



Neukundengewinnung in unsicheren Zeiten - eine Befragung

Teilgenommen haben Unternehmer aus den Branchen Coaching, Beratung, Weiterbildung, Engineering, IT-Software, Architektur, eCommerce, Werbung, Employer Branding, Recruitment, Media, Agenturen und Messeveranstalter, Brauerei

Vorbemerkung:

Das Bundeswirtschaftsministerium hat in 2020 festgestellt, dass über 99 Prozent aller deutscher Unternehmen Mittelständler sind, die die Hälfte der Wertschöpfung, 60 Prozent aller Arbeitsplätze und 82 Prozent der betrieblichen Ausbildungsplätze bereitstellt.

Genau dieser Mittelstand ist durch die Corona-Krise besonders herausgefordert. Das Handelsblatt hat neulich untersucht, wie es den Unternehmen aktuell geht. Kleine und mittelständische Unternehmen scheinen auf die aktuelle Krise besser vorbereitet zu sein, als sie es in der Finanzkrise waren. Trotzdem kämpfen viele Unternehmer mit schwierigen Herausforderungen.

Mich hat interessiert, wie sich die aktuelle Situation auf die Neukundengewinnung auswirkt. Deshalb befrage ich gerade mittelständische Unternehmer zu ihren größten Herausforderungen in diesem Bereich.

Die größten Herausforderungen in der Neukundengewinnung für Unternehmer mit einer Mitarbeiteranzahl bis 20 MA sind:

1. Die Auswirkungen von Corona

Übereinstimmend berichten Unternehmer von zum Teil erheblichen Schwierigkeiten für ihre Akquisetätigkeiten durch die Pandemie-Maßnahmen.

Typisch sind Aussagen wie „Das Geschäft ist fast zum Erliegen gekommen. Die Akquise läuft nur noch über mein Netzwerk. Ich musste mich von Mitarbeitern trennen“.

Viele der befragten Entscheider sprechen von einer großen Unsicherheit im Unternehmen. Hintergrund: Bereits erteilte Aufträge sind storniert worden, Zukunftsinvestitionen mussten auf Eis gelegt werden, die Entwicklung vielversprechender Geschäftsfelder blieb im Lockdown liegen.

Betroffen waren/sind vor allem Betriebe, die ihre Leistungen ausschließlich präsent erbringen und auch bei der Neukundengewinnung bisher immer auf Präsenz gesetzt haben. Weil Präsenzveranstaltungen ausfielen, waren bewährte Wege zum Neukunden über einen langen Zeitraum gesperrt.

Einige der befragten Unternehmer haben jedoch bei ihrer Akquise auf Online-Tools (teilweise mehrsprachig) umstellen können und damit gute Erfahrungen gemacht. Andere erzählen, dass sie bisher ungenutzte Kanäle ausprobiert haben und Neukunden jetzt beispielsweise über Newsletter generieren. Google Adwords, Facebook, aber auch klassische Mailings sind als Marketingmittel stärker in den Fokus gerückt.

Viele kommen zu dem Schluss, dass der direkte Kontakt des Unternehmers zum Kunden durch das Telefon nur unzureichend ersetzt werden kann. Bei Videokonferenzen wird die Begrenzung spontaner Präsentationsmöglichkeiten komplexer Themen moniert. Dazu die Erkenntnis: „Kundenkontakt ist auch Vertrauenssache“ und nicht immer online zu bewerkstelligen.

Optimistisch stimmt dagegen die Aussage eines Personaldienstleisters, der sein Business durch das Switchen ins Digitale nahezu verlustfrei durch die Pandemie brachte. Insgesamt fällt auf, dass die Bewältigung der Corona-Krise nicht zwangsläufig branchenspezifisch bedingt war, sondern auf individuellen Entscheidungen beruhte. Das Spektrum reichte von Resignation über „wir leben von der Community“ bis zum Erschließen neuer Medien – auch wenn damit möglicherweise Kompromisse verbunden waren.

2. Organisatorische Rahmenbedingungen

Die Unkenntnis darüber, wer am anderen Ende des Telefons überhaupt als Entscheidungsträger auftritt, bereitet vielen Befragten Probleme. Es werde zu viel „mit dem Fußvolk gesprochen“, also mit Ansprechpartnern, die keine Budgetverantwortung hätten. Die liege zunehmend in den Händen weniger, vor allem aber auf der Geschäftsführerebene. Es ergibt sich das Bild: Immer weniger Entscheider haben immer mehr Budgetverantwortung.

Charakteristisch für die Vertriebshürde Einkauf ist folgende Feststellung eines Unternehmers: „Ich mache viel Kaltakquise. Mich ärgert, dass ich mit niemanden sprechen kann, der entscheiden darf. Das stiehlt mir meine Zeit. Die richtige Person bekomme ich nicht ans Telefon.“

Im Zusammenhang mit Corona wurden viele Telefonate durch dezentrale Standorte erschwert. Die Ansprechpartner waren zumeist im Homeoffice und dort vielfach eher informell zu sprechen, oft abgelenkt durch die Familie. Diese Umstände erhöhten noch einmal die Hürde, überhaupt erst einmal an die relevanten Entscheider heranzukommen bzw. Kontakte weiter zu verfolgen.

Während sich manche mit der Telefonakquise schwer tun, sind vor allem die Befragten mit häufigen Präsenzkontakten auf Messen oder Workshops in der Regel zufrieden mit den Akquisebedingungen (vor Corona). Einige geben an, bei Kundenbedarf lediglich in einem seit Jahren gepflegten Netzwerk nachschauen und die geeigneten Namen kontaktieren zu brauchen.

Eine interessante Erkenntnis: Es scheint ein Irrglaube zu sein, dass gerade die großen Dienstleister unter Anwendung des One-Stop-Shop-Prinzips in der Kommunikation effizienter sind und komplexe Themen besser angehen können.

3. Zeitgemäßes Verkaufen: Altbewährtes oder neue Wege gehen?

Ein Großteil der Interviewten ist sehr aktiv und auf verschiedenen Kanälen vertreten. Einige nutzen die ganze Bandbreite der ihnen sinnvoll erscheinenden Vertriebsmittel. Der Chef eines Personalentwicklungsunternehmens beispielsweise hält Vorträge, schreibt Bücher und nutzt parallel als digitale Tools Zoom und Skype für Videokonferenzen. Diese vielfältigen Aktivitäten sind nach seiner Aussage dem großen Wettbewerb geschuldet. Die Nutzung neuer Vertriebsmöglichkeiten hat jedoch nichts daran geändert, dass die klassischen Kanäle weiterhin ihre Wichtigkeit haben.

COVID19 hat die Hinwendung zu digitalen Vertriebskanälen sicher beschleunigt. Der Trend war aber schon vorher unaufhaltsam. Dabei wurden nicht nur positive Erfahrungen gesammelt: Facebook bestätigt für einige das Klischee, keine funktionierende Werbeplattform zu sein („zu viele Katzenvideos“), andere sind dort eher notgedrungen aktiv, weil man eben dabei sein muss – einige aber schwören auf das Potenzial von Social Media und haben Facebook fest in ihre Vertriebsstrategie integriert.

LinkedIn als angesagte Business-Plattform wiederum ist derzeit so überlaufen mit Angeboten, dass auf ihr kaum noch Neugeschäft möglich ist – dennoch wird dieses Medium fleißig genutzt oder jetzt erst in Angriff genommen.

Einige der Befragten wünschen sich, LinkedIn solle wieder so werden wie früher. Andere drücken ihre Ungeduld mit den aktuellen digitalen Vertriebsmöglichkeiten in der Forderung aus: „Wir brauchen neue Kanäle.“

In den meisten der befragten Unternehmen wird ein Mix aus klassischen und digitalen Vertriebstechniken genutzt. Die „Fähigkeit, hybrid offline oder online“ unterwegs zu sein, ist allerdings noch nicht sehr verbreitet. Zitat: „Es gibt noch Mitarbeiter, die nur ihre Faxgeräte anstarren.“ Andere haben die Zeichen der Zeit erkannt und sehen es gerade als größte Herausforderung, „alles auf online“ umzustellen.

Einige der Befragten erzählen von der gehäuften Erfahrung, dass der telefonische Vertrieb regelrecht überrannt werde. Wegen der fehlenden Präsenz hat die Telefon-Akquise eine Renaissance erlebt, die wohl erst einmal anhalten wird.

Stichwort Netzwerke: Unabhängig von den Rahmenbedingungen und den technischen Möglichkeiten bewähren sich Netzwerke weiterhin als unverzichtbare Akquise-Basis. Während die einen offenbar leichten und gewinnbringenden Zugriff auf Kontakte haben, tun sich andere schwer damit. Ein Dienstleister aus dem Automotive-Sektor beklagt den Mangel an Netzwerken in seiner Branche: „Wir haben meist einen sehr langen Weg, um mit den Herstellern ins Gespräch zu kommen. Das dauert teilweise Jahre.“ Symptomatisch war das Problem, dass der Lockdown wie ein unüberwindbares Hindernis den gewohnten Zugriff auf Netzwerke unterbrach und zumindest am Anfang für Ratlosigkeit sorgte.

Während in den Interviews auf den ersten Blick der Eindruck entsteht, Produkte und Dienstleistungen erforderten jeweils speziell auf die Branchen bezogen ihre eigenen Vertriebskanäle, so ergibt das Gesamtbild eine stimmige Einheit: Wer es sich nicht leisten kann, allein auf seinen guten Namen und dem Netzwerk zu vertrauen, nutzt verstärkt digitale Möglichkeiten – ohne aber die klassischen Kanäle aufzugeben. Diese allein werden aber bei der Mehrzahl der Befragten als nicht mehr ausreichend zielführend beschrieben.

4. Die richtige Vertriebstaktik finden

Vieles mag neu sein – aber die klassischen Skills für eine erfolgreiche Neukundengewinnung haben sich nicht geändert. Ein Interviewpartner bringt es so auf den Punkt: „Was zählt, ist Beharrlichkeit! Zuhören und Beharrlichkeit!“ Auch der „Glaube an sich selbst“ wird betont.

Einige Teilnehmer sehen ihre eigene Vertriebsstrategie selbstkritisch und verbesserungswürdig. Sie erkennen durchaus, dass sie etwa in der Positionierung zu breit aufgestellt sind, das Angebot nicht bedarfsgerecht kommuniziert wird und sie „nicht in die Umsetzung“ kommen.

Besonderes Interesse findet das Thema Telefonieren. Die Befragten finden, dass dabei zwar oft „viel Zeit verbrannt“ würde, es zur telefonischen Kaltakquise aber keine Alternative gebe. Sie gehört zum Vertriebsprozess unweigerlich dazu, ist ein probates Mittel – unabhängig davon, ob man sie mag oder nicht.

Doch wird nach praktikablen Methoden gesucht. Wer nicht Vollblut-Vertriebler ist, kämpft mit Problemen wie diesem: „Beliebiges Nachtelefonieren kommt mal zu früh, mal zu spät.“ Dagegen: „Wenn ich aber persönlich mit potenziellen Kunden in Kontakt kommen möchte, fehlt eine Strategie, wie ich zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein kann.“

Andere geben unumwunden zu: „Strategie? Die meisten in meiner Firma haben nicht verstanden, was Marketing ist. Sie sind fachlich versiert, haben aber keinen Schimmer von Vermarktung.“

Viele der Befragten vertrauen ihrem Bauchgefühl und agieren als gute Netzwerker. Eine eigentliche Vertriebsstrategie ist selten. Charakteristisch sind Aussagen wie: „Nach Corona müssen wir mal wieder an Veranstaltungen teilnehmen und auf Messen gehen.“

Einem Teilnehmer fehlt die Zeit, funktionierende Vertriebsprozesse aufzubauen. Andere stellen sich die Frage, wie ein guter, überzeugender Akquise-Ablauf aussehen könnte. Wie sind Entscheider heute am besten anzusprechen? Welche Unterlagen überzeugen sie am meisten? Damit sind Informationen gefragt, über die man aus eigener Kraft nicht verfügt, weil man zu sehr ins Kerngeschäft eingebunden ist.

Und dann ist da noch das Thema „erklärungsbedürftige Produkte oder Dienstleistungen und Video-Präsentation. Beides funktioniert nicht immer zusammen. Ein Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens resigniert: „Alles, was wir bisher probiert haben, hat nicht geklappt, um die Komplexität darzustellen.“