

# VERKAUFEN

IHR MAGAZIN FÜR ERFOLG IM VERTRIEB

## LEADMANAGEMENT

OHNE FLEISS KEIN PREIS -  
DISZIPLIN IST WIEDER GEFRAGT

## STRATEGIE

WIE SIE DEN PASSENDEN  
MEHRWERT VERKAUFEN

J. GUTMANN, SONNENTOR

„Du musst Marken erschaffen  
und Geschichten erzählen!“

Abo-Aktion mit Fachbuch



Seite 3



# Leads. Kontakte in Schwung halten

**Wie verwandeln Sie Ihre Leads in Neukunden? Gezielt und mit System? Oder unregelmäßig, punktuell und passiv? Wer glaubt, langfristig ohne systematisches Leadmanagement überleben zu können, irrt. Der Weg vom ersten Kontakt zum Kunden ist lang und steinig. Konsequenz und Disziplin sind gefragte Qualitäten.**

Text: Margit Worek

In wirtschaftlich turbulenten Zeiten ist es überlebenswichtig, sich nicht nur auf das Geschäft mit Bestandskunden zu konzentrieren. Verteilt sich der Umsatz auf bloß wenige Großkunden, droht dem Unternehmen ein Geschäftseinbruch, falls einer dieser Großkunden geringere Umsätze macht als bisher oder ganz ausfällt. Um dieses Risiko zu minimieren, lautet das Gebot der Stunde: „Stellen Sie Ihr Unternehmen auf eine breitere Basis“. Dafür müssen neue Kontakte angebahnt und

daraus entstehende Leads zu Neukunden gemacht werden.

Gesagt, getan: Mit großen personellen und finanziellen Anstrengungen knüpft das Marketing mittels Telefonakquise, Mailings, Messeteilnahmen und anderen Maßnahmen neue Kontakte. Der Vertriebsbesuch diese sogenannten Leads mit viel Zeiteinsatz und hohen Wegkosten, um daraus Kunden zu generieren. Das Ergebnis einer Neukunden-Aktion sind zunächst Kontaktreports und mehr oder weniger konkrete Anfragen. Im Idealfall wünscht der Lead ein schriftliches Offer.

## Vertriebsalltag – Leads im Dornröschenschlaf

Was aber passiert mit diesen aufwendig generierten Leads? In der Praxis werden schriftliche Angebote ein- bis dreimal telefonisch nachgefasst. Resultiert daraus kein Auftrag oder weiterer Gesprächs-

termin, schiebt der Vertriebsmitarbeiter diese Leads in einen Dornröschenschlaf. Dasselbe Schicksal erleiden Leads, deren Wünsche zu unbestimmt sind für ein konkretes Angebot. Wer hat schon Zeit, sich mit langwierigen Projekten oder vagen Interessenten herumzuschlagen? Schließlich warten Bestandskunden, die wahrscheinlich schneller abschließen. Es ist auch viel angenehmer, mit Bestandskunden neben Plaudereien über den nächsten Urlaub quasi nebenbei über das Geschäft zu sprechen, als mühevoll unbekanntem Leads hinterherzulaufen.

Der größte Feind eines systematischen Leadmanagements ist der Alltag des Verkäufers. Die Routine übernimmt Regie. Stammkunden müssen betreut, administrative Tätigkeiten erledigt werden. Wo bleibt da Zeit, um Leads zu begleiten, während sie zu Neukunden heranreifen? Kontakttermine werden auf „wenn es sich ausgeht“ verschoben. Oft fehlt sogar die Zeit, gesammelte Leads

- **Leser:** Vertriebsleiter, Marketingleiter, Verkäufer, die für Neukundengewinnung verantwortlich sind
- **Inhalt:** Wie Sie Erstkontakte gezielt auf Ihrem Weg zum Kunden begleiten.
- **Level:** ●●●●○



in eine Datenbank einzutragen. In ein CRM-System gehören doch nur Kunden, keine Leads – oder wie war das noch einmal?

### Vertriebssteuerungs-Systeme – Kein Ersatz für Disziplin

Ein systematisches Leadmanagement scheint oft an der Disziplin der Verkäufer. Disziplin ist ein althermisches Wort, das vielfach mit „Schweiß“ assoziiert wird. Negative Erinnerungen an die Schulzeit werden wach. Daher setzen Vertriebsleiter häufig auf computergestützte Systeme zur Vertriebssteuerung. Sie sollen den Vertriebsmitarbeitern suggerieren, dass moderne Technik das alte Meiste „ohne Fleiß kein Preis“ ausbeleh.

Zweck dieser Systeme ist es, den Mitarbeitern aufzuzeigen, welcher Kunde bzw. Lead wann zu betreuen ist. Auch gibt die EDV regelmäßig Aus-

kunft darüber, in welchem Ausmaß das Verkaufziel pro Monat erreicht wurde.

Elektronische Vertriebssteuerungssysteme haben in der Theorie die Aufgabe, mehr Disziplin in die Bearbeitung der Leads zu bringen. Sie sollen Kontinuität und Regelmäßigkeit fördern. In der Praxis bewirken sie oft das Gegenteil. Mitarbeiter fühlen sich durch das System beobachtet und in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt.

Oft „vergessen“ sie daher das Befüllen des Systems mit Daten. „Soll ich Kontaktdaten und Berichte von Leads eingeben oder lieber verkaufen“, ist nur eine von vielen Äußerungen. Kurzfristig klingen sie plausibel, langfristig schränken sie das Unternehmen in seinem Aktionskreis drastisch ein. Vielfach stecken hinter den Ausdruck verschiedenste Ängste: „Was ist, wenn ein Kollege sich meine Leads unter-

den Nagel reiße?“ Oder „Vielleicht nervt mich die Leads, wenn ich sie so oft anrufe und nachfrage!“

### Wie viele Kontakte braucht ein Lead?

Hier stellen sich die grundlegenden Fragen: „Wie viele Kontakte vertritt ein Lead?“ Und: „Wie viele Kontakte braucht ein Lead?“ Eine empirische Studie am Beispiel „Verkauf von Unterneh-



AUTOR

**Mag. Margit Morawik**, Jahrgang 1967, beschäftigt sich seit ihrem Studium an der WU Wien mit Direktmarketing. Ihre Diplomarbeit „Kunden gewinnen mit

Direct Marketing“ wurde 1993 prämiert. Seit 1994 ist sie Geschäftsführerin der Consulting Unternehmensberatung & Marketing GmbH, Morawik ist zertifizierte Trainerin und Coach sowie Referentin an der FH WU, Neustadt. Direktor Dr. H. Morawik@comstratega.at

menberatungsleistungen“, die ich 2009 gemeinsam mit der Fachhochschule Wiener Neustadt erstellt habe, zeigt: Oft sind mehr Kontakte erforderlich, um aus einem Lead einen Kunden zu machen, als viele denken.

Im Schnitt sind knapp zwei Kontakte nötig, um mit einem Lead einen Termin zu vereinbaren. Allerdings beträgt die Streuung von einem bis 20 Kontakten. 4% der Leads vereinbaren einen Termin allerdings erst 13 bis 36 Monate nach dem Erstkontakt.

Nach dem Erstkontakt sind durchschnittlich weitere zwei Kontakte nötig, um im Anschluss nach dem Termin einen Erstauftrag zu akquirieren. In 7% der Fälle gelingt das allerdings überhaupt erst nach zwei Jahren.

### Der lange Weg vom Erstkontakt zum Erstauftrag

Der Weg vom Anbahnen eines Kontaktes mit einem Lead bis zum Erstauftrag ist oft lange. Wie lange hängt unter anderem vom typischen Kaufentscheidungsprozess der Zielgruppe ab. So lassen sich Zeitung abonnenements sehr kurzfristig verkaufen. Geht es beim Angebot um eine Unternehmens-Software, kann es ein halbes oder sogar ein ganzes Jahr dauern, bis aus einem Lead ein Kunde wird. Bei Industrieanlagen oder Kraftwerken kann sich dieser Prozess über Jahre oder sogar Jahrzehnte ziehen.

- **Phase 1 - Gewinnen von Leads:** Durch die Ansprache der Zielgruppe mit Marketing-Maßnahmen (Tele-

fonakquise, Mailings, etc.) werden Leads aus der Gesamtzielgruppe gefiltert. Bei diesen Maßnahmen steht immer der Kundennutzen der Leads im Vordergrund.

- **Phase 2 - Vereinbaren eines Ersttermins:** In dieser Phase muss mit dem Lead ein erster Termin vereinbart werden, in dem eine Qualifikation des Kontaktes erfolgt.
- **Phase 3 - Abhalten der Präsentationstermine:** Nun soll der Bedarf konkretisiert und ein Offert gelegt werden. Ist das Interesse des Leads nur vage, sollte dieser zumindest in eine Datenbank eingetragen werden, um ihn in Phase 4 beim Reifen begleiten zu können.
- **Phase 4 - Begleiten beim Reifen:** Oft ist der Bedarf anfangs noch vage, da-

**ÖPWZ**

Wissen, das Sie an Ihr Ziel bringt

60  
Jahre  
voraus

Stärken Sie Ihre persönliche Performance und die Ihres Vertriebsteams!

## Was Profi-Verkäufer besser machen

NEU!

### Die 5 Wege und 15 Schlüssel zum Erfolg

- Mehr, richtige, produktive, bessere, geplante Aktivitäten
- In kürzerer Zeit mehr verkaufen – und das mit geringerem Aufwand

mit Prof. (FH) Dr. Karl Pinczolls  
23. September 2010 in Wien



Informationen und Kontakt

Mag. Barbara Halapier  
barbara.halapier@opwz.com

+43 1 533 86 36-58  
www.opwz.com



Wer nur die wenigen roten Äpfel pflückt, verliert langfristig viel Umsatz

ber sollte sich das Unternehmen beim Lead regelmäßig in Erinnerung rufen. Wenn sich beim Lead im Laufe der Zeit ein Bedarf konkretisiert, müssen Sie als Nummer 1 gespeichert sein. Um sich regelmäßig in Erinnerung zu rufen, empfehlen sich Newsletter, telefonisches Nachfassen, oder Einladungen zu Kundenevents. Welche Maßnahme und welches Kontaktintervall stimmig sind, müssen Sie individuell festlegen.

• **Phase 5 – Erstauftrag:** Wenn sich der Bedarf des Kunden konkretisiert hat und das Unternehmen im Kopf des Leads (noch) präsent ist, rückt der Abschluss eines Erstauftrages in realistische Nähe – vorausgesetzt die Rahmenbedingungen passen.

Viele Unternehmen machen den Fehler und konzentrieren sich auf die Phase 1 bis 3 und hoffen, dass sich der Erstauftrag von alleine ergibt. Tatsächlich fällt aber in vielen Fällen die Entscheidung über Kauf oder Nichtkauf in Phase 4. Leider vergessen viele, gewonnene Leads aktiv beim Reifen zu begleiten. Hier liegt das große Po-

tential der schlummernden Leads. In vielen Fällen liegen diesem „Vergessen“ mangelnde Disziplin und Konsequenz zu Grunde. Um dieses Potential zu nutzen, empfiehlt es sich, einen konkreten Maßnahmen-Plan zur Aktivierung von Leads zu erstellen.

#### Maßnahmen zur konsequenten Lead-Bearbeitung

In diesem Maßnahmenplan sollten sowohl die Instrumente, wie z.B. Newsletter, Telefonaktion, Einladung zu einer Kundenveranstaltung, als auch die Bearbeitungsintervalle fixiert sein. Um den Maßnahmenplan zu optimieren, ist es Aufgabe des Lead-Managers, sich mit folgenden Kennzahlen auseinanderzusetzen:

- **Lead-Quote:** Umwandlungsrate von Marketing-Kontakten in Leads.
- **Termin-Quote:** Anteil der Leads, mit denen Termine vereinbart werden können.
- **Abschluss-Quote:** Anteil der Leads, die einen Erstauftrag platzieren und somit Neukunden werden.

Anhand dieser Quoten erkennt der Verkaufsleiter, welcher Mitarbeiter aus dem Team eher zu den Terminkaisern und welcher zu den Abschlusskönigen gehört. Vorausgesetzt, er überprüft sie regelmäßig. Diese Kennzahlen sind die Basis für die Optimierung des Leadmanagements in den einzelnen Phasen unter Berücksichtigung des Potentials der jeweiligen Mitarbeiter.

Für die Vertriebssteuerung sind nicht nur die Quoten relevant, sondern auch die Zeit, die von der einen bis zur nächsten Stufe vergeht. Wie lange dauert ein Umlauf vom Anbahnen des Kontaktes über die Bearbeitung des Leads bis zum Erstauftrag? 4 Monate? 1 Jahr? Länger! Damit kein „Loch“ an Neukunden entsteht, müssen Marketing und Vertrieb darauf achten, dass der Neukunden-Kreis immer in Bewegung ist. Alle 5 Phasen müssen parallel bei den jeweiligen Leads ablaufen.

#### Der Baum der Erkenntnis im Leadmanagement

Wie wichtig es ist, Leads langfristig auf dem Weg zum Erstkaufen zu begleiten, illustriert der „Baum der Erkenntnis“. Auf diesem Baum befinden sich viele Äpfel. Wenige dieser Äpfel sind schon reif und rot. Das sind die Leads, die bereits Bedarf am Angebot haben. Werden diese Leads auf ihren Bedarf angesprochen, dann reagieren sie sofort. Der rote Äpfel fällt in das Erntekübelchen und denkt sich „auf dieses Angebot habe ich schon gewartet“.

Viel mehr Äpfel auf diesem Baum sind noch grün. Das sind potentielle Kunden, die im Moment noch keinen Bedarf haben, oder diesen noch nicht erkannt haben. Systematisches Leadmanagement begleitet diese Äpfel beim Reifen. Mit jedem Kontakt reift der Äpfel ein wenig mehr, bis er eines Tages als roter Äpfel in das Erntekübelchen fällt.

Achtung: immer wieder passiert es, dass ein Verkäufer mit 1 oder 2 Kontakten die roten Äpfel erntet. Und danach aufgibt. Er denkt sich, >

das die anderen Äpfel offensichtlich am Angebot nicht interessiert seien, sonst wären sie ja auch ins Körbchen gefallen. Was dieser Verkäufer leider nicht bemerkt ist, dass der eine oder andere Apfel durch die Bearbeitung auf einer Seite schon leicht rot geworden ist. Kontaktiert man der Mitbewerber diesen Lead, fällt der inzwischen weiter gereifte Apfel in dessen Körbchen.

„Disziplin und dran bleiben“ ist die einzige Chance. Wie auch die empirische Studie gezeigt hat, brauchen viele Leads Zeit bis sie zu Kunden reifen.

### Wie sich Disziplin im Leadmanagement umsetzen lässt

- Jeder Lead-Kontakt kommt in eine (zentrale) Datenbank (z.B. Excel, FileMaker oder CRM-Tool)
- Führen einer Kontaktliste (mit welchem Lead hat wann ein Termin stattgefunden, was war das Ergebnis des Termins, wann soll der Lead wieder nachgefasst werden)
- Erstellen eines individuellen Leadmanagement-Programms inklusive Kontaktschemas
- Je heißer der Lead ist, desto intensiver und häufiger darf er vom

Vertrieb nachgefasst werden. Ist ein Lead erkaltet oder gar nie so richtig warm geworden, empfiehlt es sich, diesen Lead auf kleiner Flamme und möglichst unaufdringlich zu begleiten.

Sind Sie selbst im Leadmanagement tätig? Dann akzeptieren Sie: „Von nichts kommt auch nichts“. Neukunden fallen nur selten vom Himmel. Überwinden Sie den inneren Schweinhund. Begleiten Sie Ihre Leads mit Konsequenz und Disziplin. Sichern Sie sich nachhaltig und regelmäßig eine lukrative Ernte an Neukunden. □

Lead-Phase	Weg/Maßnahme	Intervall	Wie lange
1. Leads	<b>Marketing:</b> Telefonische Kaltakquise Mailings Kundenveranstaltung Unterstützung von externen Partnern möglich (Call Center, Werbeagentur, Druckerei und Lettershop) <b>Vertrieb:</b> Persönliche Kontakte Netzwerkkontakte	2 bis 6 Neukunden-Aktionen pro Jahr; Regelmäßig bei Entstehen der Kontakte	Von Firmengründung an - regelmäßig
2. Termine vereinbaren	<b>Vertrieb:</b> Telefonische Terminvereinbarung	Sobald Lead entsteht	Regelmäßig
3. Termine abhalten Angebote schreiben	<b>Vertrieb:</b> Terminliste führen Lead-Daten in Datenbank geben Angebote telefonisch/Persönlich nachfassen	Ca. 14 Tage nach Offertlegung das weitere Nachfassen auf den Lead abstimmen	In der heißer Phase ca. 3 mal nachfassen Sobald „nein“ kommt, kein weiteres telefonisches Nachfassen (sondern überleiten in Phase 4)
4. Leads beim Reifen begleiten - auf kleiner Flamme warm kochen (unaufdringlich sein, da Aufdringlichkeit zu Ablehnung führt)	<b>Marketing:</b> In Newsletter Verteiler geben Zu Kundenevents einladen Vertrieb: Telefongespräch	Per Newsletter 4 bis 12 mal pro Jahr in Erinnerung rufen  1 bis max. 2 im Jahr	Bis Abmeldung vom Newsletter oder bis Lead zu Kunde geworden ist  Bis klares „Nein“ kommt, dann nur mehr mittels Newsletter ansprechen
5. Lead schließt Erfolgsauftrag ab	<b>Vertrieb:</b> Warten bis sich der Kunde aufgrund der Maßnahmen in Phase 4 von „alleine“ wieder meldet; den Lead nun „kaufen lassen“.	Leads melden sich oft Jahre später von selbst wieder, wenn sie regelmäßig unaufdringlich betreut werden	Ins Kunden-Bindungsprogramm überführen