

Auf den richtigen Fokus kommt es an

Um technologisch mithalten zu können, wechseln viele Nutzer alle zwei Jahre das Smartphone. Allerdings werden sie nervös, wenn kein Ladekabel in der Nähe ist. Doch sollten sie nicht eher unruhig werden, weil selten reflektiert wird, ob der Opportunity-Management-Prozess noch mit den Anforderungen im Kampf um die Aufträge mithalten kann?

Kunden verschieben Prioritäten und damit Entscheidungen bei Opportunities. Der Vertrieb wird bewusst aus der Buying Journey ausgegrenzt, Kunden glauben, dass sie bereits ausreichende Produktkenntnisse besitzen, Einkäufer sehen keinen Wert darin, sich mit dem Vertrieb zu treffen und die Kundenloyalität sinkt. Bei diesen erschwerten Bedingungen muss sich auch etwas bei der Bearbeitung der Opportunities, also der Verkaufschancen, ändern, um sich weiterhin den Applaus der Kunden zu sichern. Die herausfordernden Umfeldfaktoren verlangen eine Reflexion des Opportunity Managements. Die grundsätzlichen Meilensteine bleiben weiterhin bestehen. Für das Umdenken ist der tiefere Blick auf die Potenziale wichtig:

- Bewertung/Auswahl der Opportunity
- Definition der Verkaufsstrategie
- Management der relevanten Kontakte
- Wertbotschaft entwickeln und überzeugend darstellen

Auswahl der Opportunity

Der Vertrieb tendiert dazu, optimistisch zu sein. Daraus resultiert, dass möglichst viele Leads verfolgt und Angebote ge-

Kompakt

- Die Auswahl der richtigen Opportunities ist entscheidend.
- Unternehmen müssen differenziert vorgehen und die Verkaufsstrategie an die Einkaufssituation anpassen.
- Wert muss über die gesamte Buying Journey geliefert werden.

schrieben werden. Dabei ist das Aussortieren der nicht attraktiven Opportunities ein wesentlicher Stellhebel, um die Abschlussquote zu verbessern. Teilweise haben Unternehmen ausgefeilte Modelle, um Leads zu bewerten und eine „go/no“-Entscheidung zu treffen. Es hat sich jedoch gezeigt, dass ein pragmatischer Ansatz oft ausreichend ist und im Sinne von Aufwand und Ertrag gute Ergebnisse liefert. Drei Aspekte mit entsprechenden Prüffragen sind bei der Selektion von Opportunities zu berücksichtigen (siehe Abbildung 1 auf Seite 19).

„Der Vertrieb tendiert dazu, optimistisch zu sein.“

Die ehrliche Reflexion über die Kriterien hilft dem Vertrieb, die Ressourcen auf die „richtigen“ Opportunities zu konzentrieren und intensiv den Nutzen für den Kunden und die Differenzierung zum Wettbewerb greif- und erlebbar zu machen. Der kritische Austausch bezüglich der Prüfpunkte und das Hinterfragen durch die Führungskraft mit dem Vertriebsmitarbeiter sorgt bei der Priorisierung für den Feinschliff. In der Konsequenz können so die Opportunities aussortiert werden, die man vermutlich nicht gewonnen hätte. Hierdurch verbessert sich die Abschlussquote.

Definition der Verkaufsstrategien

Ein weiterer Hebel liegt in der Definition der passenden Verkaufsstrategie für die Opportunity. In vielen Vertrieben laufen die Erstellung, Präsentation und Diskussion der Angebo-

Abb. 1 Auswahl der Opportunity

REALITÄT	ATTRAKTIVITÄT	ERFOLG
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liegt ein konkreter Bedarf vor? 2. Hat der Kunde ein Budget geplant? 3. Ist der Entscheidungsprozess klar definiert? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie attraktiv ist das Volumen? 2. Wie attraktiv ist die Marge? 3. Wie sieht es mit Potenzialen für weiteres Geschäft aus? 4. Wie attraktiv ist der Kunde (Ausstrahlungseffekt, Referenz etc.)? 5. Inwieweit sind unsere strategischen Produkte/Leistungen Teil des Angebots? 6. Welche Risiken gilt es zu berücksichtigen? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haben wir das benötigte Know-how, um die Erwartungen des Kunden zu erfüllen? 2. Wie gut passen unsere Standorte zum Standort des Kunden? 3. Wie ist der Kunde uns gegenüber eingestellt? 4. Wie gut ist die Beziehung zu den Entscheidern? 5. Wie sieht die Wettbewerbssituation aus? 6. Haben wir die Zeit und die relevanten Ressourcen für das Angebot?

Quelle: Mercuri International, 2023

te nach demselben Schema ab. Sie fokussieren zu sehr die eigenen Stärken, doch zu wenig die Einkaufssituation beim Kunden. Was stellt tatsächlich einen Nutzen für das Unternehmen dar? Der Wert liegt bekanntlich immer im Auge des Betrachters.

In einem ersten Schritt sollte die Analyse der Entscheidungskriterien und die Bewertung der eigenen Lösung im Vergleich zum Wettbewerb durchgeführt werden (siehe Tabelle 2 auf Seite 20). Das zwingt auch dazu, intensiv nach den Entscheidungsparametern und deren Gewichtung zu fragen. So umgeht man gleichzeitig das „Erfahrungsgefängnis“, bei dem man sich auf Annahmen verlässt und glaubt, den Kundenbedarf bereits zu kennen.

Im Beispiel der Tabelle 2 ist das eigene Angebot im Hintertreffen im Vergleich zu A und B. Die Analyse zeigt auch direkt die Stellhebel für das weitere vertriebliche Vorgehen auf. Es kann die Differenzierung über den Preis erfolgen, was jedoch nicht der Königsweg sein dürfte.

Alternativ drängt sich die Strategie auf, dem Kunden die Wichtigkeit des Kundendienstes und der Datenintegration stärker bewusst zu machen. Denn hier besitzt man klare Wettbewerbsvorteile. Dazu gehört auch der Mut, mit dem Kunden darüber zu sprechen, dass man die Entscheidungskriterien beziehungsweise deren Gewichtung für falsch hält. Natürlich muss dies mit entsprechenden Studien, Daten oder Referenzprojekten belegt werden, andernfalls wird es keine Wirkung erzeugen.

In vielen Fällen wird dieser selbstbewusste Ansatz gescheit, da Vertriebsteams negative Reaktionen auf der Kun-

denseite befürchten. Doch was soll passieren? Aktuell liegt der Vertrieb schon zurück, das heißt er kann nur gewinnen. Im geschilderten Beispiel wäre ein sanfter Einstieg etwa, dass er die Verantwortlichen für die Datenintegration und Kundendienst trifft. In diesen Gesprächen kann dann aufgezeigt werden, wie die Service-Leistungen und das Datenmanagement einen deutlichen Mehrwert erzeugen und dass dies bei der Entscheidung stärker berücksichtigt werden sollte.

„Die Einkaufssituation wird zu wenig berücksichtigt.“

Management der relevanten Kontakte

Üblicherweise sind sechs bis sieben Personen in B2B-Kaufentscheidungen involviert. Die Frage, die man sich kritisch stellen sollte: Inwieweit kennen Unternehmen diese Personen und wie gut ist die Beziehung? Genau dies lässt sich mit der bekannten Buying-Center-Analyse ermitteln. Dabei sollte sowohl die Entscheidungsmacht als auch die Einstellung zum eigenen Unternehmen beziehungsweise dem Angebot erfasst werden.

In den meisten Fällen tendiert der Vertrieb dazu, die Personen mit positiver Einstellung zu kontaktieren und die Beziehung zu pflegen. Doch dies ist ein Trugschluss. Mindestens ebenso wichtig ist der Kontakt zu den Personen, die noch nicht von einem Angebot überzeugt sind („Blocker“). Wenn diese zudem noch eine hohe Entscheidungsmacht besitzen, können sie Opportunities des Vertriebs blockieren beziehungsweise

Tab. 2 Analyse der Entscheidungskriterien

Kriterien	Gewichtung*	Wir **	Wettbewerb A	Wettbewerb B
Qualität	5	5/25	5/25	4/20
Preis	4	4/16	4/16	5/20
Verfügbarkeit	5	2/10	4/20	4/20
Kundendienst	3	4/12	3/9	3/9
Datenintegration	3	4/12	2/9	3/9
Summe:		75	76	78

* 1=unwichtig, 5=sehr wichtig
 **Bewertung/Multiplikation mit Gewichtung
 Quelle: Mercuri International, 2023

sich für den Wettbewerber entscheiden. Insofern sollten diese Personen durch eine kundenspezifische Argumentation zumindest eine neutrale Einstellung bekommen. Die Hürde ist der Zugang zu diesen Personen. Schließlich müssen sie einen Nutzen davon haben, Zeit zu investieren und sich mit dem Vertrieb der Lieferanten auszutauschen. Hier kommen die bereits bestehenden Kontakte ins Spiel. Sie können den Zugang ermöglichen oder Hinweise geben, mit welchem Nutzenversprechen die benötigte Zeit „erkauft“ werden kann.

„Wert liegt im Auge des Betrachters.“

Wertbotschaften entwickeln und überzeugend darstellen

Die Positionierung der kundenspezifischen Wertbotschaft entlang der Buying Journey ist somit ein wesentlicher Schlüssel für den Erfolg. Oftmals geschieht dies zu früh und die Wirkung verpufft, da die Buying Journey mit dem reinen Kaufprozess gleichgesetzt wird. Doch die Buying Journey des Kunden beginnt deutlich früher. Im Grunde startet sie schon damit, dass der Kunde keinen Bedarf spürt. Durch einen Trigger, etwa ein Notfall, ein geplanter Ersatz, neue Technologie oder Ähnliches entsteht erst die Notwendigkeit, nach einer Lösung zu suchen. Hier kann der Vertrieb einen Wert liefern und zum Beispiel

- über verschiedene Optionen informieren,
- die Vor- und Nachteile beleuchten und
- die Erfolgsfaktoren ansprechen.

In der Realität wird in dieser Phase viel zu stark der Fokus auf das eigene Angebot gelegt und die Wertbotschaft zu früh positioniert. Sie kann zu diesem Zeitpunkt noch keine Resonanz finden, da der Kunde noch dabei ist, die optimale Lösung und die damit verbundenen Entscheidungskriterien für

sich zu definieren. Beides wird benötigt, um den Nutzen aus dem Angebot aus Kundensicht zu bewerten. Viel wichtiger ist die Positionierung als Experte, der mit dem Kunden neutral die Optionen beleuchtet und gegebenenfalls dabei unterstützt, den internen Prozess zur Definition der optimalen Lösung zu moderieren. Erst wenn diese gefunden ist und der Kunde in den eigentlichen Kaufprozess einsteigt, entwickelt die Wertbotschaft ihre volle Kraft und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Differenzierung vom Wettbewerb. ■



Autor

Marcus Redemann

ist Management Partner bei Mercuri International (www.mercuri.de) in Meerbusch, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus. Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und Keynote-Speaker zu Themen rund um Sales Excellence.
 E-Mail: marcus.redemann@mercuri.net



Opportunity Management



Irmisch, S.: Opportunity Management, in: Irmisch, S.: Erfolgreich Projekte planen und umsetzen, Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/dnzriT>

Krah, E.-S.: Wie Sie Verkaufschancen systematisch nutzen, Online-Beitrag, Wiesbaden 2021, <https://sn.pub/XnLzXR>