





Interessenten-Analyse

Die Grundlagen

Die Emnis *Interessenten-Analyse* ist eine praxisorientierte Methode für den Projektvertrieb an Geschäftskunden. Sie basiert darauf, systematisch Fakten zu einem avisierten Vertriebsprojekt zu sammeln, zu interpretieren und daraufhin angemessene Bemühungen in die Akquise zu investieren. Sie verbessert die Prognose der Kaufwahrscheinlichkeit grundlegend, indem die subjektive Potential-Einschätzung seitens der Mitarbeiter durch objektive Maßstäbe aufgewertet wird.

Dafür wird ein firmenspezifischer und strukturierter Kriterienkatalog installiert. Dieser enthält Fragen, die gewöhnlich der Vertriebsleiter selbst stellt. Dabei werden sieben Informationsaspekte auf Vollständigkeit und Werthaltigkeit beurteilt: der Bedarf des Kunden, unsere Lösung, der vorgesehene Zeitplan, das bereitgestellte Budget, die Entscheidungswege, unsere Wettbewerber und die Beziehung zum Kunden.

Konkret impliziert dies die Antworten auf folgende Fragen: Was ist zu holen? Lohnt es sich? Wo steht man im Vertriebsprozess und wie ist der Stand in jeder der Phasen zu beurteilen? Was und wieviel sollte man wann wissen? An welchen Stellen besteht noch Recherche-Bedarf? Was ist zu tun?

→ Somit fokussieren Vertriebler gute statt schlechte Chancen und geben zuverlässigere Umsatzprognosen ab.

→ Sie können die gewonnen Informationen gezielt zum Ausbau der eigenen Argumentationskette nutzen.

→ Vertriebsmitarbeiter werden ertüchtigt, durch ein systematisches und strukturiertes Vorgehen zum Erfolg zu gelangen.

Das Prinzip ist in die Emnis-Plattform integriert, läßt sich jedoch auch traditionell mit Bleistift und Papier umsetzen. Hauptaugenmerk liegt auf einer einfachen Handhabung sowie einer übersichtlichen Darstellung der gewonnen Informationen.

Wie läuft die idealtypische Akquise ab?

Ehe wir uns ausführlich dem Kriterienkatalog widmen, gilt es die firmenspezifische Prozess-Struktur des Akquise-Vorgangs zu definieren. Wenn Sie diese Idee Ihrem Vertriebsteam vorstellen, werden Sie auf unterschiedliche Reaktionen treffen: Reaktanz bei weniger aufgeschlossenen Kollegen; Akzeptanz bei all jenen, die sich davon mehr Transparenz hinsichtlich Ihres persönlichen Engagements ersehnen. Ihnen ist klar: Erst mit einem klar strukturierten Ablauf wird es gelingen, objektiv nachprüfbare Meilensteine zu installieren. Beispielhaft wollen wir also einen solche Prozess aufzeigen.

I. Interessenten identifizieren

Aus Lieferanten-Perspektive geht es hierbei darum, Interessenten im Zielmarkt zu identifizieren und einen Erstkontakt durch pro-aktive Ansprache herzustellen - oder Idealfall selbst eine Anfrage des potentiellen Kunden entgegennehmen zu dürfen. Aus Kunden-Sicht dreht sich dieser Schritt um das Erkennen des Problems, das Sammeln von Informationen und die Identifikation potentieller Lieferanten.

II. Bedarf qualifizieren

Im zweiten Schritt gilt es, die vorhandenen Angaben anzureichern, zu verdichten, ja zu qualifizieren. Der mögliche Kunde sollte seine Anforderungen definieren, und wir erfahren mehr Details über seinen Bedarf – und was wir für ihn tun können.

III. Das eigene Angebot ins rechte Licht rücken

Gibt es zwischen seinem Bedarf und unseren Lösungsansätzen Überschneidungen, so gelangen wir in Phase III: die Angebotsphase. Zum einen dreht es sich dabei um die Präsentation der Lösungen, die Angebotsabgabe. Welcher Lieferant bietet was? Was bieten wir? Zum anderen wird der Nachfrager die Angebote auswerten und evaluieren. Wir sehen eine kurzfristige Wiedervorlage vor. Wir halten es für zweckmäßig diese Phase als Einheit zu betrachten und nicht gesondert zu unterscheiden.

IV. Die Vertragsverhandlungen

Schließlich stehen wir im Endstadium, bei der Vertragsverhandlung. Der Kunde – wir dürfen ihn nun wirklich fast schon so nennen – wird ggf. ein Nachtragsangebot fordern oder schlicht nachverhandeln, ehe er den Auftrag vergibt. Die Sache ist in Sack und Tüten, aber die Tinte ist noch nicht trocken unter dem Vertrag. Und jeder, der nur lang genug im Vertrieb tätig war, wird wissen, was das bedeutet: Noch ist nicht aller Tage Abend.

* * *

Die folgenden Abschnitte beschäftigen sich mit den sieben Hauptkriterien, die es in jedem Verkaufsprojekt beim Geschäftskundenvertrieb zu erforschen gilt.

1. Der Bedarf des Nachfragers

Zuerst klären wir die Fragen, ob der Kontakt zur Zielgruppe gehört, was seine Probleme sind, wie hoch sein Leidensdruck ist, ob es Einsicht zum Handeln gibt, und ob die Anforderungen bereits formuliert sind.

Es geht *nicht nur* um die Frage: Wo drückt der Schuh? Es gilt, eine möglichst konkrete Vorstellung davon zu bekommen, wie der Bedarf des möglichen Kunden und unsere Lösung zueinander passen. Ist der Interessent ein möglicher Idealkunde? Welche Bedürfnisse ergeben sich aus Kundensicht, unter strategischen, finanziellen, kulturellen und politischen Aspekten?

Im Detail recherchieren wir: Verkaufsziele, Lösung und Einsatzzweck, Größe der Gelegenheit, Meilensteine, die technische, funktionelle, methodische und philosophische Eignung, das erwartete Dienstleistungspaket, den Zielpreiskorridor, die erwartete Verfügbarkeit, Stolpersteine und Hemmnisse, vorhandene Anforderungsprofile und das Erfahrungsniveau des Kunden. Gibt es vorhandene Lösungen bzw. (technische) Infrastruktur? Wie sehen die aus? Welche externen Einflüsse treten auf? Schließlich ergibt sich die Frage:

Lohnt es sich, dieses Projekt weiterzuverfolgen?

Die Antwort auf diese entscheidende Frage ergibt sich aus einer Reihe von Teilaspekten: Gibt es ein Budget? Wie steht es um die finanzielle Stabilität des Nachfragers? Welchen Umfang hat das Problem? Worin liegt die Ursache der Dringlichkeit begründet? Gibt es geschäftspolitische Verstrickungen? Welche Bedrohungen hat das Projekt? Wie gestaltet sich der Entscheidungsprozeß? Handelt es sich um einen echten Abschluß? Welche Alternativen gibt es für den Kunden? Wird die Unterstützung der „Obersten Heeresleitung“ benötigt? Passt es in unsere Unternehmensstrategie? Ist es profitabel?

Wieviele Ressourcen (Stunden) benötigt das Projekt in der Akquise-Phase? Ein Teil dieser Fragen läßt sich nicht sofort beantworten. Aber: Es ist wichtig, stets die eine Frage im Kopf zu behalten:

Investiere ich in den nächsten Schritt?

2. Unsere Lösung für den Kunden

Im Zweiten Schritt geht es um „unsere Lösung in der Kundenwahrnehmung“. Wie sieht der Kunde unser Angebot? Wie stellt sich die Kosten-Nutzen-Relation dar? Es geht um die klassischen Differenzierung von Eigen- und Fremdsicht. Als oftmals hilfreich hat sich hier ein (selbstkritisches!) Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko-Profil (SWOT-Analyse) erwiesen.

Wie gestaltet sich die Strategie des Kunden, und wie sieht die dazu passende Verknüpfung mit unserer Lösung aus? Wie deckt unsere Lösung die Anforderungen des Kunden ab? Eignung und Wettbewerbsstärke unserer Lösung? Künftiger Bedarf an Ressourcen? Philosophische Kompatibilität? Gibt es weniger relevante Aspekte? Welche Differenzierungsvorteile haben wir? Warum sollten wir den Zuschlag erhalten? Welche Alleinstellungsmerkmale oder Mehrwerte können

wir aufzeigen? Wichtig ist dabei, nicht einfach nur Funktionslisten aus eigenen Prospektierungen abzuschreiben, sondern diese aus Kundensicht zu *bewerten*.

Dies ist Ausgangspunkt für eine Argumentationskette, die Ihr Kontakt häufig hausintern vertreten muss. Beispiel: Für die Investition der kommunizierten Projektsumme benötigt der Kunde in der Regel eine ROI-Rechnung, wozu ihm möglicherweise Zahlen und Annahmen fehlen. Diese wollen wir evtl. über Prozesskosteneinsparungen aufzeigen. Zwischenziel ist daher ...

Am Ende der Betrachtungen sollte eine „strategische Aussage“ aus Sicht des Kunden zu unserer Lösung stehen.

3. Der liebe Zeitplan

Die Bedeutung der Kenntnis des Kunden-Zeitplanes ist selbsterferenzierend. Relevant sind zwingende Stichtage, Zieltermine oder sonstige Meilensteine. Idealerweise bringt man diese in Deckung mit dem eigenen Zeitplan. Wie verlief das bisherige Vertriebsprojekt? Wie geht es weiter? Wann ist die Wiedervorlage vorgesehen?

4. Budget: Show me the money!

Spätestens an dieser Stelle, zumeist jedoch früher, wird die Budget-Frage gestellt. Bei eingefleischten Vertriebsprofis ist es eher eine harsche, aber diplomatisch vorgetragene Aufforderung: „Show me the money!“ Wieviel wurde eingeplant? Wofür ist es bestimmt? Wer verfügt darüber? Ist die Zustimmung des Zentraleinkaufs notwendig? Sind Budgetteilungen möglich?

Kombiniert man diese Angaben mit Chance, ob ein Geschäft zustandekommt (Abschlusswahrscheinlichkeit), so gelangt man zum voraussichtlichen Zielumsatz, ergänzt um den avisierten Abschlusstermin. Künftiges Ertrags- und DB-Potential: Hilfreich kann an dieser Stelle auch die Angabe des mittelfristig erzielbaren Umsatzpotentials sein (Ist der Auftrag mit weiteren verbunden?), um ein umfassendes Gesamtbild vom gesamten Geschäftspotential dieses Kunden zu erhalten. Niemals fehlen sollte eine subjektive Einschätzung des Deals aus Verkäufersicht: heiß, warm oder kalt.

5. Auf dem Weg zum Entscheider

Gibt es einen definierten Entscheidungsprozeß? Wie wird dieser ablaufen? Welche Rolle wird jede Person spielen? Was könnte den Prozeß beeinflussen? Wer sind mögliche Einflußnehmer? Wie läuft der Entscheidungsprozeß ab? Wer könnte noch beteiligt werden? Zentraleinkauf oder ein anderes Entscheidungsgremium? Wie erfolgt die Meinungsfindung: Abstimmung, autokratisch, genaue

Abstimmung, Kräfteressen, zweite Reihe, unbestimmt, Strohmänner, Zentraleinkauf, Abteilungsentscheidung oder Entscheidungsgremium („Buying Center“).

„Buying Center“ (bzw. deutsch Einkaufskomitee) bezeichnet jene Damen und Herren, die bei der Investitionsgüterbeschaffung einen Einfluss auf die Kaufentscheidung ausüben. Die treffende deutsche Bezeichnung lautet "Entscheider-Gremium". Die Mitglieder dieser teils formalen, teils inoffiziellen Instanz in der Organisation des Zielkunden begleiten zumeist folgende Rollen:

- Entscheider (Decider) – der Chef verfügt über die Mittel (Budget), Autorität und Einsicht in die Notwendigkeit (zu kaufen)
- Einkäufer (Buyer) – vertritt formal die Einkaufsabteilung
- Beeinflusser (Influencer) – kann die Entscheidung manipulieren
- Türwächter (Gatekeeper) – Assistenten und Sekretariatsmitarbeiter, die den Informationsfluss an entscheidender Stelle beeinflussen können
- Nutzer (User) – der Anwender, der mit der beschafften Lösung leben muss

Die Ausprägung ist in der Regel firmengrößen- und produktabhängig. Je wichtiger bzw. relevanter die Bedeutung der zu beschaffenden Lösung für das Kerngeschäft des Kunden, desto formaler wird sich nicht nur der Kaufprozess gestalten, sondern desto ausgeprägter wird auch das Beschaffungskomitee aufgebaut sein. Dies wird auch davon abhängen, ob es um eine einmalige Beschaffung oder einen gleichartigen oder modifizierten Wiederkauf (Listungsgespräch) handelt.

Es ist davon auszugehen, dass die einzelnen Mitglieder des "Buying Center" nicht notwendigerweise gleiche Interessen (subjektive für ihre persönliche Karriere sowie objektive im Sinne ihres Arbeitgebers) verfolgen. Im Rahmen der eigenen Vertriebsaktivitäten gilt es, die einzelnen Mitglieder zu identifizieren und anzusprechen. Emnis bietet dafür eine strukturierte Bewertungs- und Rubrizierungshilfe: Wer wird die Entscheidung beeinflussen? Welche Rolle spielt jede Person im Entscheidungsprozeß? Wer könnte noch eingebunden sein? Wenn kann man noch einbinden? Wie sind wir in jeder Abteilung vertreten? Wie ist die Qualität der Beziehungen? Gibt es einflußreiche Leute, die uns bevorzugen? Wer hilft unseren Mitbewerbern? Wie zufrieden sind einzelne Ansprechpartner?

Welche Angaben werden erfasst? Zunächst definieren Sie die Arbeitsgebiete, d.h. die Zuständigkeitsgebiete Ihres Ansprechpartners. Danach wählen Sie den Vorgesetzten des Kontaktes aus. Welche Präferenz hat der einzelne Kundenmitarbeiter? Und über wieviel Einfluss (Machtzugang, Machthebel) verfügt er? Hinterlegen Sie im „Maßnahmenkatalog“ stichpunktartig Aktionen (z.B. unterstützen, Präferenz ändern, gegenstimmen, diskreditieren, Kontakt aufnehmen, betreuen, einbeziehen, motivieren, Zugang suchen, Bedürfnis wecken, neutralisieren, ignorieren), um diesen Kontakt weiterzuentwickeln bzw. zu betreuen.

6. Die Wettbewerbsanalyse

Ziel der Wettbewerbsanalyse ist es, die einzelnen Konkurrenten überhaupt zu erkennen und systematisch zu erfassen. Dabei hilft die Emnis-Wettbewerbsanalyse.

Hier können Sie Wettbewerber, deren Lösungen, Preise, Vorteile, Stärken, Nachteile und Schwächen hinterlegen. Ferner können Sie angeben, welcher Ansprechpartner für welchen Anbieter Partei ergreift. Auch bestehende Kundenbeziehungen und die Zufriedenheit damit lassen sich abbilden.

Beleuchtet werden aber auch weitere Aspekte der Wettbewerbsposition:

Was sind Stärken und Schwächen? Wie betreffen diese die Anforderungen? Philosophische Ausrichtung? Verfügbarkeit? Referenzen? Eigenarten der örtlichen Vertreter? Können wir Ihre Schwächen einfangen? Wer sind die Befürworter? Was ist unsere Gegenstrategie? Wer stiehlt uns die Show? Vermutete Strategie der Wettbewerber? Und schließlich: versteckte Aspekte.

7. Intensive Beziehungen

Im Bereich Beziehung sind zwei Aspekte relevant: formelle und informelle (persönliche):

Wie definiert sich unsere gegenwärtige Beziehung zum Interessenten? Betrachten wir ihn als zufriedenen, ruhenden oder gar unzufriedenen Kunden? Haben wir keine Beziehung? Wie betrachtet uns der Kunde? Als strategischen Partner, bevorzugten Lieferanten, Produkt-Anbieter? Avisiert er eine Probephase?

Der Bereich Beziehung reflektiert zudem die soziale Komponente Ihres Geschäftsverhältnisses und läßt sich am schwersten fassen. Folgende Fragen können jedoch Aufschluss über die Intensität Ihrer Kontakte geben: Wie oft telefonieren Sie miteinander oder treffen sich? Wo und wann macht Ihr Ansprechpartner Urlaub? Wann hat er Geburtstag? Kennen Sie seine bzw. ihre Hobbys und Interessen? Waren Sie schon zusammen essen? Besuchen Sie gemeinsam Events?

Kontakt

Emnis GmbH
Vertriebserfolge vorprogrammieren
Straßberger Str. 23 – 08523 Plauen

Telefon: 0 37 41 / 1 46 94 01
Telefax: 0 37 41 / 1 46 94 02
Netz: www.Emnis.de

Ansprechpartner:
Dipl.-Kfm. Tobias Zimmer, E-Mail: Tobias.Zimmer@Emnis.de, Funk: 01 72 / 8 66 02 10