

Alle elf Minuten einen neuen Kunden

Wer einen neuen Partner finden will, nutzt Portale und Algorithmen, um seine Erfolgschancen zu verbessern. Wer im B2B-Vertrieb einen neuen Kunden finden will, der sich in die Produkte und das Unternehmen verlieben soll, verlässt sich noch auf das (Bauch-)Gefühl. Die Kundengewinnungsstrategien sollten allerdings den veränderten Buying Journeys der Kunden Rechnung tragen und somit ebenfalls Plattformen und Algorithmen nutzen.

Das Jahr 2019 entfaltet sich gerade und alle Vertriebsmannschaften beschäftigen sich bereits intensiv damit, die Jahresziele zu erfüllen. Zudem ermuntert der Blick auf das „magische“ Jahr 2020 viele Unternehmen, mit dieser Zahlenkombination zu spielen und sich anspruchsvolle Wachstumsziele („20 Prozent plus 2020“, „20 Millionen Euro mehr im Jahr 2020“) zu geben. Diese Euphorie wird durch zusätzliche Umsatzmöglichkeiten von neuen Geschäftsmodellen und digitalen Lösungen noch weiter befeuert. Insofern steigt der Druck auf den Vertrieb, das erhoffte Potenzial im Markt auch zu realisieren.

Bei Bestandskunden schlummern sicherlich noch ungenutzte Umsatzchancen, doch ohne ein systematisches Neukundengeschäft bleibt die Erfüllung von anspruchsvollen Zielen reine Illusion. Schließlich ist damit zu rechnen, dass Kunden die Zusammenarbeit beenden oder weniger beauftragen. Diese Lücke alleine mit Cross-Selling-Umsätzen bei

den bestehenden Kunden zu schließen und darüber hinaus noch Wachstum zu generieren, erscheint eher utopisch. Deswegen ist konsequente Neukundengewinnung wichtig, um die Marktposition zu halten beziehungsweise auszubauen.

Trotz des enorm hohen Stellenwerts wird das Neukundengeschäft selten systematisch betrieben. Man sieht eher eine unstrukturierte Herangehensweise bei dieser wichtigen Aufgabe. In der heutigen digital geprägten Welt, in der Kunden ihre Einkaufsentscheidungen zu einem großen Teil auf Basis von Informationen aus dem Internet treffen und Lieferanten bewusst in dieser Phase ausgrenzen, ändern sich die Spielregeln für die Strategien der Kundengewinnung erheblich. Die Zeiten, in denen es für die Akquise nur auf Kontaktfähigkeit und persönliche Ausstrahlung – gepaart mit Produktwissen – ankommt, sind endgültig vorbei. Neue Vorgehensweisen wie beispielsweise Predictive Analytics und Social Selling müssen mit bewährten Erfolgsfaktoren verknüpft werden, damit die Strategie zur Kundengewinnung ihre volle Kraft entfalten kann. Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang der relevanten Erfolgsfaktoren.

Aus der Abbildung leiten sich die folgenden Fragen ab, die bei der Entwicklung der Kundengewinnungsstrategie bearbeitet werden müssen:

- Welchen Beitrag sollen Neukunden zur Zielerreichung leisten und welche Aktivitätenziele sind dafür zu definieren?
- Bei welchen Kunden haben wir die größten Erfolgschancen (mit welchen Produkten)?
- Wie strukturieren wir die Aktivitäten in unserer Selling Journey, um im Buying Journey des Kunden präsent zu sein?
- Wer übernimmt welche Aufgaben in der Selling Journey?
- Wie messen wir den Fortschritt und Erfolg?

Kompakt

- Kein anderer Verkaufsprozess liefert so viel Frustpotenzial wie die Neukundengewinnung. Um hier erfolgreich zu sein, sind die klassischen verkäuferische Fähigkeiten alleine nicht ausreichend.
- Strategie und Vorgehensweisen müssen den veränderten Buying Journeys der Kunden Rechnung tragen.
- Eine enge Verzahnung der einzelnen Unternehmensbereiche sowie das Zusammenspiel von Zielen, Aktivitäten, KPIs und das darauf abgestimmte Verkäuferverhalten ist erfolgskritisch.

- Wie kann Marketing (Automation) die Selling Journey bestmöglich unterstützen?
- Welche Aktivitäten, Einstellung und Kompetenzen müssen wir beim Vertrieb sicherstellen?
- Wie können die Führungskräfte ihre Vertriebsteam bestmöglich unterstützen und wie treiben sie die Selling Journey weiter voran?

Das Tagesgeschäft mit den Bestandskunden sorgt in den meisten Fällen dafür, dass der Fokus auf Neukunden verschwimmt und die aufgeführten Fragen zumindest zum Teil unbeantwortet bleiben. Erschwerend kommt hinzu, dass kein anderer Verkaufsprozess ein so großes Frustrationspotenzial wie die Neukundengewinnung bietet. Nirgendwo ist die Erfolgswahrscheinlichkeit so gering und nirgendwo muss für einen Verkaufserfolg so viel Vertriebskapazität eingesetzt werden. Ein Verkäufer, der versucht, neue Kunden zu gewinnen, muss zudem mit zahlreichen Abweisungen rechnen. Kein Wunder, dass sich die meisten Verkäufer lieber um ihre bestehenden Kunden kümmern und die Neukundengewinnung vernachlässigen.

Konkrete Neukundenziele als Startpunkt

Ohne eine konkrete Zielsetzung ist eine Neukundenstrategie zum Scheitern verurteilt. In der Praxis dominieren meist pauschale Umsatz- oder Produktziele. Wenn es jedoch dem Verkäufer überlassen bleibt, ob er seine Vorgaben durch neue oder durch bestehende Kunden erreichen kann, dann ist das Ergebnis meistens klar. Die Neukundengewinnung führt dann ein Schattendasein. Insofern sollte ein explizites Neukundenziel vereinbart werden. Umsatz mit Neukunden

eignet sich als Zielkategorie. Empfehlenswert ist aber eher die Anzahl der Neukunden, da diese in der Regel über weitere Umsatzpotenziale verfügen, die erst nach und nach ausgeschöpft werden können. Schließlich will sich der neu gewonnene Kunde erst von der Leistungsfähigkeit des Lieferanten und somit von der Erfüllung des Leistungsversprechens überzeugen, bevor er weitere Aufträge platziert.

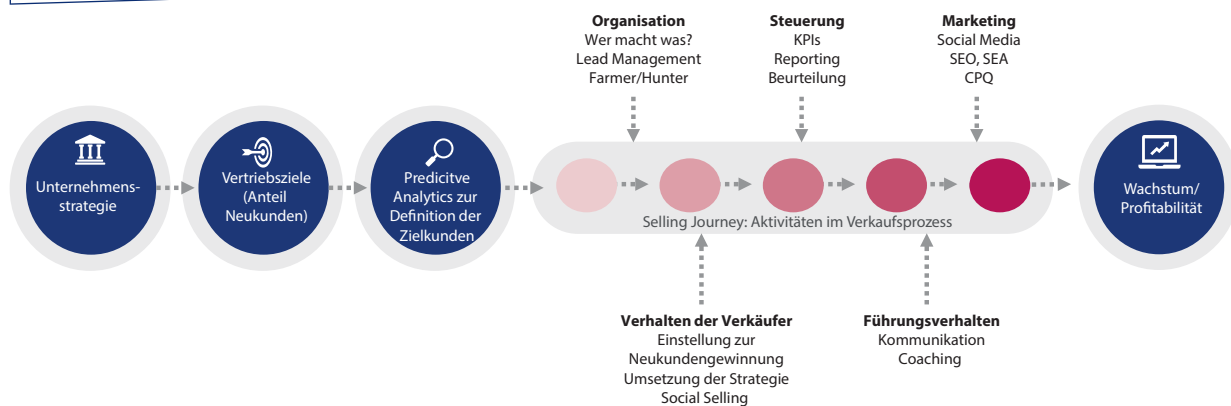
Neben den reinen Ergebniszielen ist es sinnvoll auch noch zusätzlich Aktivitätsziele (zum Beispiel 30 Erstgespräche bis Ende März oder fünf Erstkontakte pro Monat) zu formulieren. In Summe wird so die Neukundengewinnung für den Vertrieb greifbarer und insbesondere die Aktivitätsziele sorgen für eine entscheidende Steuerungswirkung. Die eigenständige Ableitung von Aktivitäten ist für die Verkäufer in diesem Verkaufsprozess aufgrund der psychologischen Barrieren und der relativ geringen Erfolgsquoten weitaus schwieriger als in anderen Prozessen.

Produktivität im Vertrieb mit Predictive Analytics

Ergänzend zu den Ergebnissen und Aktivitäten sollten dann Zielkunden definiert werden. In den meisten Fällen werden dafür CRM-Systeme ausgewertet, vorqualifizierte Adresslisten und die Erfahrung der Verkäufer genutzt. So werden allerdings die Ressourcen im Vertrieb nicht optimal genutzt, da zu viele Ungenauigkeiten und Subjektivität damit verbunden ist. Predictive Analytics hilft hier die aktive Verkaufszeit des Vertriebs besser zu nutzen und die Abschlussrate zu verbessern.

Bereits vor rund 20 Jahren hat Amazon mit „Wenn Ihnen dieses Buch gefällt, könnten Ihnen auch dieses gefallen“ künst-

Abb. 1 Überblick Eco-System-Strategie Neukundengewinnung



Quelle: Mercuri International

liche Intelligenz (KI) im Vertrieb eingeführt. Im Luft- und Bahnverkehr, sowie im Supply-Chain-Management ist KI schon längst im Tagesgeschäft etabliert, Im B2B-Vertrieb stößt der Einsatz von Prognosemodelle noch auf Skepsis, da sich der Vertrieb um eine wichtige Kompetenz beraubt fühlt. Zudem existiert ein tief empfundenes Unwohlsein sich von einer Maschine Vorgaben machen zu lassen. Dabei bietet künstliche Intelligenz enorme Umsatzchancen, wenn sie konsequent genutzt wird. Schließlich gibt es genügend Anwendungsmöglichkeiten und Erfolgsgeschichten:

- Ein Dienstleistungsunternehmen bringt ein neues Produkt in den Markt. Weltweit verfügt das Unternehmen über 1,5 Millionen (potenzielle) Kunden im CRM-System. Der Vertrieb hat daraus rund 300.000 Zielkunden definiert und circa 9.000 Kunden gewonnen. Die Abschlussquote von drei Prozent war deutlich unter den Erwartungen und so hat man sich entschieden, künstliche Intelligenz für das Targeting zu nutzen. Das Prognosemodell hat dabei lediglich 150.000 Zielkunden identifiziert, aus denen allerdings

über 35.000 Abschlüsse getätigt wurden – eine Abschlussquote von 23 Prozent.

- Ein Anlagenbauer hat den Zeitpunkt von Investitionsentscheidungen mittels KI prognostizieren lassen. Dazu weitere Details wie Miet- oder Kaufoption beziehungsweise gebraucht oder Neugeschäft ebenfalls erfasst. Vertrieb und Marketing konnten so ihren Sales Journey viel gezielter ausrichten und höhere Abschlussquoten realisieren.
- Durch den Einsatz von KI konnte ein Unternehmen die Effizienz im Vertrieb deutlich steigern. Der Vertrieb bekam regelmäßig Listen mit potenziellen Kunden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit in den nächsten 30 Tagen ein spezielles Produkt beziehungsweise eine Dienstleistung kaufen werden (sortiert nach potenziellen Erfolgsquoten).
- Ein Zulieferunternehmen mit rund 100.000 Produkten hat KI genutzt, um zum einen die Zuordnung der Kunden zu „Farmern“ und „Huntern“ neu zu definieren und zum anderen die Umsätze sowie Zusammensetzung des Umsatzes zu prognostizieren. So konnte neue Umsatzpotenziale adressiert und Vertriebskosten gesenkt werden. Das Modell hatte eine Trefferquote von 85 bis 90 Prozent.

Diese Beispiele zeigen nur einen Ausschnitt der Möglichkeiten, die Predictive Analytics bietet. Kundenwertermittlungen, Preispunkte definieren, Kundenfluktuationen stoppen sind weitere Anwendungsmöglichkeiten. Erfolgsfaktoren sind Algorithmen, die gewaltige Datenmengen analysieren und sich nicht vom „Bauchgefühl“ irritieren lassen. Viel schneller, als Menschen es je könnten, ist KI in der Lage, Muster in den Daten zu erkennen und zu vergleichen.

Der Chefwissenschaftler von Salesforce, Richard Socher, prognostiziert, dass KI einen größeren Einfluss als das Internet haben wird. Viele können die Methoden schlicht und einfach nutzen, um Geld damit zu verdienen, so sein Fazit.

Handlungsempfehlungen

- Neukunden explizit in die Ziele integrieren
- Ziele in Aktivitäten übersetzen
- Zielkunden definieren (Predictive Analytics)
- Entlohnungssystem mit den Zielen und Aktivitäten synchronisieren
- Buying Journey analysieren und den Selling Journey sowie den passenden Verkaufsansatz ableiten
- „Entry-Product“ definieren
- Neukundengewinnung immer wieder thematisieren („Kampagne“)

Damit dies gelingt, ist es – wie in anderen Change-Management Projekten – auch hier erfolgskritisch, die Betroffenen, also den Vertrieb frühzeitig einzubinden. Viel entscheidender ist es allerdings, die Führungskräfte verstärkt auf diesen KI-Prozess und ihre Rolle vorzubereiten. Eine intensive Art der Kommunikation und des Coachings ist nötig, um die Integration von KI im Vertrieb zu sichern (siehe Abbildung 2). Nur so wird vermieden, dass der Vertrieb paralytisch ist und eine neue Version von Arthur Millers Roman „Tod eines Handlungsreisenden“ skizziert.

Zunächst wird in Workshops das Bewusstsein für KI im Vertrieb geschaffen und Ziele sowie Vorgehensweisen definiert. Danach erfolgt die Datenanalyse, das „Lernen“ der KI bis hin zum „Proof of Concept“. Bei der Implementierung ist die Führungsarbeit unerlässlich, damit das Vertrauen in die Prognosemodelle entstehen kann. Schließlich soll der Fokus auf die rund 80-prozentige Erfolgswahrscheinlichkeit liegen und nicht die Vertriebsenergie dazu genutzt werden, dem Management zu beweisen, dass die 20 Prozent Nicht-Trefferquote größer ist, als sie zu scheinen mag.

Wer jagt, wer hegt?

Die Frage, ob ein spezielles Vertriebsteam („Hunter“) sich ausschließlich um Neukunden kümmern soll, ist pauschal nicht zu beantworten. Generell kann man sagen, dass bei langen Nutzungszyklen oder Einmalgeschäften (Projektgeschäft) die Tendenz eher zu einem „Hunter“-Team geht. Ebenso ist es unternehmensindividuell zu entscheiden, ob eine Lead-Engine (extern oder intern) die Termine bei Neukunden vereinbaren soll oder es Aufgabe der Verkäufer ist. Gleiches gilt für weitere Marketingmaßnahmen, wie SEO, SEA sowie dem Einsatz von CPQ-Software zum automatisierten Konfigurieren und Erstellen von Angeboten.

Wichtig ist, dass diese Aktivitäten gut miteinander verzahnt sind und nicht isoliert initiiert werden. Zudem sollten sie von der Buying Journey des Kunden abgeleitet werden. Leider erlebt man immer noch, dass der Entscheidungsprozess des Kunden ignoriert wird und so Möglichkeiten ungenutzt bleiben den Überzeugungsprozess aktiv zu gestalten. Der wichtige Schritt zunächst Transparenz in die Buying Journey des Kunden zu schaffen und zu visualisieren wird meist nicht gegangen. Ein Zeit- beziehungsweise Ressourcenproblem oder auch mangelnde Methodenkompetenz verhindern meistens diesen Schritt verbunden mit dem Vorwand: „Jeder Kunde entscheidet anders.“ Auch wenn Letzteres in Teilen zutrifft, so lassen sich dennoch Gemeinsamkeiten ableiten.

Transparenz in die Buying Journey zu bekommen und daraufhin die Selling Journey zu definieren, hilft auch die rele-

vanten Kennzahlen (KPI) für die Kundengewinnungsstrategie zu definieren. Streng genommen muss KPI (Key Performance Indicator) in KBI umbenannt werden und als Key Behaviour Indicator bezeichnet werden. Die Ergebnisse bei den Neukunden stellen sich erst nachgelagert ein. Wichtig ist, dass regelmäßig Aktivitäten mit Fokus auf potenzielle Kunden stattfinden. Somit sollten Kennzahlen, wie Termine, Besuche, Angebote bei Neukunden erfasst werden. Dadurch kann die Neukundengewinnung von den Führungskräften auch regelmäßig thematisiert werden.

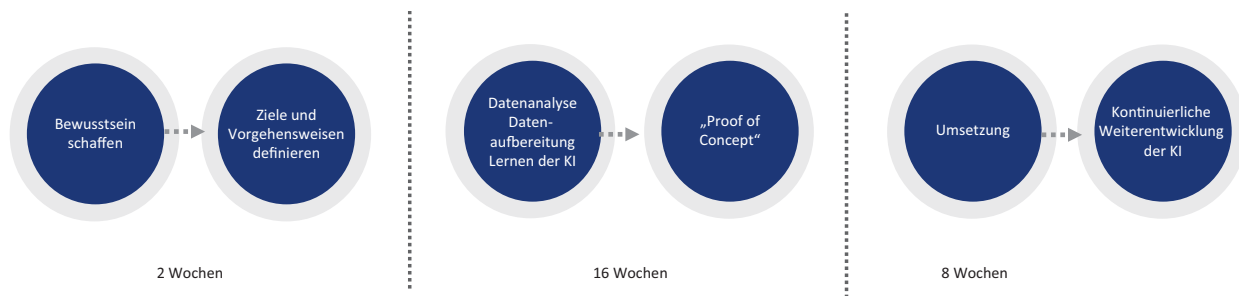
Kundenbindung schaffen

Eine große Herausforderung für den Vertrieb ist die starke Kundenbindung der Wettbewerber, die durch die hohe Vergleichbarkeit von Produkten und Leistungen noch unterstützt wird. Offensichtlich ist es schwierig, sich gegenüber neuen Kunden eigenständig zu positionieren und greifbare Vorteile zu bieten. Wenn keine gravierenden Leistungsvorteile angeboten werden können, lässt sich eine hohe Kundenbindung der Wettbewerber nur mit Geduld und Ausdauer durchbrechen. Zunächst muss dafür eine Beziehung zum Kunden aufgebaut werden. Allein das ist schon schwer genug. Die primär auf Produktverkauf fokussierten Verkäufer scheitern dabei meist schon im Vorfeld. Es kommt erst gar kein Termin mit einem Entscheider zustande. Schließlich hat man schon als Kind beigebracht bekommen, dass man sich nicht mit Fremden unterhalten soll. Das beherzigen potenzielle Kunden (und insbesondere Einkäufer) weiterhin.

Vor diesem Hintergrund stellt Social Selling einen wesentlichen Baustein im Rahmen der Strategie zur Neukundengewinnung dar. Durch die Interaktion in den sozialen Medien kann nicht nur ein Beziehungsaufbau gelingen, sondern es bieten sich vor allem Chancen Kontakte mit Entscheidern zu knüpfen. Auf dem Business-Netzwerk LinkedIn sind knapp

SPRINGER NATURE		SPRINGER NATURE	
SPRINGER NATURE		SPRINGER NATURE	
IRE	SPRINGER NATURE	SPRINGER NATURE	
NATURE	SPRINGER NATURE	SPRINGER NATURE	
R NATURE	SPRINGER NATURE	SPRINGER NATURE	
SPRINGER NATURE	SPRINGER NATURE	SPRINGER NATURE	

Abb. 2 Einführung von KI im Vertrieb



Quelle: Mercuri International

20 Prozent der Mitglieder Entscheider und Geschäftsführer. Eine Zielgruppe, bei der eine Kontaktaufnahme mit klassischer Kaltakquise extrem schwierig geworden ist. Zudem nutzen 75 Prozent der Einkäufer sozialen Medien in ihrem Entscheidungsprozess.

Studien zeigen, dass Unternehmen beziehungsweise Verkäufer, die Social Selling konsequent nutzen, auch erfolgreicher sind. 80 Prozent der Unternehmen glauben zudem, dass der Vertrieb dadurch produktiver werden kann. Umso erstaunlicher ist es, dass es noch viele Vorbehalten gegenüber dem Einsatz von sozialen Medien in den Verkaufsprozess gibt. „Unsere Kunden sind da nicht!“ oder: „Dann sieht der Kunde ja, dass ich auf seinem Profil war!“ sind nur zwei typische Beispiele dafür. Die Ursachen dafür liegen zum einen in der Unwissenheit, wie Social Selling sinnvoll und konsequent genutzt werden kann. Laut einer Studie von Accenture haben 93 Prozent der Vertriebsverantwortlichen noch kein Training zum professionellen Einsatz von Social Selling bekommen. Eine Belehrung, was laut Aktiengesetz gepostet werden darf, reicht sicher nicht aus, um die sozialen Medien strategisch in die eigene Selling Journey zu integrieren. Zum anderen fehlt es an einer vertriebsorientierten Social-Selling-Strategie in den Unternehmen. Nur etwa ein Drittel der Unternehmen haben diese für sich definiert.

Oftmals sind Social-Selling-Beauftragte im Marketing angesiedelt, die sich um die Unternehmensseiten bei Facebook, Xing, LinkedIn und gegebenenfalls um den Twitter-Account kümmern. Allerdings sind die sozialen Medien kein Kanal, um nun die Werbebotschaften zu platzieren, die im Print, Radio oder TV-Bereich genutzt werden. Kunden wollen über die sozialen Medien informiert werden und Erkenntnisse gewinnen. Dabei vertrauen sie eher Personen als kuratierten Profilen von Unternehmen. Daher eine sehr gute Gelegenheit für den Vertrieb, Kontakte aufzubauen und die bisher nicht vorhandene Kundenbeziehung aufzubauen. Das bedeutet dann auch in den sozialen Medien „zuzuhören“. Was postet der

Ansprechpartner? Was „liked“ er? In welchen Gruppen bewegt er sich und wie nutze ich diese Erkenntnisse, um mit gezielten Informationen einen Wert zu stiften?

In der Regel sind bei B2B-Kaufentscheidungen sechs bis sieben Personen involviert. Somit kann in den sozialen Netzwerken effizient nach den relevanten Ansprechpartnern beim Kunden gesucht werden, um sich dann mit individuellen Ansprachen (on- oder offline) beim Kunden zu positionieren. So können dann Bedarfe identifiziert und geweckt werden oder man bringt sich so in den „Relevant Set“, wenn beim Kunden Entscheidungen über neue Lieferanten oder Investitionen anstehen.

Die Zeiten eines Vertriebsansatzes sind vorbei

Im Rahmen der Kundengewinnungsstrategie ist ebenfalls zu definieren, wie der Kunde nun von der Leistungsfähigkeit des Unternehmens überzeugt werden soll. Klar ist schon jetzt, dass die reine Vermittlung von generellem Fachwissen und technischen Details zu dem Produkt oder zur Lösung nicht mehr die Kernaufgabe der Verkäufer sein wird. Erklärvideos und ähnliche Medien werden dies für den Kunden viel effizienter machen können. Dazu werden E-Commerce und CPQ-Software (Configure, Price, Quote) verstärkt zum Einsatz kommen und das Zusammenstellen und Angebotswesen weiter automatisieren. Eine Strategie kann somit sein, mit dem Kunden einen Value-Co-Creation Prozess zu initiieren. Dabei werden die Möglichkeiten beider Unternehmen genutzt, um neue Lösungen für die Kunden des Kunden zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen. Das bedeutet eine Menge Aufwand für den Lieferanten, doch bieten sich so Zugänge zum Top-Management des potenziellen Kunden und eine Differenzierung zum Wettbewerb.

Dieses Vorgehen alleine wird auch nicht der Schlüssel für jeden Neukunden sein – auch wenn Unternehmen gerne auf einen einzigen Ansatz fokussieren: Value Selling, Solution

Selling, Challenger Sales und so weiter. Allerdings sind die Bedarfssituationen der Kunden sehr unterschiedlich. Durch die zunehmende Ausgrenzung der Lieferanten im Entscheidungsprozess und Nutzung von scheinbar neutralen Quellen im Internet steigt der Vertrieb auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit seiner Selling Journey in die Buying Journey der Kunden ein. Statt nun einen eintrainierten Verkaufsansatz mit aller Macht durchzusetzen, ist es viel wichtiger, die aktuelle Verkaufssituation des Kunden zu verstehen und dann die passende Verkaufsstrategie zu wählen. Dabei helfen die folgenden MAP-Aspekte:

- **Reife:** Wie weit ist der Kunde in seiner Buying Journey bereits fortgeschritten? Welche Stationen hat er durchlaufen und welche Quellen genutzt?
- **Autonomie:** Inwieweit ist die Lösung für den Kunden schon klar? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es noch?
- **Präferenz:** Wie steht der Kunde zu unserem Angebot? Wie steht er zu unserem Unternehmen

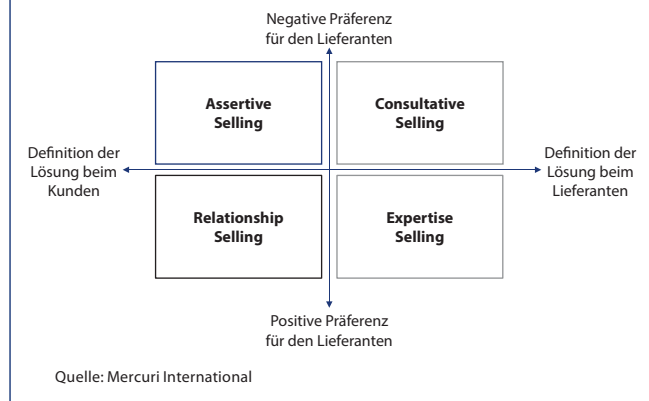
In Abhängigkeit von den Erkenntnissen der MAP-Diagnose kann dann der entsprechende Verkaufsansatz gewählt werden (siehe Abbildung 3).

Plan B: Das Entry-Product

Es empfiehlt sich gerade bei Neukunden noch einen Plan B in der Tasche zu haben. Selbst wenn der richtige Zielkunde definiert, die Ansprechpartner gut betreut wurden und der richtige Verkaufsansatz gewählt worden ist, so muss unter anderem der Zeitpunkt („Soll jetzt auch investiert werden?“) passen und der Vertrieb muss gegen viele Kräfte beim Kunden ansetzen, um den Wettbewerb zu verdrängen. Denn oft bedeutet eine Lieferantenumstellung intern enorme Aufwände: IT-Systeme müssen angepasst, Schulungen durchgeführt werden und so weiter. Das führt zu Widerständen. Bis schließlich alle Bedenken ausgeräumt worden sind, vergeht Zeit und vielleicht genießen dann andere Themen beim Kunden Priorität, sodass die Opportunity nach und nach versandet. Schließlich hat man einen bestehenden Lieferanten.

Für solche Fälle hilft es ein Entry-Product parat zu haben – ein überschaubares Produkt oder eine Dienstleistung, die ohne viele Aufwand gekauft werden. So entsteht schon eine Geschäftsbeziehung und der Kunde erfährt direkt, ob das Leistungsversprechen des Verkäufers eingehalten wird. Beispielsweise hat ein Hersteller von Kopiergeräten in den ersten Kontakten hauptsächlich Kopierpapier angeboten. So entstand der erste gemeinsame Abschluss und das Unternehmen bekam zudem relevante Informationen über die Drucker- und Kopiererlandschaft. Diese konnten dann für die weitere Bearbeitungsstrategie der Kunden genutzt werden.

Abb. 3 Die richtige Verkaufsstrategie wählen



Der Verkauf hat bei den Kundengewinnungsstrategien mit vielen neuen Herausforderungen zu kämpfen. Angefangen von der Operationalisierung der Ziele für seine tägliche Arbeit über Vorgaben aus einer KI-Maschine bis hin zu agilem Verkaufsverhalten und neuen Kompetenzen bei Value Co-Creation-Prozessen. Somit liegt es auf der Hand, dass der Führungsarbeit eine wichtige Rolle zukommt. Der Vertriebsmanager ist dabei gleichzeitig Berater, Trainer und Motivator für seine Verkaufsmannschaft. Intensiver Austausch und Kommunikation zu den Kundengewinnungsstrategien ist dabei ebenso erfolgskritisch wie das Coaching der Verkäufer bei der Umsetzung. So lässt sich dann auch der Applaus des Neukunden und damit der Auftrag sichern. ■



Autor

Marcus Redemann ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus. In seinen Projekten geht es um Vertriebstrainings beziehungsweise die Umsetzung strategischer Initiativen durch den Vertrieb.

E-Mail: marcus.redemann@mercuri.de

 **Springer**Professional.de

Kundengewinnungsstrategien

Reusche, U., Reichert, T.: Implementierung des Neukundengewinnungsprozesses in das Unternehmen, in: Reusche, U., Reichert, T.: Die B2B-Sales-Matrix, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/14215570

Redemann, M.: Verkaufen im 3. Jahrtausend, in: Sales Management Review Nr. 2/2017, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/12218210