

# Steuerung der Neukundengewinnung

*Stefan Helmke, Matthias Uebel und Matthias Essing*

1	Einführung.....	25
2	Definition Neukunde.....	26
3	Ableitung von Neukundengewinnungszielen.....	27
4	Identifikation der Zielbranchen und des USPs.....	32
5	Fazit.....	35
	Literatur.....	36
	Autoren.....	36

# 1 Einführung

Der folgende Beitrag stellt eine pragmatische Vorgehensweise vor, um rationale Ziele für die Ableitung einer passenden Strategie für die Neukundengewinnung durch den Vertrieb im Business-to-Business zu erarbeiten. In die methodische Darstellung fließen Praxiserfahrungen aus zahlreichen Projekten für namhafte Unternehmen ein. Die Methode ist somit als Referenzmethode zu bezeichnen, welche in der praktischen Anwendung auf die unternehmensindividuellen Erfordernisse anzupassen ist.

Auch wenn die Begrifflichkeit der Neukundengewinnung sich zunächst begrifflich konträr zum Customer Relationship Management darstellt, stellt sie eine wesentliche Aufgabe dar, um das nachhaltige Wachstum eines Unternehmens sicherzustellen.

Die Empirie zeigt, dass Unternehmen die Neukundengewinnung häufig als Randdisziplin betrachten, in der wenige systematische Ansätze und Methoden zur Anwendung kommen. Schließlich zeigen die CRM-Studien, dass die Gewinnung eines Neukunden bis zu achtmal teurer ist als die Bindung eines bestehenden Kunden, so dass der alleinige systematische Fokus auf der Kundendurchdringung der Bestandskunden liegt.

Wenn jedoch die Kundendurchdringung und damit der Share of Wallet bei den einzelnen Kunden ausgereizt ist und auch Preissteigerungen keine realistische Alternative darstellen, kann weiteres Wachstum nur durch Neukundengewinnung erzielt werden. Der Share of Wallet bezeichnet den Anteil des eigenen Produktes am Einkaufsumsatz des Kunden in der jeweiligen Produktgruppe. Dies bedeutet in Verbrauchsgütermärkten, dass der Kunde bereits seinen nahezu gesamten Bedarf bei einem Anbieter deckt, oder im Anlagenbereich, dass bei einem Kunden gegebenenfalls erst wieder zu einem deutlich späteren Zeitpunkt ein neuer Bedarf auftritt.

Zudem werden Unternehmen auch bei einem ausgeprägten CRM es nicht vermeiden können, dass Kunden aus unterschiedlichen Ursachen abwandern. Diesen Ursachen kann der Vertrieb teilweise auch nicht durch eine noch so intensive Kundenbearbeitung, wie z. B. im Fall der Insolvenz des Kunden, entgegenwirken. Kundenfluktuation ist somit in einem gewissen Grade unvermeidbar. Somit ist Neukundengewinnung ein probates Mittel, um Kundenverluste aufgrund natürlicher Fluktuation im Kundenlebenszyklus der Kunden auszugleichen.

Aus den beiden dargestellten Gründen ergibt sich, dass eine systematische Neukundengewinnung einen entscheidenden Erfolgsstellhebel, um Wachstum im Unternehmen sicherzustellen.

Voraussetzung für eine systematische Neukundengewinnung sind eine rationale und nachvollziehbare Zielbildung sowie eine daraus abgeleitete Strategie. Ziele und Strategie befähigen Unternehmen dazu, den Neukundengewinnungserfolg systematisch zu planen, zu kontrollieren und im Sinne eines Regelkreises kontinuierliche Verbesserungen anzustreben. Dies trägt dem Faktum Rechnung, dass in vielen Unternehmen die Gewinnung von Neukunden mehr oder weniger zufällig, zumindest häufig passiv erfolgt. Durch eine entsprechende Zielsetzung und abgeleiteter Strategie gelingt es Unternehmen, die Neukun-

dengewinnung aktiv zum Erfolg zu führen. Neukundengewinnung selbst und die Entwicklung der Neukundengewinnungsstrategie sind dabei als Prozess zu verstehen. Die folgenden Prozessschritte, die zugleich die Struktur dieses Beitrags liefern, bilden die Grundlage für die Erarbeitung einer systematischen Neukundengewinnungsstrategie, die wiederum die Basis des strategischen Konzeptes darstellt. Dabei sind die folgenden Schritte zu definieren, die zugleich die Struktur dieses Beitrags liefern:

- Definition Neukunde
- Ableitung der Neukundengewinnungszielen
- Identifikation der Zielbranchen
- Identifikation (branchenspezifischer) USPs

## 2 Definition Neukunde

Ein Neukunde kann als Kunde definiert werden, bei dem bisher keine Geschäftsbeziehung zum Unternehmen besteht, die zu Leistungslieferungen mit entsprechenden finanziellen Transaktionen geführt hat. Dies unterscheidet ihn vom Bestandskunden.

Diese scheinbar einfache Definition vernachlässigt jedoch einige wesentliche Aspekte, die im Folgenden dargestellt werden. Im Regelkreis der Neukundengewinnung – Kundenbindung – Kundendurchdringung – Rückgewinnung ist festzulegen, wann ein Kunde als Neukunde, ein Bestandskunde als verllorener Kunde und ein verllorener Kunde als Neukunde zu betrachten ist. Die Nahtstellen zwischen den Schritten des Regelkreises sind zu definieren.

Beispielsweise ist augenscheinlich ein Kunde, der letztmalig vor 20 Jahren gekauft hat, wenn die Wiederbeschaffungszeiten in der Branche in der Regel bei einem Jahr liegen, als verllorener bzw. zurück zu gewinnender Kunde und somit eher als Neukunde denn als Bestandskunde zu klassifizieren. Die Definition, wann ein Kunde als verllorener Kunde zu betrachten ist, hängt also vom letzten Kaufzeitpunkt ab. Branchenabhängig kann die Zeitspanne zwischen letztem Kauf und dem Zeitpunkt, den Kunden als verllorenen Kunden einzustufen, extrem variieren. Ist der Kontakt zu einem Kunden über einen wiederum zu definierenden Zeitraum vollständig abgerissen, so ist nicht mehr von einem verllorenen Kunden auszugehen, der durch ein entsprechendes Rückgewinnungsprogramm zurückgewonnen werden kann. Vielmehr sind derartige Kunden als potenzielle Neukunden anzusehen, da aufgrund der abgebrochenen Beziehung die Maßnahmen des Neukundengewinnungsprogrammes wesentlich erfolversprechender erscheinen als die eines Rückgewinnungsprogrammes.

Hierfür und für die folgenden Fragen ist unternehmens- und branchenindividuell eine Abgrenzung vorzunehmen. Diese Abgrenzungen sind für die spätere organisatorische Umsetzung von Bedeutung, um klare Spielregeln auch im Hinblick auf die Gestaltung von Incentivierungsmodellen für den Vertrieb festzulegen.

- Inwieweit sind verlorene Kunden im Rahmen der Neukundengewinnung zu berücksichtigen? Ab wann gilt ein Bestandskunde als verloren? Wie sind verlorene Kunden in das Neukundengewinnungsprogramm bzw. in ein Rückgewinnungsprogramm zu berücksichtigen?
- Inwieweit sind Kunden mit einem derzeit sehr geringen Auftragsvolumen im Rahmen der Neukundengewinnung zu berücksichtigen?
- Wie sind Töchter, verbundene Unternehmen oder andere Geschäftsbereiche eines Bestandskunden zu klassifizieren? Teilweise ergibt sich sogar im Business-to-Business-Bereich eine Neukundensituation bei einem neuen Auftraggeber.

Ebenso ist der Neukunde im Rahmen des Gewinnungsprozesses zu differenzieren. Dazu eignet sich folgendes Stufenmodell der Neukundengewinnung:

- Stufe 1 Neukunde als „kalte“ Adresse
- Stufe 2 Neukunde als „kalte“ Adresse mit allerdings identifiziertem Ansprechpartner
- Stufe 3: Neukunde mit erster Kontaktaufnahme
- Stufe 4: Interessent
- Stufe 5: Kunde mit erstem Vertragsabschluss
- Stufe 6: Neukunde mit ersten Folgeaktivitäten
- Stufe 7: Bestandskunde

Im CRM-System sind der jeweilige Staus des potenziellen Neukunden durch einen entsprechenden Status wie auch die getätigten Aktivitäten beim jeweiligen Kunden zu dokumentieren.

Die Abgrenzung zwischen Stufe 6 erscheint formal im ersten Schritt nicht zwangsläufig nicht nachvollziehbar. Doch gerade hier zeigt sich in der Praxis, dass viele Geschäftsbeziehungen gerade in der Anfangszeit wieder beendet werden, da Prozesse beispielsweise noch nicht vollständig geklärt und eingespielt sind. Gerade in dieser Phase bedarf es einer besonderen Aufmerksamkeit, um den vorher getätigten Aufwand durch eine frühzeitige Kundenabwanderung nicht zu gefährden.

### 3 Ableitung von Neukundengewinnungszielen

Im Folgenden wird das von der TGCG entwickelte, praxiserprobte Target Concept zur Erarbeitung von Vertriebszielen im Rahmen der Neukundengewinnung vorgestellt. Für die Neukundengewinnung sind Ziele zu setzen, die messbar, spezifiziert und nachvollziehbar sind. Eine Zielbeschreibung sollte die Anzahl an zu gewinnenden Neukunden und den Wert der Neukunden beschreiben. Den Wert einer Neukundenbeziehung liefert der Kundenlebenszeitwert. Dieser ist in der Praxis jedoch teilweise nur mit erheblichem Aufwand zu ermitteln, so dass häufig stellvertretend auf vereinfachende Zielgrößen, wie z. B. De-

ckungsbeitrag oder Umsatz des Kunden im ersten Jahr der Geschäftsbeziehung, zurückzugreifen ist. Die weitere Differenzierung der Neukundenziele ist mit der Neukundengewinnungsstrategie abzugleichen.

In der Praxis werden häufig Ziele für die Neukundengewinnung gesetzt, die zu unspezifisch sind oder erhebliche Vertriebsressourcen benötigen, was auf den ersten Blick nicht deutlich ist. Projekterfahrungen zeigen bei Anwendung des Target Concepts, dass der realistisch notwendige Aufwand für eine systematische Neukundengewinnung aufgrund zunächst zu hoher Zielvorstellungen der Vertriebsverantwortlichen im Unternehmen überraschend hoch ist. Mit dem im Folgenden dargestellten Target Concept lassen sich spezifizierte Ziele unter Berücksichtigung der erforderlichen Ressourcen systematisch ableiten. Dieses nachvollziehbare Vorgehen trägt zur Akzeptanzförderung im Rahmen der Vertriebsmannschaft bei.

Zur Neukundengewinnung sind Ressourcen notwendig. Gerade im Business-to-Business-Bereich ist das persönliche Gespräch eines Vertriebsbeauftragten mit dem Kunden das wesentliche Gewinnungsinstrument, auf das sich hier zunächst fokussiert wird. Wenn bisher ein Unternehmen sich im Wesentlichen auf die Bestandskundenbearbeitung konzentriert hat, stellt sich die Frage, welche Ressourcen zur Neukundengewinnung eingesetzt werden sollen. Diese Ressourcenfrage kann durch eine Besuchsreduzierung bei Bestandskunden erfolgen. Wenn dies keine sinnvolle Möglichkeit darstellt und die existierenden Vertriebsressourcen, also die Vertriebsmitarbeiter, vollständig ausgelastet sind, können die Neukundenziele nur durch zusätzliche Vertriebsressourcen, wie z. B. weitere Vertriebsmitarbeiter oder Handelsvertreter, erreicht werden. Greifen beide dargestellten Optionen nicht, kann das Unternehmen letzten Endes nur auf eine passive zufällige Neukundengewinnung bauen.

Das Target Concept kann sowohl als Top-down als auch als Bottom-up-Ansatz angewendet werden. Im Rahmen des Top-down-Ansatzes wird ein finanzielles Ziel auf die Zielanzahl Neukunden und die dafür erforderlichen Ressourcen zur Gewinnung dieser Neukunden heruntergebrochen. Im Rahmen der Bottom-up-Berechnung wird von einer Zielanzahl an Neukunden hochgerechnet, welcher Ressourceneinsatz dafür erforderlich ist und welcher finanzielle Erfolgsbeitrag aus der zu gewinnenden Anzahl an Neukunden resultieren würde. In **Abbildung 3.1** wird die Top-down-Vorgehensweise anhand eines Beispiels näher erläutert.

Im folgenden Beispiel wird als Basisannahme davon ausgegangen, dass ein Vertriebsmitarbeiter im Schnitt 2 Kundenbesuche pro Arbeitstag tätigen kann, also 440 Besuche pro Jahr bei 220 Arbeitstagen. Es stehen also 440 Besuchsslots je Vertriebsmitarbeiter zur Verfügung und zur Verteilung auf die Ziele und Aufgaben der Neukundengewinnung, Bestandskundendurchdringung und Kundenrückgewinnung.

In **Abbildung 3.1** verdeutlicht der erste Block die Ableitung des Neukundenziels. In Position 1 ist der Umsatz des Vorjahres als Zielgröße abgebildet. Einschränkend ist hier zu erwähnen, dass als Erfolgsgröße letztendlich der Deckungsbeitrag für den Unternehmenserfolg entscheidend ist.

**Abbildung 3.1** Target Concept zur Neukundengewinnung**1. Ableitung des Neukundenziels**

1	Umsatz im Vorjahr	4.400.000
2	Ziel-Umsatzsteigerung aus Neukundengewinnung	16%
3	Umsatzziel für das folgende Jahr	5.117.200
4	Ziel-Umsatzsteigerung aus Neukundengewinnung	717.200
5	Durchschnittlicher Neukundenumsatz	90.000
6	Zielanzahl Neukunden	8,0

**2. Ableitung der notwendigen Adressanzahl**

7	Zielanzahl Neukunden	8,0	
8	Abschlussquote	10	Anzahl bearbeiteter Kunden pro Abschluss
9	Zielanzahl zu bearbeitender Kunden	80	
10	Terminquote	5	Anzahl benötigter Adressen pro Termin
11	Zielanzahl Adressen	398	

**3. Ableitung des notwendigen Kapazitätsbedarfs**

12	Zielanzahl zu bearbeitender Kunden	80	
13	Terminanzahl pro zu bearbeitenden Kunden	3,5	Anzahl Termine bis Abschluss
14	Zeitbedarf pro Termin inkl. Vor- und Nachbereitung in h	10	
15	Kapazitätsbedarf in h	2.789	
16	Anzahl VZK	1,58	Basis: 220 Arbeitstage à 8 h

Dieses Vorgehen impliziert somit, dass aus der Perspektive des Vertriebs Margenkonstanz angestrebt wird, so dass das Verhältnis aus erzieltem Umsatz und Deckungsbeitrag ebenfalls konstant ist. Die Marge kann im Jahresverlauf dennoch durch steigende Einkaufspreise oder ähnliche externe Effekte variieren. Diese bewusst zunächst einfache Betrachtung

tung erhöht – wie Erfahrungen aus Praxisprojekten zeigen – aus dem Grund der einfacheren Nachvollziehbarkeit die Akzeptanz im Unternehmen insbesondere in der entscheidenden Anwendung im Vertrieb und bei den Vertriebsmitarbeitern.

In einer zweiten Stufe kann für ein Gesamterfolgsergebnis der Deckungsbeitrag als Zielgröße hinzugezogen werden und entsprechende zu erwartende Margeneffekte eingebaut werden. Dies ist ebenso wesentlich, damit auf der anderen Seite der Vertrieb nicht in die Versuchung gerät durch unrentables Wachstum die Umsatzziele zu erreichen. Eine weitere Möglichkeit der Problematik des unrentablen Wachstums gerecht zu werden, besteht darin, dass dem Vertrieb neben dem Ziel der Umsatzsteigerung aus Neukundengewinnung ein entsprechendes Margenziel als Nebenbedingung gesetzt wird.

Position 2 stellt das Ziel für die Umsatzsteigerung aus der reinen Neukundengewinnung dar. Diese ist unternehmerisch entsprechend der angestrebten Wachstumsziele zu definieren. Im Rahmen einer vertrieblichen Gesamtzielanalyse wären für die Zielbildung noch positive und negative Effekte aus zu erwartender weiterer Kundendurchdringung zwischen Ausdünnung sowie aus Kundenverlust zu berücksichtigen, sofern sämtliches Wachstum nur aus Neukundengewinnung erzielt werden kann, wenn das Ziel der weiteren Kundendurchdringung bereits ausgeschöpft erscheint. Im Umkehrschluss ist für die Vertriebsstrategie zu definieren, welches Gesamtumsatzwachstum erzielt werden soll, das auf die beiden Detailziele der Kundendurchdringung und der Neukundengewinnung herunterzubrechen ist.

In Position 3 errechnet sich aus der Multiplikation des Vorjahresumsatzes und der angestrebten Umsatzsteigerung der Zielumsatz für das folgende Geschäftsjahr. Position 4 stellt als Differenz aus Zielumsatz des Folgejahres und des Umsatzes des Vorjahres die angestrebte absolute Umsatzsteigerung aus der Neukundengewinnung dar.

Position 5 bildet den durchschnittlichen Umsatz eines Neukunden im ersten Jahr ab. Dieser Wert kann aus Erfahrungswerten der Vergangenheit ermittelt werden. Aus der Division der absoluten Umsatzsteigerung und des durchschnittlichen Neukundenumsatzes ergibt sich in Position 6 die Zielanzahl an Neukunden, die zu gewinnen ist, um das angestrebte absolute Umsatzziel zu erreichen.

Im zweiten Block wird auf Basis des Neukundenziels aus Position 6 die erforderliche Adressanzahl an Unternehmen abgeleitet, die vertrieblich im folgenden Geschäftsjahr zu bearbeiten ist, um das gewünschte Neukundenziel zu erreichen. In Position 7 ist lediglich der Wert aus Position 6 aus Veranschaulichungsgründen übernommen worden. In Position 8 ist die Abschlussquote abgebildet, die darstellt, wie viele Neukunden zu besuchen sind, um einen Neukunden zu gewinnen. In der Praxis sind wiederum hier Erfahrungswerte anzunehmen. Alternativ kann hier mit Bandbreiten gearbeitet werden, um aus den verschiedenen Szenarien das aus der jetzigen Perspektive realistische Bild zu destillieren. In komplexerer Anwendung kann dies durch den Einsatz von Verfahren zur Berücksichtigung von Risikowahrscheinlichkeiten, wie z. B. der Monte-Carlo-Simulation, weiter statistisch belegt werden.

Aus der Multiplikation von Position 7 (Zielanzahl an Neukunden) und der Position 8 (Abschlussquote) ergibt sich die Position 9, die Zielanzahl an Kunden, die zu bearbeiten bzw. besuchen sind, um das Neukundenziel zu erreichen. In Position 10 ist die Terminquote als Einflussvariable abgebildet, wie viel Kunden zu kontaktieren sind, um einen Besuchstermin zu erhalten. Aus der Multiplikation von Position 9 (Zielanzahl zu bearbeitender Kunden) und Position 10 (Terminquote) errechnet sich in Position 11 die Zielanzahl an Adressen, die benötigt wird, um das Neukundenziel zu erreichen. Dies können natürlich nicht beliebige Adressen sein, sondern die Adressgewinnung richtet sich nach der strategischen Ausrichtung, die im folgenden Kapitel dargestellt wird.

Block 3 leitet den notwendigen Ressourcen- und Kapazitätsbedarf für die Erreichung des Neukundenzieles ab. In Position 12 ist die Zielanzahl zu bearbeitender aus Position 9 übernommen.

Nachfolgend ist in Position 13 die durchschnittliche Anzahl an Terminen pro zu bearbeitendem Kunden angegeben (3,5 Termine). Diese variiert pro zu bearbeitendem Kunden, da einige potenzielle Kunden bereit frühzeitiger aus dem Vertriebsprozess ausscheiden, bei denen die Akquise nicht erfolgreich ist. Diese Größe wird auch als durchschnittliche Anzahl an Besuchen bis zum erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Abschluss des Vertriebsprozesses mit dem einzelnen Kunden bezeichnen. Nicht zu verwechseln ist die Größe mit der durchschnittlichen Anzahl an Terminen bis zum erfolgreichen Abschluss des Vertriebsprozesses, die entsprechend höher ausfällt.

In Position 14 ist der durchschnittliche Zeitbedarf in Stunden zur Vor- und Nachbereitung der Termine abgebildet.

Aus der Multiplikation der Positionen 12, 13 und 14 ergibt sich in Position der Kapazitätsbedarf in Stunden für die Umsetzung der Neukundengewinnung. Dieser wird in Position in die Anzahl Vollzeitkräfte (VZK) oder Fulltime Equivalent (FTE) auf Basis von 220 Arbeitstagen à 8 Stunden abgerechnet. Diese Kapazitätsbetrachtung bezieht noch nicht die Zeiten für die telefonische Terminvereinbarung ein. In der Regel empfiehlt es sich, diese Aufgabe aus Kapazitätsgründen an einen Termindienstleister outzusourcen, der auf den Business-to-Business-Bereich spezialisiert ist und in der Regel auf Cost-per-Meeting-Basis zu bezahlen ist. Kosten fallen für das Unternehmen für tatsächlich zustande gekommene Vertriebsgespräche an. In der Regel ist der Termindienstleister auch aus Kostengesichtspunkten deutlich günstiger, wenn man die Kosten des Termindienstleisters mit den alternativ anfallenden internen Personalkosten vergleicht.

Der kalkulierte Kapazitätsbedarf ist durch neues oder bestehendes Personal zu decken. Sind im zweiten Fall die Vertriebsmitarbeiter bereits ausgelastet und kann die Anzahl zur Verfügung stehender Besuchsslots, z. B. durch Verlagerung von Aufgaben, nicht weiter erhöht werden, so sind die Besuchsfrequenzen für Bestandskunden zu reduzieren. Hier äußert sich die Allokationsaufgabe bzw. Ressourcenzielkonflikt zwischen Neukundengewinnung und Kundenbindung. In der Praxis ist häufig eine sicherheitsgeprägte Konzentration auf A-Kunden anzutreffen, die hinsichtlich einer stärker an Kundenpotenzialen bzw. dem Share of Wallet orientierten Ressourcenverteilung zu hinterfragen ist.



Das Target Concept kann ebenso Bottom-up eingesetzt werden. Ausgehend von einer zur Verfügung stehenden Ressourcenkapazität, kann das Neukundenziel retrograd entsprechend der dargestellten Systematik ermittelt werden. Dies hilft auch dabei, im Sinne einer Gegenstromplanung im sukzessiven Abgleich zwischen Neukundenzeilen zur Verfügung stehenden Ressourcen das passende Neukundenziel und den passenden Ressourceneinsatz für das Unternehmen zu identifizieren.

## 4 Identifikation der Zielbranchen und des USPs

Im Folgenden wird eine systematische Vorgehensweise vorgestellt, um die Zielbranchen für das Neukundengewinnungsprogramm zu identifizieren. Die Praxis zeigt, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor auch hinsichtlich Akzeptanzförderung darin besteht, die Vertriebsmitarbeiter in die Analyse einzubeziehen. Ebenso sollte dies gegebenenfalls in Abstimmung mit dem Marketingbereich erfolgen.

Potenzielle Neukunden bzw. Branchen mit hohem Potenzial sind für Unternehmen zunächst besonders interessant, bergen jedoch in der Regel eine intensivere Wettbewerbssituation, welche die Erfolgchancen der Neukundenakquise reduziert und entsprechend den Aufwand für die Neukundenakquise erhöht. Entsprechend ist zu prüfen, ob in anderen Branchen sich eine Nischensituation mit vielleicht geringerem Potenzial, aber einfacherem Wettbewerbsumfeld ergibt.

Zu analysieren ist, ob es erfolversprechender ist, sich auf Kunden aus Branchen zu konzentrieren, in denen das Unternehmen aktiv ist, oder neue Branchen zu erschließen. Der letztere Fall hat den Nachteil des höheren Aufwandes für etwaige Marktrecherchen. **Abbildung 4.1** verdeutlicht das Instrument der Zielgruppenmatrix inklusive eines fiktiven Beispiels.

Die Zielgruppenmatrix ist unternehmensindividuell aufzustellen. Dazu sind – wie im obigen Beispiel dargestellt – einerseits mögliche Zielbranchen zu identifizieren. Andererseits sind Bewertungskriterien zur Bestimmung der Branchenattraktivität aus Sicht des Unternehmens abzuleiten. Beispielsweise ist der hier als Bewertungskriterium dargestellte Innovationsgrad für ein technologieorientiertes Unternehmen (wie hier abgebildet) anders einzustufen als für einen Commodity-Anbieter. Dabei ist zwischen externen und internen Faktoren zu unterscheiden:

Mögliche externe, branchenbezogene Faktoren sind:

- Wettbewerbsintensität
- Marktgröße (Volumen und Anzahl Kunden)
- Zukünftiges Marktwachstum
- Bedarfsart (standardisiert vs. individuell)
- Innovationsgrad
- Preisdruck
- Marge

- Markteintrittsbarrieren
- Rechtliche Auflagen
- etc.

Mögliche interne, unternehmensbezogene Faktoren sind:

- Know-how (Technik, Markt etc.)
- Affinität zu bisherigen Branchen
- Vorhandensein USP
- Technikkompatibilität/Weiterentwicklungsbedarf
- Kooperationsmöglichkeiten
- Referenzen
- etc.

**Abbildung 4.1** Zielgruppenmatrix zur Branchenanalyse

### Branchenanalyse

	Interne Faktoren							Externe Faktoren			
	Anzahl Zieladressen	Adressanteil	Gesamtbewertung	Innovationsgrad	Geringer Preisdruck	Geringe Anzahl Wettbewerber	etc.	Know-how	Vorhandener USP	Referenzen	etc.
Maschinenbau	160	40%	8,2	7	6	8	...	9	9	10	...
Automotive	80	20%	7,2	7	2	7	...	8	9	10	...
Bahntechnik	80	20%	6,5	7	7	6	...	6	6	7	...
Windkraft	40	10%	5,5	8	5	6	...	3	6	5	...
Medizintechnik	40	10%	4,2	9	8	3	...	2	2	1	...
Landmaschinen	0	0%	3,8	4	5	8	...	3	2	1	...

Die Kriterien sind gegebenenfalls zu gewichten. Durch ein Punktbewertungsverfahren und den Bewertungen der an diesem Prozess beteiligten Personen lässt sich die Branchenattraktivität ermitteln. Darauf aufbauend ist zu priorisieren, welche Branchen mit welcher Intensität angegangen werden sollten.

Auf Basis der Priorisierung lässt sich die im vorherigen Kapitel dargestellte Zielanzahl an Adressen – wie in obiger Abbildung in den Spalten 2 und 3 dargestellt – auf die einzelnen

Branchen herunterbrechen. Für das spätere Controlling der Neukundengewinnung sollte dieses Merkmal der Branchenzugehörigkeit für jeden angegangenen potenziellen Neukunden festgehalten werden, um ein differenziertes Vertriebscontrolling zu ermöglichen und darauf aufbauend kontinuierlich Maßnahmen zur Optimierung abzuleiten. Für das kontinuierliche Controlling mit Hilfe des Instrumentes des Vertriebsstrichters sei an dieser Stelle auf in den folgenden Artikel „Nutzung des Vertriebsstrichter-Konzeptes für die Vertriebsarbeit“ diesem Buch verwiesen.

Die Ableitung von USPs (Unique Selling Propositions) ist logisch simultan zur Aufgabe der Identifikation der Zielbranchen zu sehen, da Branchen weniger attraktiv sind, wenn das Unternehmen hier über keinen USP verfügt. Daher ist das Kriterium des Vorhandenseins eines USPs auch ein mögliches Bewertungskriterium. Der USP ist mit Hilfe der USP-Matrix, bezogen auf die einzelnen Zielbranchen und Zielansprechpartner, zu differenzieren und auszuformulieren. Häufig ist Unternehmen nicht zweifelsfrei klar, warum Kunden bei Ihnen kaufen bzw. nicht kaufen. Zumindest herrschen hierzu oft unterschiedliche Vorstellungen im Vertrieb vor.

**Abbildung 4.2** USP-Matrix

USP	Beschreibung	Generell	Branchenschwerpunkte				
			Maschinenbau	Automotive	Bahntechnik	Windkraft	Medizintechnik

Für die Neukundengewinnungsstory sind USPs zu definieren, die sich von Allgemeinplätzen, wie z. B. „hohe Produktqualität“, „guter Service“, „kundenorientiert“ ohne weitere Detailbegründung etc. differenzieren. Der USP sollte zumindest begründbar und nach Möglichkeit auch beleg- und nachweisbar sein.

Zudem ist es in der zweiten Stufe entscheidend, die resultierenden USPs bzw. Vorteile – auch als Business Benefits bezeichnet – zielgruppengerecht, den Motiven der einzelnen Mitglieder des Buying Centers entsprechend zu verdeutlichen. Dabei sind offensichtlich die USPs dem Einkäufer, der Geschäftsführung, der Produktionsleitung, der Qualitätssiche-

zung oder dem Anwender mit unterschiedlichen Schwerpunkten zu präsentieren und zu kommunizieren. Während z. B. der Produktionsleiter möglichst keinen Stillstand in der Produktion haben möchte, konzentriert sich der Einkauf gegebenenfalls auf monetäre Kosteneinsparungen bezüglich der Einstandspreise. Die Geschäftsführung ist z. B. durch einen quantitativen differenzierten Business Case leichter zu überzeugen.

Für das einzelne Zielkundenunternehmen sind in der dritten Stufe die USPs idealerweise individuell anzupassen, um die konkreten Ziele der einzelnen Mitglieder des Buying Centers des jeweiligen potenziellen Kunden zu erfüllen. Im Vertriebsprozess sind dazu nach Möglichkeit umfangreich die einzelnen Ziele und Motive der auf Seiten des Kunden am Einkaufsprozess beteiligten Bereiche zu sammeln.

## 5 Fazit

Der Beitrag zeigt, dass für eine erfolgreiche Neukundengewinnung eine systematische Zielplanung entscheidend ist. Darauf aufbauend sind als weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor Zielbranchen zu identifizieren. Die Zielbranchen sind zu priorisieren, um die zufällige Neukundengewinnung zu einer systematischen, sich kontinuierlich verbessernden Neukundengewinnung hin zu entwickeln. Dabei besteht eine wesentliche Herausforderung darin, eindeutige USPs für die einzelnen Zielbranchen und Zielansprechpartner der potenziellen Kunden zu formulieren und differenziert kommunikativ umzusetzen. Das Neukundengewinnungsprogramm stellt mit seinen Zielwerten, Zielbranchen, Zielkunden und USPs einen wichtigen Ankerpunkt für die Kommunikation und systematische Zielerreichung innerhalb des Vertriebs sowie auch für die Verdeutlichung der Aktivitäten in diesem Bereich innerhalb des Unternehmens dar. Diese Aktivitäten der Neukundengewinnung sind strategiebildend und sind deshalb gegebenenfalls unter Einbeziehung der Unternehmens- und Marketingstrategie auszugestalten.

Das aufgestellte Neukundengewinnungsprogramm ist in den Vertriebsprozessen umzusetzen. Dazu eignet sich beispielsweise das Vertriebstrichterkonzept, dessen Anwendung im folgenden Artikel dieses Buches vorgestellt wird. Die Erkenntnisse aus dem Controlling des Vertriebstrichters bezüglich seiner Anwendung im Rahmen der Neukundengewinnung sind wiederum im Sinne eines Regelkreises systematisch in die Weiterentwicklung der systematischen Neukundengewinnung einzubeziehen.

## Literatur

- [1] DANNENBERG, H./ZUPANCIC, D.: Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden 2008.
- [2] DUDERSTADT, S.: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling, Wiesbaden 2006.
- [3] HELMKE, S.: Eine simulationsgestützte Methode für Budgetentscheidungen im Kundenmanagement, Paderborn 2002.
- [4] HENN, H.: Verkaufsprozess: Mit Systematik zum Vertriebs Erfolg, in: Sales Business, H. 7, Wiesbaden 2007, S. 34 – 37.
- [5] KLEIN, A.: Moderne Controllinginstrumente für Marketing und Vertrieb, München 2010..
- [6] UEBEL, M.: Ein Modell zur Steuerung der Kundenbearbeitung im Rahmen des Vertriebsmanagements, Paderborn 2004.
- [7] WINKELMANN, P.: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 4. Aufl., München 2008.

## Autoren

STEFAN HELMKE, Prof. Dr., Professor für Marketing, Controlling, Handelsmanagement, Prozessmanagement an der FHDW Bergisch Gladbach, Partner der Strategie- und Organisationsberatung TGCG – Management Consultants, Düsseldorf.

MATTHIAS UEBEL, Prof. Dr., Professor für Betriebswirtschaft an der FOM – Hochschule für Oekonomie und Management, Düsseldorf, Managementberater/-trainer, Partner der GCG – Management Consultants Düsseldorf.

MATTHIAS ESSING, Spezialisten für Vertriebsorganisationen, Altenberge.



<http://www.springer.com/978-3-658-06623-9>

Effektives Customer Relationship Management  
Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation  
Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (Hrsg.)  
2017, VIII, 341 S. 90 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-06623-9