

Wie sich B2B-Akquisitionen effizienter gestalten lassen

Der Akquisitionszyklus (engl. *Sales Cycle*) befasst sich mit den vertrieblichen Aktivitäten innerhalb eines Zeitraumes, der sich vom Erstkontakt mit einem Interessenten bzw. Kunden bis zum Auftragseingang oder der Ablehnung eines Angebotes erstreckt. Die Prozesse, die den Akquisitionszyklus bestimmen, zählen zu den wichtigsten, aber teuersten betrieblichen Prozessen überhaupt. Wie lassen sich solche Prozesse verkürzen beziehungsweise kostengünstiger gestalten?

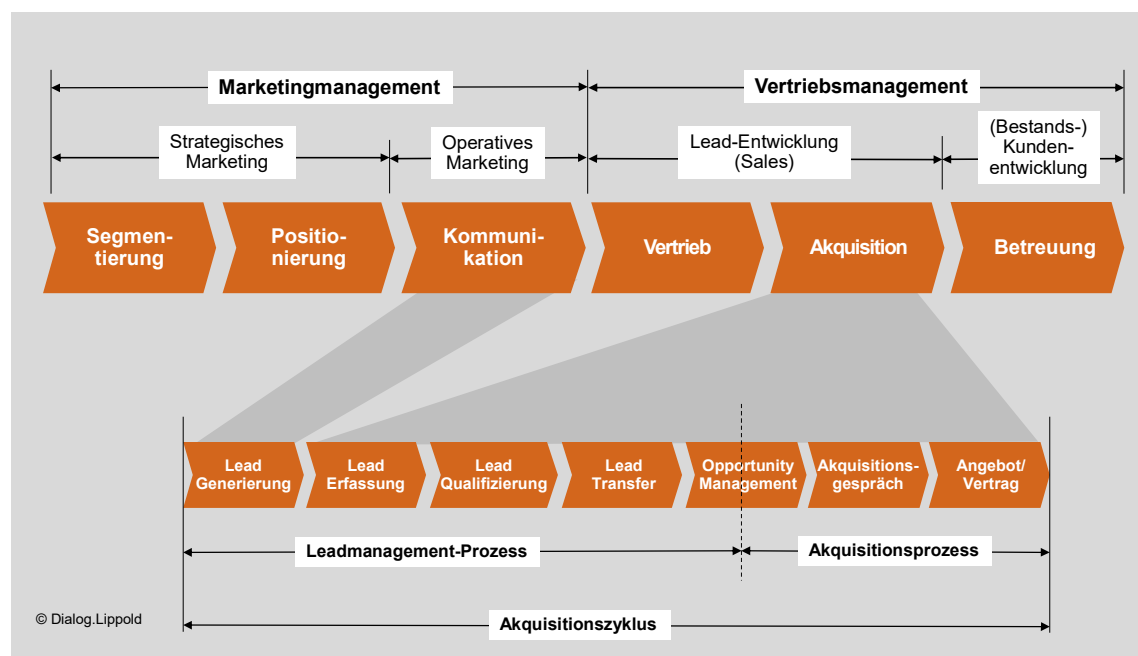
Der Akquisitionszyklus ist kein standardisierter Prozess, sondern kann von Branche zu Branche, von Unternehmen zu Unternehmen und von Kunden zu Kunde unterschiedlich sein. Die Verschiedenheit betrifft die Inhalte, aber auch die Dauer. So ist ein relativ langer Akquisitionszyklus das besondere Merkmal von stark erklärungs- und unterstützungsbedürftigen Produkten (Projekte, Anlagen etc.). Neben Entscheidungstragweite und Risiko dürfte die Länge des Akquisitionszyklus auch von der Anzahl der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen (bzw. von der Größe des Buying Center) abhängen. Im Geschäftskundenbereich und bei Systemprodukten kann der Sales Cycle durchaus mehrere Monate oder auch ein Jahr dauern. Die beiden Prozesse, die den Akquisitionszyklus bestimmen, sind der **Leadmanagement-Prozess** sowie der eigentliche **Akquisitionsprozess**, wobei die Grenze

zwischen dem Leadmanagement und den nachfolgenden Sales-Prozessen, die zuweilen auch als **Opportunity Management** bezeichnet werden, nicht klar zu ziehen ist.

Kompakt

- **Leadmanagement** ist die Generierung und Qualifizierung von Interessenten und die Entwicklung der potenziellen Kunden bis zum Kauf beziehungsweise zum Abschluss.
- **Opportunity Management** beschreibt die systematische Identifikation und Nutzung konkreter Verkaufschancen (engl. Opportunities) mit dem Ziel, diese zu bearbeiten und in einen Auftrag umzumünzen.

Abb. 1: Begrifflichkeiten und Prozesse im Vertriebsmanagement



Leadmanagement

In Anlehnung an das englische Wort „Lead“, das für Hinweis oder Anhaltspunkt steht, wird die systematische Kundenidentifizierung und -verfolgung als **Leadmanagement** bezeichnet. Dabei ist das Leadmanagement nicht auf Interessenten bzw. Neukunden beschränkt, denn auch bei bestehenden Kunden können sich neue Geschäftspotenziale ergeben. Durch die aktive Vernetzung von Verbrauchern, Kunden, Beeinflussern, Lieferanten und eigenem Unternehmen kann das Leadmanagement heutzutage auf Daten zurückgreifen, die zur Erzeugung von Mehrwert genutzt werden können (höhere Effektivität, bessere Effizienz, niedrigere Kosten und bessere Qualität). Hierbei ist insbesondere der Einsatz von **KI-Tools** hilfreich. Der Leadmanagement-Prozess umfasst die Stufen

- Lead Generierung,
- Lead Erfassung,
- Lead Qualifizierung und
- Lead Transfer (Übergang des Leads in den Vertrieb zur Kundengewinnung).

Die erste Phase im Prozess ist die **Lead Generierung**. Hier werden erste Informationen von Interessenten gesammelt werden, die als Ausgangspunkt für eine Kundengewinnung dienen. Zur Erstellung von Leads kommt es über verschiedene Kontaktkanäle, wie z.B. Web, Telefon, E-Mail, Filialen, Marketing-Kampagnen etc. Initialzündung der Lead Generation ist somit das Kampagnen-Management, für das das Marketing (und nicht der Vertrieb) verantwortlich zeichnet.

Über diese Kanäle erhält das Unternehmen die Daten des Interessenten (Anschrift, Branche, Unternehmensgröße etc.). Je nach Channel der Werbekampagne erfolgt die Antwort des Kunden auf unterschiedliche Weise (Ausfüllen von Web-Formularen oder gedruckten Antwortkarten, Anrufe bei einer Hotline, Besuche in einer Filiale etc.). Diese Daten werden in der **Lead Erfassung** zusammengetragen.

Nach der Lead Erfassung reichert der Vertrieb die Leads mit weiteren Informationen wie demografische und psychografische Daten an. Im Rahmen der **Lead Qualifizierung** erfolgt eine Klassifizierung der Leads nach der Dringlichkeit der Bearbeitung. Besonders wichtig ist auch eine Einschätzung der Abschlusswahrscheinlichkeit. Damit sollen die wirklich ernsthaften Kontakte herausgefiltert werden. Der mangelhafte Erfolg vieler Vertriebsorganisationen gerade im Geschäft mit komplexen Produkten und Leistungen (B2B) ist ganz offensichtlich darauf zurückzuführen, dass ein Großteil der teuren Vertriebsressourcen mit der Verfolgung so genannter „Luftnummern“ vergeudet wird. Nur durch eine gezielte Qualifizierung der Kontakte, in der bewusst Schwellenwerte gesetzt werden, lassen sich Akquisitionen kostengerechter und damit rentabel gestalten.

Eine gute Möglichkeit für eine Qualifizierung von Kontakten ist die ABC-Analyse. Hierbei dienen

- der Status des Akquisitionsprozesses,
- das voraussichtliche Datum der Auftragserteilung und
- die Einschätzung der eigenen Chancen

als Kriterien und damit als Schwellen für die jeweilige Bewertung und Einstufung der Kontakte.

Die im Marketing generierten und im Vertrieb qualifizierten Kontakte müssen nun in den Sales Prozessen weiterbearbeitet werden. Dazu ist es erforderlich, die Leads an diejenigen Vertriebsmitarbeiter weiterzuleiten, die diese bearbeiten sollen (**Lead Transfer**).

Um den Übergabezeitpunkt an den Vertrieb zu bestimmen, bietet sich der Einsatz eines Scoring-Modells an. Damit kann festgestellt werden, wo sich im Entscheidungsprozess der Lead befindet, nachdem zuvor Bewertungskriterien für Qualität und Reife des Leads festgelegt wurden. Auch hier sollten Marketing und Vertrieb eng zusammenarbeiten und festlegen, welche Aktivitäten wie bewertet werden.

Opportunity Management

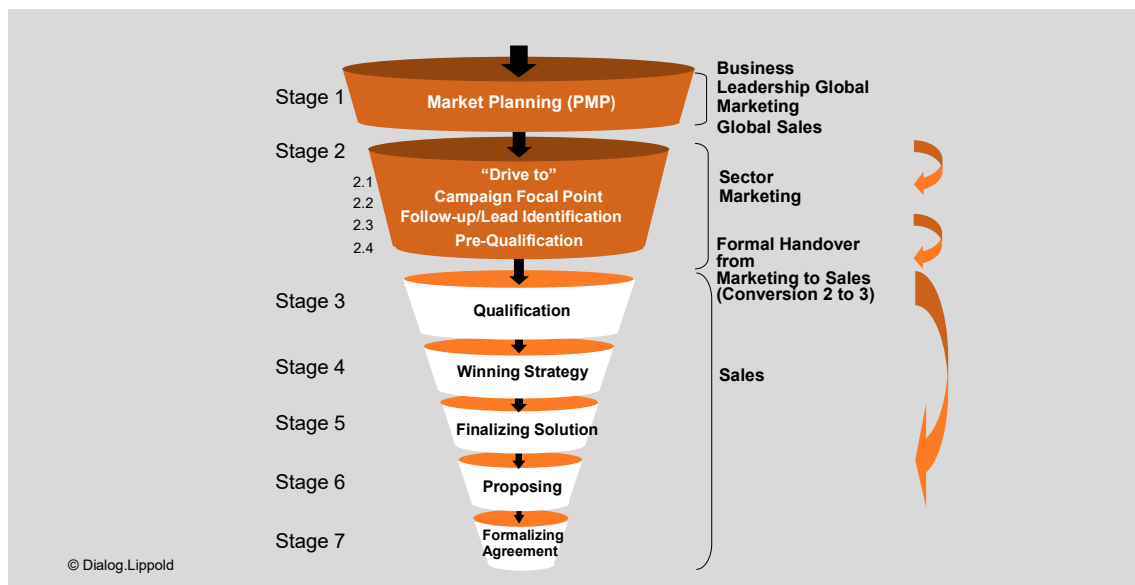
Sales Prozesse gliedern sich in das Opportunity Management sowie das Angebots- und Auftragsmanagement. Teilweise wird das Opportunity Management aber auch dem Leadmanagement zugerechnet und als **Lead Verfolgung** bezeichnet.

Letztlich geht es im Opportunity Management also darum, die Leads zeitnah in Abschlüsse umzumünzen. Nimmt der Vertrieb beispielsweise zu spät mit den Interessenten Kontakt auf, kann sich die so genannte **Konversionsrate** (engl. *Conversion Rate*), d.h. die Quote der Geschäftsabschlüsse im Vergleich zu allen Leads, deutlich verschlechtern. Daher haben stark vertriebsorientierte Unternehmen elektronische Eskalationssysteme für Fristüberschreitungen installiert. Das Opportunity Management unterstützt die Vertriebsmitarbeiter durch Analysen zum Status einer Opportunity, der jederzeit abgefragt werden kann, um einen aktuellen Gesamtüberblick über bestehende Verkaufschancen (Abschlusswahrscheinlichkeiten, erwartetes Abschlussvolumen und -datum) zu erhalten. Unterstützt werden die Vertriebsmitarbeiter durch grafische Pipeline-Analysen, in denen die einzelnen Opportunities in den verschiedenen Stufen des Akquisitionszyklus dargestellt werden.

Heutzutage übernehmen moderne **Customer Relationship Management-Systeme** (CRM-Systeme wie z. B. ORACLE SIEBEL, SAP CRM, SALESFORCE) die Analyse und Verfolgung bestehender Kontakte. Dabei erfolgt die Verwaltung und Dokumentation von Geschäften in Anbahnung nach den einzelnen Stufen (engl. *Stages*) des Sales Cycle. Auf diese Weise ist es möglich, Vertriebsanalysen, Auftragswahrscheinlichkeiten und Erfolgsquotenmessungen je Kontaktstufe vorzunehmen. Ein so eingerichtetes **Pipeline Performance Management** erlaubt überdies periodenspezifische Vertriebsprognosen anhand der Bewertung der ungewichteten oder gewichteten Vertriebspipeline auf jeder Kontaktstufe.

In Abbildung 2 ist der Sales Cycle auf der Grundlage von sieben Kontaktstufen beispielhaft dargestellt. Der Sales Cycle hat die Form eines „Vertriebstrichters“ (engl. *Sales Funnel*). Während in Stufe (Stage) 1 sämtliche Kontakte als Leads des Unternehmens erfasst sind, verdünnt sich der Trichter stufenweise bis zur Stufe 7, in der nur noch jene Kontakte enthalten sind, die eine hohe Auftragswahrscheinlichkeit besitzen und bei denen die Akquisition prinzipiell abgeschlossen ist.

Abb. 2: Beispiel eines Sales Funnel



Es hat sich dabei durchgesetzt, die einzelnen Kontaktstufen eines Sales Cycle in Form eines „**Vertriebstrichters**“ (engl. *Sales Funnel*) abzubilden. Allerdings ist diese Bezeichnung im Grunde genommen unglücklich, denn bei einem Trichter kommt alles, was man oben in ihn hineingegeben hat, auch unten wieder heraus. Das ist beim Akquisitionsprozess ganz anders, denn auf jeder Kontaktstufe werden Interessenten herausgefiltert und erreichen nicht die nächste Kontaktstufe. Daher wäre „**Vertriebsfilter**“ die treffendere Bezeichnung. Mit anderen Worten, gerade der Vertriebsfilter ist es, der den Sales Prozess wirtschaftlicher macht.

Vertriebscontrolling

Der unternehmenseigene Außendienst zählt zweifellos zu den bedeutendsten Kostenfaktoren im Vermarktungsprozess. Mögliche Ansatzpunkte, um die Wirtschaftlichkeit im Vertrieb zu steigern, sind:

- Straffung der administrativen Abläufe
- Förderung der Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst
- Vereinfachung des Berichtswesens
- Einsatz des Internets für vertriebsunterstützende Maßnahmen
- Abbau von Hierarchieebenen

Jede Stunde, die der Vertriebsmitarbeiter mit vertriebslich unproduktiven Tätigkeiten verbringt, fehlt für die qualifizierte Vertriebsarbeit.

Abbildung 3 zeigt als Beispiel die (fiktiven) Ergebnisse einer Untersuchung, die Unternehmen zum Anlass nehmen können, ihre Vertriebsorganisation grundlegend neu zu formieren und verstärkt auf den Einsatz moderner IT-Systeme (KI) zu setzen.

Um die oben angesprochenen „**Luftnummern**“ rechtzeitig zu erkennen, bietet es sich besonders im B2B-Bereich an, bereits direkt im Verkaufsgespräch oder im Vertriebsaudit **Akquisitionsschwellen** zu setzen. **Vier**

Fragen sind es, die jeden Vertriebskontakt entzaubern können:

- Stimmt das Anforderungsprofil des Kundenunternehmens grundsätzlich mit dem Profil der angebotenen Produktleistung überein?
- Wann soll das Produkt eingeführt bzw. das Projekt wirklich gestartet werden?
- Ist überhaupt ein Budget (und wenn ja, welches) für die Produktlösung eingeplant?
- Wer entscheidet letztendlich über die Vergabe des Auftrags, d. h. wird in der Endphase des Akquisitionsprozesses auch mit dem richtigen Ansprechpartner verhandelt?

Sollten keine zufriedenstellenden Antworten auf diese oder ähnliche Fragen gegeben werden, so ist die Ernsthaftigkeit des Vertriebskontakts mehr als in Frage gestellt. Ggf. ist der Kontakt aus der Auftragserwartung zu streichen. Der stärkste Hebel zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit im Vertrieb ist im Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zu sehen.

Im Vordergrund stehen hierbei die bereits oben erwähnten **CRM-Systeme**, die eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse zum Gegenstand haben. Die dazu gehörende Verfolgung (Historie) von Kunden- und Interessentenbeziehungen ist ein wichtiger Baustein und ermöglicht ein vertieftes Beziehungsmanagement.

In den meisten Branchen sind Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden langfristig ausgerichtet. Mit Hilfe von CRM-Systemen werden diese Kundenbeziehungen gepflegt und eine differenzierte Kundenbetreuung (z. B. Fokus auf „wertvolle“ Kunden) ermöglicht.

Eine besondere Rolle kommt dem Vertriebscontrolling bei der Analyse der **Customer-Journey** zu. Mit dem Begriff Customer-Journey werden die Zyklen bezeichnet, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich zum Kauf bzw. Abschluss entscheidet. Dazu gehören alle Touchpoints des Kunden mit dem Angebot des Unternehmens über Website, Newsletter, aber auch Angebote Dritter wie Portale, Foren und Social Media. Der Begriff **Lead-**

Nurturing beschreibt, wie man einem Interessenten die richtigen, relevanten Informationen anbietet, um ihn so bis zur Kaufreife zu entwickeln. Auf diesem Gebiet ist allerdings das B2C-Marketing deutlich führend. Um es auch für B2B-Aktivitäten sinnvoll nutzbar zu machen, muss das Ziel der Kampagne zusammen mit Marketing und Vertrieb klar definiert werden. Wer übernimmt welche Aufgaben und wie wird analysiert und berichtet?

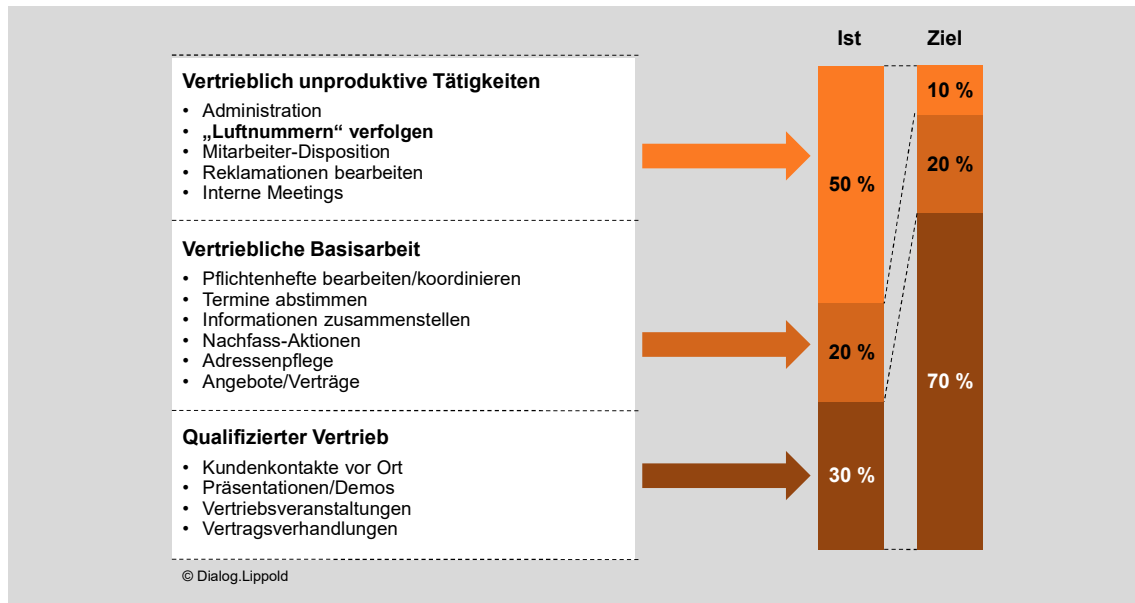


Abb. 3: Tätigkeiten eines Vertriebsbeauftragten im High-Tech-Bereich

Literatur:

Lippold, D.: Akquisitionsgrundlagen im B2B-Bereich. Der persönliche Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten und Leistungen, Springer Gabler, Wiesbaden 2019

Lippold, D.: Neue Perspektiven für das B2B-Marketing. Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen effizient gestalten, Springer Gabler, Wiesbaden 2019

Lippold, D.: Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 3. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden 2018

Biesel, H./Hame, H.: Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt. So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis, Springer Gabler, Wiesbaden 2018