrschen und Verhandlungen gut vorzubereiten. In einigen Verkaufssituationen sind Verhandlungen unüblich. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Liter Milch in einem Supermarkt verkauft wird. Allerdings werden in vielen B2B-Märkten Produkte durch Einkäufer bei verschiedenen Anbietern angefragt, die dann ein verbindliches schriftliches Angebot abgeben müssen. Obwohl Anbieter Listenpreise definiert haben, ist es absolut üblich, dass Einkäufer die angebotenen Preise verhandeln. Durch diesen Prozess der Preisfestlegung durch Verhandlung kommt es in vielen

Märkte dazu, dass die tatsächlich im Markt realisierten Preise und die Preise in offiziellen Preislisten stark differieren können. In der Realität kann es also sein, dass ein Unternehmen mit nahezu jedem Kunden unterschiedliche Preise verhandelt hat und der aktuell im Markt realisierte Verkaufspreis eines Produktes nur noch als Durchschnittspreis über alle Kunden ermittelbar ist. Weiterhin kommt hinzu, dass auch Dinge wie Liefermengen, Verpackungseinheiten, Vertragslaufzeiten, Zahlungsbedingungen im Rahmen von Preisverhandlungen verhandelt werden und natürlich auch Einfluss auf den Verkaufspreis eines Produktes haben können. So erwarten alle Kunden eines Unternehmens, dass der Einkaufspreis eines Produktes von der Menge abhängt. Die Forderung ist nachvollziehbar und fair. Dennoch ist jeder gewährte Rabatt oder Nachlass auf den angebotenen Verkaufspreis problematisch, da dieser Rabatt direkt die Profitabilität schmälert und negativen Einfluss auf die Umsatzentwicklung hat. Insbesondere wenn die Jahresplanung ein Gesamtumsatzwachstum von z. B. 10 % vorsieht und im Verlauf des Geschäftsjahres verschiedene ungeplante Nachlässe bei größeren Kunden gewährt werden, kann eine Erreichung des Jahresziels in Frage gestellt sein, da der fehlende Umsatz meist nur durch Neukundengewinnung erreicht werden kann, was wiederum mit erhöhtem Arbeitsaufwand verbunden ist. Man sollte sich an dieser Stelle die Frage stellen, um wie viel eine Verkaufsmenge erhöht werden muss, damit bei einer Preisreduktion ein gleich hoher Profit erzielt wird. Wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema haben gezeigt, dass eine Preisreduktion um 5 % ein Unternehmen dazu zwingen kann, seine Verkaufsmenge um 18,5 % zu steigern, um den gleichen Profit zu erreichen. Gleichzeitig kann sich eine Preiserhöhung um 1 % in einer Steigerung des Profits von 8,5 % niederschlagen (Baker, Marn, Zawada 2010). Das Thema Preispolitik und Preisdisziplin ist also im Verkauf sehr entscheidend. Durch die richtige Verkaufsstrategie und Verhandlungstechnik muss sichergestellt werden, dass die angestrebten Ergebnisse auch erzielt werden.

Die häufigste Situation in Verhandlungen ist die, bei der ein Kunde oder auch Einkäufer eines Kunden ein Produkt bei verschiedenen Anbietern anfragt, die das gleiche Produkt anbieten. Der Grund für dieses Vorgehen ist, dass der Kunde den aktuellen Preisspiegel im Markt ermitteln möchte und durch Vergleich der Angebote das Produkt ermitteln will, welches ihm das beste Preis-Leistungsverhältnis bietet. Wenn sich das eigene Produkt in den Augen des Kunden in den Produkteigenschaften nicht von einem Produkt eines Wettbewerbers unterscheidet, wird der Kunde sehr wahrscheinlich das günstigere Produkt wählen. Wenn ein Anbieter in eine Verhandlungssituation gerät, in welcher er nicht deutlich machen kann, warum ein Kunde gerade das eigene Produkt kaufen soll, hat er eine ungünstige Verhandlungsposition und kann vom Kunden unter Druck gesetzt werden. Dies ist die klassische Situation, in der Anbieter vor dem Kunden in einen Preiskampf geraten. Eine solche Situation sollte unter allen Umständen vermieden werden, da ein einmal verlorenes Preisniveau im Markt oder bei einem Kunden nur sehr schwer wieder zurückgewonnen werden kann.

Intensiv durchgeführte Preiskämpfe zwischen Wettbewerbern können dazu führen, dass ganze Märkte unattraktiver werden und die Innovationskraft der Anbieter deutlich nachlässt, was am Ende sogar für den Kunden nachteilig sein kann. Es kommt

also für jeden Anbieter darauf an, dem Kunden nicht nur ein Produkt zu einem bestimmten Preis anzubieten. Vielmehr ist es notwendig, dem Kunden zu vermitteln, dass das eigene Produkt im Vergleich zu anderen Wettbewerbsprodukten einzigartige Merkmale bzw. Produktnutzen hat und deswegen vom Kunden auch ausgewählt werden sollte. Es kommt also darauf an, das eigene Produkt möglichst stark gegenüber Wettbewerbsprodukten zu differenzieren und absolute Vergleichbarkeit zwischen Wettbewerbsprodukten zu vermeiden. Die Differenzierung kann über Produktmerkmale und Produktnutzen als auch über Zusatznutzen, wie z. B. bestimmte Serviceangebote, erreicht werden. Bevor allerdings Produktnutzen bzw. Zusatznutzen definiert werden, sollten Sie sicherstellen, dass der Kunde diese Nutzenargumente auch als solche akzeptiert und als echte Argumente für den Kauf des eigenen Produkts ansieht (*Anderson, Nares, Wouters 2014*). Um in Verhandlungen gut bestehen zu können, ist viel Vorarbeit bezüglich der Positionierung eines Produktes notwendig und das Verständnis über die Entscheidungskriterien eines Kunden ist unabdingbar. Natürlich gibt es auch Produkte, die von ihrer Natur her **Me-too-Produkte** (Imitation eines bereits im Markt vorhandenen Produkts) sind und dann ohne Differenzierung angeboten werden. Unter diesen Bedingungen wird das günstigste Produkt wahrscheinlich das erfolgreichste im Markt sein. Wenn allerdings ein solches Produkt zwischen einem Verkäufer und einem Einkäufer verhandelt wird, wird auch in diesem Fall der Einkäufer versuchen, den Einkaufspreis zu drücken.

Um in Verhandlungen die für sich besten Ergebnisse erzielen zu können, sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Beherrschung der wichtigsten Verhandlungstechniken
2. Simulation von typischen Verhandlungssituationen im Team als optimale Vorbereitung auf die echte Verhandlungssituation
3. Gründliche Vorbereitung des Verhandlungsgesprächs
4. Richtige mentale Vorbereitung auf die Gesprächssituation

Verhandlungssituationen sind durchaus anspruchsvoll, weil es meistens um wichtige Inhalte geht. Dabei ist der psychologische Druck, der auf dem Verkäufer liegen kann, nicht zu unterschätzen. 40 % aller Sales Manager glauben, dass ihre Verkäufer zu einfach Rabatte gewähren (*Joseph 2001*). Daher ist es besonders wichtig, dass die Verkaufsleitung durch geeignete Führung sicherstellt, dass alle wichtigen Verhandlungen gut vorbereitet werden, die Mitarbeiter ein Verhandlungstraining bekommen, und dass Anreize durch Incentives für Preisdisziplin geschaffen werden. So erhalten Außendienstmitarbeiter in der Regel eine variable Vergütung, bei der die erzielten Umsätze und Verkaufspreise Einfluss auf das Jahresgehalt haben. Auch bei der Festlegung der Verhandlungsspielräume und der Verhandlungsziele muss die Verkaufsleitung führen und die richtigen Rahmenbedingungen setzen. Sales Manager beeinflussen durch ihre Art der Führung sehr stark die Verhandlungserfolge des Verkaufsteams (*Alavi, Habel, Guenzi, Wieseke 2018*).

Jede Verhandlung sollte derart vorbereitet werden, dass im Team festgelegt wird, was das Ziel der Verhandlung sein soll. Um dieses Ziel erreichbar zu machen, sollte

festgelegt werden, was überhaupt verhandelbar ist, welche Priorität die einzelnen Verhandlungspunkte für das eigene Unternehmen und für den Kunden haben und wie die maximalen bzw. minimalen Verhandlungsergebnisse erreicht werden können (► Abb. 17). Diese Form der Vorbereitung hat den Vorteil, dass für den Verhandlungsführer ein Rahmen vordefiniert wird, in welchem er sich während der Verhandlung bewegen kann. Dies gibt dem Verkäufer Sicherheit und erlaubt es ihm, sich besser auf seinen Gesprächspartner zu konzentrieren.

Verhandlungspunkte	Priorität Kunde / Lieferant	Maximale Zielsetzung	Angestrebte Zielsetzung	Unteres Limit
*....	*....	*....	*....	*....
*....	*....	*....	*....	*....
*....	*....	*....	*....	*....

Abb. 17: Verhandlungsvorbereitung

Für eine Preisverhandlung gibt es vier einfache Grundregeln, die sehr hilfreich sind und einfach angewendet werden können:

1. Immer mit einem hohen, aber noch realistischen Preisangebot in die Verhandlung gehen
2. Auf die Frage nach einem Zugeständnis (Preisnachlass) nicht gleich nachgeben! Die Frage nach einem Preisnachlass mit der Technik der Einwandbehandlung hinterfragen
3. Ein Zugeständnis nur auf der Basis einer Gegenleistung gewähren
4. Nachlässe nur in kleinen Schritten gewähren

Eine Verhandlung sollte grundsätzlich nicht auf einem zu niedrigen Preisniveau beginnen, da es im Laufe der Verhandlung immer zu einer Einigung kommt, bei der der Preis des Produktes unter dem ersten Preisangebot liegt. Wer also mit einem zu tiefen Preis beginnt, reduziert die eigene Profitabilität unnötig. Der Einstiegspreis sollte dabei realistisch sein. Daher ist es notwendig, den aktuellen Marktpreis des jeweiligen Produktes zu kennen und sich für das Angebot an diesem Preisniveau zu orientieren. Auf die Frage nach einem Preisnachlass nicht sofort einen Rabatt zu gewähren, ist die zweite wichtige Regel, da jeder Einkäufer darauf geschult ist, nach einem leicht gewährten Rabatt noch weitere Forderungen nachfolgen zu lassen. Daher ist es wichtig, die Forderung nach einem Rabatt zu hinterfragen und diese Forderung damit zu entkräften. Sollte im Laufe einer Verhandlung doch ein Preisnachlass gewährt werden, sollte dieser nicht ohne eine Gegenleistung erfolgen. Zum Beispiel könnte mit einem Preisnachlass von 2% die Vertragslaufzeit um 1 Jahr verlängert oder die Stückzahlen pro Teillieferung erhöht werden. Diese beispielhaften Gegenleistungen führen zu geringeren Logistikkosten bzw. zu besserer Planbarkeit der eigenen Produktion, was im Grunde einer Kostenreduktion gleichkommt, die den gewährten

Rabatt am Ende schmälert. Sollten Gegenleistungen nicht verhandelbar sein, sollten Nachlässe nur in kleinen Schritten gewährt werden. Diese Taktik verhindert, dass Verhandlungen aus dem Ruder laufen.

Sehr häufig findet rund um das Thema Verhandlung die sog. **Harvard Verhandlungstechnik** Erwähnung (*Fisher, Ury, Patton 2004*). Bei dieser Technik handelt es sich um eine Methode des sachbezogenen Verhandeln bei der der Fokus auf der Erreichung einer Win-Win Situation für beide Verhandlungsseiten liegt. Im Wesentlichen basiert die Technik auf vier Grundregeln:

1. Behandeln Sie Menschen und Sachfragen getrennt voneinander
2. Auf Interessen konzentrieren und nicht auf Positionen
3. Entwicklung von Entscheidungsmöglichkeiten zu beidseitigem Nutzen
4. Anwendung von neutralen Beurteilungskriterien

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Nutzenargumentation und Verhandlungstechnik«

1. Welche Einzelschritte sind bei der Entwicklung einer Nutzenargumentation zu durchlaufen?
2. Nennen Sie die vier wichtigsten Grundregeln der Preisverhandlung

13 Digitaler Vertrieb und Marketing

Im digitalen Vertrieb und Marketing wird versucht, gesetzte Marketing- und Vertriebsziele durch den Einsatz von digitalen Technologien und Medien zu erreichen. Eine digitale Vertriebsstrategie sollte nie isoliert von den klassischen Vertriebskanälen entwickelt werden. Vielmehr sollte ein integrierter Multichannel-Vertriebs- und Marketingplan entwickelt werden, der sich bestmöglich am Kommunikations- und Informationsverhalten der einzelnen Zielgruppen bzw. Buyer Persona sowie deren Customer Journey orientiert. Dabei werden digitale und klassische Kommunikationskanäle je nach Zeitpunkt im Kaufprozess möglichst optimal kombiniert. In Geschäften, die rein digital abgewickelt werden, ist eine Kombination natürlich nicht notwendig. Der Grundstein eines erfolgreich umsetzbaren Multichannel-Vertriebs- und Marketingplans ist die richtige Identifizierung und Analyse der Zielgruppen und Buyer Persona sowie eine fundierte Analyse der Customer Journey und der sog. Touchpoints (Berührungspunkte) über die der potenzielle Kunde mit Produkt und Unternehmen in Kontakt kommt).

Grundsätzlich unterscheidet man drei verschiedene Hauptkanäle, über welche Unternehmen mit Kunden auf digitaler Ebene in Verbindung treten können (*Chaffey, Chadwick 2016*):

1. **Owned Media:** Alle hauseigenen Kanäle eines Unternehmens wie zum Beispiel die eigene Website, Social-Media Präsenzen, Blogs, Email- Newsletter, Mobile Apps.
2. **Paid Media:** Alle Formen der bezahlten Werbung im Internet wie zum Beispiel Affiliates, Anzeigen auf Social Media oder auch Suchmaschinenwerbung (z. B. Google Ads).
3. **Earned Media:** Wenn Nutzer die Inhalte und Botschaften von Unternehmen z. B. in sozialen Netzwerken weiterverbreiten, werden sie zu einem eigenen Kanal und erhöhen dadurch die Reichweite des Unternehmens. Dies passiert aber nur, wenn ein Unternehmen hochwertige und relevante Inhalte (Content) produziert, die auch gerne geteilt werden. Das Unternehmen muss sich also die Reichweite regelrecht »verdienen«.

Der wichtigste Grundbaustein für die erfolgreiche Umsetzung eines digitalen Vertriebs- und Marketingplans ist der richtige **Aufbau der hauseigenen Kanäle (Owned Media)**. Damit alle hauseigenen Kanäle wirksam zum Unternehmenserfolg beitragen können, muss für jeden Kanal der richtige Inhalt (Content) entwickelt werden, der möglichst spezifisch für die Zielgruppen und Buyer Persona formuliert wird. Dabei ist

der jeweilige Inhalt nicht einfach nur als reine Kundeninformation zu verstehen. Vielmehr sollte jeder Inhalt mit dem Gedanken entwickelt werden, dass der potentielle Kunde durch das Aufnehmen und Verarbeiten der Information gleich in einen Entscheidungs- bzw. Verkaufsprozess geführt wird. Im einfachsten Fall ist ein potenzieller Kunde in seinem Entscheidungsprozess schon weit vorangeschritten, sucht nach einem Produkt, findet beispielsweise auf der Website alle notwendigen Informationen und entscheidet sich sofort zum Kauf im angegliederten Webshop. Der Regelfall ist aber, dass potentielle Kunden erst in mehreren Schritten zum Kauf eines Produktes geführt werden müssen, weil sie sich noch in einem frühen Stadium des Entscheidungsprozesses oder sogar noch gar nicht darin befinden. Die große Herausforderung an dieser Stelle ist, diesen inhaltlichen Verkaufsprozess für jede Buyer Persona zu beschreiben, die notwendigen Inhalte für jeden Prozessschritt zu entwickeln und auf die richtigen Kanäle zu bringen.

Wie gerade beschrieben, findet der Verkaufsprozess immer in mehreren Schritten statt, der in Form eines Verkaufstrichters (**Sales Funnel**) definiert werden sollte. Je näher der Kunde dem Kaufabschluss kommt, desto tiefer befindet sich der Kunde im Sales Funnel. Kunden, die in einer frühen Phase der Orientierung sind, befinden sich im oberen Bereich des Sales Funnels (Top of the Funnel = TOFU). Sie sind in der sog. »**Awareness Phase**« (Bewusstseinsphase), in der sie sich eines Bedürfnisses bewusstwerden. In dieser Phase suchen Kunden Antworten auf eine bestimmte Frage oder eine spezifische Problemlösung. Sie sollten daher den Inhalt angeboten bekommen, den sie suchen. Auf keinen Fall sollten Sie hier den Interessenten mit Produktmerkmalen erschlagen. Üblicherweise macht man ja auch keinen Heiratsantrag beim ersten Kennenlernen. Auf diese Weise entsteht eine erste unverbindliche Bindung, der potentielle Kunde bleibt vorerst am Kontaktpunkt (z. B. auf der Website) und muss nun motiviert werden, den nächsten Schritt im Entscheidungsprozess zu gehen, in dem er möglichst durch einen Klick auf einen **Call-To-Action (CTA)** Button eine Ebene tiefer in den Sales Funnel bewegt wird. Die vom CTA angebotene »Action« kann ganz unterschiedlich sein und eine Anmeldung zum Newsletter, den Download eines relevanten Contents oder die Weiterleitung zu weiterführenden Informationen umfassen. In der Mitte des Sales Funnels (Middle of the funnel = MOFU) kommt der Kunde dann in die »**Learning Phase**«. Hier wird in der Regel spezifisches Wissen vermittelt, mithilfe dessen sich das Unternehmen als Lösungsanbieter oder Experte ins Blickfeld rückt. Sind Kunden nun weiterhin interessiert, können sie in einem nächsten Schritt zur eigentlichen Entscheidung über einen Produktkauf geführt werden. Jetzt befindet sich der Kunde in der »**Choosing Phase**«, tief unten im Sales Funnel (Bottom of the funnel = BOTU). In dieser Phase müssen alle relevanten Informationen angeboten werden, die zum Kauf eines Produktes notwendig sind.

Verkaufsprozesse mit definierten Schritten durch den Sales Funnel können wie oben beschrieben rein digital, rein klassisch oder auch in einer Mischung stattfinden (► Abb. 18). Dies bedeutet, dass mit zunehmender Bedeutung des digitalen Marketings die digitalen und klassischen Schritte in jedem einzelnen Verkaufsprozess mehr und mehr ineinandergreifen und damit Marketing- und Vertriebsaktivitäten immer enger zusammenrücken. Ein modernes Verständnis von einer Vertriebs- & Marketingorga-

nisation ist daher eher, dass beide Bereiche so eng wie möglich kooperieren und kommunizieren und sich dabei organisatorisch so aufstellen, dass die Kundeninteraktion in zunehmend fragmentierten Kanälen (digital & klassisch) entlang der gesamten Customer Journey erfolgreich umgesetzt wird. Vom Selbstverständnis ist in dieser Organisation jeder Mitarbeiter im Bereich Vertrieb und Marketing daran beteiligt, Nachfrage zu generieren (Demand Generation) und dadurch die geplanten Umsätze zu erreichen oder zu übertreffen. Es ist also aufgrund der komplexer werdenden Kundenkommunikation notwendig, Vertriebs- & Marketingteams mehr in einer Form eines **Demand Generation Centers** zu organisieren (Andersen, Archacki, Mustaghni, Conti 2018). In einem gut organisierten Demand Generation Center ist Marketing nicht mehr nur eine verkaufsunterstützende, sondern auch eine umsatzgenerierende Funktion, die messbar zur Geschäftsentwicklung beiträgt. In vielen Unternehmen herrscht heute noch die klassische Trennung zwischen Marketing und Vertrieb vor, in der beide Bereiche unabhängig voneinander geführt und in denen auch unterschiedliche Ziele gesetzt werden. Dies führt sehr häufig zu Spannungen zwischen den Teams und zu schlechteren Ergebnissen beim Management der komplexen Vertriebsprozesse (Kotler 2018).

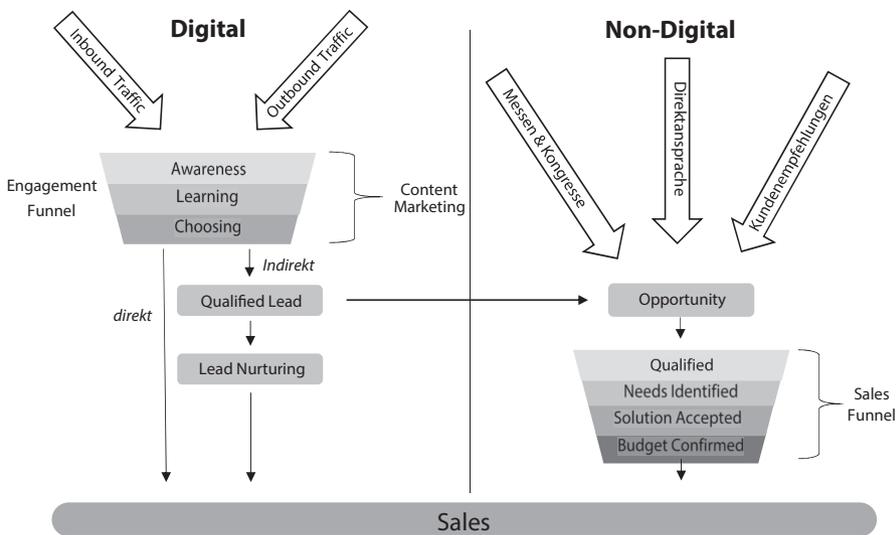


Abb. 18: Sales Funnel

Neben der eigenen Website ist das **E-Mail-Marketing** ein wichtiger Owned Media Kanal. Hierbei werden Kunden rhythmisch per Email angesprochen und beispielsweise per Newsletter über Neuigkeiten informiert. Ziel des Email-Marketings ist es, die Kundenbeziehung zu pflegen, existierende Kunden zu einem weiteren Produktkauf zu bewegen oder auch in mehreren Schritten überhaupt erst zum Kunden zu machen. Bevor ein Kunde eine E-Mail zu Werbezwecken erhalten darf, muss er in

Europa in einem sog. **Double-Opt-In Verfahren** seine Zustimmung geben. Dies bedeutet, dass in einem ersten Schritt zugestimmt werden muss, dass das Unternehmen Kontakt z. B. per E-Mail aufnehmen darf. In einem zweiten Schritt erhält der Kunde dann ein E-Mail (Checkmail) an seine angegebene E-Mail-Adresse, die einen Link enthält. Durch das Klicken des Links bestätigt der Kunde dann ein zweites Mal, dass er nun die Newsletter erhalten möchte. Dieses Verfahren in zwei Schritten soll sicherstellen, dass der Kunde sich auch wirklich aktiv dazu entschieden hat, die Informationen haben zu wollen. Das Double-Opt-In Verfahren stellt eine echte Hürde für Unternehmen dar, da es in der Realität sehr schwierig ist, ausreichend Kunden anzusprechen und diese durch das Double-Opt-In Verfahren zu führen. Um ein effizientes E-Mail-Marketing durchführen zu können, muss eine funktionierende Strategie entwickelt werden, wie möglichst viele potenzielle oder schon bestehende Kunden bereit sind, das Double-Opt-In Verfahren zu durchlaufen und sich in die Newsletter-Liste eintragen zu lassen. In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass die Kontaktdaten der Kunden nur konform zur neuen Datenschutzverordnung der EU (DSGVO) gespeichert werden dürfen.

E-Mail-Marketing ist in der jüngsten Vergangenheit von vielen Unternehmen sehr offensiv genutzt worden. Sehr häufig wurden E-Mails in hoher Frequenz versendet und ohne einen Plan entwickelt zu haben, wozu der Kunde durch das jeweilige E-Mail animiert oder bewegt werden soll. Ein typisches Beispiel ist das häufige Versenden von Newslettern oder simplen Produktangeboten. Diese Form des E-Mail-Marketings führt dazu, dass eine steigende Zahl von Kunden sich aus der Liste der E-Mail Empfänger austragen lässt (unsubscribe) oder die E-Mails nicht mehr öffnet. Vielmehr ist es ratsam, die Inhalte aufeinander folgender E-Mails inhaltlich so zu planen, dass diese für den Kunden eine hohe inhaltliche Relevanz und Attraktivität besitzen und der Kunde mit jedem angebotenen Inhalt ein weiteres Stück durch den Entscheidungsprozess geführt wird (**Lead Nurturing**). Es handelt sich dabei um genau geplante E-Mail Kampagnen, die mit professionellen Softwarelösungen (**Marketing-Automation-Software wie z. B. Hubspot oder Marketo**) durchgeführt werden sollten. Mit diesen Plattformen können aufwendige E-Mail Kampagnen nicht nur gut geplant und unkompliziert ausgeführt werden, sie bieten auch gleichzeitig die notwendigen Auswertungen, um den Kampagnenerfolg adäquat zu messen (Öffnungsraten der E-Mails, Klicks, usw.).

Während die eigene Website und auch das E-Mail-Marketing zu den Standardkanälen des digitalen Vertriebs gehören, gehören die **Social-Media-Kanäle** eher zu den Kanälen, bei denen Unternehmen häufig noch Schwierigkeiten haben, diese richtig für ihre Vertriebsziele einzusetzen. Häufig ist unklar, welches genaue Ziel mit jeder Aktivität verbunden ist. Ein Inhalt, der durch ein Unternehmen auf einen Social-Media-Kanal gepostet wurde, kann von den Empfängern im Rahmen ihres Netzwerks geteilt und kommentiert werden. Die Kommunikation in einem Social-Media-Kanal ist also eine Form von **Many-To-Many-Kommunikation**, die nur bis zu einem bestimmten Punkt durch das Unternehmen kontrollierbar ist und daher in seiner Planung und Durchführung eine besondere Aufmerksamkeit braucht. Daher sollten Social-Media-Aktivitäten einem genauen Plan mit konkreten Zielen folgen, der

möglichst von einer verantwortlichen Person umgesetzt wird, die genügend Aufmerksamkeit und Zeit für die Durchführung hat.

Firmeneigene Inhalte spielen auch im Bereich sog. Corporate **Blogs** eine wichtige Rolle. Diese Blogs beinhalten redaktionelle Beiträge, die Firmen selbst oder auch externe Autoren in chronologischer Form als eine Art Tagebucheintrag verfasst werden und journalistischen Ansprüchen genügen müssen. Blogs werden z. B. auf der firmeneigenen Website veröffentlicht. Es gibt aber auch private Blogs, die von unabhängigen Autoren auf Plattformen unterhalten werden, die nicht den Firmen gehören, sich aber durchaus mit relevanten Inhalten beschäftigen und so Einfluss auf die Produkt- oder Markenwahrnehmung haben können. Daher stehen viele Unternehmen mit unabhängigen Bloggern in Kontakt und versuchen, diese in der Art ihrer Entwicklung und Veröffentlichung ihrer Blogs zu beeinflussen.

Im Bereich **Paid Media** geht es darum, durch aktive bezahlte Werbemaßnahmen die Anzahl der Kontakte im Web zu erhöhen und gleichzeitig die Kontakte in zusätzliche Verkäufe zu konvertieren. Die wohl wichtigste bezahlte Werbemaßnahme im Internet ist das Keyword Advertising oder **Search Engine Advertising (SEA)**, welches mittlerweile mit dem Keyword Advertising Programm von Google (**Google Ads**) fast gleichzusetzen ist. Bei dieser Werbemaßnahme bekommt ein Suchender auf das von ihm eingegebene Keyword eine passende Anzeige angezeigt, welche noch oberhalb der organischen Suchergebnisse sowie auf der rechten Seite der Ergebnisliste angezeigt wird. Die Vergütung findet im **Cost-Per-Click** oder auch **Pay-Per-Click-Verfahren (PPC)** statt. Eine Zahlung an Google erfolgt dann, wenn jemand auf die Anzeige geklickt hat. Vorteil dieser Werbemaßnahme ist, dass das eigene Angebot sofort auf der ersten Seite weit oben in den Suchergebnissen erscheint und somit eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass der Suchende auf die Anzeige klickt und auf die eigenen Plattformen gelenkt wird. Nachteil ist, dass durch die Bezahlung pro Klick permanent Kosten entstehen, aber nicht notwendigerweise **Conversions** (Umwandlung eines Besuchers einer Website zu einem Kunden) generiert werden. Viele Unternehmen schalten dennoch diese Anzeigen, da es häufig schwierig ist, allein durch **Search Engine Optimization (SEO)** Maßnahmen ein sehr gutes Ranking in den organischen Suchergebnissen zu erreichen. In manchen Fällen ist es aufgrund des hohen Wettbewerbs um bestimmte Inhalte sehr schwer und langwierig, im organischen Ranking ganz nach vorne zu kommen. Insbesondere wenn Unternehmen gezielt den Absatz bestimmter Produkte fördern wollen, schalten Sie für eine bestimmte Zeit Anzeigen, um dann damit die nötigen Umsätze sicherzustellen. Das Schalten von Google Ads ist aber durchaus anspruchsvoll. Das Aufsetzen und Durchführen dieser Anzeigen bedarf einer spezifischen Aufmerksamkeit und die Anzeigen müssen genau geplant und analysiert werden. Die Planung beginnt mit einer genauen Keyword-Analyse und der Frage, welchen Content das eigene Unternehmen bezogen auf die ausgewählten Keywords bietet. Eine AdWords Anzeige auf ein Keyword ohne ein dem Keyword entsprechendes inhaltliches Angebot führt zu hohen Abbruchraten und unnötigen, hohen Kosten. Zudem wird von Google auch der Qualitätsfaktor einer Anzeige geprüft.

Eine laufende AdWords Kampagne sollte analytisch begleitet werden. Wichtige Kennzahlen sind die sog. **Impressions**, die die Anzeigenhäufigkeit pro Zeiteinheit

anzeigen und die **Click Through Rate (CTR)**, die angibt, wie häufig auf die Anzeige geklickt wurde. In weiteren Schritten lässt sich analysieren, welcher Anteil der Besucher, die über die Ad z. B. auf den eigenen Webshop geleitet wurden und dort einen Kauf getätigt haben (**Conversion Rate**).

Google Shopping ist ein weiterer Weg, die eigenen Angebote per Anzeige sichtbar zu machen. Onlineshop-Betreiber können hier ihre Produkte einstellen, die in Form von sog. **Product Listing Ads (Produktanzeigen)** auf der Ergebnisseite über oder neben den organischen Suchergebnissen erscheinen. Die Abrechnung erfolgt auch nach dem Pay-Per-Click-Verfahren.

Natürlich lassen sich nicht nur unter Google bezahlte Anzeigen schalten. Auch auf Social Media Plattformen wie Facebook oder LinkedIn können gegen Bezahlung Anzeigen geschaltet werden. Dabei geht es nicht nur um Aufmerksamkeit für die eigene Marke (Brand Awareness) zu erzeugen. Die Betreiber der Plattformen helfen auch direkt durch geeignete Formate bei der Generierung von Leads, sodass bei Durchführung einer geeigneten Kampagne die Messung des Erfolgs durch Gegenüberstellung der Kosten pro erzeugtem Lead möglich ist.

Ein weiteres wichtiges Webemittel im Internet ist das **Affiliate Marketing**, was sich auch mit Partner Marketing übersetzen lässt. Dabei bewerben die Partner (Affiliates) auf ihren Websites die Produkte fremder Unternehmen und erhalten im Falle der Vermittlung eines Geschäftes durch die geschaltete Anzeige eine Provision.

Earned Media bezeichnet Inhalte, die von Dritten (unabhängige Medien, Blogger, Influencer) ohne direkten Auftrag eines Unternehmens erstellt und verbreitet werden. Aufgrund dieser Tatsache werden diese Inhalte von den Empfängern als unabhängige Stimme, Meinung oder Einschätzung wahrgenommen werden und damit höher eingeschätzt als bezahlte Werbung, weil sie aufgrund der suggerierten Unabhängigkeit eine viel höhere Glaubwürdigkeit besitzen. Im besten Falle bekommt ein Unternehmen auf diesem Wege eine positive Bewertung oder Darstellung, die sich im besten Fall auch noch viral verbreitet und damit deutlich mehr und auf ganz anderem Wege Menschen erreicht, als eine herkömmliche Werbung erreichen könnte. Um diese Werbewirkung zu erzielen, muss es sich ein Unternehmen förmlich »verdienen«, dass eigene Inhalte durch Dritte verbreitet werden. Dies kann durch Erzeugung von guten Inhalten (Content Marketing) als auch durch Aufbau zu guten Beziehungen zu Influencern und Bloggern geschehen. Wichtig ist noch, dass natürlich auch negative Beiträge zum eigenen Unternehmen oder einem Produkt verbreitet werden können. Wie dann auf ein solchen Eintrag reagiert wird, ist von großer Bedeutung für die Markenwahrnehmung. Es ist also notwendig, möglichst alle Kommentare, Blogs, etc. zu verfolgen und im Falle eines negativen Eintrags auch sinnvoll dazu Stellung zu beziehen.

Grundsätzlich ist ein modernes Verständnis des digitalen Marketings, dass alle Aktivitäten auf digitaler Ebene Teil des Vertriebsprozesses stattfinden und so gut wie möglich mit allen nicht digitalen Prozessen verzahnt sind. Dabei kommt es darauf an, die eigenen Zielgruppen bzw. Buyer Persona genau zu kennen, die jeweilige Customer Journey so genau wie möglich mit allen dazugehörigen Touchpoints zu kennen und die Inhalte auf allen Plattformen möglichst zielgruppenspezifisch so aufzusetzen, dass

potenzielle Kunden über mehrere Schritte hin zu einem Kauf eines Produktes geführt werden. Dabei sollten alle Aktivitäten bezüglich ihrer Ergebnisse genau analysiert und ggf. verbessert werden.

Die Entwicklungen im digitalen Vertrieb und Marketing bleiben nicht stehen. Insbesondere das sog. **Real Time Marketing** ist immer stärker im Kommen.

Ein Beispiel für diese Form des Marketings ist, wenn ein Empfänger eines Newsletters den eigenen Webshop besucht, dort ein bestimmtes Produkt ansieht und dann wenig später einen Newsletter erhält, der sich mit diesem Produkt beschäftigt und möglicherweise sogar das Produkt noch zu attraktiven Bedingungen anbietet. In diesem Fall hat ein Marketing Automationssystem im Hintergrund erkannt, wer gerade den Webshop besucht, was er sich ansieht und direkt daraus abgeleitet, was der Inhalt für den Newsletter sein muss.

Ein weiterer wichtiger Trend ist die zunehmende Verbreitung von digitalen Assistenten wie z.B. Alexa, Google Home oder auch Siri, die die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden stark verändern werden. Sie werden zunehmend zu einem wichtigen Kanal, über den Konsumenten Informationen, Waren und Dienstleistungen beziehen. Da diese Systeme auf künstlicher Intelligenz (KI) beruhen, wird es für Unternehmen immer wichtiger werden, ihre Positionierung auf den KI-Plattformen zu organisieren und permanent zu optimieren (*Dawar 2018*). Wer in Zukunft die Algorithmen dieser Plattformen bespielen kann, wird einen wichtigen Marktvorteil haben, da Kunden immer weniger Suchbegriffe in Suchfelder von Suchmaschinen eingeben werden und dies mehr und mehr den KI-Assistenten überlassen.

13.1 Website, Landingpages und Microsites

Die firmeneigene Website ist in vielen Köpfen noch immer eine Firmendarstellung oder Schaufenster im Internet. Hier wird gezeigt, welche Produkte man hat, wer man selbst ist und wie der Kunde mit der Firma in Kontakt treten kann. Diese Form der Websitegestaltung ist überholt! Eine Website ist heute ein Vertriebskanal, über den ein messbarer Anteil an Neukontakten bzw. Neugeschäft generiert werden kann. Damit die Website bzw. der angeschlossene Webshop ihre Aufgabe erfüllen können, müssen die Inhalte auf der Website auf die Suchanfragen der Kunden in den Suchmaschinen optimiert werden. Diese Form der Optimierung der Inhalte einer Website nennt man **SEO (Search Engine Optimization)**. Unter anderem wird dazu analysiert, welche Buyer Persona welche Keywords im Suchfeld der Suchmaschinen eingeben. Danach wird versucht, die eigenen Inhalte so zu formulieren, dass sie von der Suchmaschine (meistens Google) in der Liste der organischen Suchergebnisse möglichst weit oben erscheinen. Je besser die Suchmaschine den angebotenen Inhalt als Antwort auf die Suchanfrage bewertet, desto besser bzw. höher wird die eigene Website in der organischen Suche eingeordnet. Ziel ist es, möglichst unter den ersten Suchergebnissen zu erscheinen, da damit die Wahrscheinlichkeit deutlich erhöht wird, dass potenzielle Kunden durch Klicken auf das Suchergebnis die Website besuchen und dort auch finden, was sie gesucht haben.

Die Bezeichnung Website oder Homepage wird heute vielfach verwendet, um die Gesamtheit eines Internetauftritts zu beschreiben (Biesel, Hame 2018). Bei der Gestaltung der Website kommt es darauf an, dass die Umsetzung in einem sog. **Responsive Design** realisiert ist, sodass die Darstellung auf Smartphones, Laptops und Desktops immer übersichtlich und korrekt ist.

Die **Usability** einer Website ist von entscheidender Bedeutung und ist dann gegeben, wenn der Besucher den Inhalt findet, den er erwartet und die Navigation auf der Website so einfach und intuitiv wie möglich ist. Besucher von Websites überfliegen Websites in den ersten Sekunden in der Regel nur und entscheiden intuitiv, ob sie auf der Seite bleiben oder die Seite sofort wieder verlassen. Daher sollten die wichtigsten Botschaften kurz und prägnant und mithilfe aussagekräftiger Bilder und Designs angeboten werden, um somit eine frühe **Absprungrate (Bounce Rate)** zu reduzieren. Die Bounce Rate ist eine der wichtigsten KPIs und dient neben anderen der Optimierung der Websitegestaltung und der **Customer Experience**.

Damit ein Besucher auf einer Website verbleibt, darf er keines Falls mit langen Texten und statischen, überfrachteten Designs konfrontiert und verwirrt werden. Vielmehr muss der Besucher dazu animiert werden, sich durch weiterklicken tiefer in die Inhalte der Website zu bewegen und sich damit auch stärker auf das inhaltliche Angebot der Website einzulassen. Gelingt dies, bewegt sich der Kunde im Grunde schon in seiner Customer Journey weiter und befindet sich eventuell schon in einem Teil seines Entscheidungsprozesses und damit auch schon tiefer im Sales Funnel. Um den Besucher an dieser Stelle nicht mehr zu verlieren, sollte dem potenziellen Kunden ein sog. **Call-to-Action (CTA)** angeboten werden. Dies ist eine klickbare Handlungsaufforderung in Form eines klar erkennbaren Buttons, der den Besucher zu seiner nächsten Handlung, wie z. B. »Erfahren Sie mehr«, »Jetzt downloaden«, »Sprechen Sie mit unserem Team«, führen soll. Klickt der Besucher auf diesen Button, bekommt er den nächsten Inhalt angeboten, der ihn in seinem Entscheidungsprozess weiterführt. Das kann zum Beispiel der Download eines Contents sein, das Platzieren eines Artikels in den Warenkorb oder die Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen. Wenn Sie Content anbieten, sollten Sie im Rahmen der Leadgenerierung damit die Eingabe der Kontaktdaten des Besuchers in einem Kontaktformular verbinden, der im besten Fall einwilligt, z. B. per Email weitere Informationen beziehen zu wollen. Dieser Kontakt stellt dann ein Neukontakt (**Lead**) dar, der für weitere Kontaktaufnahme (**Nurturing**) genutzt werden kann. Ziel ist es dann, durch weitere inhaltliche Angebote diese Neukontakte zu Neukunden zu machen (**Conversion**). Um einen Besucher einer Website an den Punkt zu führen, an dem er sich zu erkennen gibt und damit mit dem Unternehmen verbindet, muss dem Besucher in jedem Schritt der richtige Inhalt (**Content**) angeboten werden. Daher kommt der richtigen Gestaltung der Website und dem professionellen Content Marketing eine entscheidende Bedeutung zu.

Neben der Website sind auch sog. **Landingpages** von zentraler Bedeutung im digitalen Vertrieb und Marketing. Eine Landingpage ist eine speziell eingerichtete Website, zu der Nutzer im Rahmen einer Marketingkampagne (z. B. E-Mail-Marketing, Offline-Werbung, Affiliate Marketing) geleitet werden. Sie ist meist vom Umfang auf eine Seite beschränkt und ist inhaltlich genau auf die Erwartungen der in der

Kampagne angesprochenen Persona Gruppe ausgerichtet. Auch Landingpages dienen im Rahmen von Marketingkampagnen der Gewinnung von Neukontakten (Lead Generation). Anwendungsbeispiele sind Downloads von Publikationen und Whitepapers oder auch die Registrierung zur Teilnahme an Webinaren oder anderen Veranstaltungen.

Geht es darum, spezielle Produkte oder Inhalte etwas umfangreicher und unabhängig von der eigenen Website ins Netz zu bringen, können sog. **Microsites** genutzt werden. Eine Microsite ist wie eine Website gestaltet. Sie ist aber im Umfang reduziert und wird unter einer eigenen URL neben der eigentlichen Website betrieben. Durch die speziellere Fokussierung, z. B. im Rahmen einer Produktneueinführung, werden bessere Besucherraten und bessere Conversion Rates erreicht.

13.2 E-Mail-Marketing

E-Mail-Marketing ist eine eher klassische Form des digitalen Marketings. Es gehört heute aber noch in vielen Unternehmen zu den wichtigsten Kommunikationskanälen im Rahmen des digitalen Marketings. Die größte Herausforderung beim E-Mail-Marketing ist die Tatsache, dass nahezu jeder heute eine zu große Anzahl an täglichen E-Mails bekommt und daher viele Empfänger nicht mehr alle E-Mails regelmäßig lesen bzw. öffnen. Aufgrund dieser Tatsache lag die branchenübergreifende Öffnungsrate von Werbe-E-Mails im Jahr 2018 nur bei 26,56 % (*Newsletter2Go 2018*). E-Mails werden häufig entweder als Newsletter oder als Teil von Marketingkampagnen versendet. Während der Newsletter hauptsächlich als Kundenbindungsmaßnahme zu verstehen ist, haben E-Mails im Rahmen von Kampagnen eher das Ziel, den Empfänger dazu zu bewegen, Neukunde zu werden. Kommerziell ausgerichtete E-Mails (Werbe-E-Mails) dürfen in Deutschland im Rahmen von Marketingaktivitäten nur an die Kontakte versendet werden, für die eine vorherige Zustimmung für die Zusendung von Werbe-E-Mails gegeben wurde (**Double-Opt-In Verfahren**). Dieser Prozess ist durch die im Mai 2018 verabschiedete **EU Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)** gesetzlich vorgeschrieben. Bevor in einem Unternehmen ein E-Mail-Marketing Programm gestartet werden kann, muss sichergestellt werden, dass alle Vorgaben der DSGVO betriebsintern eingehalten werden. Dies bedeutet, dass durch diese gesetzliche Vorgabe das E-Mail-Marketing in seiner Reichweite solange eingeschränkt bleibt, bis eine ausreichend hohe Anzahl von Kontakten entsprechend der Vorgaben der DSGVO qualifiziert und gesammelt ist. Dabei gilt es, sich von dem Gedanken zu verabschieden, dass man einer möglichst hohen Anzahl von Kontakten eine Werbe-E-Mail sendet und hofft, mit etwas Glück doch eine Reihe von Neukunden zu generieren. Ein solcher Ansatz führt auf jeden Fall zu niedrigen Öffnungsraten und zu einer erhöhten Anzahl von Empfängern, die sich aus der Empfängerliste streichen lassen (**Unsubscribe**). Diese Kontakte sind dann als Empfänger von zukünftigen E-Mails verloren. Ein modernes E-Mail-Marketing besteht vielmehr darin, Double-Opt-In qualifizierte Kontakte zu sammeln, jeden Kontakt bezüglich seiner inhaltlichen Präferenzen und seiner Zugehörigkeit

zu einer Persona Gruppe abzuklären und dann für jede Persona Gruppe entsprechende Content Strategien zu entwickeln, die in den folgenden E-Mail Kampagnen verwendet werden. Ziel sollte es dabei sein, möglichst das Interesse eines jeden Empfängers zu treffen und durch den angebotenen Inhalt entweder mit dem Empfänger eine stärkere Kundenbindung aufzubauen, den Empfänger weiter in seinem Entscheidungsprozess zum Kauf eines Produktes zu unterstützen oder ihn durch gezielte Inhalte, die ihm in aufeinander folgenden E-Mails angeboten werden, aktiv durch seinen individuellen Entscheidungsprozess zu führen. Diese Form des E-Mail-Marketings wird im Rahmen von sog. **Lead Nurturing Campaigns** (Nurturing = erziehen, fördern, pflegen) durchgeführt. Gute gemachte Lead Nurturing Campaigns werden in ihrer Durchführung sehr schnell komplex. Daher ist der Einsatz von spezieller Marketing-Automation-Software für die Planung und Durchführung dieser E-Mail Kampagnen notwendig.

Im modernen E-Mail-Marketing geht es also darum, bestehende Kundenbeziehungen zu erhalten und weiter zu entwickeln als auch Neukontakte, die sich in einer frühen Phase des Vertriebszyklus befinden, zu qualifizieren und damit schrittweise durch den Verkaufsprozess zu führen. Um eine erfolgreiche E-Mail Kampagne planen zu können, sollte folgende Planungsschritte durchlaufen werden:

1. Festlegung der Ziele: Wozu wollen sie die Empfänger bewegen?
2. Definition der Persona Gruppe
3. Welcher Inhalt soll angeboten werden (Content Strategie)
4. Struktur und Zeitplan der Kampagne erarbeiten
5. Festlegen von Verantwortlichkeiten
6. Durchführung und Messen der Ergebnisse

E-Mail-Kampagnen sollten keinesfalls als Werbemails wahrnehmbar sein. Als Ausnahme können lediglich einzelne Kampagnen gelten, in welchen auch einmal Sonderangebote, Rabatte oder ähnliches angeboten wird. Alle anderen E-Mail-Kampagnen sollten so formuliert und aufgebaut sein, dass der Empfänger sie als hilfreich und informativ empfindet. Der Empfänger darf nicht das Gefühl bekommen, dass ihm nur etwas verkauft werden soll. Vielmehr kommt es darauf an, dass der Empfänger spürt, dass er in seinen Bedürfnissen verstanden wird und er persönlich von der angebotenen Information profitiert. Sobald dieses Ziel erreicht wird, vertieft sich die Bindung zwischen Empfänger und Unternehmen, der Empfänger folgt weiter den angebotenen Inhalten und wird dann auch am Ende das tun, was im Idealfall das geplante Ziel der Kampagne ist.

Um eine E-Mail-Kampagne erfolgreich zu machen sollten folgende Tipps berücksichtigt werden:

1. Der Inhalt von E-Mails sollte keine Ich-Botschaften wie z. B. Umsatzwachstum, Anzahl von Kunden oder auch gewonnene Preise etc. enthalten. Botschaften wie »Wir sind der führende Anbieter von...« vermeiden.

2. Der Inhalt sollte sich nicht um Produkteigenschaften, Preise oder Rabatte drehen. Inhalte sollten sich immer um das Interesse des Individuums, um individuellen Nutzen und Emotionen drehen.
3. Inhalte sollten so persönlich wie möglich gehalten werden.
4. Inhalte so kurz und prägnant wie möglich formulieren. Die berühmten »Bleiwüsten« vermeiden.
5. Bei aufeinander folgenden E-Mails kommt es auf das richtige Timing an und die Inhalte müssen aufeinander aufbauen. Werden zu viele E-Mails geschickt, ist der Empfänger genervt. Werden zu wenig geschickt, geht der berühmte »Faden« verloren.
6. Inhalte sollten immer in bestimmten Formaten entwickelt werden und möglichst weit vor dem Verwendungsdatum vorliegen. Bei der Umsetzung von Kampagnen ist häufig das Erstellen der Inhalte zum geplanten Zeitpunkt ein Problem.
7. Die Betreffzeile des E-Mails sollte möglichst ansprechend sein
8. Jedes E-Mail sollte einen Call-To-Action (CTA) beinhalten.
9. Bevor eine E-Mail Kampagne umgesetzt wird, sollten verschiedene Varianten mit kleinen Empfängergruppen getestet werden (A/B Testing), um die erfolgreichste bei allen Empfängern zu verwenden.

An die Durchführung einer E-Mail Kampagne sollten immer Erwartungen bezüglich der Ergebnisse geknüpft werden. Daher ist es notwendig, die E-Mail Kampagnen bezüglich ihrer Performance zu messen und die Ergebnisse in Bezug zu den Erwartungen zu stellen. Folgende wichtige Kennzahlen sollten regelmäßig ermittelt werden:

1. **Öffnungsrate (Opening Rate):** Sie beschreibt, wie viel Prozent der E-Mail Empfänger die E-Mail geöffnet haben.
2. **Bounce Rate:** Anzahl der fehlgeschlagenen Zustellungen an der Gesamtmenge der Empfänger. Bei der Bounce Rate unterscheidet man den sog. Soft Bounce (Empfänger ist vorübergehend nicht erreichbar) und den Hard Bounce (Empfänger dauerhaft nicht erreichbar).
3. **Click Through Rate (CTR):** Anteil der E-Mail Empfänger, die das E-Mail geöffnet haben und dann auf den Call-to-Action Link oder Button im E-Mail geklickt haben.
4. **Abmelderate (Unsubscribe):** Sie zeigt an, wie viele Empfänger sich nach Erhalt der E-Mail aus der Empfängerliste abgemeldet haben.

Darüber hinaus sollten die Kosten für die Durchführung einer jeden Kampagne (Zeitaufwand, Kosten für die Erstellung des Contents, Erstellung von Grafiken, Erstellung von Landingpages, etc.) ins Verhältnis zur Ergebniserreichung (Anzahl von Neukontakten, Neugeschäft in Form von Umsatz bei Erstbestellung) gesetzt werden. Aus diesem Vergleich lässt sich dann ablesen, wie erfolgreich die Durchführung der Kampagne war und ob die eingesetzten Ressourcen sinnvoll zur Erreichung der geplanten Umsätze beigetragen haben.

13.3 Social Media

Social-Media-Kanäle spielen im digitalen Vertrieb und Marketing eine immer wichtigere Rolle. Social-Media-Kanäle sind verschiedene digitale Plattformen, die es Nutzern ermöglichen, sich auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf (Holmes 2017). Social Media ermöglichen einen echten Dialog mit den Zielgruppen des Unternehmens im Sinne einer **Many-To-Many-Kommunikation**, was aber auch gleichzeitig bedeutet, dass Unternehmen im offenen Dialog einen gewissen Kontrollverlust der Aussagen in Kauf nehmen müssen. Dennoch bieten Social Media Plattformen den Vorteil für Unternehmen, dass ihre Informationen schnell und einfach verbreitet werden können und ein direkter Dialog mit einer Zielgruppe geführt werden kann. Durch den Aufbau einer eigenen **Community (Follower)** lassen sich Neuigkeiten schnell streuen und insbesondere dann, wenn diese Informationen dann weiter geteilt werden, erhöht sich die Reichweite und die Glaubwürdigkeit der Information. Dies liegt daran, dass Empfehlungen von Dritten, die kein direktes wirtschaftliches Interesse an der Information haben, vertrauenswürdiger und ehrlicher wirken (**Social Proof**). Zu den Social Media Plattformen zählen soziale Netzwerke, Media -Sharing Plattformen, Messenger-Dienste, Blogs, Online-Foren und Online Communitys (Kreutzer 2018). Folgende Plattformen sollen beispielhaft Erwähnung finden:

1. Facebook (Soziales Netzwerk)
2. Twitter (Micro-Blogging Dienst)
3. YouTube (Videoplattform)
4. LinkedIn (Internationales Netzwerk zur Pflege von Geschäftskontakten)
5. Xing
6. WhatsApp (Messenger Dienst)
7. Instagram
8. SlideShare

Um als Unternehmen Social-Media-Kanäle richtig nutzen zu können, müssen die eigenen Ziele formuliert sein und es muss eine Social-Media Strategie als Teil des operativen Vertriebsplans entwickelt werden, die konsequent umgesetzt wird. Für die Entwicklung einer Social-Media Strategie sollten folgende wichtige Fragen beantwortet werden:

1. Was ist das Ziel (Markenbildung, Bekanntheit, Kunden gewinnen)?
2. Wer ist die Zielgruppe oder Buyer Persona?
3. An welchem Punkt in der Customer Journey soll die Zielgruppe angesprochen werden?
4. Welcher Content soll in welchem Stil angeboten werden?
5. Welche Plattform ist die Richtige?

6. Soll bezahlte Werbung stattfinden (Social Media Advertising, Sponsored Content)?
7. In welcher zeitlichen Abfolge sollen Inhalte veröffentlicht werden und was soll der Content bewirken (Call-to-Action)?

Besonders die Frage nach dem Ziel von Social-Media-Aktivitäten ist vielen Unternehmen noch immer nicht klar. Häufig herrscht noch die Kultur vor, dass einfach nur möglichst viel und häufig Inhalte veröffentlicht werden sollen, ohne eine klare Vorstellung davon zu haben, was genau mit jeder Aktivität erreicht werden soll und wie man das Ergebnis messen kann. Häufige und wichtige messbare Ziele sind beispielsweise die Erhöhung der Anzahl der Websitezugriffe oder die Erzeugung von Leads (Neukontakte), die dann durch weitere Aktivitäten nachverfolgt werden können. Ein weiteres Ziel kann auch sein, die Bekanntheit der eigenen Marke zu erhöhen und damit das Markenerlebnis auch in die Sozialen Medien zu bringen.

Damit die Veröffentlichung eines Inhaltes auf einer Social-Media-Plattform erfolgreich ist, kommt es darauf an, dass der entwickelte Content möglichst eine hohe Relevanz für die Zielgruppe hat. Hohe Relevanz ist durch Qualität, Aktualität und Authentizität gekennzeichnet. Zudem sollte Content informativ und nützlich sein und mit Kontinuität veröffentlicht werden. Um dieses notwendige Qualitätsniveau sicherzustellen, sollten alle Veröffentlichungen im Voraus durch die verantwortlichen Marketingmitarbeiter detailliert geplant werden und auch verantwortungsvoll dem Zeitplan nach abgearbeitet werden. Um sicherzustellen, dass nur Inhalte veröffentlicht werden, die bestimmten qualitativen Kriterien genügen, macht es Sinn, eigene **Social-Media-Guidelines** zu definieren und alle Mitarbeiter darauf zu verpflichten, diese einzuhalten. Nachdem Inhalte auf verschiedenen Plattformen veröffentlicht wurden, ist es natürlich auch wichtig, darüber einen Überblick zu behalten, wer bzw. wo und wann jemand über das eigene Unternehmen kommentiert oder spricht. Mit **Social-Media-Monitoring-Tools** (z.B. Hootsuite) lässt sich dieser Überblick gewinnen. Dadurch ist es möglich, die eigenen Kunden besser kennenzulernen und wichtige Erkenntnisse für die eigene Marketingstrategie abzuleiten.

Eine besondere Bedeutung in sozialen Medien haben die sog. **Influencer**. Dies sind Personen, die als digitale Meinungsbildner angesehen werden können. Sie haben sich durch ihre Authentizität und empfundene Vertrauenswürdigkeit eine hohe persönliche Reichweite aufgebaut und können durch die veröffentlichten Inhalte insofern für Unternehmen von Bedeutung werden, dass sie in ihrem großen Netzwerk für das Unternehmen relevante Themen oder Produkte veröffentlichen oder Stellung beziehen. Daher ist es für jedes Unternehmen wichtig, die relevanten Influencer zu identifizieren, mit diesen in Kontakt zu stehen und diese immer mit den neusten Informationen zu den eigenen Produkten zu versorgen. Es ist natürlich auch möglich, mit Influencern direkt zu kooperieren und mit ihnen zusammen Kampagnen zu entwickeln und umzusetzen. In diesem Fall müssen die notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen absolut korrekt eingehalten werden und die Kooperation sollte so gestaltet werden, dass die Glaubwürdigkeit der Aussagen des Influencers erhalten bleibt. Influencer Marketing ist in vielen Unternehmen mittlerweile ein fester Bestandteil der Marketingaktivitäten. Basierend auf einer aktuellen Befragung nutzen

bereits 4/5 aller Unternehmen Influencer Marketing oder prüfen den Einsatz (*Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. 2018*). In einer weiteren Befragung gab jeder Fünfte befragte Deutsche an, schon einmal ein Produkt gekauft zu haben, welches von einem Influencer beworben wurde. Gleichzeitig stören sich 40 Prozent der Befragten nicht an Influencer-Werbung, sofern sie gekennzeichnet ist (*Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. 2019*). Diese Ergebnisse zeigen, dass es für jedes Unternehmen sinnvoll ist, sich mit dem Thema Influencer Marketing zu beschäftigen und zu klären, in welcher Weise diese Form des Marketings für das eigene Unternehmen sinnvoll ist. Mittlerweile gibt es auch eine Vielzahl von Agenturen, die bei der Entwicklung von Influencer Marketing Kampagnen beratend zur Seite stehen können.

Ein weiterer wichtiger Informationskanal, sowohl auf der eigenen Website als auch auf Social-Media Plattformen, ist das Verfassen von sog. Blogs. Ein **Blog** ist eine Website, auf der Einzelpersonen, Gruppen oder Unternehmen über verschiedene Themen schreiben. Dabei wird Dritten die Möglichkeit gegeben, durch Kommentare auf die Einträge zu reagieren (*Kreutzer 2018*). Der Autor eines Beitrages wird Blogger genannt. Alle Beiträge und Kommentare werden in der Regel chronologisch dargestellt. Grundsätzlich unterscheidet man **Private Blogs** von Privatpersonen und **Corporate Blogs**, die von Unternehmen unterhalten werden. Da ein Blog viele wichtige Informationen zu einer Thematik oder rund um ein Produkt enthalten kann, haben Blogs eine vermehrte Relevanz bezüglich der Suchmaschinenoptimierung bekommen. Blogs sind daher Teil des Content-Marketings und können dabei helfen, die Kommunikation mit den Kunden zu verbessern, die Markenwahrnehmung zu erhöhen und Neukontakte (Leads) zu erzeugen.

Eine Sonderform des Bloggens ist das sog. **Micro-Blogging**, bei dem die Beiträge auf eine begrenzte Zeichenzahl limitiert sind (z. B. Twitter). Um **Twitter** als Plattform im Rahmen der eigenen Marketingaktivitäten nutzen zu können, müssen möglichst viele Follower durch möglichst spannende und interessante Inhalte aufgebaut werden. Dies ist ein zeitaufwändiger Prozess, kann sich aber lohnen, wenn es gelingt, eine ausreichende Anzahl von Followern aufzubauen. Es gibt aber auch die Möglichkeit, auf Twitter gesponserte Ads zu schalten und damit eine höhere Reichweite zu erzielen.

Social-Media Plattformen wie Facebook, LinkedIn oder Xing bieten den Nutzern die Möglichkeit, Beziehungen zu anderen aufzubauen. Auch auf diesen Plattformen können sich Unternehmen vernetzen und Inhalte mit dem Netzwerk teilen. Im Sinne der Entwicklung des eigenen Geschäfts ist es auch hier das Ziel, einen möglichst hohen Vernetzungsgrad zu erreichen. Auch auf diesen Plattformen ist es möglich, Anzeigen zu schalten und eine höhere Reichweite der eigenen Botschaften zu erreichen. Während Google Ads auf konkrete Suchanfragen mit spezifischen Keywords ausgerichtet ist, können Social Media Ads interessenbasiert sein. Dies bedeutet, dass für eine Facebook oder LinkedIn-Anzeige eine genaue Definition und Analyse der Buyer Persona durchgeführt werden muss, um die richtigen Empfänger zu identifizieren, die sich am Ende auch für die Information interessieren. Einfach und erfolgreich ist das Schalten von **Custom Audiences**. Dies sind Anzeigen auf Basis aktueller eigener Kundendaten. In diesem Fall würden aktuelle Kunden oder auch Nutzer der eigenen

Produkte die Anzeige auf Facebook erhalten, sofern sie Nutzer der Plattform sind. Es gibt aber auch sog. **Lookalike Audiences**.

Media-Sharing-Plattformen ermöglichen es Unternehmen z. B. Videos, Fotos oder Präsentationen zugänglich zu machen. Die wichtigste Plattform in diesem Bereich ist zweifellos YouTube. Durch Einrichtung eines eigenen User-Channels können visuelle Content-Formate wie Lehr- bzw. Erklär-Videos oder auch aufgezeichnete Webinare zugänglich gemacht werden und zur Generierung von Neukontakten beitragen.

Eine zunehmende Bedeutung bekommen in der jüngsten Vergangenheit auch Messenger-Dienste wie WhatsApp. Firmen nutzen die sehr hohe Abdeckung, indem sie potenziellen Kunden beispielsweise das Empfangen von Newslettern anbieten.

13.3 Webinare

Mit zunehmender Digitalisierung aller Teile der Wirtschaft steigt mehr und mehr die Bereitschaft von Kunden, an Webinaren teilzunehmen. Mit relativ geringem Zeit- und Kostenaufwand bieten Webinare die Möglichkeit, Kunden gezielt und umfangreich zu einem Produkt zu informieren. Die Kunden können sich durch Webinare bis zu dem Punkt informieren, an dem sie entscheidungsfähig sind und sowohl für den Anbieter als auch für sich selbst den Kaufprozess vereinfachen. Der Einsatz von Webinaren bietet sich in folgenden Bereichen an (*Biesel, Hame 2018*):

1. Neukundengewinnung / Lead Generation
2. Durchführung von Schulungen
3. Vorstellung von Produkten und Leistungen
4. Direkte Kommunikation mit den Kunden bzw. Interessenten

Webinare sind mittlerweile ein sehr guter Kommunikationskanal im Rahmen von Verkaufsprozessen geworden. Allerdings sind Organisation und Durchführung relativ aufwändig. Zuerst muss sichergestellt werden, dass sich genügend Teilnehmer anmelden. Dazu muss im Vorfeld genügend Werbung gemacht werden. Dies kann z. B. auf der eigenen Website, durch direkte Bewerbung durch den Außendienst, Social Media, Mailings oder auch durch Email Kampagnen (Nurturing Campaigns) stattfinden. Auch die Durchführung muss technisch gut vorbereitet werden. Dazu gehört, die richtige Webinar Plattform zu implementieren, technische Probeläufe vor dem ersten Webinar durchzuführen und es muss jemand zur Verfügung stehen, der durch das Webinar und die anschließende Diskussion führt. Natürlich muss ein Webinar auch nachgearbeitet werden. Es ist nicht zielführend, wenn die Teilnehmer das Webinar verlassen und es keine weitere Kommunikation gibt. Daher ist es wichtig, die Teilnehmer am Ende des Webinars dazu aufzufordern, einen Termin mit einem Außendienstmitarbeiter zu vereinbaren oder sich für den Newsletter zu registrieren (Double-Opt-In). Es bietet sich auch an, Webinare aufzuzeichnen und diese dann auf der eigenen Website oder auf Youtube »on demand« anzubieten.

13.4 E-Commerce

Der Online-Handel macht heute bereits mehr als 10% der weltweiten Einzelhandelsumsätze aus (Heinemann 2019). Alle Prognosen sagen voraus, dass der Anteil der im Internet bestellten Waren weiter stark zunimmt. Daher ist es absolut notwendig, dass sich jedes Unternehmen intensiv mit dem Thema Online-Handel beschäftigt und analysiert, wie der Online-Handel das eigene Geschäftsmodell in den nächsten Jahren beeinflussen wird. Wichtig ist das Verständnis, ob der eigene Vertrieb entweder vollständig ins Internet wandert (**Pure Online-Handel**) oder als kombiniertes Geschäft entwickelbar ist und der Kundschaft online und offline Touchpoints gleichermaßen bietet (**Multi-Channel-Handel**). Je nach Markt und Produkt ist das Einkaufsverhalten unterschiedlich. Werden z. B. erklärungsbedürftige Investitionsgüter vertrieben, so werden die Kunden diese Produkte wahrscheinlich selten bis nie direkt in einem Webshop bestellen. Vielmehr kann es sein, dass sich potenzielle Kunden auf der Firmenwebsite sehr detailliert über das Produkt informieren und dann in einem nächsten Schritt direkt Kontakt zum Unternehmen aufnehmen. Die Bestellung wird im Falle einer Einigung dann sehr wahrscheinlich direkt stattfinden und nicht über den Webshop laufen. Der Verkaufsprozess wurde somit digital begonnen, aber offline abgeschlossen. Bestellt der Kunde später nach, z. B. Verbrauchsmaterialien oder Ersatzteile, könnte es gut sein, dass er dies dann direkt im Webshop realisiert. Dieses Beispiel zeigt, dass es heute darum geht, die gewünschten Bezugswege der Kunden zu kennen und dahingehend alle relevanten Verkaufskanäle anzubieten, die zur Erreichung der Umsatzziele beitragen. Nur so ist sichergestellt, dass möglichst kein potenzielles Geschäft verloren geht.

Im Online-Handel spielen neben einem möglichen firmeneigenen Webshop große Online-Marktplätze wie Amazon eine immer größere Rolle, da sie es geschafft haben, das Online-Kaufverhalten als auch die Kaufprozesse vieler Kunden maßgeblich zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Insbesondere Amazon ist mittlerweile zu einer eigenen Suchmaschine für Produkte geworden, die Google den Rang abläuft. Viele Kunden suchen Produkte bei Amazon und wenn sie fündig werden, wird aus Bequemlichkeit sehr häufig dort bestellt. Diese dominante Marktstellung führt dazu, dass viele Anbieter nicht mehr an Amazon vorbeikommen und sich aufgrund der Rahmenbedingungen in eine gewisse Abhängigkeit zu Online-Marktplätzen begeben. Da diese Plattformen nicht unerheblich am Erlös eines jeden Verkaufs beteiligt sind, sollte für jedes Unternehmen das Ziel sein, in seinem Online-Geschäft nicht zu abhängig zu werden und möglichst viel Geschäft über den eigenen Webshop abzuwickeln.

Nahezu jeder Kunde erwartet heute, dass Produkte online bestellt werden können. Wenn ein Kunde dies tut, bleibt der Kunde für das Unternehmen erst einmal weitestgehend anonym. Bis auf die Kontaktdaten (Name, Anschrift, Kontoverbindung) bekommt das Unternehmen im ersten Schritt nichts weiter von dem Kunden. Um aber eine gerichtete positive Geschäftsentwicklung gestalten zu können, ist es notwendig, zu jedem Kunden eine Kundenbeziehung aufzubauen und jedem Kunden möglichst weitere Produkte oder das gleiche Produkt immer wieder zu verkaufen. Daher steht jedes Unternehmen vor dem Problem, mit seinen Online-Kunden eine Kundenbezie-

hung aufzubauen und sicherzustellen, dass die klassischen Elemente einer erfolgreichen Geschäftsentwicklung (Kundenbindung, Kundenzufriedenheit) zu tragen kommen. Um das zu erreichen, sollte eine dauerhafte Interaktion (**Customer Engagement**) mit jedem einzelnen Kunden z. B. durch E-Mail-Marketing aufgebaut werden.

Die meisten Einkäufe im Internet beginnen mit dem Suchen des Produkts in einer Suchmaschine durch Eingabe der entsprechenden Keywords. Um als Anbieter dann gefunden zu werden, muss ein entsprechendes **Suchmaschinenmarketing** durchgeführt werden. Ziel muss es sein durch entsprechende **Suchmaschinenoptimierung (SEO)** möglichst unter den ersten 10 Positionen der Suchergebnisse zu erscheinen, da meistens nur diese Ergebnisse angesehen und angeklickt werden. Zusätzlich kann durch **Search Engine Advertising (SEA)** eine Verbesserung der Präsenz erreicht werden, damit die eigene Anzeige bei Eingabe des Keywords auf der ersten Seite erscheint. Ein weiteres Mittel der Kundengewinnung ist das Schalten von Anzeigen in Form von **Bannern** auf unternehmensfremden Websites oder auch schlicht eine Werbung für den eigenen Webshop per Flyer oder in anderen Medien wie Radio oder TV. Eine spezielle Form der Werbung ist das **Affiliate-Marketing**, bei der Werbung auf Partnerwebsites geschaltet wird, die im Falle einer Entstehung von Geschäft über diese Anzeige mit einer Provision vergütet wird. Auch Social Media Kampagnen können dazu beitragen, Neukunden für den eigenen Webshop zu generieren.

Für den Erfolg eines Webshops ist die Gestaltung des Shops und die Bedienbarkeit (**Usability**) von entscheidender Bedeutung. Die Bedienbarkeit meint, wie Produkte gefunden und ausgewählt und am Ende auch bestellt werden können, welche Informationen über die Produkte zur Verfügung gestellt werden und wie diese Informationen aufgearbeitet sind und wie der Kaufprozess abgeschlossen werden kann. Es ist heute zunehmend wichtig, dass das Käuferlebnis stimmt.

Im Vergleich zu B2C-Märkten haben Online-Vertriebsstrategien in B2B-Märkten spezifische Herausforderungen. Besonders in Märkten, in denen die Kunden hauptsächlich über einen Außendienstmitarbeiter mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, bietet der Online-Vertrieb bisher häufig noch keinen echten Vorteil. Eine wichtige Entwicklung in B2B-Märkten ist neben der Etablierung des E-Commerce die Etablierung des sog. **E-Procurement (Elektronische Beschaffung)**. Dabei werden die Warenwirtschaftssysteme von Anbieter und Kunde über geeignete Plattformen per **EDI (Electronic data interchange)** verbunden und eine elektronische Abwicklung aller Beschaffungsaktivitäten ermöglicht, was auf beiden Seiten zu einer Prozessoptimierung und damit zu einer Kostensenkung führt.

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Digitaler Vertrieb & Marketing«

1. Nennen Sie die drei hauptsächlichen Kommunikationskanäle des digitalen Marketings & Vertriebs
2. Wie ist ein digitaler Sales Funnel aufgebaut?
3. Was ist das Double-Opt-In Verfahren beim E-Mail-Marketing?
4. Was ist eine Nurturing Kampagne?

14 Prinzipien der Kaufentscheidung

Die Kenntnis des Kunden bezogen auf seine Wünsche, Anforderungen und sein Einkaufsverhalten ist der zentrale Erfolgsfaktor im Vertrieb. Um nichts dem Zufall zu überlassen, sollten im Rahmen der Marktanalyse und der strategischen Vorbereitung möglichst alle Kundengruppen bzw. Buyer Persona identifiziert und beschrieben werden.

Bezüglich des Entscheidungsprozesses, durch welchen Kunden im Rahmen einer Kaufentscheidung gehen, unterscheiden sich Privatkunden von Geschäftskunden. Geschäftskunden fällen sehr häufig ihre Kaufentscheidung in einer Gruppe von beteiligten Personen (Buying Center), während Privatkunden häufig ihre Entscheidung als Individuum fällen.

Grundsätzlich lassen sich folgende Kaufentscheidungen klassifizieren (Felser 2015):

1. **Impulsive Entscheidungen:** Diese Kaufentscheidung wird getroffen, ohne über das Für und Wider nachzudenken. Eine Abwägung darüber, ob das Produkt wirklich gebraucht wird, findet nicht statt. Vielmehr hängt ein impulsiver Kauf stark von der momentanen Stimmung des Käufers ab. Bei positiver Stimmung sind die Käufe darauf gerichtet, die positive Stimmung zu erhalten. Bei negativer Stimmung kaufen Kunden, um die negative Stimmung wieder zu heben. Der Kauf hat in diesem Fall eine kompensatorische Funktion. Es geht also nicht darum, ein Produkt zu kaufen, sondern eher darum eine Stimmung zu beeinflussen. Impulsive Entscheidungen werden auch oft dann gefällt, wenn die angebotenen Produkte sich in Ihrem Preis und ihrer Qualität kaum unterscheiden. Dann tendieren Kunden dazu, sich die Mühe der Abwägung der Produkteigenschaften zu sparen.
2. **Gewohnheitsmäßige Entscheidungen:** Bei dieser Kaufentscheidung kauft ein Kunde das, was er schon immer gekauft hat. Typische Produkte für einen gewohnheitsmäßigen Kauf sind z. B. Nahrungs- und Genussmittel. Wie beim impulsiven Kauf wird auch beim Gewohnheitskauf keine aktive Entscheidung mit einer echten Abwägung gefällt. Viele Kunden glauben, dass im Zuge der Entwicklung der Kaufgewohnheit eine Abwägung bei ihnen stattgefunden hat. Dies ist aber nicht immer der Fall. Kaufgewohnheiten können auch ganz zufällig entstehen. Eine gewohnheitsmäßige Kaufentscheidung hilft dem Kunden, eine für ihn unwichtige Kaufentscheidung nicht immer wieder durchführen zu müssen (Entlastungsfunktion). Andererseits kann eine gewohnheitsmäßige Kaufentscheidung auch Ausdruck einer stabilen Produktpräferenz sein (Markenbindung, Lieblingsprodukt, Loyalität).

3. **Limitierte Entscheidungen:** Diese Kaufentscheidung beinhaltet ein geringes Maß an Abwägung im Kaufprozess. Der Kunde hat in der Regel schon Käuferfahrung beim Kauf des spezifischen Produktes und verfährt nach bewährten Faustregeln, über die er nur einige wichtige Faktoren beurteilt. So kann der Kunde A z. B. beim Kauf eines Joghurts hauptsächlich auf den Preis achten. Kunde B ist für seine Entscheidung aber die umweltfreundliche Verpackung wichtiger. Oftmals sind bei limitierten Kaufentscheidungen sog. »**common market beliefs**«, also verbreitete Vorurteile gegenüber Marken oder Anbietern mitentscheidend (Felser 2015). Beispiele für solche Vorurteile, die Kaufentscheidungen beeinflussen können sein:
1. No-Name-Produkte sind im Grunde dieselben wie Markenprodukte, sie kosten nur weniger
 2. Die besten Marken sind diejenigen, die am häufigsten gekauft werden
 3. Verpackungen mit großen Mengen sind umgerechnet billiger als kleine Mengen
 4. Natürliche Produkte sind besser als synthetische
4. **Extensive Kaufentscheidung:** In diesem Fall ist der Käufer noch unentschlossen und durchläuft einen Entscheidungsprozess, indem er Informationen sammelt, Argumente prüft und am Ende gezielt entscheidet. Der Kunde will in diesem Fall eine rationale Entscheidung fällen und sucht nach Kriterien für seine Entscheidung. Daher kann der Kaufprozess lange dauern und auch in mehreren Schritten ablaufen. Während Geschäftskunden grundsätzlich einen extensiven Entscheidungsprozess durchlaufen, ist der Anteil an extensiv entscheidenden Privatkunden, gegenüber den anderen Entscheidungsprinzipien eher geringer (10-20 % aller Kaufentscheidungen). Sowohl bei Geschäfts- als auch bei Privatkunden kommen auch in einem extensiven Entscheidungsprozess emotionale Entscheidungsfaktoren zum Tragen.

15 Kunden- und Verkäufertypologien

Im direkten Umgang mit Kunden neigt jeder dazu, sein Gegenüber einzuschätzen und klassifizieren zu wollen. Dabei spielen die Erfahrungen, die über die Zeit mit Kunden gewonnen wurden, eine wesentliche Rolle. Mit der Zeit stellt ein gutes Bauchgefühl dazu ein, welchen Kundentyp man gerade vor sich hat. Dennoch gibt es Versuche, verlässliche Klassifizierungen von Persönlichkeitstypen zu definieren, die im Verkauf helfen können, die grundsätzliche Persönlichkeit eines Kunden schnell zu erfassen und dann richtig mit der jeweiligen Person umzugehen. Ein gängiges System der Einschätzung von Persönlichkeitsprofilen ist das **DISG-Modell** nach William M. Marston (*Gay 2008*). In diesem System werden Personen durch Befragung mittels eines Fragebogens mehrheitlich einem bestimmten Persönlichkeitstyp (**Dominant, Initiativ, Gewissenhaft oder Stetig**) zugeordnet. Um jedem Persönlichkeitstyp noch besser zu charakterisieren, wird in diesem Modell jedem Typ eine Farbcodierung zugeordnet (Dominant = Rot, Initiativ = Gelb, Gewissenhaft = Blau, Stetig = Grün). Führt man eine solche Zuordnung auch für die eigenen Kunden durch, so kann dies helfen, sich bezüglich des verkäuferischen Vorgehens besser auf die jeweilige Person einzustellen. Durch eine Zuordnung zu einem generellen Persönlichkeitstyp wird es erleichtert, die Verhaltenseigentümlichkeiten des jeweiligen Kunden besser herauszuarbeiten und sinnvolle Reaktions- und Aktionsweisen abzuleiten (*Winkelmann 2012*).

Jeder professionelle Verkäufer macht sich Gedanken zum Persönlichkeitsprofil seiner Kunden und versucht, sein Vorgehen und sein Verhalten darauf abzustimmen. Genauso versuchen aber auch die Kunden, eine möglichst gute Einschätzung der Persönlichkeit des jeweiligen Verkäufers zu treffen. Besonders Einkäufer versuchen, Verkäufer einzuschätzen, um dann ihre Einschätzung in ihre Verhandlungstechnik einfließen zu lassen. Mittlerweile gibt es unterschiedliche Ansätze, Verkäufertypologien zu beschreiben und zu ermitteln, welcher Verkäufertyp der erfolgreichste ist. Adamson und Dixon (2016) haben im Rahmen ihres **Challenger Sale** Ansatzes durch Befragung einer großen Anzahl von Vertriebsmitarbeitern (ca. 49.000 Befragte) fünf Verkäufertypen ermitteln können. (► Abb. 20). Diese Befragung konnte zeigen, dass alle Verkäufertypen ihre Stärken und Schwächen haben. Die Mehrheit der Top-Performer im Vertrieb findet sich laut ihrer Untersuchung in der Gruppe der sog. Challenger. Diesen Verkäufertyp macht aus, dass er sich profunde Kenntnisse über das Geschäft seiner Kunden aneignet und spezielle individuelle Nutzenargumente entwickelt, wie sich der Kunde effizienter im Wettbewerb behaupten kann.

In einer weiteren Untersuchung von Ryals und Davis (2010) wurden 800 Verkäufer in Kundengesprächen daraufhin beobachtet, wie effizient sie ihre Verkaufsgespräche

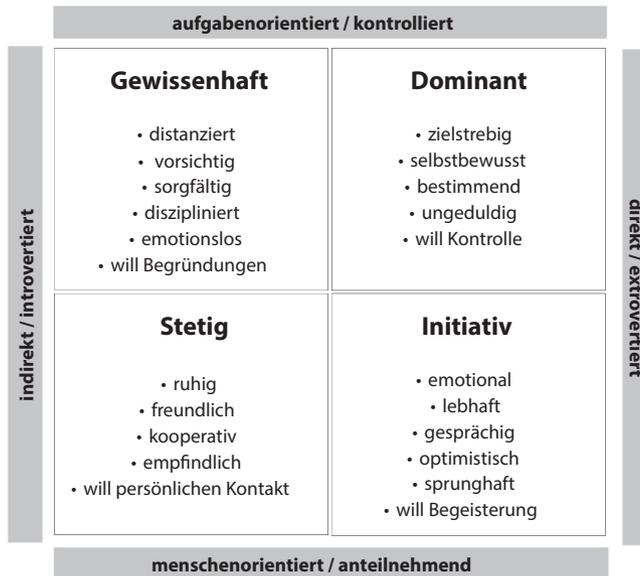


Abb. 19: DISG-Persönlichkeitsmodell (Quelle: Gay 2008)

geführt haben. Es hat sich gezeigt, dass lediglich 37 % der Verkäufer in der Lage waren, ein wirklich erfolgreiches Verkaufsgespräch zu führen. Schwächen zeigten sich beim zu hohen Redeanteil des Verkäufers, bei mangelnder Abschlussfähigkeit und auch bei zu geringen Produktkenntnissen. Die Mehrheit der Schwächen sind in Dingen begründet, die sich durch Training abstellen lassen. Es macht daher durchaus Sinn, den Verkäufern regelmäßige Trainings anzubieten und möglichst jeden Verkäufer durch geeignetes Coaching zu begleiten.

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Kaufentscheidung und Kunden- bzw. Verkäufertypologien«

1. Überprüfen sie, wie Sie Kaufentscheidungen fällen. Finden Sie Entscheidungsmuster?
2. Welcher Verkäufertyp sind Sie bzw. wären Sie? Passen Sie in einer der Verkäuferprofile?



Abb. 20: Die fünf Verkäuferprofile (Quelle: Dixon, Adamson 2011)

16 Vertriebsplanung und Vertriebscontrolling

In vielen Unternehmen entwickelt sich der Vertrieb in seinem Selbstverständnis weg von einer Art »Kunst«, in welcher derjenige am erfolgreichsten ist, der das beste verkäuferische Talent mitbringt, hin zu einer Form von »Wissenschaft«, in welcher durch verschiedene Planungs- und Analysemethoden der Erfolg im Verkauf so berechenbar bzw. planbar wie möglich gemacht wird. Um dies zu erreichen, bedarf es einer sehr guten strategischen Vorbereitung und einer professionellen Vertriebsplanung mit anschließendem Vertriebscontrolling, durch welches jedem einzelnen Teammitglied die für ihn relevanten Kennzahlen zur Verfügung gestellt werden. Das Controlling unterstützt den Vertrieb bei seiner Gratwanderung zwischen Kosten- und Kundenorientierung (*Winkelmann 2012*). Im Kern geht es darum, durch Erhebung bestimmter Kennzahlen den eigenen Ressourceneinsatz und die erzielten Ergebnisse ins Verhältnis zu setzen und daraus Erkenntnisse zur Optimierung des eigenen Vorgehens zu erlangen. Um einen permanenten Überblick über alle relevanten Kennzahlen (KPIs) zu bekommen, sollten die Daten jedem Mitarbeiter über ein **Business Intelligence (BI) Software System** zugänglich sein. Über den Einsatz von speziellen Filtern lassen sich alle relevanten Daten für jeden einzelnen extrahieren. Somit kann jeder Vertriebsmitarbeiter durch Analyse der eigenen Performance sich selbst kontrollieren und die richtigen Schlüsse für sein weiteres Handeln aus den Zahlen ziehen. Ein weiterer Schritt der Selbstkontrolle ist, dass auf Basis des BI Systems sog. **Dashboards** eingerichtet werden, die einzelnen Vertriebsmitarbeitern alle wichtigen Daten automatisch in vordefinierten Reports zur Verfügung stellen. Wird dieses Niveau erreicht, ist Vertriebscontrolling nicht mehr rein vergangenheitsorientiert. Es entwickelt sich vielmehr in Richtung einer strategischen Steuerungseinheit. Um eine gute Vertriebsplanung und ein gutes strategisches Vertriebscontrolling aufsetzen zu können, sollten folgende wichtige Punkte berücksichtigt werden:

- Geplante Umsätze sollten immer mit konkreten Marketing- und Vertriebsaktivitäten unterlegt werden, durch welche sich die Umsätze mit hoher Wahrscheinlichkeit erzielen lassen (Operativer Marketing- und Vertriebsplan)
- Jede Vertriebsaktivität sollte bezüglich der Erwartungen klar definiert und in ihrer Ergebniserreichung messbar gemacht werden (Anzahl von Leads, Anzahl von Opportunities mit aktueller Position im Sales Funnel)
- Alle wichtigen Kennzahlen müssen in ihrer Bedeutung klar beschrieben und im Team akzeptiert sein und in einem Reporting-Rhythmus erhoben werden.

- Ergebnis Reports müssen adressatengerecht gestaltet sein und einen Soll-Ist-Vergleich bieten, der keinen Interpretationsspielraum bietet.
- Eine Visualisierung von Kennzahlen stellt eine leichtere Zugänglichkeit der Informationen sicher (Dashboard)

Um eine optimale strategische Vertriebssteuerung zu erreichen, bedarf es der Durchführung eines strategischen Planungsprozesses, der in der Erstellung eines möglichst detaillierten Vertriebs- und Marketingplans mündet. Dabei muss jede Vertriebs- und Marketingaktivität mit den jeweiligen Erwartungen (Anzahl erzeugter Leads, Anzahl von neuen Opportunities mit Umsatzerwartung und Abschlussdatum) versehen werden und dann bezüglich der Zielerreichung überwacht werden. Um diesen Prozess optimal etablieren zu können, bedarf es einer Softwarelösung (**CRM-System**) in welchem sich die Prozesse abbilden lassen und aus welchem sich die wichtigsten KPIs rhythmisch ermittelt lassen.

Wichtig ist das Verständnis, dass der Prozess des strategischen Vertriebscontrollings eine deutlich höhere Transparenz darüber bietet, wo ein Unternehmen im Moment bezüglich seiner Vertriebsaktivitäten in Bezug auf die Umsatzerwartung steht. Dennoch ist das Einführen eines CRM Systems, das harmonisierte Arbeiten des gesamten Teams mit dem System und natürlich der Aufbau der Prozesse erst einmal mit Mehraufwand verbunden, was die Verkaufsprozesse für viele im Team gefühlt erst einmal verkompliziert (Premo, Ward, Raghunath 2019). Sind allerdings die Verkaufsprozesse erst einmal exakt in einem CRM-System abgebildet (Sales Funnel Management) und werden bezogen auf das jeweilige Produkt in seinem spezifischen Markt die richtigen Kennzahlen erhoben, kann ein solches Vertriebscontrolling erheblichen positiven Einfluss auf die Performance eines Vertriebsteams und damit auf die Umsatzentwicklung haben.

Der Prozess der Umsatzplanung sollte in Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und den Vertriebsmitarbeitern vereinbart werden. Nur wenn alle Beteiligten sich mit den Planzahlen identifizieren können, ist auch jeder motiviert, die Planzahlen zu erreichen. Grundsätzlich können Planzahlen in einem **Top-Down**- oder einem **Bottom-Up-Prozess** festgelegt werden. Beim Top-Down-Prozess werden zuerst Planzahlen festgelegt, die dann auf einzelne Bereiche heruntergebrochen werden. Es wird dabei erst nach der Festlegung der Zahlen ein Plan erstellt, wie diese Zahlen erreicht werden können. Beim Bottom-Up-Prozess werden zuerst konkrete Vertriebs- und Marketingpläne erstellt und dann ermittelt, welcher Umsatz erreichbar ist. Beide Verfahren sind möglich und sinnvoll. Es ist also eine Frage der Betriebskultur, welcher Prozess durchgeführt wird. Bei jeder Form der Umsatzplanung ist es aber absolut notwendig, sich höhere Ziele als notwendig zu setzen. Solche »**Stretch goals**« stellen sicher, dass gleich zu Beginn genügend Projekte und Aktivitäten gestartet werden, denn im Laufe einer Finanzperiode gibt es immer wieder Projekte, die sich entgegen der Erwartung nicht umsetzen lassen und somit dann zur Zielerreichung fehlen.

Die Festlegung der Planzahlen findet häufig zuerst als absolute Zahl statt. Danach sollte jede Planzahl möglichst so detailliert wie möglich auf Länder, Vertriebsregionen und Produkte heruntergebrochen werden. Zusätzlich sollten die geplanten

Umsätze mit Produktcodes, Stückzahlen und Preisen und Zeitpunkt des geplanten Verkaufs hinterlegt werden.

Ist eine Planung detailliert erstellt, lässt sich sehr genau ableiten, welche Vertriebsaktivitäten mit welchen Prioritäten in welcher Region durchgeführt werden müssen, damit die geplanten Ziele erreicht werden. Gleichzeitig sind auch im Verlauf einer Finanzperiode genaue Soll-Ist-Vergleiche möglich, von denen sich dann bei Abweichungen frühzeitig Gegenmaßnahmen ableiten lassen. Diese Soll-Ist-Vergleiche sollten in Form eines **Berichtswesens** in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Dabei werden z.B. Wochen- Monats- oder Quartalsberichte erstellt, in denen Planzahlen, Ergebnisse und Ergebnisabweichungen kommuniziert werden. Auf Basis dieser Analyse werden bei Ergebnisabweichungen Gegenmaßnahmen mit genauen Verantwortlichkeiten und Umsetzungszeitpunkten formuliert, um so sicherzustellen, dass die richtigen Reaktionen auf die aktuelle Geschäftslage umgesetzt werden. Auf Basis der Analyse der jeweiligen momentanen Geschäftslage muss dann im Rahmen einer **Vorhersage** oder **Prognose (Forecast)** eine möglichst genaue Einschätzung abgegeben werden, welche Geschäftsergebnisse am Ende einer Geschäftsperiode (Monat, Quartal, Geschäftsjahr) wirklich erreicht werden. Die Abgabe von möglichst genauen Prognosen zur Geschäftsentwicklung innerhalb einer Geschäftsperiode ist eine sehr wichtige Verantwortung, die bei der Leitung des Vertriebes liegt. Nur so können Alarmmeldungen über signifikante positive oder negative Geschäftsentwicklungen an das Team gegeben und ggf. sofort Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Auf der Basis der rhythmischen Analyse der Geschäftsentwicklung ist es zudem möglich, eine **rollierende Überarbeitung der Planungen** vorzunehmen. Sollte zum Beispiel das Geschäft entgegen der Erwartungen im Quartal 1 eines Geschäftsjahres deutlich stärker als erwartet wachsen, können die Planungen für die folgenden Quartale innerhalb eines Geschäftsjahres erhöht werden. Dies sollte aber nur gemacht werden, wenn es sehr klare Erkenntnisse gibt, dass sich die Umsatzentwicklung auch so fortsetzen wird. Eine Vertriebsleitung verliert sehr schnell das Vertrauen in einem Unternehmen, wenn einmal gesetzte Umsatzziele deutlich unter- oder überschritten werden. Es ist daher sehr wichtig, die Ziele sowohl ambitioniert als auch realistisch zu setzen und die Ziele durch konkret geplante Aktivitäten sicher zu erreichen.

Neben der rhythmischen Analyse der Umsätze ist es sehr hilfreich, regelmäßig **Kunden-, Produkt- und Vertriebskanalanalysen** durchzuführen. Kundenanalysen sollten sich auf folgende Punkte konzentrieren:

- Ermittlung der Top Kunden bezogen auf Umsätze, Profitabilität, Preise und Produkte
- Entwicklung der Key Accounts (Schlüsselkunden)
- Liste der Neukunden bzw. verlorenen Kunden
- Analyse der Kunden mit festen Lieferverträgen (Statuserhebung)

In fast allen Vertriebsorganisationen werden Kunden sog. **ABC-Analysen** unterzogen. Dabei werden die Kunden je nach Bedeutung in wenigstens 3 Gruppen eingeteilt.

A-Kunden sind die Top-Kunden mit hoher Bedeutung. Sie sind sehr wichtig für den Unternehmenserfolg und müssen daher gezielt gefördert und gesichert werden. B-Kunden sind mittelgroße Kunden deren Bedeutung ebenfalls hoch ist. Hier ist zu klären, wie diese Kundengruppe sich auch zu A-Kunden entwickeln lässt. Die sog. C-Kunden sind die klassischen Kleinkunden. Für diese Kundengruppe muss genau analysiert werden, wie viel Ressourcen in das Halten und Entwickeln dieser Kunden gehen kann und soll. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass in den meisten B2B-Geschäften etwa 80 % des Umsatzes mit etwa 20 % der Kunden gemacht wird (**Pareto-Prinzip**). Dies bedeutet, dass sehr häufig einige wenige Top-Kunden (A-Kunden) den Großteil des geplanten Umsatzes bringen und sehr bedeutend für das jeweilige Unternehmen werden. Diese Kunden müssen gezielt gefördert und abgesichert werden. Aufgrund der hohen Bedeutung dieser Kundengruppe gewährleisten in vielen Unternehmen **Key Account Manager** deren optimale Betreuung.

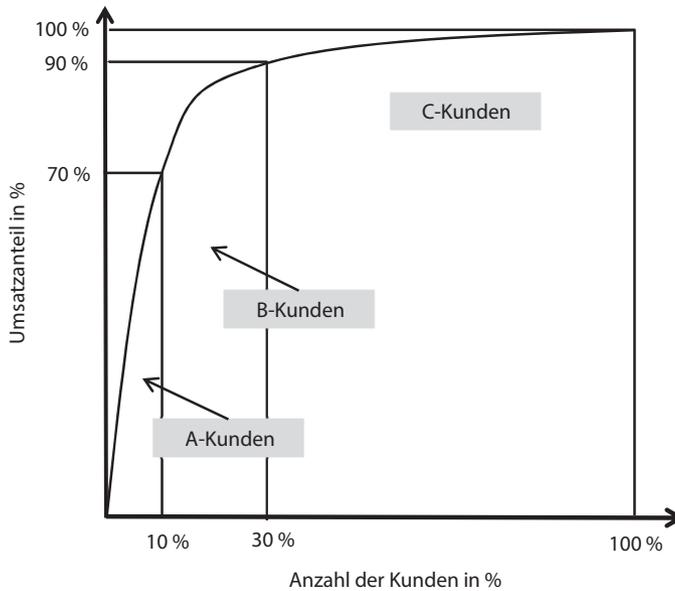


Abb. 21: Pareto-Analyse

Auf der anderen Seite steht dann eine Vielzahl von Kleinkunden (C-Kunden), die nur 20-30 % des Umsatzes beisteuern. Diese Kunden benötigen ein eigenes Betreuungskonzept, da sie keinesfalls die gleiche vertriebliche Aufmerksamkeit bekommen können, wie ein wichtiger A-Kunde. Die ABC-Kundenanalyse hilft dabei, zu ermitteln, welche Kunden mit welchem Betreuungskonzept gehalten und weiterentwickelt werden können. Nicht selten passiert es, dass Vertriebsmitarbeiter zu viel Zeit mit Kleinkunden verbringen und dadurch nicht genügend Aufmerksamkeit für die wichtigen Top-Kunden haben. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Kunden mit

hohem Potenzial natürlich auch die Wettbewerber anziehen, kann ein falscher Fokus im Vertrieb dazu führen, dass wichtige A-Kunden an den Wettbewerb verloren gehen.

Produkt- bzw. Produktgruppenanalysen werden durchgeführt, um auf Produktebene Mengen-, Preis- und Umsatzentwicklungen zu analysieren. Unabhängig von Kunden kann so ermittelt werden, welche Produkte im Umsatz steigen, welche fallen, bei welchen Produkten die Margen steigen oder fallen und wie sich Durchschnittspreise entwickeln. Insbesondere die Preis- und Margenentwicklung eines Produktes muss genau beobachtet werden, da diese Zahlen Aufschluss darüber geben, ob die Verkaufspreise fallen oder steigen. Gerade wenn Preise fallen ist dies immer ein Alarmzeichen und es sollte sofort analysiert werden, was der Grund für den Preisrückgang ist. Häufig ist es der Wettbewerb, der dafür sorgt, dass Preise fallen. Dies ist aber nicht immer so. Es kann z. B. auch sein, dass Kunden besser verhandeln und es verstehen, die Verkäufer unter Druck zu setzen. In diesem Fall muss sichergestellt werden, dass jeder im Verkaufsteam die richtige Verhandlungstechnik beherrscht.

Neben der regelmäßigen Analyse der Gesamtergebnisse ist es auch notwendig, diese auf der Ebene der **Vertriebskanäle und Absatzwege** zu durchleuchten. Dazu gehören Vergleiche von digitalem (e-Commerce) und nicht-digitalem Absatz sowie die Beurteilung der Geschäftsentwicklung von Handelspartnern (Distributoren). Besonders in B2B-Märkten werden Produkte häufig durch Außendienstmitarbeiter vertrieben, die ihre Kunden direkt besuchen. Diese Form des Vertriebs ist besonders kostenintensiv und muss daher durch ein spezielles **Verkaufsgebietscontrolling** begleitet werden. Für jedes Verkaufsgebiet sollten zu Beginn einer Geschäftsperiode (Finanzjahr oder Quartal) die Planzahlen festgelegt sein. Gleichzeitig sollte jeder Außendienstmitarbeiter einen genauen Plan haben, mit welchen Aktivitäten und Projekten er seine Umsatzziele erreichen soll (Sales Funnel Management). Um im Laufe der Geschäftsperiode keinen negativen Überraschungen bezüglich der Umsatzentwicklung zu erleben, müssen regelmäßig bestimmte Analysen durchgeführt werden, deren Ergebnisse dann mit dem zuständigen Außendienstmitarbeiter diskutiert werden. Im Falle von Planabweichungen müssen sofortige Gegenmaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Wichtige Analysen zur Steuerung eines Verkaufsgebietes können sein:

- Umsatz im Geschäftsjahr im jeweiligen Gebiet bis zum Analysetag (YTD = Year To Date)
- Umsatz im aktuellen Quartal im jeweiligen Gebiet bis zum Analysetag (QTD = Quarter To Date)
- Umsatz YTD oder QTD im Vergleich zum Vorjahr
- Anzahl der Projekte (Opportunities), die in dem aktuellen Geschäftsjahr oder Quartal abgeschlossen werden, mit geplantem Wert der Erstbestellung oder des geplanten Jahresumsatzes
- Analyse der Projekte, die z. B. in den nächsten 90 Tagen abgeschlossen werden sollen, die aber im Vertriebsprozess stagnieren (erreichen nicht die nächste Stufe im Sales Funnel). Klärung der Gründe für die Stagnation!

- Erstellung der Top-Kundenliste mit Umsatzentwicklung, Produkt- und Preisanalyse, Überprüfung von Vertragslaufzeiten und Buying Center Analyse
- Vergleiche zwischen den Verkaufsgebieten (Umsatzranking, Marktdurchdringung und Potenzialausschöpfung, ABC-Kunden Analyse)

Neben den oben aufgelisteten Analysen können noch eine Vielzahl von Kennzahlen erhoben werden, die zu einer effizienten Vertriebssteuerung beitragen können. Kennzahlen sollten nie nur zur reinen Kontrolle erhoben werden. **Jede Kennzahl ist in Ihrem Ergebnis und ihrer Entwicklung über die Zeit eine Aufforderung zum Handeln** (Probst 2008). Sie sollten daher gemeinsam definieren, welche Kennzahlen regelmäßig erhoben werden, diese diskutieren und Handlungen ableiten. Folgende Kennzahlen können beispielhaft regelmäßig erhoben werden:

- Wachstum gegenüber Vorjahr
- Entwicklung der Marktanteile
- Durchschnittliche Auftragsgrößen
- Auftragsbestand
- Auftragseingang
- Durchschnittlicher Umsatz pro Kunde / pro Auftrag
- Durchschnittlicher Deckungsbeitrag pro Kunde
- Neukundenanteil an Gesamtkundenanzahl
- Angebotserfolgsrate
- Durchschnittlicher Umsatz pro Mitarbeiter
- Durchschnittspreise (Produkt / Gebiet)
- Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter
- Wichtige Kennzahlen des digitalen Vertriebs (Anzahl von Leads, Conversion Rates, etc.)

Die Liste könnte sicher noch länger sein. Jede Vertriebsorganisation muss am Ende für sich klären, welche und wie viele Kennzahlen erhoben werden sollen. Hierbei ist zu beachten, dass es auch ein »zu viel« an Kennzahlen geben kann. Denn alle Zahlen müssen erhoben und diskutiert werden. Dies bindet Ressourcen, die dann im Verkauf eventuell fehlen. Es ist also von entscheidender Bedeutung, Aufwand und Nutzen bezüglich des Vertriebscontrollings im richtigen Verhältnis zu halten.

16.1 Sales Funnel Management

Für jedes Unternehmen ist es von zentraler Bedeutung, die zukünftigen Umsätze möglichst gut zu planen und vorhersagen zu können, da nur mit möglichst genauen Prognosen eine verlässliche Aussage bezüglich der Umsatz- und Gewinnerwartung möglich ist. Um eine bessere Steuerung der Vertriebsprozesse zu erreichen und einen besseren Überblick über den Status und die Abschlusswahrscheinlichkeit einzelner Vertriebsprojekte zu bekommen, macht es besonders im B2B-Bereich Sinn, ein sog.

Sales Funnel (Verkaufstrichter) Management zu etablieren. Kunden bewegen sich beim Kauf eines Produktes in mehreren Schritten durch ihren individuellen Entscheidungsprozess. Je nach Produkt und Markt können die Schritte im Entscheidungsprozess eines Kunden unterschiedlich sein. Dennoch folgen alle Entscheidungsprozesse einem Grundmodell (*Stankevich 2017*), welches aber immer individuell für jedes Produkt angepasst und verfeinert werden sollte. Um die einzelnen Schritte visuell gut sichtbar zu machen, hat sich die Verwendung eines Trichtermodells in vielen Vertriebsorganisationen durchgesetzt.

Ein Trichter hat im oberen Bereich eine breite Öffnung und verjüngt sich, je tiefer es in den Trichter hineingeht. Überträgt man diese Form eines Trichters auf Vertriebsprojekte, so befinden sich im oberen Bereich des Trichters Projekte in einem frühen Stadium, die eine niedrigere Abschlusswahrscheinlichkeit haben als Projekte, die sich tiefer im Trichter befinden. Die breite Form des Trichters im oberen Bereich signalisiert, dass genügend Projekte in einem frühen Stadium dem Trichter zugeführt werden müssen, damit am Ende auch eine ausreichende Anzahl von Projekten zum Abschluss kommt.

Zusätzlich wird der Trichter in die einzelnen ermittelten Stufen des Entscheidungsprozesses des Kunden unterteilt und jeder Stufe Kriterien zugeordnet, die im Entscheidungsprozess seitens des Kunden erfüllt sein müssen, damit die jeweilige Stufe im Vertriebsrichter auch objektiv erreicht ist. Durch dieses Verfahren lassen sich die einzelnen **Vertriebsprojekte (Opportunities)** bezüglich ihres Status, Abschlusswahrscheinlichkeit, Abschlusszeitpunkt und des Umsatzvolumens besser beschreiben. Gleichzeitig ist es möglich, eine bessere Prognose über Absatzzahlen und Umsätze der nächsten Zukunft abzugeben. Mithilfe des Sales Funnel Managements könne Sie zudem Ihre Ressourcen besser einsetzen und interne Marketing- und Vertriebsprozesse besser organisieren.

Um ein funktionierendes Sales Funnel Management zu etablieren, müssen folgende Vorarbeiten geleistet werden:

1. Gesamtes Team muss vom Nutzen des Sales Funnel Management überzeugt sein. Unterstützung vom Senior Management ist notwendig.
2. Der Entscheidungsprozess des Kunden muss in seinen Stufen analysiert und standardisiert beschrieben werden
3. Die objektiven Kriterien für die Erreichung einer jeden Stufe im Sales Funnel müssen festgelegt und verinnerlicht sein
4. Etablierung einer Softwarelösung inklusive eines Dashboards (CRM-System) als Plattform für die Umsetzung
5. Festlegung der KPIs: Anzahl der Opportunities, Umsatzerwartung pro Opportunity als Erstbestellung oder Gesamtjahresumsatz, Abschlussdatum je Opportunity, Analyse der Opportunities mit verspätetem Abschlussdatum
6. Festlegung der Form, in welcher die einzelnen Projekte (Opportunities) diskutiert und analysiert werden (z. B. wöchentliche oder monatliche Sales Funnel Meetings oder Telefonkonferenzen)

Es ist ratsam, die gesamten Verkaufsprojekte (Opportunities) in einem geeigneten CRM-System zu managen. Richtig umgesetzt, werden alle Verkaufsprojekte und der Status der Projekte einschließlich des geplanten Abschlussdatums und erwartetem Umsatz in einem Dashboard für das gesamte Team transparent und diskutierbar. Das Voranbringen der laufenden Verkaufsprojekte wird durch die Einführung eines Sales Funnel Managements deutlich verbessert, da sehr schnell transparent wird, an welchen Stellen Projekte stagnieren und viel früher die Fragen aufgeworfen werden, wann welches Projekt umgesetzt wird und warum bestimmte Projekte sich erst später realisieren lassen bzw. was getan werden kann, um die verspäteten Projekte doch noch wie geplant konvertieren zu können. Weiterhin lässt sich zu jedem Zeitpunkt eine Aussage darüber treffen, welche Anzahl von Verkaufsprojekten sich kurz vor einem Abschluss befinden und wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass diese Abschlüsse auch wirklich kommen. Diese Informationen verlässlich zur Verfügung zu haben, ist insbesondere vor Abschluss einer Finanzperiode (Quartal, Finanzjahr) eine sehr wichtige Hilfe für die sichere Erreichung der Ziele bzw. der abgegebenen Umsatzprognosen (Forecast).

Tab. 2: Definition Sales Funnel

Vertriebsstufen (Funnel Stage)	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
Beschreibung der Stufe im Trichter (Funnel Stage)	Qualifiziert	Kundenbedürfnis identifiziert	Lösung bzw. Produkt vorgestellt und vom Kunden akzeptiert	Preis akzeptiert und Budget ist verfügbar	Bestellung erfolgt
Wahrscheinlichkeit für Auftragsgewinn (muss individuell ermittelt werden)	10 %	30 %	60 %	80 %	100 %
Kriterien, die erfüllt sein müssen, um in die nächste Vertriebsstufe aufzurücken	Kunde ist bereit, über das Produkt zu sprechen. Er zeigt Interesse	Kunde stimmt zu, dass das Produkt benötigt wird, Produkt passt in die Prozesse, es erfüllt alle Ansprüche	Angebot erhalten, Kunde stimmt dem Inhalt es Angebots zu, Budget verfügbar	Kunde akzeptiert Preis (eventuell auch erst nach Verhandlung), Kunde signalisiert, dass er sich kurzfristig entscheiden wird	Auftrag erteilt

16.2 Lead Management

Unter Lead-Management versteht man den Prozess der Generierung von verfolgungswürdigen Neukontakten und deren Weiterqualifizierung bis hin zum Kaufabschluss. Ziel des Lead Managements ist es, möglichst viele potenzielle Kunden zu identifizieren und zu kaufenden Kunden zu machen. Je nach Touchpoint in der Customer Journey können Neukontakte auf klassische Art durch direkten Kontakt oder auf digitalem Wege entstehen. Nahezu jeder potenzielle Kunde informiert sich heute vor seiner Kaufentscheidung im Internet bevor er Kontakt zu einem Verkäufer aufnimmt. Ziel muss also sein, nicht nur aktiv auf Kunden durch Direktkontakte, Werbung oder andere Outbound-Marketing-Maßnahmen zuzugehen, sondern auch durch attraktive und nützliche Inhalte auf den eigenen Internetplattformen potenzielle Kunden im Internet auf sich aufmerksam zu machen und sie schon früh in ihrem Entscheidungsprozess zu binden und möglichst auch zu identifizieren. Für die erfolgreiche Gestaltung von online und offline stattfindenden Vertriebsprozessen bedarf es heutzutage einer engen Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb und einer klaren Definition der Prozesse. Gleichzeitig muss dafür gesorgt werden, dass der gesamte Prozess durch geeignete Softwarelösungen (CRM System & Marketing Automation) unterstützt wird, wodurch das Lead Management leichter steuerbar, messbar und effizienter wird.

In einem professionellen Lead Management geht man davon aus, dass nicht alle erzeugten Leads die gleiche Qualität haben. Manche haben ein hohes Potenzial, manche ein nicht so hohes. Bei manchen Leads ist der potenzielle Kunde schon sehr weit in seinem Entscheidungsprozess fortgeschritten, in anderen befindet er sich noch in einem sehr frühen Stadium. Daher ist es wichtig, jedes Lead nach vorher definierten Qualitätskriterien einzustufen (**Lead Scoring**) und aufgrund der Einstufung zu entscheiden, was mit dem Kontakt im Rahmen der weiteren Qualifizierung passiert. Befindet sich ein Kontakt noch in einer frühen Phase im Entscheidungsprozess, so dieser als »**Raw Lead**« eingestuft. In dieser Phase macht es in der Regel ökonomisch überhaupt keinen Sinn, einen direkten Kontakt aufzunehmen, da der potenzielle Kunde sich noch nicht in einem echten Entscheidungsprozess befindet. Es ist besser, dem Kontakt im Rahmen der nächsten Marketing Kampagnen Inhalte anzubieten, die ihn in seinem Entscheidungsprozess unterstützen und ihn dadurch tiefer in den Sales Funnel bewegen (**Lead Nurturing**). Erst wenn der potenzielle Kunde im Rahmen von z. B. E-Mail Kampagnen mehr Interesse an angebotenen Inhalten zeigt (gemessen durch z. B. Downloads von Dokumenten), sollte dieser Kontakt an einen Sales Mitarbeiter übergeben werden, der dann direkten Kontakt aufnimmt und möglichst das Geschäft abschließt. Ist ein Kontakt so qualifiziert, dass er an einen Sales Mitarbeiter übergeben werden kann, spricht man von einem **Marketing Qualified Lead (MQL)**.

Wird dieses Lead von einem Sales Mitarbeiter als verfolgungswürdiges Lead akzeptiert, geht in den Status eines **Sales Accepted Lead (SAL)** über. Überführt der Sales Mitarbeiter das Lead in den Status eines **Sales Qualified Lead (SQL)**, bedeutet dies, dass der Sales Mitarbeiter eine echte Chance sieht, dem potenziellen Kunden etwas zu verkaufen. Jetzt beginnt der offline Verkaufsprozess und der Verkäufer versucht, den potenziellen Kunden durch die letzten Sales Funnel Stages zu führen.

Sobald dieser Prozess begonnen hat, wird aus einem Sales Qualified Lead eine **Opportunity**. Jetzt sieht der Verkäufer eine reelle Chance, den Verkaufsprozess in einer bestimmten Zeit abzuschließen. Sobald die Opportunity im CRM-System eingetragen ist, wird ihr ein Umsatzwert (Jahresumsatz oder Wert der möglichen Erstbestellung) und ein Abschlussdatum zugeordnet. Durch diese Vorgehensweise wird der gesamte Prozess von der Generierung der Erstkontakte, über Weiterqualifizierung und Abschlusswahrscheinlichkeit bis hin zur Abschlussphase transparent und nachvollziehbar. Auf dieser Basis lassen sich sehr gute Vorhersagen der Geschäftsentwicklung in der nahen Zukunft ableiten, was einen erheblichen Qualitätsgewinn im Sales Management darstellt. Gleichzeitig lassen sich durch diesen Prozess eine Menge Erkenntnisse darüber gewinnen, aus welcher Quelle Leads stammen und wann und wie sich daraus Neugeschäft entwickelt hat.

Zusammenfassend lässt sich das Lead Management in folgende Schritte unterteilen:

- **Lead Generation:** Erzeugung verfolgungswürdiger Kontakte (Leads)
- **Lead Nurturing:** Weiterqualifizierung der Leads bis zum MQL
- **Lead Handling:** Qualitätsbeurteilung (Lead Scoring) und Weiterleiten der Leads (Lead Routing) an Sales Mitarbeiter

Der Verkaufsabschluss durch den Sales Mitarbeiter ebenfalls Teil des Prozesses, da die qualifizierten Leads nach Übergabe an Sales Mitarbeiter natürlich zum Abschluss gebracht werden sollen. Wenn das nicht passiert, waren alle Bemühungen umsonst. Im Interesse des gesamten Marketing- und Sales-Teams sollte daher alle Projekte bis zum Abschluss verfolgt und ggf. auch noch in der späten Phase des Verkaufsprozesses unterstützt werden. Der gesamte Prozess ist in Abbildung 22 dargestellt.

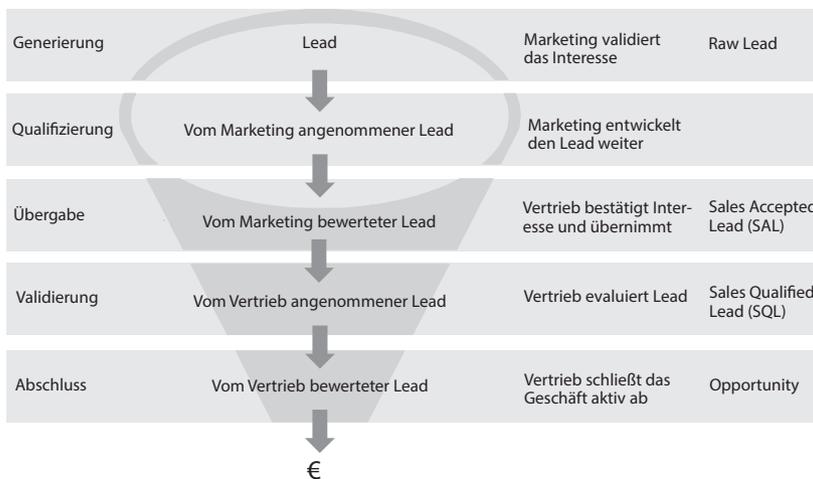


Abb. 22: Lead Management Prozess (Quelle: verändert nach Philipp 2018)

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Sales Funnel Management und Leadmanagement«

1. Welche Vorteile bietet das Sales Funnel Management?
2. Was versteht man unter Lead Management?

16.3 Bedeutung eines CRM Systems

Ein CRM-System (Customer-Relationship-Management = Kundenbeziehungsmanagement) ist eine Software, mit welcher systematisch die Gestaltung der Beziehung und die Interaktion eines Unternehmens mit bestehenden und potenziellen Kunden organisiert wird. In diesem System werden Kontaktinformationen (Kundennamen, Adressen, Ansprechpartner) hinterlegt, die gesamte Kommunikation mit Einzelkunden dokumentiert und wichtige Dokumente (z. B. Verträge) abgelegt. Damit werden alle Kundeninformationen zentral für alle Mitarbeiter zugänglich und transparent. Durch die Anbindung des CRM-Systems an das ERP-System (Enterprise-Resource-Planning, z. B. SAP) können jederzeit alle Bestellungen und Umsätze eines Kunden eingesehen werden. Gerade die Kombination aus Informationen zur aktuellen und vergangenen Kommunikation und den aktuellen Bestellungen und Umsätzen eines Kunden ist für das Sales-Team eine nicht zu unterschätzende Hilfe in der aktiven Gestaltung der Kundenbeziehungen. Weiterhin lassen sich in einem CRM-System durch spezielle Filterfunktionen Analysen durchführen, die für die effektivere Gestaltung von Marketing- und Vertriebsaktivitäten genutzt werden können. Weiterhin ist es möglich, in einem CRM-System ein effektives Vertriebsmanagement (Lead Handling, Opportunity Management) und die Erstellung von Verkaufsprognosen (Sales Funnel Management) durchzuführen. Ein solches System unterstützt daher die Gestaltung der Kundenbeziehung und die Prozesse zur Neukundengewinnung. Der richtige Einsatz eines CRM-Systems sollte in jedem Fall zu einer besseren Performance bei der Kundenbindung als auch bei der Neukundenakquise führen. Somit ist der Aufwand für die Einführung eines solchen System absolut sinnvoll und der Einfluss auf die Umsatzentwicklung sollte erkennbar werden. Allerdings ist die Frage, welches CRM-System für das eigene Unternehmen das richtige ist, eine nicht einfach zu beantwortende Frage. Bevor die Wahl auf ein bestimmtes System fällt, sollte vorher festgelegt werden, was Sie genau von einem System erwarten und wo die eigenen Schwerpunkte bei der späteren Anwendung liegen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Einführung eines CRM-Systems ist, sich über die Dimension des Projektes klar zu werden und dann genügend Ressourcen für die Einführung und für die Anpassung des gewählten Systems an die eigenen Bedürfnisse zur Verfügung zu stellen. Weiterhin hat die Einführung eines CRM-Systems erheblichen Einfluss auf die Arbeitsabläufe im Verkauf. Daher ist es notwendig, alle Mitarbeiter einzubinden und aktiv durch den Wandlungsprozess (**Change Management**) zu führen. In vielen Vertriebsteams wird das Einführen eines CRM-Systems zuerst als zusätzliche Belastung, als Mehrarbeit und als Kontrollsystem über die eigene Arbeit gesehen. Erst nach einer gewissen Zeit wird vielen klar, welchen Mehrwert ein solches System für die eigene Arbeit haben kann. Um möglichst

von Beginn an eine hohe Motivation im gesamten Team bezüglich der Nutzung eines CRM-System zu erhalten bzw. aufzubauen, sollten möglichst alle Nutzer in die Frage eingebunden werden, welches System eingeführt wird, da besonders die Nutzerfreundlichkeit des Systems für das gesamte Team ein sehr wichtiges Kriterium ist.

In vielen Unternehmen besteht die Gefahr, dass CRM-Systeme zu aufgeblähten Systemen werden, die ständig gefüttert werden müssen und am Ende fehlt dem ganzen Team das richtige Gefühl, welchen Nutzen der ganze Aufwand eigentlich bringt. Ist ein solches Stadium erreicht, kommen regelmäßig Einwände aus dem Team, dass die ganze Zeit, die für das Arbeiten mit dem System verwendet wird, besser für direkte Kundenkontakte genutzt werden könnte. Damit ein CRM-System erfolgreich implementiert und genutzt werden kann, sollten folgende Punkte beachtet werden (*Premo, Ward, Raghunath 2019*):

- Alle Mitarbeiter sollten ausreichend auf das System geschult sein. Nachschulen, wenn nötig!
- Alle Prozesse (Sales Funnel Management, Lead Handling) müssen einheitlich definiert und im System abgebildet sein.
- Alle Mitarbeiter müssen das System für die definierten Prozesse nutzen. Kein Arbeiten am System vorbei!
- Änderungen im System nur nach vorheriger Ankündigung und anschließender Schulung. Auch wenn es nur scheinbare Kleinigkeiten sind.
- Notwendige Anpassungen des Systems, die das gesamte Team fordert, möglichst zeitnah umsetzen oder Zeitpunkt der Umsetzung verbindlich kommunizieren.
- Jeder Mitarbeiter muss eine regelmäßige Datenhygiene in seinem Zuständigkeitsbereich durchführen.
- Alle Eingaben zu Sales Funnel Stages von Opportunities und Umsatzerwartungen müssen immer absolut genau und aktuell gepflegt sein. Ansonsten werden Reports aus dem System ungenau.

17 Kundenbindung und Kundenzufriedenheit

Das Wettbewerbsumfeld ist heute in vielen Märkten vor allem durch hohen Kostendruck und zunehmend vergleichbare und gegeneinander austauschbare Produkte gekennzeichnet. Vielen Unternehmen fällt es schwer, sich wirkungsvoll gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und Kunden die Alleinstellungsmerkmale der eigenen Produkte wirksam zu kommunizieren. In einem solchen Marktumfeld kommt dem Thema Kundenbindung und Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen eine sehr hohe Bedeutung zu. Ziel des Aufbaus einer hohen Kundenbindung ist es, den Kunden zu Wiederholungskäufen oder zum Kauf von weiteren Produkten (Cross-Selling) zu veranlassen.

Ein wesentlicher Faktor, der den Aufbau einer hohen Kundenbindung bestimmt, ist die Frage, welches Vertrauensniveau der Kunde zu einem Lieferanten aufbaut. Dabei spielen die Kontaktpersonen (meistens die Verkäufer) eine zentrale Rolle. Folgende Eigenschaften eines Verkäufers wirken vertrauensbildend (Swan, Trawick, Silva 1985):

- Zuverlässigkeit
- Ehrlichkeit
- Kompetenz
- Kundenorientiertes Handeln
- Sympathie

Aus der Liste der genannten Eigenschaften lässt sich erkennen, dass es beim Aufbau von guten und dauerhaften Kundenbeziehungen im Prinzip darum geht, mit dem Kunden professionell umzugehen. Dies bedeutet, dass Zusagen eingehalten werden, Aussagen immer der Wahrheit entsprechen sollten und dass das Unternehmen alles dafür tut, stets fachlich kompetent und ehrlich aufzutreten.

Je länger eine Geschäftsbeziehung in dieser Weise entwickelt wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine feste Vertrauensbasis entsteht, die mögliche Nachteile im Leistungsbereich kompensieren kann (Preißner 2009).

Ein weiterer wichtiger Baustein für die Erreichung einer hohen Kundenbindung ist die Kundenzufriedenheit. Diese stellt sich dann ein, wenn der Nettonutzen aus einer Geschäftsbeziehung den Erwartungen entspricht bzw. übertroffen wird. Ist ein Kunde zufrieden, folgt daraus eine höhere Kundenbindung mit daraus resultierenden kontinuierlichen Wiederkäufen und im besten Fall auch Weiterempfehlungen. Gerade eine Weiterempfehlung ist für die Geschäftsentwicklung eines Unternehmens besonders wichtig, da der neue potenzielle Kunde durch die Empfehlung mit einem

Vertrauensvorschluss und einer größeren Offenheit für einen Kauf aktiv auf das Unternehmen zukommt. Im Grunde steuert ein bestehender Kunde durch seine Empfehlung schon einen nicht unerheblichen Teil des eigentlichen Verkaufsaufwandes bei.

Kundenbindung bzw. Kundenzufriedenheit entsteht durch eine aktive Leistung des jeweiligen Unternehmens. Jedes Unternehmen sollte die Kundenzufriedenheit seiner Kundschaft messen bzw. kennen und aktive Maßnahmen ergreifen, um systematisch die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit zu erhöhen bzw. hoch zu halten. Um dies zu erreichen, bedarf es einer kunden- und serviceorientierten Betriebskultur und einer Führungskultur, die jeden Mitarbeiter zu einer auf den Kunden fokussierten Arbeitshaltung führt.

Wichtige Bestimmungsfaktoren für eine hohe Kundenzufriedenheit sind (*Preisner 2009*):

- **Produkt bzw. Dienstleistung:** Qualität, Bedienbarkeit, Preis-Leistungsverhältnis, Preis, Image, Langlebigkeit
- **Service:** Lieferung, Aufbau, Recycling, Schulung, Kulanz, Garantie, sonstige Zusatzleistungen
- **Vertrieb/Logistik:** Freundlichkeit, Beratungsqualität, Einhalten von Zusagen, Schnelligkeit der Abwicklung und Lieferung, Einfachheit der Bestellung, Fachwissen der Mitarbeiter

Insbesondere der Bereich Service ist in den letzten Jahren bei vielen Unternehmen mehr und mehr in den Fokus geraten. Viele Unternehmen nutzen Serviceangebote nicht mehr hauptsächlich als Kundenbindungsmaßnahme, sondern entwickeln im Rahmen des Business Development auch neue Servicekonzepte rund um ihre Produkte, die sie sich gesondert bezahlen lassen. Im besten Fall kann eine solche Strategie zu einer höheren Kundenzufriedenheit, einer höheren Kundenbindung und zu mehr Umsatz führen (*Kowalkowski, Gebauer, Oliva 2017*). Gleichzeitig wird die direkte Vergleichbarkeit zu einem Wettbewerbsprodukt reduziert. Diese Strategie ist besonders interessant, wenn ein Produkt sich dem Ende des Produktlebenszyklus nähert und ein zunehmender Preisdruck durch Wettbewerbsprodukte entsteht.

Im Dienstleistungsbereich wird die vereinbarte Leistung an sich als eine Art Service verstanden, an den der Kunde bestimmte Erwartungen hat. Werden die erwarteten Mindest- oder Normalleistungen erbracht, wird das Leistungsniveau erreicht, welches der Kunde stillschweigend erwartet. Für die Entwicklung einer besonderen Kundenbeziehung bzw. -bindung bedarf es einer Extraleistung, die der Kunde nicht erwartet und die für ihn überraschend erbracht wird (Begeisterungsleistung). Ein besseres Leistungs- bzw. Serviceniveau als der Wettbewerb anzubieten, ist ein sehr starker Differenzierungsfaktor und kann einen entscheidenden Einfluss auf die Geschäftsentwicklung haben, wenn die Servicequalität gleichbleibend hochgehalten und permanent weiterentwickelt wird. Ein guter Service bedeutet, dass

Maßnahmen ergriffen werden, die einen Nutzen oder Wert für einen Kunden schaffen (Kaufman 2012). Um über ein Serviceangebot spezifische Nutzen und Werte für Kunden zu entwickeln und anzubieten, bedarf es einer Betriebskultur, die sicherstellt, dass der Servicegedanke im täglichen Geschäft gelebt und Serviceangebote auf einem gleichbleibend hohen Niveau umgesetzt werden.

Die Kundenzufriedenheit als Maß der Kundenbindung sollte in regelmäßigen Abständen objektiv überprüft werden und in Form einer Kundenzufriedenheitsbefragung stattfinden. Die Befragung sollte so aufgesetzt werden, dass sich aus den Ergebnissen konkrete erforderliche Maßnahmen ableiten lassen. Dies bedeutet, dass einfache Fragen, wie z. B. »Waren Sie mit unseren Produkten zufrieden?«, nicht unbedingt sehr aussagekräftige Ergebnisse liefern. Vielmehr lohnt es sich, nach einzelnen Teilbereichen zu fragen, um dann besser in Erfahrung bringen zu können, wo eine Verbesserung des eigenen Angebotes sinnvoll und notwendig ist.

Grundsätzlich lässt sich eine Kundenzufriedenheitsbefragung in Form eines online oder offline Fragebogens, einer direkten Befragung oder durch Erhebung von Beobachtungsdaten durchführen.

Werden Fragebögen für die Durchführung einer Kundenbefragung verwendet, sollten diese so gestaltet werden, dass die Ergebnisse objektiv auswertbar sind. Dazu eignen sich Fragen, die in Form von sog. **Skalafragen (Rating)** gestellt werden (Koch 2009). Bei einer Skalafrage werden auf eine übergeordnete Frage mögliche Antworten vorgegeben, die dann durch die Befragten über vorgegebene Ratingskalen bewertet werden sollen. Ratingskalen sind vorgegebene Intervallskalen, in denen die Befragten eine Einstufung ihrer Meinung oder Einstellung in Form von Aussagen wie »trifft voll zu« oder »trifft weniger zu« angeben können.

Intervallskalen können auch als bipolare Ratingskalen mit grafischer Unterstützung umgesetzt werden. In einer bipolaren Ratingskala finden sich an beiden Enden der Skala jeweils gegensätzliche Aussagen. Die jeweilige Antwortperson drückt durch Ankreuzen eines Kästchens seine Meinung zwischen den beiden Gegensätzen aus. Der Vorteil dieser Befragungsart ist, dass damit z. B. Einstellungen oder Präferenzen der Befragten gemessen und in quantitative Größen transformiert werden können. Wichtig ist, dass die Befragten durch die Ratingskala nicht zu einer Bewertung gezwungen werden (forciertes Rating). Daher macht es Sinn, jeder Ratingskala eine weitere Kategorie »weiß nicht« hinzuzufügen, die immer dann angekreuzt werden kann, wenn die befragte Person keine Meinung oder Einstellung zur vorgegebenen Antwortmöglichkeit hat.

Natürlich eignen sich auch offen gefasste Fragen ohne feste Antwortvorgabe für eine Kundenzufriedenheitsbefragung. Die Antworten werden von den Befragten dann in Form eines freien Textes in einem Textfeld gegeben. Diese Antworten fallen dann sehr individuell aus und geben dem Kunden die Möglichkeit, bestimmte eigene Botschaften weiterzugeben. Dennoch ist bei der Formulierung der Fragen zu beachten, dass die Fragen einfach und verständlich, eindeutig und möglichst neutral formuliert werden. Es muss sichergestellt werden, dass die befragten Kunden keiner Beeinflussung durch suggestive oder hypothetische oder tendenziöse Fragen ausgesetzt sind.

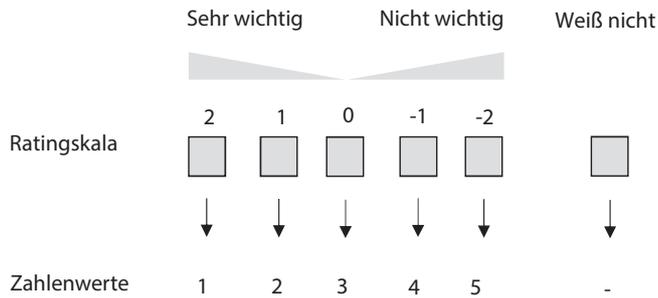


Abb. 23: Bipolare Ratingskala (Quelle: Koch 2009)

Auch über die Wahrnehmung oder Beobachtung von Kunden in ihrem Verhalten können Rückschlüsse über Kundenbindung bzw. Kundenzufriedenheit geschlossen werden. Wenn Kunden beispielsweise häufig das Produkt weiterempfehlen, kann dies als Anhaltspunkt für eine insgesamt gute Kundenzufriedenheit gewertet werden. Auch andere Indikatoren, wie z. B. das Verhalten von Kunden bei Preisverhandlungen, deren Zahlungsverhalten oder die Auftragsgrößenentwicklung können zur Einschätzung der Kundenzufriedenheit herangezogen werden (*Preisner 2007*).

18 Kundenbindungsmaßnahmen

In vielen Lehrbüchern und Ratgebern zum Thema Vertrieb kann man Darstellungen über den Kundenlebenszyklus finden, in welchem die Phasen der gegenseitigen Beziehung zwischen dem Lieferanten und dem Kunden dargestellt werden. Zu Beginn der Geschäftsbeziehung werden Kunden akquiriert, dann werden Kunden weiterentwickelt und es wird eine stabile Kundenbeziehung aufgebaut. Am Ende des Zyklus geht das Modell davon aus, dass Kunden auch verloren gehen können und natürlich rückgewonnen werden müssen. Durch aktiven Aufbau von Kundenbindungsmaßnahmen und durch die Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen, z. B. durch Cross-Selling oder Up-Selling, sollte aktiv versucht werden, keinen Kunden zu verlieren. Die Rückgewinnung von Kunden kostet immer Geld und meistens nutzt jeder Kunde im Rahmen der Rückgewinnungsverhandlungen seine Verhandlungsmacht, was dann zu einem geringeren Preisniveau führt.

Das Ziel von Kundenbindungsmaßnahmen ist es, möglichst alle **bestehenden Kunden so an das eigene Unternehmen zu binden**, dass die Wahrscheinlichkeit des Kundenverlustes möglichst gering ist. Dies bedeutet, dass der Fokus bei der Pflege der Bestandskunden auf Erhaltung der Kundenbeziehung liegt und nicht darauf, verlorene Kunden durch Rückgewinnungsprogramme zurück zu holen.

Folgende Kundenbindungsmaßnahmen können als wirkungsvoll angesehen werden (*Preisner 2009; Ott, Hubschneider 2009*):

- Kundenzufriedenheit
- Vertrauen
- Wechselrisiken, z. B. Fehlerquellen durch Änderung von Prozessen
- Wechselkosten, z. B. Abstimmung von Prozessen mit neuem Produkt
- Zusätzliche Serviceleistungen
- Kundenspezifische Produkte (customized products)
- Individualisierte Kommunikation (Newsletter, persönlicher Kontakt)
- Kundenbindungsprogramme (Clubs, Treuekarten, Mehrwertprogramme)
- Gutes Image des Unternehmens (Public Relations, Imagebroschüren)
- Veranstaltungen (Workshops, Schulungen)
- Sponsoring (gemeinnützige Organisationen, Initiativen)
- Gemeinsame Projekte (Produktentwicklung, Anwendungsbeobachtungen)
- Beratung durch den Außendienst
- Gutes Beschwerdemanagement

- Vergünstigungen (Probieraktionen, Produktproben, Sonderpreise, Packet-Angebote)
- Kundengeschenke (Achtung! Geschenke können als Bestechung angesehen werden. Unbedingt Art und Umfang rechtlich abklären und im Zweifel keine Geschenke verteilen.)

Natürlich sollten alle oben gelisteten Maßnahmen nicht ungeplant durchgeführt werden. Kundenbindungsmaßnahmen sind Teil des operativen Vertriebsplans und müssen daher genau geplant, mit dem notwendigen Budget versehen und in ihrem Ergebnis gemessen werden.

19 Beschwerdemanagement

Beschwerden oder Reklamationen von Kunden gehören in allen Geschäftsbeziehungen zum Alltag. Der Hauptgrund für eine Beschwerde bzw. Reklamation ist, dass ein Kunde mit dem gekauften Produkt in irgendeiner Form nicht zufrieden ist. Gründe für eine Unzufriedenheit können sein, dass das Produkt einen Mangel hat oder die Erwartungen des Kunden nicht trifft. Sind Kunden unzufrieden, verbreiten sie die negativen Erfahrungen viel häufiger als sie dies mit positiven Erfahrungen tun würden. Unzufriedene Kunden geben ihre negativen Erfahrungen an 9 bis 11 Personen weiter, während zufriedene Käufer ihre Empfehlungen nur bei 3 weiteren Personen äußern (*Winkelmann, 2012*). Erschwerend kommt hinzu, dass im Durchschnitt 60 % aller B2B-Kunden bei negativen Erfahrungen mit einem Produkt keine Rückmeldung an das Unternehmen geben. Die Kundengruppe, die sich nicht beschwert, hat in der Regel eine geringere Bindung an den Lieferanten als die Kunden, die sich tatsächlich beschweren. Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen besonders wichtig, von möglichst vielen Kunden zu erfahren, dass sie unzufrieden mit einem Produkt sind. Denn nur so hat das Unternehmen die Chance zu erkennen, warum der Kunde unzufrieden ist und kann dann auf die Beschwerde reagieren. Kommt es zu einer professionellen Beschwerdebehandlung, die den Kunden zufrieden stellt, führt dies zu einer erhöhten Kundenbindung und Weiterempfehlungsrate. Eine Kundenbindung nach einem erfolgreich durchgeführten Beschwerdemanagement kann am Ende sogar ein höheres Niveau erreichen als bei einer komplikationslosen Geschäftsbeziehung. Der Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Verkauf. Die Etablierung eines funktionierenden Beschwerdemanagements ist ein wesentlicher Baustein für verbesserte Kundenbeziehungen, da eine gute Kundenbindung einen hohen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung hat. Nur 29 % aller B2B-Kunden weltweit fühlen sich an ihren Lieferanten gebunden und wollen künftig mehr oder umfangreichere Aufträge an ihn vergeben. Die restlichen 71 % hätten kein Problem damit, ihren Lieferanten beim nächsten Auftrag zu wechseln (*Nink, Hübner 2016*). Diese Zahlen zeigen, dass die Bindung von Kunden an ihren Lieferanten nichts ist, was natürlicherweise da ist. Eine hohe Kundenbindung muss sich jedes Unternehmen erarbeiten. Ein gut etabliertes Beschwerdemanagement kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Beschwerdemanagement sind, dass das Unternehmen möglichst einfach und reibungslos erreichbar ist und dass möglichst der gesamte Prozess der Abwicklung mit einer Kontaktperson durchlaufen wird. Unternehmen sollten zudem auf allen Kommunikationskanälen deutlich darauf

hinweisen, wie der Kontakt zu den zuständigen Mitarbeitern unkompliziert hergestellt werden kann. **Die Barrieren sollten für Kunden so niedrig wie möglich gehalten werden.**

Bei der Bearbeitung von Beschwerden empfiehlt es sich, ein standardisiertes Vorgehen festzulegen und die Umsetzung regelmäßig zu kontrollieren.

Ein gutes Beschwerdemanagement sollte folgende Schritte enthalten:

- Beschwerde immer ernst nehmen und Verständnis ausdrücken
- Sachverhalt klären
- Gründlich über die nächsten Schritte informieren und Handeln ankündigen
- Bedanken und ggf. eine Kompensation anbieten

Kunden in seinem Ärger annehmen	Verstehe! Das ist natürlich ärgerlich. Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie das ärgert!
Sachverhalt klären	Was ist denn genau passiert? Wann haben Sie das zum ersten Mal festgestellt?
Gründlich informieren und Handeln ankündigen	Dann machen wir jetzt Folgendes... Ist es Ihnen recht, wenn wir...?
Bedanken	Und nochmals vielen Dank, dass Sie sich gleich gemeldet haben.

Abb. 24: Beschwerdemanagement

KONTROLLFRAGEN zum Thema »Kundenbindung und Beschwerdemanagement«

1. Warum ist der Aufbau einer möglichst hohen Kundenbindung wichtig?
2. Wie lässt sich eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit erreichen?
3. Wieso ist die Einführung eines standardisierten Beschwerdemanagements ratsam?

20 Die größten Fehler im Verkauf

Der erfolgreiche Aufbau eines Unternehmens oder die erfolgreiche Einführung eines neuen Produkts hängt wesentlich vom Vertrieb des Produktes ab. Meistens dauert die Erreichung der gesetzten Ziele deutlich länger als anfänglich gedacht. Daher kommt der Durchführung eines genauen Analyse- und Planungsprozesses vor Beginn der eigentlichen Vertriebsaktivitäten eine entscheidende Bedeutung zu. Ein häufig begangener Fehler ist, mit den Analyse- und Planungsprozessen zu spät zu beginnen und diese nicht gründlich genug durchzuführen. Sobald klar ist, welches Produkt an welche Kunden verkauft werden soll, sollten Sie möglichst schnell eine Vorstellung davon zu bekommen, über welche Vertriebswege (Distributor, Direktvertrieb) das Produkt vertrieben werden kann und konsequent an der Erstellung des operativen Vertriebsplans arbeiten. Dabei ist es absolut ratsam, so früh wie möglich professionelle Vertriebsstrukturen (Sales Funnel Management, Lead Handling, Sales Management) aufzubauen. Eine große Hürde ist für viele, die zukünftigen Kunden zu identifizieren und diese dann über einen Kommunikationskanal (Direktansprache, Mailings, Kaltakquise am Telefon) zu erreichen. Ein häufig gemachter Fehler ist auch hier, dass zu spät mit der Kundenidentifikation (Visibility) und Kundenansprache begonnen wird. Viele Teilschritte im Vertrieb haben etwas mit Fleiß und Motivation zu tun. Fehlt der Glaube an den Erfolg und werden nicht klar Ziele gesetzt und verfolgt, kommt es unweigerlich zu einer geringeren Performance, was mit nicht realisierten Umsätzen und Gewinnen gleichzusetzen ist. Daher sollten Sie von Beginn an die richtige erfolgsorientierte Betriebskultur (Daily Management) etablieren. Sehr häufig werden in Vertriebsteams nicht erreichte Ziele hingenommen und durch Erklärungen gerechtfertigt. Richtiger wäre, sofort Alternativen zu entwickeln und umzusetzen, so dass die Ziele dennoch erreicht werden. Dabei spielt die Leistungsbereitschaft eines jeden im Team eine große Rolle. Leistungsbereitschaft kann durch gute Betriebskultur und durch andere Motivatoren (z. B. zusätzliche erfolgsabhängige Vergütung) unterstützt werden. Häufig werden im Bereich Motivationsförderung und Motivationserhalt Fehler gemacht, was definitiv Einfluss auf die Performance eines Vertriebsmitarbeiters hat.

Verkäufer beeinflussen sehr häufig nicht, ob ein Kunde kauft. Vielmehr haben Sie Einfluss darauf, wo ein Kunde kauft. Daher ist das Vernachlässigen des verkäuferischen Handwerkszeugs (z. B. zu hoher eigener Redeanteil, zu wenig Fragen stellen) eine häufige Fehlerquelle. Regelmäßige Trainings und geeignetes Coaching können dazu beitragen, dass sich jeder Verkäufer in einem permanenten Prozess der Weiterentwicklung befindet.

Viele denken, dass sie bei jedem Kontakt zu einem Kunden Gefahr laufen, diesen zu belästigen. Dies ist aber eine subjektive Wahrnehmung aus Sicht des Verkäufers. Viele Kunden haben eher das Gefühl, dass sie zu selten angesprochen werden. Besonders wenn Fragen rund um das Produkt auftreten, ist die Mehrheit der Kunden nicht unmittelbar motiviert, sofort Kontakt zu Verkäufer oder dem Unternehmen aufzunehmen. Im Sinne eines guten Kundenservice (After Sales Service), vor dem Hintergrund weiterer Verkäufe (Up-Selling, Cross-Selling) und dem Aufbau von einer möglichst guten Kundenbindung, sollte eine regelmäßige Ansprache des Kunden stattfinden. Viele Verkäufer machen den Fehler, ein Produkt zu verkaufen und verlieren dann erst einmal den Kontakt. In der Konsequenz fühlt sich der Kunde nicht gut betreut und hat beim nächsten Kontakt eventuell schon zum Wettbewerb gewechselt.

Hat ein Kunde ein für ihn nutzenbringendes Produkt gekauft, freut er sich nicht nur darüber, sondern insbesondere über sich selbst. Und dann tun Kunden etwas Unschätzbares: sie empfehlen den Lieferanten weiter (*Johnson, Wilson 2002*). **Kommt ein Kunde von selbst, ist das die Krone des Verkaufs!**

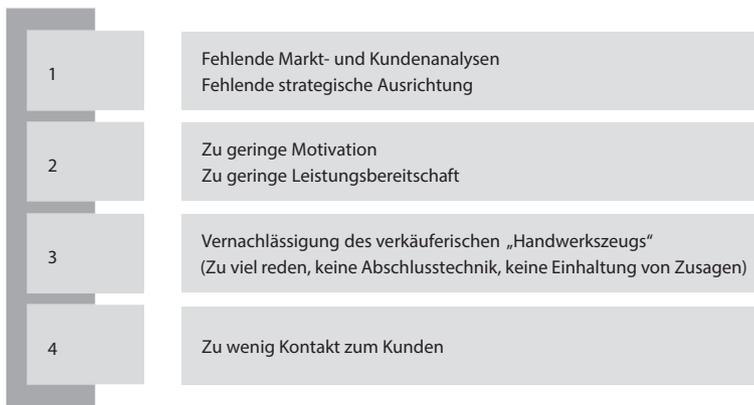


Abb. 25: Die größten Fehler im Verkauf

Literatur- und Quellenverzeichnis

Webpublikationen

- Andersen, Phillip; Archacki, Robert; Mustaghni, Basir; Premo, Roger (2018): Building an integrated marketing and sales engine for B2B, BCG the Boston Consulting Group, URL: www.bcg.com, Aufruf: 06.09.2019
- Andersen, Philip; Archacki, Robert; Mustaghni, Basir; Conti, Neri (2018): Building a better B2B Demand Center, BCG the Boston Consulting Group, URL: www.bcg.com, Aufruf: 06.09.2019
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (2018): Umfrage zur Nutzung von Influencer Marketing, URL: www.bvdw.org, Aufruf: 06.09.2019
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (2019): Digital Trends – Umfrage zum Umgang mit Influencern, URL: www.bvdw.org, Aufruf: 06.09.2019
- CEB Corporate Executive Board Company (2012), The digital Evolution in B2B Marketing, URL: www.cebglobal.com, Aufruf: 06.09.2019
- Newsletter2Go (2018): Klickraten und Öffnungsraten 2018, Der große Branchen-Benchmark im E-Mail-Marketing, URL: https://www.newsletter2go.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/Branchen_Benchmark_2018_Newsletter2Go.pdf, Aufruf: 06.09.2019
- Premo, Roger; Ward Matthew, Raghunath, Santosh (2019): Taming the CRM beast to boost sales, BCG the Boston Consulting Group, URL: www.bcg.com, Aufruf: 06.09.2019
- Salesforce research (2018): State of Sales, Insights and trends from over 2900 sales professionals worldwide, Salesforce Research, URL: www.salesforce.com/research, Aufruf: 06.09.2019
- Salesforce research (2016): State of Marketing, Trends and insights from nearly 4000 marketing leaders worldwide, URL: www.salesforce.com/research, Aufruf: 06.09.2019

Monographien

- Baker, Walter L.; Marn, Michael V.; Zawada, Craig C. (2010): The Price Advantage, John Wiley & Sons, New Jersey
- Berndt, Ralph; Altobelli, Claudia Fantapié; Sander, Matthias (2005): Internationales Marketing Management, 3. Auflage, Springer Berlin, Heidelberg
- Biesel, Hartmut; Hame, Hartmut (2018): Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden
- Chaffey, Dave; Ellis-Chadwick, Fiona (2016): Digital Marketing - Strategy, Implementation and Practice, 6th Edition, Pearson Education Limited, Harlow UK
- Dixon, Matthew, Adamson, Brent (2016): The Challenger Sale, 2. Auflage, Redline Verlag, München
- Felser, Georg (2015): Werbe- und Konsumentenpsychologie, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce (2004): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York

- Gage, Randy (2012): Wie baue ich eine Multilevel Geldmaschine? Die Wissenschaft des Network Marketing, Life Success Media GmbH, Innsbruck, Austria
- Gay, Friedbert (2008): Das persolog Persönlichkeitsprofil, 37. Auflage, Gabal Verlag
- Geffroy, Edgar K. (2008): Das große Geffroy Top-Verkäufer Handbuch, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
- Heinemann, Gerrit (2019): Der neue Online-Handel, 10. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Hofbauer, Günter; Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement, 4. Auflage, Publicis Publishing, Erlangen
- Holmes, Stephanie (2017): Social Media Marketing 2017, Version 4.1.0 vom 21.6.2017, Webmasters Press, Nürnberg
- Johnson, Spencer; Wilson Larry (2002): Das Minuten Verkaufstalent, 14. Auflage, Rowohlt Verlag GmbH Reinbek bei Hamburg
- Kaufmann, Ron (2012): Uplifting Service, ~~1. Auflage~~, Evolve Publishing, Inc.
- Kastin, Klaus S. (2008): Marktforschung mit einfachen Mitteln, 3. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag (dtv), München
- Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stich, Volker (2015): Die besten Strategietools in der Praxis, 6. Auflage, Hanser Verlag, München
- Koch, Jörg (2009): Marktforschung, 5. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Harris, Lloyd C.; Piercy, Nigel (2016): Grundlagen des Marketing, 6. aktualisierte Auflage, Pearson Deutschland Verlag, Hallbergmoos
- Kreutzer, Ralf T. (2018): Social-Media-Marketing kompakt, Springer Gabler, Wiesbaden
- Lammenett, Erwin (2018): Online-Marketing-Konzeption, 3. Auflage, Dr. Erwin Lammenett, Roetgen, Deutschland
- Löffler, Miriam (2016): Think Content, Content-Strategie, Content-Marketing, Texten für Web, 1. Auflage, korrigierter Nachdruck, Rheinwerk Verlag GmbH, Bonn
- Neubert, Michael (2008): Internationale Markterschließung, Vier Schritte zum Aufbau neuer Auslandsmärkte, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, MI-Fachverlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
- Olsen, Erica (2007): Strategische Planung für Dummies, ~~1. Auflage~~, Wiley-VCH Verlag GmbH, Weinheim
- Ott, Hans Jürgen; Hubschneider, Martin: Kundenbindung, ~~1. Auflage~~, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Planegg b. München
- Pepels, Werner (2001): Einführung in das Distributionsmanagement, ~~2. Auflage~~, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien
- Preißner, Andreas (2009): Kundenmanagement leicht gemacht, ~~1. Auflage~~, Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München
- Preißner, Andreas (2007): Vertrieb leicht gemacht, ~~1. Auflage~~, Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg
- Probst, Hans-Jürgen (2008): Kennzahlen leicht gemacht. Richtig anwenden und interpretieren, 1. Auflage, Redline Wirtschaft, Finanzbuch Verlag GmbH, München
- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2015): Grundlagen des Managements, ~~3. Auflage~~, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Schulze-Seeger, Jürgen (2014): Professional Communication, ~~6. Auflage~~, Bridgehouse Holding GmbH
- Specht, Günter; Fritz, Wolfgang (2005): Distributionsmanagement, 4. Auflage, Kohlhammer GmbH Stuttgart
- Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, ~~5. Auflage~~, Verlag Franz Vahlen München

Aufsätze aus Zeitschriften

- Alavi, Sascha, Habel Johannes, Guenzi, Paolo, Wieseke, Jan (2018): The role of leadership in salespeople's price negotiation behavior, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2018, Volume 46, S. 703-724.
- Al-Malki, Mohammed; Juan, Wang (2018): Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review, in: *Journal of International Business Research and Marketing*, 2018, Volume 3, Issue 3, S. 40-49.
- Anderson, James C., Narus James A., Wouters, Marc (2014): Per Tiebreak zum Verkaufserfolg, in: *Harvard Business Manager*, 2014, Volume 5, S. 3-10.
- Comer, Lucette B.; Drollinger, Tanya (1999): Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1999, Volume 16, Number 1, S. 15-29.
- Dawar, Niraj (2018): Marketing im Zeitalter von Alexa, in: *Harvard Business Manager*, 2018, Volume 8, S. 28-37.
- Joseph, Kissan (2001): On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force, in: *Journal of Marketing*, 2001, Volume 65, S. 62-70.
- Kleinschwärzer, Wojkan A. (1996): Fragetechnik- Für mehr Erfolg beim Kunden, in: *Acquisa*, 1996 Volume. 9, S. 93-98.
- Kotler, Philip; Rackham, Neil; Krishnaswamy, Suj (2018): Den Streit zwischen Vertrieb und Marketing beenden, in: *Harvard Business Manager*, 2018, Volume 2, S. 37-48.
- Kowalkowski, Christian; Gebauer, Heiko; Oliva, Rogelio (2017): Service growth in product firms: Past, present, and future, in: *Industrial Marketing Management*, Volume 60, S. 82-88.
- Morhart, Felicitas; Jenewein, Wolfgang (2010): was gute Führung ausmacht, *Harvard Business Manager*, Volume 11, 2010, S. 28-40.
- Morhart, Felicitas; Jenewein, Wolfgang; Herzog, Walter; Brösamle Simon (2013): Guter Chef, Gute Verkäufer, in: *Harvard Business Manager*, Volume 4, 2013, S. 64-66.
- Nink, Marco; Hübner, Mandy (2016): Wie aus Ärger Treue erwächst, in: *Harvard Business Manager*, 2016, Volume 10, S. 18-19.
- Orlandi, Ludovico Bullini (2016): Organizational capabilities in the digital era: Reframing strategic orientation, in: *Journal of Innovation & Knowledge*, 2016, Volume 1, S. 156-161.
- Panagopoulos, Nikolas G.; Ogilvie, Jessica (2015): Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance, in: *Industrial Marketing Management*, 2015, Volume 47, S. 190-203.
- Philipp, Martin (2018): Im Neugeschäft den Turbo zünden, in: *Sales Excellence*, 2018, Volume 9, S. 38-40.
- Ryals, Lynette; Davies, Lain (2010): Die besten Verkäufer, in: *Harvard Business Manager*, 2013, Volume 4, S. 62-63.
- Stankevich, Alina (2017): Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review, in: *Journal of International Business Research and Marketing*, 2017, Volume 2, Issue 6, S. 7-14
- Swan, John E.; Trawick, I. Fredrick; Silva David W. (1985): How industrial salespeople gain customers Trust, in: *Industrial Marketing Management*, 1985, Volume 14, S. 203 - 211