

Jäger und Farmer räumlich und thematisch trennen

Neugeschäfte sind essenziell für das Unternehmenswachstum. Diese Aufgabe lastet in der Regel auf den Schultern des Vertriebs. Doch selbst wenn er gute Arbeit leistet, bedeutet das nicht automatisch, dass Unternehmen auch prosperieren.

In der Anfangsphase eines Unternehmens starten die meisten Vertriebsabteilungen motiviert und mit einem ausgeprägten Jagdinstinkt in die Recherche und Ansprache von neuen Kunden. Zeitliche Ressourcen sind in diesem Stadium für die Neukundenakquise noch gegeben, da es wenig Bestandskunden gibt und auch der Fokus der Geschäftsleitung auf der kontinuierlichen Kontaktaufnahme potenzieller Geschäftskunden liegt. Das gesamte Unternehmen hat das klare Ziel vor Augen, durch Neukundenakquise zu wachsen.

Doch sobald die ersten Bestandskunden betreut werden, verlagert sich der Fokus: Die Zufriedenheit von Bestandskunden rückt immer mehr in den Vordergrund und sie sicherzustellen, nimmt viel Zeit in Anspruch. Somit kommen Vertriebler in zeitliche Engpässe bei der Neukundenansprache, sodass sie oft nur noch durch Zufall oder auf der Grundlage von Empfehlungen geschieht. Die Folge: Das Unternehmenswachstum stagniert.

Erfahrungsgemäß verfügen Vertriebler in jungen Unternehmen über einen Fokus von bis zu 100 Prozent auf die Neukundenakquise, da kaum administrative Aufgaben oder Bestandskunden vorhanden sind. Je länger ein Unternehmen besteht, desto mehr verlagert sich dieser Fokus, bis die Be-

standskundenbetreuung circa 80 Prozent des Arbeitspensums beträgt und für die Neukundenakquisition lediglich 20 Prozent bleiben (siehe auch Abbildung).

Alltagstrott vernichtet Leidenschaft

Neben administrativen Aufgaben wie der Erstellung von Reportings und der Dateneingabe in meist komplexe CRM-Systeme spielt auch die Teilnahme an Workshops oder internen

„Erfahrungsgemäß verfügen Vertriebler in jungen Unternehmen über einen Fokus von bis zu 100 Prozent auf die Neukundenakquise, da kaum administrative Aufgaben oder Bestandskunden vorhanden sind.“

Meetings bei der Ressourcenknappheit eine große Rolle. Obwohl die Akquisition neuer Kunden sowohl Personal als auch viel Zeit für Recherche und Durchführung benötigt, geraten Vertriebler immer mehr in den allgemeinen Alltagstrott und werden von unterschiedlichen Abteilungen in andere Tätigkeitsfelder eingebunden. Das schadet der eigentlichen Leidenschaft eines Vertriebsexperten, die in der direkten Kundenansprache liegt, enorm. Zudem stellt sich mit der Zeit eine gewisse Bequemlichkeit ein, denn die Arbeit mit Bestandskunden ist durch die Ansprache von bekannten Kontakten wesentlich einfacher und angenehmer als die Kaltakquise, bei der ein Kontakt oft erst mühsam neu aufgebaut werden muss.

Bei der Akquisearbeit achten viele Vertriebsmitarbeiter darauf, das eigene Produkt oder ihre Dienstleistung selbstbewusst und souverän vorzutragen, um sich gegen jeglichen

Kompakt

- Der Fokus der Vertriebsarbeit verändert sich im Laufe der Zeit: weg von der Neukundenansprache, hin zur Bestandskundenbetreuung.
- Auf den potenziellen Kunden einzugehen und ihm zuzuhören ist wichtiger, als das Produkt oder die Dienstleistung 100-prozentig zu kennen.
- Ein abteilungsübergreifender Arbeitsalltag verhindert die Fokussierung auf Neukundenakquise und verringert so das Unternehmenswachstum.



Zweifel der Gegenseite durchzusetzen. Doch Selbstbewusstsein und souveränes Auftreten allein machen erfahrene Vertriebler noch nicht zu erfolgreichen Neukundenjägern. Vielmehr ist es wichtig, dem potenziellen Neukunden zuzuhören und aufmerksam den Bedarf des Unternehmens zu erkennen.

Es bringt wenig, ausschließlich das Produkt oder die Dienstleistung fachlich genau zu kennen und diese Fakten präzise vorzustellen. Stattdessen erwartet der Ansprechpartner ein maßgeschneidertes Konzept für sein konkretes Problem. Vertriebsprofis müssen sich in ihre Kunden hineinversetzen, Interesse am Gegenüber zeigen und dessen Bedarf decken. Sie fungieren als das „Auge und das Ohr“ am Markt, denn der Überblick über Markt und Branche hat oberste Priorität, wenn es darum geht, potenzielle Neukunden zu finden und anzusprechen. Das Präsentieren komprimierter Key Facts bleibt beim potenziellen Neukunden eher im Gedäch-

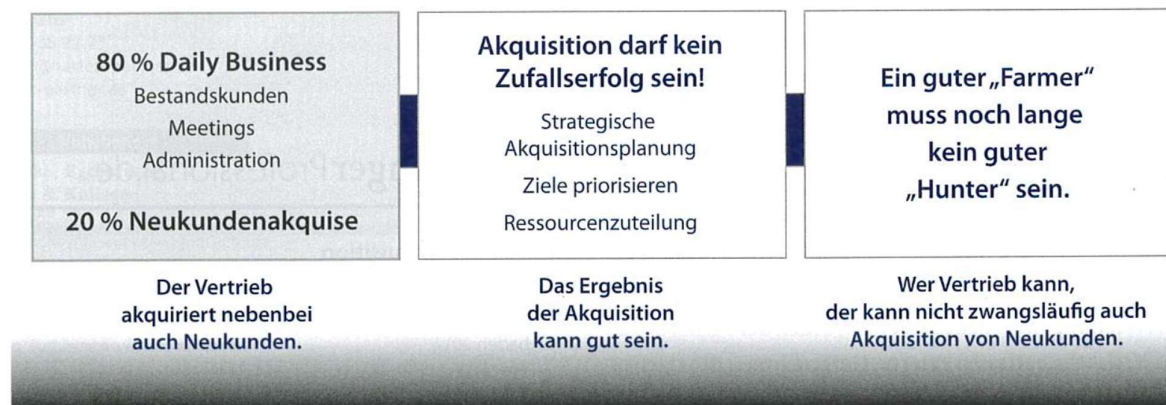
nis und ermöglicht spontanes und schnelles (Re-)Agieren bei neuen Marktentwicklungen oder wegfallenden Kunden.

Durch die Einbindung der Bestandskundenbetreuung in das Tätigkeitsfeld des Vertriebes verliert dieser leider häufig

„Selbstbewusstsein und souveränes Auftreten allein machen erfahrene Vertriebler noch nicht zu erfolgreichen Neukundenjägern.“

diese Skills. Verlernte Fähigkeiten führen wiederum zu Angst vor der Aufgabe und einer ablehnenden Haltung, vor allem der Kaltansprache gegenüber. Diese geschieht nach wie vor am besten über ein Telefonat, das sich auch in Zeiten der Digitalisierung als das probateste Mittel erwiesen hat. Im Ge-

Abb. Zwischen der 80/20-Falle und glücklichen Bestandskunden



Quelle: Hopp Acquties

sprach sollte die Gewinnung des Kunden sowie die Erzielung eines Vertragsabschlusses durchgehend fokussiert werden.

Unterschiede berücksichtigen

Vertriebler benötigen vor allem mehr Zeit für die Gewinnung neuer Kunden, was nur durch eine strikte Trennung von Bestandskundenbetreuung und Neukundenakquise erreicht werden kann. Dies kommt vielen Mitarbeitern entgegen, denn es gibt einen großen Unterschied zwischen Jägern und Farmern in einer Vertriebsabteilung: Jäger brennen für die Möglichkeit, neue Kunden anzusprechen, und verfügen über die Leidenschaft, die eine solche Tätigkeit erfordert. In einem Büro ohne häufigen direkten Kundenkontakt fühlen sie sich meist nicht wohl.

„Jäger brennen für die Möglichkeit, neue Kunden anzusprechen, und verfügen über die Leidenschaft, die eine solche Tätigkeit erfordert.“

Ganz im Gegenteil zu Farmern, die die Bestandskunden pflegen und administrative Aufgaben übernehmen. Eine solche thematische Trennung zwischen Außen- und Innendienst beziehungsweise zwischen Jägern und Farmern ist für ein stetiges Unternehmenswachstum unabdingbar. Damit sie funktioniert, muss zusätzlich eine räumliche Trennung erfolgen. Nur so kann gewährleistet werden, dass der Fokus auf der Recherche, der Erstellung eines Gesprächsleitfadens sowie der Herausarbeitung konkreter Eckpunkte für das anzusprechende Unternehmen liegt und die volle Konzentration der Mitarbeiter dafür aufgebracht werden kann, ohne dass diese Gefahr laufen, in abteilungsübergreifende Maßnahmen eingebunden zu werden. Besteht erst einmal eine solche räumliche und thematische Trennung, können Vertriebler ihrer jeweiligen Leidenschaft konsequent nachgehen.

Entlastung durch Outsourcing

Den Arbeitgeber mit der Bitte um externe Unterstützung aufzusuchen, scheuen immer noch viele Vertriebsprofis. Dabei spricht ein solcher Schritt weder für das Versagen der eigenen Abteilung noch bedeutet er, ein Stück der Firma abzugeben. Vielmehr entlasten externe Unternehmen die eigenen Strukturen und Mitarbeiter und bereiten für den Vertrieb den Weg zu einer fokussierten Bestandskundenbetreuung durch zusätzliche personelle und zeitliche Ressourcen. Da-

bei nehmen sie eine beratende Funktion ein, indem sie die Vertriebsabteilung unterstützen und die bisherige Akquisearbeit analysieren.

Bestehen zum Beispiel zeitliche oder personelle Engpässe im Betrieb, können externe Firmen die operative Neukundengewinnung auf B2B-Ebene übernehmen und damit die Vertriebsmitarbeiter entlasten. Vertriebler können somit eine qualitativ hochwertige Bestandskundenbetreuung weiterführen und ausbauen, während die externen Experten sofort in der Lage sind, gezielt neue Kunden für das Unternehmen zu akquirieren und bis zum Vertragsabschluss am Ball zu bleiben. Gleichzeitig sind sie imstande, die Ansprache neuer Marktgebiete voranzutreiben.

Eine weitere Möglichkeit ist eine Branchenstrukturanalyse, die im Falle eines neuen Produkts ein schnelles Handeln ermöglicht. Bis dato fremde Vertriebskanäle können damit erschlossen werden. ■



Autor

Marco Hopp ist Gründer und Inhaber von Hopp Acquisties, einem auf professionelle Neukundenakquisition im B2B-Bereich spezialisierten Unternehmen mit Sitz in Hamburg (www.hopp-acquisties.com).
E-Mail: contact@hopp-acquisties.com



Kundenakquisition

Reusche, U., Reichert, T.: Die vier Phasen erfolgreicher Neukundengewinnung, in: Reusche, U., Reichert, T.: Die B2B-Sales-Matrix, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/14215560

Esters, O.: Neunte Woche: Neukundenakquisition, in: Esters, O.: Kompaktkurs Verkaufen im B2B, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15704520