

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-how  
Nr. M106

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch./Fargel, T.*

### **Customer Acquisition Excellence –**

Systematisches Management der  
Neukundengewinnung

Mannheim 2007  
ISBN: 3-89333-351-7

*Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

*Dipl.-Kfm. Tim Fargel*

war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg an der Universität Mannheim und Projektleiter bei Prof. Homburg & Partner. Er hat zum Thema Neukundenakquisition promoviert und arbeitet derzeit in der Strategieabteilung eines internationalen Telekommunikationsunternehmens.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**Bremer Landesbank,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Tor O. Dahle

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Andree Moschner

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Fiege Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Jens Meier

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Focus Magazin Verlag,**  
Frank-Michael Müller

**Fuchs Petrolub AG,**  
Stefan Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Dr. Hagen Pfundner

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weißen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus GmbH,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**L'Oréal Deutschland GmbH,**  
Rolf Sigmund

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Jürgen Redmann

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**R+V Lebensversicherung AG,**  
Hans-Christian Marschler

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**Dr. Karl H. Schlingensief,**  
Hoffmann-LaRoche AG

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Prof. Dr. Dieter Thomaschewski**  
FH Ludwigshafen

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002

- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmecken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Abstract

Während die Verbesserung der Bindung bestehender Kunden in den vergangenen Jahren in Wissenschaft und Praxis viel Aufmerksamkeit erfahren hatte, ist die Gewinnung neuer Kunden zunehmend in den Hintergrund gerückt. Doch obwohl viele Unternehmen immer noch einen wesentlichen Anteil ihrer Ressourcen in die Gewinnung neuer Kunden investieren, erfolgt dies häufig sehr unsystematisch. Zumeist dreht es sich ausschließlich um die Höhe von Werbe- und Verkaufsförderungsbudgets sowie um den Einsatz spezifischer Instrumente oder Verkaufstechniken. Doch das greift zu kurz. Effektivitäts- und insbesondere massive Wirtschaftlichkeitsprobleme in der Neukundenakquisition vieler Unternehmen sind die Folge. Dabei zeigen wissenschaftliche Studien: das professionelle Management der Neukundenakquisition lohnt sich. Unternehmen, die effektiv und effizient neue Kunden gewinnen, realisieren ein höheres – und profitableres – Wachstum.

Der hier vorgestellte Customer Acquisition Excellence (CAE)-Ansatz setzt an den wesentlichen Problemen und Herausforderungen in der Akquisitionspraxis an. Im Rahmen von fünf Dimensionen werden alle wesentlichen Erfolgsfaktoren der Neukundenakquisition integriert: die strategische Ausrichtung, die Organisation, das Informationsmanagement, die Steuerung sowie die Instrumente der Neukundenakquisition. Markt- und kundenbezogene Elemente werden damit ebenso berücksichtigt wie zentrale interne Entscheidungsbereiche im Rahmen des Akquisitionsmanagements.

Der CAE-Ansatz soll Unternehmen zum einen für ein umfassenderes Verständnis zur Neukundenakquisition sensibilisieren. Zum anderen kann er aber auch konkret dazu genutzt werden, die Stärken und Schwächen der eigenen Neukundenakquisition im Sinne eines „Fitness-Checks“ einzuschätzen. Als strukturierter Leitfaden dient er darüber hinaus der systematischen Optimierung des Managements der Neukundenakquisition.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die Neukundenakquisition systematisch managen – der Customer Acquisition Excellence-Ansatz als Wegweiser</b> .....	<b>1</b>
1.1	Warum ist die kontinuierliche Akquisition neuer Kunden wichtig? .....	1
1.2	Welches sind die Herausforderungen der Neukundenakquisition in Unternehmen? .....	2
1.3	Was ist der Customer Acquisition Excellence-Ansatz? .....	4
1.4	Wie lässt sich der Customer Acquisition Excellence-Ansatz in Unternehmen anwenden? .....	7
1.5	Was bringt die Customer Acquisition Excellence? .....	7
<b>2</b>	<b>Strategische Weichenstellungen für die Neukundenakquisition</b> .....	<b>9</b>
2.1	Wann ist die Neukundenakquisition für uns erfolgreich? .....	9
2.2	Welches sind die Zielgruppen im Markt, die wir als Neukunden gewinnen wollen? .....	11
2.2.1	Wie segmentieren wir potenzielle Neukunden im Markt? .....	12
2.2.2	Wie definieren/priorisieren wir unsere Zielgruppen? .....	14
2.3	Mit welchem Ansatz akquirieren wir unsere Neukunden? .....	18
2.4	Wie viele Ressourcen wollen wir für die Neukundenakquisition investieren? .....	21
2.5	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Strategischen Weichenstellung .....	23
<b>3</b>	<b>Organisation und Akteure</b> .....	<b>24</b>
3.1	Wer ist für die Akquisition neuer Kunden verantwortlich? .....	24
3.2	Welche Mitarbeiter setzen wir mit welchen Qualifikationen für die Neukundenakquisition ein? .....	26
3.3	Wie entlasten wir unsere Verkaufsmitarbeiter von nicht-akquisitionsbezogenen Aktivitäten? .....	29
3.4	Exemplarische Excellence-Kriterien zu Organisation und Akteuren .....	30

<b>4</b>	<b>Informationsmanagement der Neukundenakquisition</b> .....	<b>31</b>
4.1	Mit welchen Informationen unterstützen wir die Neukundenakquisition?	31
4.2	Aus welchen Quellen beziehen wir die notwendigen Informationen? ....	34
4.3	Wie verwenden wir diese Informationen im Unternehmen?.....	36
4.4	Exemplarische Excellence-Kriterien zum Informationsmanagement .....	37
<b>5</b>	<b>Steuerung der Neukundenakquisition</b> .....	<b>39</b>
5.1	Wie gestalten wir die Anreizsysteme und Zielvereinbarungen?.....	39
5.2	Wie kontrollieren wir die Neukundenakquisition? .....	42
5.3	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Steuerung der Neukundenakquisition .....	45
<b>6</b>	<b>Instrumente der Neukundenakquisition</b> .....	<b>46</b>
6.1	Welche Akquisitionsinstrumente setzen wir ein? .....	46
6.2	Mit welchen internen Instrumenten unterstützen wir den Akquisitions- Erfolg? .....	48
6.3	Exemplarische Excellence-Kriterien zu den Instrumenten für die Neukundenakquisition .....	50
<b>7</b>	<b>Schlussbemerkung</b> .....	<b>52</b>

# 1 Die Neukundenakquisition systematisch managen – der Customer Acquisition Excellence-Ansatz als Wegweiser

## 1.1 Warum ist die kontinuierliche Akquisition neuer Kunden wichtig?

Unternehmen können in ihrer Marktbearbeitung **zwei grundsätzliche Stoßrichtungen** verfolgen: die Akquisition neuer Kunden und die Bindung bestehender Kunden. Als der klassische Schwerpunkt galt lange Zeit die auf Einzeltransaktionen fokussierte Gewinnung neuer Kunden. Doch seit Mitte der 90er Jahre erkannten immer mehr Unternehmen die Bedeutung von Kundenzufriedenheit und erhöhter Kundenbindung. Die Akquisition neuer Kunden trat zugunsten der Bindung bestehender Kunden zunehmend in den Hintergrund.

Dieser Strategiewechsel machte aus verschiedenen Gründen Sinn: viele Märkte stießen an ihre Wachstumsgrenzen, Neukundenpotenziale waren weitgehend ausgeschöpft und die Wettbewerbsintensität hatte zugenommen. Eine verbesserte **Bindung bestehender Kunden** bietet zudem **vielfältige Vorteile**: bestehende Kunden zeigen häufig eine höhere Preisbereitschaft und können zu geringeren Kosten angesprochen werden (vgl. z.B. Finkelman/Goland 1990; Müller/Riesenbeck 1991). Auch die Möglichkeit des Cross-Sellings an bestehende Kunden kann wesentlich zur Erhöhung des Unternehmenserfolgs beitragen. (vgl. Homburg/Schäfer 2001).

Vor diesem Hintergrund wurden in vielen Unternehmen umfangreiche Investitionen in Kundenbindungs- und Customer-Relationship-Management (CRM)-Programme und – Projekte getätigt. Obwohl dabei häufig viel Geld durch fehlende Konzepte und Strategien sowie durch eine zu hohe IT-Orientierung fehlinvestiert wurde (vgl. Homburg/Sieben 2000), schafften es die Unternehmen in vielen Fällen ihre Kundenbindung und ihre Kundenbeziehungen deutlich zu verbessern.

Doch auf die kontinuierliche Gewinnung neuer Kunden sind auch stark kundenbindungsfokussierte Unternehmen angewiesen. Denn selbst die ausgereiftesten Kundenbindungsmaßnahmen können nicht vermeiden, dass Kunden verloren gehen (weil diese Abwechslung suchen, wegziehen, etc.). Darüber hinaus sind die Absatzpotenziale auch bei bestehenden Kunden in vielen Branchen mittlerweile weitestgehend ausgeschöpft (vgl. Homburg/Krohmer 2006). Und auch aus Gründen der Risikoreduktion ist es notwendig, kontinuierlich neue Kunden zu akquirieren, um eine übermäßige Abhängigkeit von einzelnen/wenigen Kunden wirksam zu reduzieren.

Eine im Frühjahr 2005 branchenübergreifend durchgeführte empirische Untersuchung des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) konnte darüber hinaus zeigen, dass die erfolgreiche Neukundenakquisition wesentlich zu einem profitablen Wachstum beitragen kann. Überraschendes Ergebnis dieser Untersuchung: entgegen der landläufigen Meinung der gewinnbezogenen Überlegenheit der Kundenbindung über die Neukundenakquisition, weist letztere in der Gesamtbetrachtung eine deutlich stärkere positive Wirkung auf den Wachstums- und den wirtschaftlichen Erfolg aus als die Kundenbindung. Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass die Kundenbindung unwichtig wäre. Diese Ergebnisse sind stattdessen als Beleg dafür zu verstehen, dass Unternehmen in der Kundenbindung bereits erhebliche Fortschritte gemacht haben. Weil die Potenziale bei bestehenden Kunden häufig schon ausgeschöpft sind, sind weitere Umsatzsteigerungen schwierig zu realisieren. Dagegen existiert zur Optimierung der Neukundenakquisition noch erheblicher Spielraum.

## **1.2 Welches sind die Herausforderungen der Neukundenakquisition in Unternehmen?**

Auch stark kundenbindungsorientierte Unternehmen investieren einen meist substanziellen Anteil ihrer Marketing- und Vertriebsressourcen in die Neukundenakquisition. Doch häufig erfolgt dies wenig professionell und systematisch. Die Akquisition neuer Kunden wurde im Schatten der professionalisierten Kundenbindungsaktivitäten in den vergangenen Jahren geradezu stiefmütterlich behandelt. Doch mit der Vernachlässigung einer systematischen Herangehensweise an die Neukundenakquisition begehen Unternehmen einen großen Fehler: Im Allgemeinen ist die Neukundenakquisition in den meisten Branchen und Unternehmen nämlich sehr aufwändig und teuer. In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Beispielrechnungen, wie viel aufwändiger die Neukundenakquisition gegenüber der Kundenbindung ist. Dies sei am Beispiel Direktmarketing illustriert: während die Response Rate auf Mailings bei bestehenden Kunden (sog. „warme Mailings“) bis zu 50% betragen kann, liegt diese Rate bei „kalten“ Mailings an potenzielle Neukunden bei durchschnittlich 0,1-5% (vgl. Sargeant/West 2001). Die Auswirkungen auf die Kosten pro (Neu-)Kunden liegen auf der Hand. Akquisitionsaufwendungen amortisieren sich zudem häufig erst nach längerer Zeit. In manchen Branchen (z.B. im Mobilfunk) amortisieren sich die Kosten der Neukundenakquisition aufgrund der verhältnismäßig geringen Einzeltransaktionsbeträge erst nach durchschnittlich drei Jahren. In vielen Fällen können sich die hohen

Akquisitionsaufwendungen nie amortisieren, weil gerade frisch gewonnene Neukunden überproportional häufig wieder abwandern.

Aktuelle branchenübergreifende Untersuchungen zeigen daher auch: der Großteil der Unternehmen ist mit dem Erfolg der eigenen Neukundenakquisition nicht zufrieden. Besonders kritisch wird die Wirtschaftlichkeit gesehen. Hier sind es in der aktuellen Studie des IMU über 2/3 aller Unternehmen, die unzufrieden sind.

Dabei wird die Akquisition neuer Kunden in Forschung und Praxis nach wie vor kaum hinterfragt. Unternehmen sehen in vielen Fällen Optimierungspotenziale eher in der Kundenbindung als in der Neukundenakquisition. Herausforderungen und Probleme bei der Gewinnung neuer Kunden werden nicht selten unterschätzt oder einfach nicht beachtet.

Ein wesentlicher Grund dafür mag im **(Begriffs-)Verständnis** liegen: in der Regel wird unter der Neukundenakquisition der eigentliche Verkaufsvorgang und –prozess verstanden. Handlungsfelder werden i.d.R. im Einsatz unterschiedlicher Akquisitionsinstrumente (z.B. Direct-Mailings, Telefon- und Email-Akquise) oder in der Verbesserung der Verkaufstechniken der Mitarbeiter gesehen. Eine umfassendere, integrative Betrachtungsweise der Neukundenakquisition – wie sie im Kundenbeziehungsmanagement Einzug gehalten hat – liegt äußerst selten vor.

Aus unserer Sicht greift dies zu kurz. Denn die Akquisition neuer Kunden umfasst eine Vielzahl von Managemententscheidungen und –bereichen. **Typische Herausforderungen und Probleme sind in folgenden Bereichen** zu finden:

- **Segmentierung und Priorisierung:** aus unserer Sicht sind dies „Dauerbrenner“ im Vertrieb und Marketing. Immer noch zu selten werden Kunden sauber segmentiert und in Abhängigkeit ihrer Bedeutung für das Unternehmen differenziert angesprochen. Dies gilt schon für die Bestandskundenbindung. Insbesondere bei der Neukundenakquisition erweisen sich aber die weitverbreiteten Defizite in der Segmentierung und Priorisierung – häufig resultierend aus schlechter Datenlage und fehlendem Mut zur Kundenselektion – als wesentliche Treiber von Kosten und Misserfolg.
- Die elementare Frage nach einer sinnvollen **Ressourcenverteilung** zwischen der Kundenbindung und Neukundenakquisition kann in vielen Unternehmen ebenfalls nicht beantwortet werden und bleibt vielfach ein Lippenbekenntnis.

- Die **Akquisitionsstrategie** wird in Unternehmen häufig nicht systematisch hergeleitet. Es erfolgt häufig keine Differenzierung zwischen einer allgemeinen Verkaufs- und Marketingstrategie und einer oftmals notwendigen Anpassung dieser Strategien auf den speziellen Kontext der Neukundenakquisition oder unterschiedliche Neukundensegmente.
- Im Rahmen der **Organisation** bleibt oftmals unklar, ob die Einrichtung eines Spezialvertriebs für Neukundenakquisition und Bestandskundenbetreuung sinnvoll ist. Probleme liegen häufig in mangelnden Lernkurveneffekten aufgrund der starken Dezentralisation der Neukundenakquisition.
- Im Bereich des **Informationsmanagements** stehen Unternehmen insbesondere vor der Herausforderung, mit den begrenzten Informationen zu potenziellen Neukunden sinnvoll umzugehen. Dieser Bereich bietet sehr großes Differenzierungs- und Erfolgspotential.
- Im Kontext der **Steuerung** der Neukundenakquisition ist insbesondere die Incentivierung von Mitarbeitern und Führungskräften zur Gewinnung neuer Kunden zu erwähnen. So ist z.B. das vermeintlich attraktive Ziel der Neukundenakquisition für viele Vertriebsmitarbeiter eher lästig – lieber kümmert man sich um die bekannten Stammkunden. Mangelnde Kontroll- und Evaluierungsinstrumente im Rahmen der Neukundenakquisition führen häufig zu unnötigen Mehrkosten.
- Auch im Bereich der **Instrumente** sehen wir gewisse Defizite. So wird beispielsweise der Prozess der Neukundenakquisition – aus unserer Sicht eines der zentralen Instrumente zur Unterstützung der Neukundenakquisition – häufig nicht systematisch definiert und genutzt. Ergebnis sind Effizienz- und Effektivitätsverluste.

### 1.3 Was ist der Customer Acquisition Excellence-Ansatz?

Während die Marketingforschung bislang kaum Hilfestellungen zur Neukundenakquisition geboten hat, gibt es ein vielfältiges Angebot praktischer Literatur mit Tipps & Tricks zur erfolgreichen Neukundenakquisition. Doch in dieser Verkaufs- und Vertriebs-Literatur erfolgt ebenfalls i.d.R. nur die Betrachtung einzelner Instrumente der Neukundenakquisition (z.B. Direkt- oder Telefon-Marketing).

Davon möchte sich der in diesem Papier vorgestellte Customer Acquisition Excellence-Ansatz (nachfolgend CAE-Ansatz) **klar differenzieren**. Dieser Ansatz hat nicht den Anspruch die praktische Verkaufsliteratur ergänzen (z.B. „Das Verkaufen nach dem Tigerprinzip“). Zum Erlernen erfolgreicher Abschlusstechniken für die Neukundenakquisition

eignet sich der CAE-Ansatz nicht. Wir gehen dagegen einen Schritt weiter: das Thema wird erweitert zu einem **integrativen Managementthema**, das alle relevanten Entscheidungsbereiche umfasst. Dabei erhebt der CAE-Ansatz nicht den Anspruch jedes denkbare Thema im Rahmen der Neukundenakquisition abzudecken. Wesentliches Ziel ist es dagegen, **branchenübergreifend alle relevanten Erfolgsfaktoren der Neukundenakquisition** zu identifizieren und zu integrieren. Der CAE-Ansatz soll Unternehmen dabei helfen, neue Kunden erfolgreich und wirtschaftlich zu gewinnen.

Entsprechend sind die **Adressaten** dieses CAE-Ansatzes weniger die Verkäufer im Feld, sondern Verkaufs- und Marketingmanager bzw. Geschäftsführer, die zu einer systematischeren Beschäftigung mit der Neukundenakquisition ermutigt werden sollen.

Der CAE-Ansatz ist darüber hinaus durch **vier grundlegende Prinzipien** gekennzeichnet:

1. **Wissenschaftliche Fundierung:** Bei der Entwicklung des CAE-Ansatzes wurden die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Neukundenakquisition berücksichtigt.
2. **Aktualität:** Der CAE-Ansatz berücksichtigt nicht nur neueste Erkenntnisse, sondern auch aktuelle Trends. Er gibt Antwort auf aktuelle Probleme und Fragestellungen im Rahmen der Neukundenakquisition.
3. **Praxisorientierung:** Der CAE-Ansatz basiert auf umfassenden Erfahrungen und Daten aus zahlreichen Branchen.
4. **Branchenübergreifende Orientierung:** Der CAE-Ansatz ist nicht auf die Besonderheiten einzelner Branchen ausgelegt. Er ist vielmehr branchenübergreifend angelegt, wobei einige Aspekte in manchen Branchen relevanter sein mögen als in anderen. Durch die starke Betonung von mitarbeiterbezogenen Erfolgsfaktoren lässt sich der CAE-Ansatz jedoch auf die durch den persönlichen Verkauf geprägte Neukundenakquisition – also v.a. für erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen – am besten nutzen.

Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, stellen sich im Rahmen der Neukundenakquisition Probleme und Herausforderungen in unterschiedlichsten nach außen und nach innen gerichteten Entscheidungen. Der CAE-Ansatz setzt an diesen Themen an, integriert aber auch Aspekte, die in Unternehmen häufig bereits gut funktionieren. Im Rahmen des CAE-Ansatzes

werden all diese erfolgskritischen Themen in den folgenden fünf Dimensionen strukturiert (vgl. auch Abbildung 1):

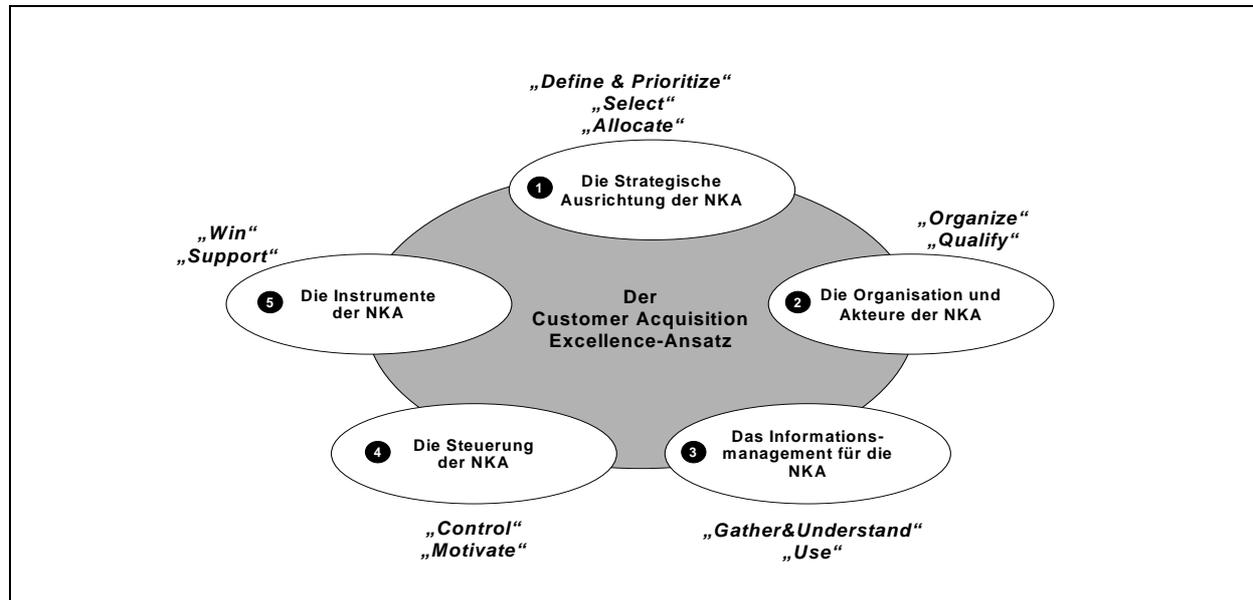


Abbildung 1: Der Customer Acquisition Excellence-Ansatz

Im Rahmen der **strategischen Weichenstellungen der Neukundenakquisition (1)** stellen sich Fragen nach der Zielgruppendefinition und –priorisierung, dem grundsätzlichen Ansatz zur Akquisition neuer Kunden sowie der Ressourcenallokation für die Neukundenakquisition.

Im Zusammenhang mit der **Organisation und den Akteuren (2)** geht es im Kern um die Frage der organisatorischen Ausgestaltung der Neukundenakquisition (z.B. die Einrichtung eines Spezialvertriebs) sowie um die Frage der geeigneten Mitarbeiter und deren Unterstützung für die Neukundenakquisition.

Die Ausgestaltung des **Informationsmanagements für die Neukundenakquisition (3)** beschäftigt sich mit der Art der für die erfolgreiche Neukundenakquisition notwendigen Informationen, mit möglichen Quellen dieser Informationen sowie mit ihrer Verwendung im Unternehmen.

Die **Steuerung der Neukundenakquisition (4)** umfasst die Gestaltung der Anreiz- bzw. Zielsysteme zur wirkungsvollen Unterstützung der Neukundenakquisition sowie Instrumente zu ihrer Kontrolle.

Die **Instrumente der Neukundenakquisition (5)** beinhalten konkrete Akquisitionsinstrumente sowie Tools und Hilfsmittel, die die Neukundenakquisition sinnvoll unterstützen sollen.

#### **1.4 Wie lässt sich der Customer Acquisition Excellence-Ansatz in Unternehmen anwenden?**

Wie die anderen am IMU entwickelten Excellence-Ansätze (vgl. Homburg/Fürst 2003, Homburg/Jensen 2004, Homburg/Jensen/Schuppar 2004, Homburg/Richter 2003, Homburg/Schenkel 2005), hat der CAE-Ansatz den Anspruch, Unternehmen auf vielfältige Art von Nutzen zu sein:

Der CAE-Ansatz kann erstens als **Strukturierungshilfe** genutzt werden. Er dient somit der „Sensibilisierung“ für die Relevanz unterschiedlichster Bereiche und Entscheidungen, die direkten und indirekten Einfluss auf die Neukundenakquisition haben.

Zweitens werden konkrete **Instrumente** erläutert, die im Rahmen der Neukundenakquisition zum Einsatz kommen können (z.B. das Neukunden-Portfolio). Diese können im Unternehmen direkt angewendet werden.

Drittens werden **Konzepte** dargestellt. Diese sollen Anregungen und neue Sichtweisen vermitteln. Solche Konzepte sind von grundsätzlicherer Natur als Instrumente und müssen in der Regel an die jeweilige Unternehmenssituation angepasst werden.

Viertens und letztens dienen die im Leitfaden dargestellten **Checklisten** der Entscheidungsvorbereitung sowie der Bewertung der Stärken und Schwächen der eigenen Neukundenakquisition.

Der CAE-Ansatz ist damit ein vielseitig einsetzbares Hilfsmittel zur Bewertung und Optimierung des Managements der Neukundenakquisition in Unternehmen.

#### **1.5 Was bringt die Customer Acquisition Excellence?**

Es gibt keinen einzelnen „magischen“ Stellhebel zu einer hohen Customer Acquisition Excellence und damit zum Akquisitionserfolg. Hohe Customer Acquisition Excellence zu erreichen bedeutet vielmehr für die meisten Unternehmen einen durchaus aufwändigen Prozess der Veränderung an verschiedensten Stellen. Es stellt sich daher die Frage: lohnt sich der Aufwand der Optimierung des Akquisitionsmanagements für Unternehmen überhaupt? Welche Erfolgsauswirkungen hat das systematische Management der Neukundenakquisition?

Wir haben daher Unternehmen mit niedriger, mittlerer und hoher Acquisition Excellence hinsichtlich zweier unterschiedlicher Erfolgsmaße miteinander verglichen.

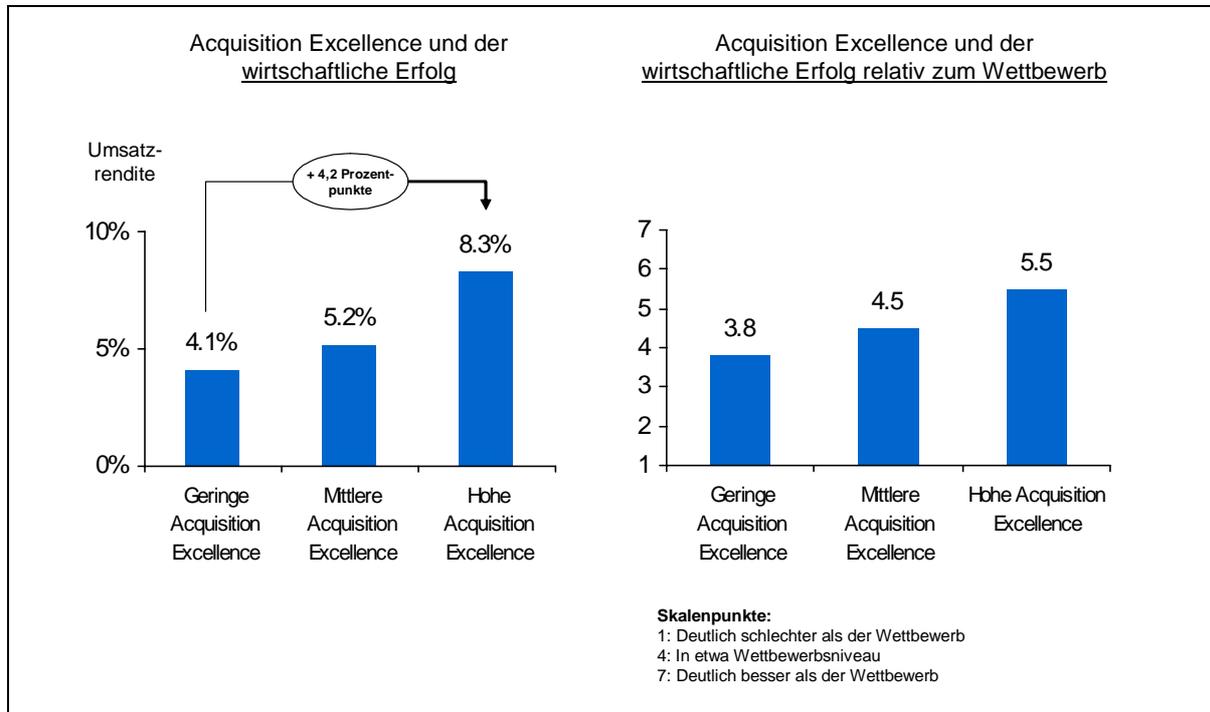


Abbildung 2: Darstellung der Erfolgsauswirkungen der Acquisition Excellence

Da die absolute Höhe der Umsatzrendite branchenspezifisch stark variiert, sind in Ergänzung zu den absoluten Werten der Umsatzrendite auch die Werte der Unternehmen jeweils im Vergleich zu den Wettbewerbern abgefragt worden. Es zeigt sich, dass eine höhere Systematik des Akquisitionsmanagements starke profitabilitätsbezogene Vorteile mit sich bringt. Die dargestellten Mittelwertunterschiede sind statistisch signifikant.

## 2 Strategische Weichenstellungen für die Neukundenakquisition

Grundlage für das Management sind klare Strategien. Dies gilt natürlich auch für die Neukundenakquisition. Hier werden die Weichen für alle anderen Managemententscheidungen gestellt. Die strategischen Weichenstellungen im Rahmen der Neukundenakquisition beinhalten die Frage nach dem Erfolg der Neukundenakquisition, der Segmentierung und Priorisierung von Neukunden, die Frage nach der geeigneten Akquisitionsstrategie sowie nach der Ressourcenallokation für die Neukundenakquisition.

### 2.1 Wann ist die Neukundenakquisition für uns erfolgreich?

Um den Erfolg ihrer Neukundenakquisition beurteilen zu können, brauchen Unternehmen zunächst eine klare Definition, wann die Neukundenakquisition aus ihrer Sicht erfolgreich gewesen ist.

Grundsätzlich sollte sich eine erfolgreiche Neukundenakquisition auszeichnen durch

- hohe Effektivität – d.h. der Kunde wird gewonnen, sowie durch
- hohe Effizienz – d.h. der Kunde wird mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand gewonnen

Die **Effektivitäts-Frage** ist stark branchen- und unternehmensabhängig – und dabei in hohem Maße bestimmt durch die Akquisitionsstrategie und die Möglichkeiten einer nachfolgenden Kundenbindung. Typischerweise gilt die Neukundenakquisition dann als erfolgreich, wenn der Kunde einen Erstkauf bzw. eine erste Transaktion tätigt. Viele Kunden tätigen jedoch einen Kauf und kommen trotzdem nie wieder. Einige Unternehmen gehen daher weiter und definieren als Neukunden denjenigen Kunden, der mindestens zweimal beim Unternehmen gekauft hat.

Eine branchenübergreifend allgemeingültige Definition zu einem „gewonnenen Neukunden“ mit  $x$  Transaktionen macht für die Praxis wenig Sinn. Grundsätzlich sollten sich Unternehmen aber fragen: Müssen wir einen Neukunden, der einmal bei uns gekauft hat, noch weiterhin gewinnen? Die Gefahr besteht aus unserer Sicht weniger in einem zu breiten Verständnis, als in einer zu engen Definition eines Neukunden. Zusätzlich zum Problem des frühzeitigen Kundenverlustes, sollte der Tatsache Rechnung getragen werden, dass frisch akquirierte Neukunden ganz anders „ticken“ – und damit anders behandelt werden müssen - als klassische Bestandskunden, mit denen das Unternehmen bereits eine stabile Geschäftsbeziehung pflegt. Insofern empfehlen wir die Neukundenakquisition erst dann als

erfolgreich (i.S.v. effektiv) anzusehen, wenn ein Neukunde einen Kauf (bzw. eine sonstige Transaktion) beim Unternehmen tätigt, der keinen Versuchscharakter (mehr) hat – der Kunde also nicht mehr „gewonnen“ werden muss. Nach dieser Definition verstehen wir unter dem Management der Neukundenakquisition also nicht nur das sog. „Interessentenmanagement“ (vgl. auch Haas 2003), das mit dem erfolgreichen Erstkauf endet, sondern auch das sog. „Neukundenmanagement“, das die Besonderheiten von Neukunden am Anfang einer Geschäftsbeziehung berücksichtigt (vgl. auch Gouthier 2004).

Die **Effizienz** der Neukundenakquisition ist nichts anderes als die Wirtschaftlichkeit der Akquisitionsaktivitäten und wird bestimmt über das Verhältnis investierter Inputfaktoren (monetärer und personeller Ressourceneinsatz) zu den entsprechenden Outputs (z.B. monetärer Rücklauf, Anzahl gewonnener Kunden).

Häufig haben Unternehmen weniger Probleme mit der Effektivität ihrer Neukundenakquisition, als mit der Wirtschaftlichkeit ihrer Bemühungen – und sind sich dieses Problems oftmals nicht einmal bewusst. Um es bildlich auszudrücken: Noch gleicht die Neukundenakquisition in vielen Unternehmen und Branchen verlustreichen und blind geführten Frontalangriffen auf eingegrabene und gut verschanzte Verteidiger: etwas Boden kann zwar häufig gewonnen werden – aber zu welchem Preis? – solche Akquisitionserfolge sind wahre „**Pyrrhus-Siege**“, die den finanziellen Gesamterfolg von Unternehmen substanziell beeinträchtigen können. Unternehmen sollten daher immer auch die Effizienz ihrer Neukundenakquisition kontrollieren (vgl. Abschnitt 5.2).

Eine Übersicht zu unterschiedlichen Zielerreichungskombinationen der Neukundenakquisition vermittelt Abbildung 3. Dabei stellt die „**Qualifizierte Akquisition**“ trotz vollständiger Zielerfüllung genau genommen eine **Minimalanforderung** dar, weil keine der anderen Zielkombinationen für Unternehmen dauerhaft akzeptabel sein kann.

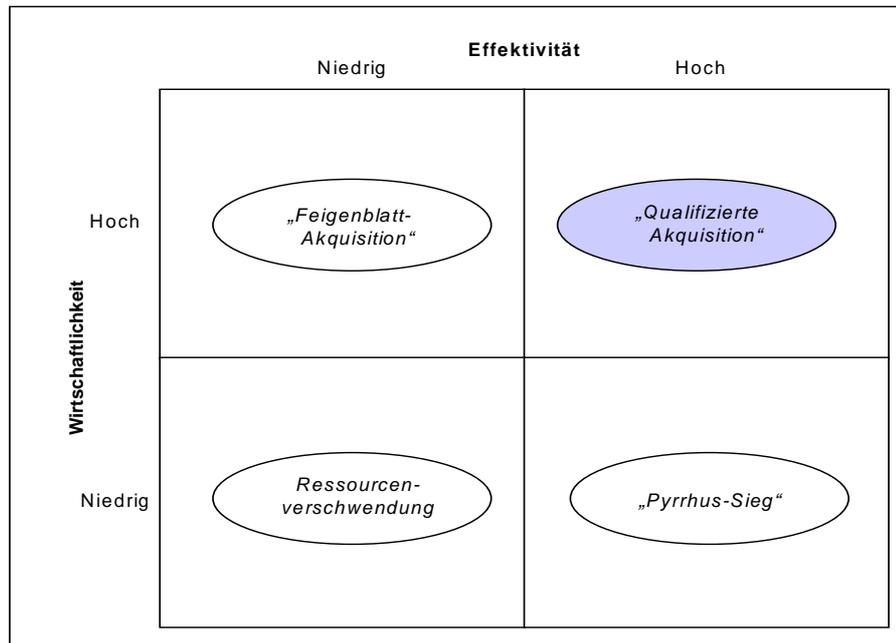


Abbildung 3: Zielerreichungskombinationen der Neukundenakquisition

## 2.2 Welches sind die Zielgruppen im Markt, die wir als Neukunden gewinnen wollen?

Neukunden unterscheiden sich von Bestandskunden sowie untereinander. Wie ein Unternehmen mit der Heterogenität seiner Kunden umgeht, muss ein wesentlicher Aspekt jeder Marketing- und Vertriebsstrategie sein (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2006). In vielen Unternehmen haben wir aber beobachtet, dass Unternehmen dieser Heterogenität nicht systematisch Rechnung tragen.

Die systematische Auseinandersetzung mit der Unterschiedlichkeit der Neukunden kann grundsätzlich **aus zwei Perspektiven** erfolgen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2006):

- **Aus Sicht der Marktbearbeitung** geht es erstens darum, das Leistungsangebot des Unternehmens möglichst gut an die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Neukunden(gruppen) anzupassen. Es geht also um die Segmentierung potenzieller Neukunden.
- Zweitens muss **aus ökonomischer Sicht** festgelegt werden, für welche Neukunden(gruppen) wie viel im Rahmen der Marktbearbeitung geleistet werden soll. Hier spricht man von der Priorisierung von Neukunden.

Die systematische Segmentierung und Priorisierung von Kunden ist einer der wesentlichen Hebel zur Steigerung der Produktivität in Marketing und Vertrieb. Dies gilt grundsätzlich für existierende Kunden eines Unternehmens – dies gilt nicht minder für potenzielle Neukunden.

### 2.2.1 Wie segmentieren wir potenzielle Neukunden im Markt?

Der Leser mag sich die Frage stellen: Warum sollten Interessenten/Neukunden zusätzlich segmentiert werden? Reicht es nicht aus, Neukunden in die bestehenden Segmente einzupassen? Grundsätzlich gilt: eine gute Segmentierung ist (kauf-)verhaltensrelevant und unterscheidet Kunden nach unterschiedlichen Bedürfnissen. Gerade bei den Bedürfnissen kann es – auch in Abhängigkeit der unterschiedlichen Branchen – große Unterschiede zwischen Bestands- und Neukunden geben (vgl. Mittal/Katrichis 2000). Daher empfehlen wir eine gesonderte Segmentierung potenzieller Neukunden (mit eigenen Segmentierungskriterien), die aber durchaus an die bestehende Bestandskundensegmentierung angelehnt sein kann. Grundsätzlich existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Segmentierungskriterien. Prinzipiell sind auf potenzielle (Neu-)Kunden die gleichen Kriteriengruppen anwendbar, wie auf bestehende Kunden. Für eine ausführlichere Diskussion zum Thema Segmentierungskriterien verweisen wir auf Homburg/Schäfer/Schneider (2006).

Wie kann eine solche Segmentierung der Neukunden erfolgen? Zunächst empfiehlt es sich, **einige ganz grundsätzliche Segmente** zu bilden – Segmente, die in hohem Maße kaufverhaltensrelevant sind und starke Auswirkungen auf die spätere Marktbearbeitung im Rahmen der Neukundenakquisition haben: die **Unterscheidung potenzieller Neukunden in Erstnutzer und Kunden des Wettbewerbs** (vgl. auch Karg 2001). Das jeweilige Gewicht dieser beiden Segmente ist in hohem Maße branchenabhängig (insbes. vom Sättigungsgrad der Branche) und erfordert angepasste Akquisitionsansätze und Instrumente.

- **Bisherige Nichtverwender:** dies sind Kunden, die die durch das Unternehmen angebotenen Leistungen bisher nicht nachgefragt haben. Das Bedürfnis nach diesen Leistungen ist diesen Kunden entweder selbst nicht bekannt gewesen oder bisher nicht aktuell erschienen (z.B. Autokauf vor der Volljährigkeit eines Jugendlichen).
- **Kunden des Wettbewerbs:** im Unterschied zu den bisherigen Nichtverwendern kennen diese Kunden ihre Bedürfnisse bzgl. der angebotenen Leistungen besser und haben bereits ein klareres Bild, wie diese Leistung zu erfolgen hat. Dieses Bild ist maßgeblich durch die Erfahrung mit anderen Anbietern geprägt. Heutzutage muss die Neukundenakquisition in

den meisten Branchen vornehmlich über das Abwerben der Kunden des Wettbewerbs erfolgen.

Die Kunden des Wettbewerbs können weiter segmentiert werden in (vgl. ähnlich Hedaa 1996) **unzufriedene Kunden des Wettbewerbs, erweiterungswillige Kunden des Wettbewerbs** sowie **zufriedene Kunden des Wettbewerbs**. Wie die Erstnutzer, bringen diese drei unterschiedlichen Gruppen unterschiedliche Akquisitionssituationen und Herausforderungen für das Unternehmen und seine Verkäufer mit sich. Die Information über die Zufriedenheit oder die Erweiterungsbereitschaft der Kunden muss durch den Anbieter erhoben werden (vgl. Kapitel 4.)

Auf Basis dieser grundsätzlichen Unterscheidung von Neukunden, sollten weitere Segmentierungskriterien zur Anwendung kommen. Wie auch Homburg/Schäfer/Schneider (2006) betonen, ist eine bedürfnisorientierte Segmentierung (Benefit Segmentation) anderen Segmentierungsformen aufgrund ihrer Kaufverhaltensrelevanz überlegen. Im Kontext der Neukundenakquisition bietet sich z.B. die in Tabelle 1 beschriebene Differenzierung an.

„Intrinsisch“ orientierte Kunden	Diese Kunden ziehen ihren Nutzen primär aus dem Produkt selber (Qualität, Preis, Verfügbarkeit).
„Extrinsisch“ orientierte Kunden	Diese Kunden ziehen ihren Nutzen v.a. aus der Betreuung durch die Mitarbeiter des Unternehmens, aus Services und Informationen, die die Nutzung des Produktes verbessern.
„Strategisch“ orientierte Kunden	Diese Kunden suchen aktiv nach einer Partnerschaft mit Anbietern um spezifische Probleme zu lösen.

Tabelle 1: Bedürfnisorientierte Segmentierung für die Neukundenakquisition

Auch innerhalb dieser verschiedenen Gruppen können nochmals spezifischere Bedürfnissegmente gebildet werden. Allerdings ist zu beachten, dass eine gute Segmentierung nicht zu komplex wird. Jeder weitere Segmentierungsschritt sollte einen wesentlichen Erkenntnisgewinn bringen.

Auf die Konsequenzen aus dieser Segmentierung für die Akquisitionsstrategie sowie auf die Frage, wie diese Informationen zu beschaffen sind, gehen wir in den folgenden Kapiteln ein.

Eine gute Segmentierung schafft die Grundlage für eine **effektive Neukundenakquisition**. So ist es möglich, die Akquisitionsmaßnahmen möglichst gut am Kaufverhalten

verschiedener (Neu-)Kundensegmente auszurichten. Einen Überblick zu den beschriebenen Segmentierungskriterien liefert Tabelle 2.

	Bisherige Nichtverwender	Kunden des Wettbewerbs		
		Unzufriedene Kunden des Wettbewerb	Zufriedene Kunden des Wettbewerb	Erweiterungswillige Kunden des Wettbewerb
Intrinsisch orientierte K.				
Extrinsisch orientierte K.				
Strategisch orientierte K.				

Tabelle 2: Überblick zum grundsätzlichen Segmentierungsraaster von Neukunden

### 2.2.2 Wie definieren/priorisieren wir unsere Zielgruppen?

Die Segmentierung dient der Identifikation verschiedener Neukundensegmente. Diese Segmente könnten theoretisch für das Unternehmen alle gleich wichtig sein. Normalerweise wird dies aber nicht gelten. Die Frage, wie wichtig die verschiedenen Neukunden bzw. Neukundensegmente für das Unternehmen sind, soll im Rahmen der Priorisierung der Neukunden beantwortet werden. Der Ressourceneinsatz zur Gewinnung von Neukunden sollte entsprechend der Wichtigkeit der Neukunden bzw. Neukundensegmente erfolgen.

Obwohl dies unmittelbar einleuchtend sein sollte, ist häufig zu beobachten, dass viele Unternehmen die Tendenz haben, alle Kunden gewinnen zu wollen, die sie bekommen können. Eine der wesentlichen Ursachen dafür ist, dass viele Unternehmen den Wert und damit die Profitabilität ihrer potenziellen Neukunden nicht kennen (dieser informationsbezogene Aspekt soll im Rahmen des Informationsmanagements der Neukundenakquisition in Kapitel 4.2 diskutiert werden).

Dabei ist die **fehlende Priorisierung** von Kunden - insbesondere der Neukunden - in vielen Branchen der größte „**Produktivitätskiller**“ im Vertrieb. In viele Kunden wird im Rahmen der Akquisition und Bindung einfach zuviel investiert. Wertvolle (finanzielle und personelle) Ressourcen stehen dann nicht mehr für die Gewinnung der wirklich wertvollen Kunden zur Verfügung. Hier kann man auch von den sog. „Opportunitätskosten“ der Neukundenakquisition sprechen. Verschlimmert werden die negativen Konsequenzen aus

einer fehlenden Priorisierung durch die überdurchschnittlich hohe Abwanderungsrate von Neukunden gegenüber Bestandskunden (vgl. u.a. Reichheld/Detrick 2003).

Eines steht außer Frage: nur für die wenigsten Unternehmen macht es Sinn, alle potenziellen Neukunden ins Visier zu nehmen. In der Regel muss – insbesondere vor dem Hintergrund der eigenen Ressourcenknappheit – eine Auswahl der Nachfrager vorgenommen werden. Gerade angesichts sehr hoher Akquisitionskosten in vielen Branchen ist es notwendig, möglichst hochwertige Interessenten zum Kaufabschluss zu bewegen. So konnte vielfach belegt werden, dass eine solche „Qualitätsorientierung“ in der Neukundenakquisition zu besseren Betriebsergebnissen führt (vgl. Gelbrich 2001). Immer häufiger wird daher gefordert, dass sich die Aufgabe der Neukundenakquisition zu ändern hat (vgl. z.B. Stahl/Matzler 2001): Weg vom „Jagdverhalten“ (Maximierung der Anzahl neu akquirierter Kunden), hin zum „Investitionsverhalten“: Ziel wäre demnach weniger, die Anzahl der neu gewonnenen Kunden zu maximieren, als vielmehr jene potenziellen Kunden zu identifizieren, mit denen langfristige und profitable Geschäftsbeziehungen (d.h. möglichst dauerhafte und hohe Deckungsbeiträge) möglich scheinen.

Aber wie können Neukunden nun priorisiert werden? Bekannte Instrumente der Kundenpriorisierung, wie z.B. das Kundenportfolio, ABC-Analysen und Scoring-Modelle (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2006) eignen sich nur für Bestandskunden – Instrumente für die Priorisierung von (potenziellen) Neukunden sind wenig verbreitet. Die klassischen Kundenbewertungsmethoden wie z.B. das Kundenportfolio haben das Problem, dass Informationen zu potenziellen Kunden nicht vorliegen – von einer „Anbieterposition“ wie bei bestehenden Kunden kann nicht gesprochen werden.

Im Rahmen der Priorisierung von Neukunden interessieren v.a. **zwei Fragen**:

1. Wie hoch ist der erwartete **Neukundenwert**? Oder mit anderen Worten: mit welchen Neukunden glauben wir Geld verdienen zu können? Dies bestimmt u.a. die Frage, wie viele Ressourcen in einen solchen Kunden investiert werden können.
2. Bei welchen Kunden haben wir eine gute **Erfolgs- bzw. Akquise-Wahrscheinlichkeit**? Dies ist wichtig, weil bestimmte Kunden die Mühen u.U. nicht lohnen, weil das Unternehmen nicht in der Lage ist, ihre Anforderungen zu erfüllen.

Eine Möglichkeit, Neukunden auf Basis der o.g. Aspekte zu priorisieren, sind sog. „**Prospect Portfolios**“ bzw. „Interessenten Portfolios“ (vgl. Abbildung 4). Die vertikale Achse eines

solchen Portfolios erfasst den erwarteten **Neukundenwert**. Dieser ist dem Kundenwert bei Bestandskunden sehr ähnlich und kann anhand des erwarteten Beitrags des Kunden zu folgenden Zielen des Unternehmens erfasst werden (vgl. auch Haas 2003): den Leistungszielen (z.B. Wissen des Kunden, von dem die Anbieter profitieren können), den Marktzielen (z.B. erwartetes Absatz- und Umsatzpotenzial, Referenzkunden bzw. Meinungsführerpotenzial), den Ertragszielen (abhängig von Preisinteresse und Preisbereitschaft) sowie den Beziehungszielen (die Möglichkeiten zur Amortisation der Investitionen) des Unternehmens.

Im Gegensatz zu klassischen Kundenportfolios steht an der horizontalen Achse des Prospect-Portfolios die **Akquisitionswahrscheinlichkeit** (alternativ: das „Kundenzufriedenheitspotenzial“). Die Akquisitionswahrscheinlichkeit ergibt sich aus der Kombination aus einer Außenperspektive und Innenperspektive: Erstere stellt die Kundenperspektive dar und sollte die Basis-, Leistungs-, Begeisterungsfaktoren (zu dieser Unterscheidung vgl. auch Homburg/Krohmer 2006) des Kunden auf Basis seiner individuellen Nutzenerwartungen erfassen. Die Innenperspektive dagegen erfasst die Verfügbarkeit der Ressourcen und die Kompetenzstärke des Unternehmens. Es erfolgt also ein Abgleich aus „Was will der Kunde?“ und „Was kann ich ihm bieten?“. Bei Berücksichtigung mehrerer Kriterien pro Dimension kann man z.B. auf Scoring-Modelle zurückgreifen. Alternativ kann die Bewertung der Akquisitionswahrscheinlichkeit anhand der Abschlusswahrscheinlichkeit (abhängig von der Abschlussfähigkeit und -absicht) des Kunden gemessen werden (vgl. Haas 2003). Vorsicht ist geboten bei der Bewertung der Akquisitionswahrscheinlichkeit bei sehr wertvollen Kunden: Hier neigen Unternehmen häufig zu einer gewissen „Selbstüberschätzung“ der eigenen Fähigkeiten. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Anreizsysteme zu entwickeln, die an die Kriterien der Priorisierung angepasst sind (vgl. auch Kapitel 5.1). Abbildung 4 stellt den Aufbau eines solches Prospect Portfolios dar.

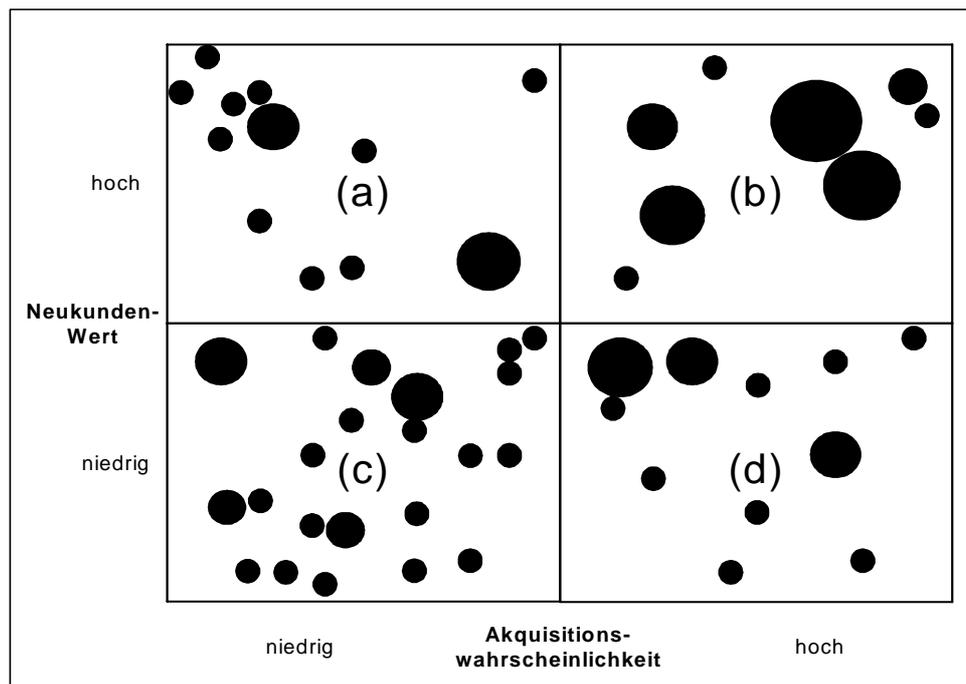


Abbildung 4: Beispiel eines Prospect Portfolios

Die Basisempfehlungen zu den vier Quadranten bzw. Ausprägungskombinationen im Portfolio lauten:

*(a) Hoher Neukundenwert, niedrige Akquisitionswahrscheinlichkeit:* Begrenzte Akquisition ausgewählter Prospects (z.B. Akquisition nur der potenziellen Neukunden, bei denen zumindest die erwartete Kundenbindungswahrscheinlichkeit hoch ist).

*(b) Hoher Neukundenwert, hohe Akquisitionswahrscheinlichkeit:* Akquisition mit höchster Priorität und mit einem dem Neukundenwert entsprechenden Ressourceneinsatz.

*(c) Niedriger Neukundenwert, niedrige Akquisitionswahrscheinlichkeit:* Konsequenter und vollständiger Verzicht auf jegliche aktive Ansprache dieser Prospects.

*(d) Niedriger Neukundenwert, hohe Akquisitionswahrscheinlichkeit:* Kundenansprache und Akquisition ausschließlich über kostengünstige Kanäle (z.B. per email, Post oder Telefon). Sicherstellung einer kostengünstigen Kundenbetreuung nach erfolgter Akquisition.

Eine solche Portfolio-Darstellung erlaubt darüber hinaus die Integration weiterer relevanter Größen (darstellbar z.B. anhand des Durchmessers der Kreise). So kann beispielsweise die explizite Betrachtung des erwarteten Kundenbindungsaufwands auch für die Priorisierung interessant sein. Empirische Ergebnisse zeigen nämlich (vgl. Reinartz/Thomas/Kumar 2005),

dass in vielen Fällen gerade die Kunden den höchsten Wert besitzen, die schwer zu akquirieren, aber leicht zu halten sind, wohingegen sich häufig die Kunden als am unprofitabelsten erweisen, die zwar leicht zu gewinnen, aber mit hohem Aufwand in der Kundenpflege verbunden sind.

### 2.3 Mit welchem Ansatz akquirieren wir unsere Neukunden?

Hat das Unternehmen die relevanten Zielgruppen identifiziert und priorisiert, ist zu klären, mit welchem grundsätzlichen Akquisitions-Ansatz diese Kunden zu gewinnen sind. Es geht also um die **grundsätzliche Logik** der Akquisition neuer Kunden.

Häufig ist zu beobachten, dass eine solche grundsätzliche Logik nie abgeleitet wurde, Akquisitionsstrategien nicht an die Bedürfnisse der Kunden angepasst sind und am Kunden vorbeigehen. Neben diesen Effektivitätsproblemen existieren darüber hinaus auch Effizienzprobleme, weil unterschiedliche Strategien unterschiedlich aufwändig sind und – im Sinne des „Investitionsverhaltens“ (vgl. Abschnitt 2.2) – an die Priorisierung der Neukunden angepasst sein sollten.

Grundsätzlich empfehlen wir daher, **die Akquisitionsstrategie** zwischen unterschiedlichen Neukundensegmenten und priorisierten Zielgruppen (siehe Abschnitt 2.2) zu **differenzieren**. Ein Erstnutzer (dessen Bedürfnis u.U. überhaupt erst geweckt werden muss) muss anders akquiriert werden, als ein Kunde des Wettbewerbs. Bei letzteren ist wiederum zu differenzieren, ob es sich dabei um einen zufriedenen oder unzufriedenen Kunden des Wettbewerbs handelt. Eine Übersicht mit Beispielen vermittelt Tabelle 3 auf S. 20.

Wir unterscheiden 6 grundsätzliche Akquisitionsansätze bzw. Akquisitionsstrategien:

- 1) **Leistungsfokus:** die Neukundenakquisition erfolgt primär über das Angebot relativ hochwertiger und im Wettbewerbsvergleich überlegener Produkte/Dienstleistungen.
- 2) **Leistungsprogrammbreite:** die Neukundenakquisition erfolgt primär über das Angebot einer relativ großen Vielfalt an Kern- und Zusatzprodukten bzw. – dienstleistungen.
- 3) **Beziehungsfokus:** die Neukundenakquisition erfolgt primär über einen vorsichtigen Beziehungsaufbau und ein hohes Maß an persönlicher Interaktion und die Erbringung von Vorleistungen. Der frühe Verkaufsabschluss steht hier weniger im Fokus als der sorgfältige Aufbau einer langfristig ausgerichteten Beziehung.

- 4) **Stabile Niedrigpreispolitik:** die Neukundenakquisition erfolgt primär über das Angebot konstant und relativ günstiger Preise/Konditionen.
- 5) **Vorübergehende Niedrigpreisangebote:** die Neukundenakquisition erfolgt primär über das vorübergehende Angebot besonders attraktiver Einstiegsbedingungen/-preise. Dazu gehören auch Finanzierungsangebote, wie z.B. zinsgünstige oder -freie Darlehen oder die Inzahlungnahme bestehender Produkte.
- 6) **Kommunikationsfokus:** die Neukundenakquisition erfolgt primär über gezielte Kommunikations- und Referenzaktivitäten. Grundlage des Akquisitions-Erfolgs ist der gute Ruf im Markt.

Nur wenige Unternehmen werden einen dieser Ansätze ausschließlich verfolgen. Vielmehr treten diese Ansätze in der Regel in Kombination mit unterschiedlicher Gewichtung auf. Die Dominanz eines dieser Ansätze spiegelt die o.g. „Logik“ der Neukundenakquisition wieder.

Die unterschiedliche Bedeutung dieser sechs Ansätze für die in Abschnitt 2.2 beschriebenen Neukundensegmente sollte unmittelbar klar werden: So ist beispielsweise ein zufriedener Kunde des Wettbewerbs (sofern nicht intrinsisch orientiert) am ehesten durch den Beziehungsfokus zu gewinnen: Die im Rahmen des Beziehungsfokus angestrebte Kontakthäufigkeit zwischen Anbieter und Kunde führt zu einer verbesserten Wahrnehmung der eigenen Mitarbeiter durch den Kunden. Darüber hinaus trägt der Beziehungsfokus dazu bei, die Informationslage des Anbieters zum potenziellen Neukunden zu verbessern. Darauf aufbauend können bedarfsgerechtere Angebote konzipiert werden. Zentral ist hier auch der Vertrauensaufbau, der notwendig ist, um sich als Alternative zu dem bestehenden Lieferanten zu positionieren.

Eine Übersicht zur Nutzung dieser Akquisitionsansätze gegenüber unterschiedlichen Neukundensegmenten ist Tabelle 3 zu entnehmen:

Kundensegment		NKA-Ansatz
Erstnutzer		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Kommunikations-/Referenzenfokus</u> zur Bekanntheits- und Nachfragestimulierung</li> <li>• <u>Vorübergehende Niedrigpreisangebote</u> zur Förderung von Versuchskäufen</li> </ul>
Kunden des Wettbewerbs	Unzufriedene Kunden des Wettbewerbs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Leistungsfokus &amp; Leistungsprogrammbreite</u>: Aufzeigen der eigenen Leistungsfähigkeit</li> <li>• <u>Niedrigpreis-Fokus (EDLP)</u>: Aufzeigen der eigenen Preisvorteile und Kostensenkungspotenziale – dadurch Überwindung der kostenbezogenen Kundenbindungsfaktoren (u.a.: Übernahme der finanziellen Wechselkosten)</li> </ul>
	Erweiterungsbereite Kunden des Wettbewerbs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorübergehende Niedrigpreisangebote</u> zum Aufbau eines „Brückenkopfes“ - späterer Ausbau der Geschäftsbeziehung</li> <li>• <u>Beziehungsfokus</u> zum langsamen „Aufbrechen“ des Kunden</li> </ul>
	Zufriedene Kunden des Wettbewerbs	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 10px;">}</div> <div> <p>Intrinsisch orientierte Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Niedrigpreis-Fokus (EDLP)</u>: Aufzeigen der eigenen Preisvorteile und Kostensenkungspotenziale – dadurch Überwindung der kostenbezogenen Kundenbindungsfaktoren (u.a.: Übernahme der finanziellen Wechselkosten)</li> <li>• <u>Leistungsfokus &amp; Leistungsprogrammbreite</u>: Aufzeigen der eigenen Leistungsfähigkeit</li> </ul> </div> </div>
	<i>Illustrativ</i>	
	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 10px;">}</div> <div> <p>Strategisch-orientierte Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Beziehungsfokus</u>: Umgehen bestehender Kundenbindungsfaktoren (z.B. durch Ansprache neuer Meinungsbildner beim Kunden)</li> <li>• <u>Unterstützend: Kommunikations-/Referenzenfokus</u> zum Beleg der eigenen Leistungsfähigkeit</li> </ul> </div> </div>	

Tabelle 3: Nutzung von Akquisitionsansätzen gegenüber unterschiedlichen Neukundensegmenten

Im Rahmen unserer branchenübergreifenden Untersuchung am IMU zu den Erfolgsfaktoren und dem State of Practice der Neukundenakquisition (vgl. auch Homburg/Fargel 2006) wurde deutlich, dass Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen besonders häufig über einen Leistungsfokus oder einen Beziehungsfokus akquirieren. Während allerdings ersterer analog zu einer stabilen Niedrigpreispolitik einen sehr erfolgreichen Akquisitionsansatz darstellt, wird die akquisitorische Wirkung des aufwändigen Beziehungsfokus in vielen Unternehmen und Branchen stark überschätzt. Für bestimmte Kundensegmente und Produktgruppen mag ein solcher Ansatz sicherlich die gewünschte Wirkung haben – im Allgemeinen ist auf Basis unserer Erkenntnisse aber von einem ungerichteten Einsatz des Beziehungsfokus im Rahmen der Neukundenakquisition klar abzuraten. Gleiches gilt für einen „mit der Gießkanne“ praktizierten Penetrationsfokus.

## 2.4 Wie viele Ressourcen wollen wir für die Neukundenakquisition investieren?

Hat das Unternehmen die geeigneten Akquisitionsansätze identifiziert, ist die Frage zu klären, welche personellen und finanziellen Ressourcen in die Neukundenakquisition investiert werden sollen.

In den vergangenen Jahren ist die Neukundenakquisition gegenüber der Kundenbindung in vielen Unternehmen und Branchen in den Hintergrund geraten. Das heißt aber nicht zwangsläufig, dass die Mittel für die Neukundenakquisition damit auch deutlich reduziert wurden. Vielmehr wurde **nicht bewusst bzw. systematisch abgeleitet**, wie viel in welches der beiden Marketing-/Vertriebsziele investiert werden muss. Viele Unternehmen **wissen nicht einmal**, wie viel sie in die Neukundenakquisition bzw. in die Kundenbindung investieren. Im Rahmen unserer empirischen Untersuchung zum branchenübergreifenden State of Practice der Neukundenakquisition haben wir beispielsweise festgestellt, dass weniger als jedes vierte befragte Unternehmen systematisch mit dedizierten Budgets für die Neukundenakquisition arbeitet.

Die Frage der Ressourcenverteilung zwischen Neukundenakquisition und Kundenbindung darf selbstverständlich keine isolierte Entscheidung sein, sondern sollte von den strategischen Zielen des Unternehmens abhängen. Die Frage der richtigen Gewichtung der Neukundenakquisition gegenüber der Kundenbindung hängt darüber hinaus stark von internen und externen Rahmenbedingungen des Unternehmens ab (z.B. Marktwachstum, eigene Innovationen, Ausschöpfungsgrad bei bestehenden Kunden, Wachstumsziele, etc.).

Gibt es nun eine **optimale Balance zwischen Neukundenakquisition und Kundenbindung**? - Aus unserer Sicht gibt es ein solches generelles und branchenübergreifend ableitbares Optimum nicht. Die Marketing- und Vertriebsliteratur (z.B. Blattberg/Deighton 1996, Krafft 2002) liefert für die Herleitung der optimalen Ressourcenallokation zwar eine Anzahl analytischer Rechenmodelle. Diese sind aus unserer Sicht aber eher eingeschränkt praxistauglich.

Wir wollen in diesem Zusammenhang vielmehr **zwei wichtige Aspekte** herausstellen, **die branchenübergreifend für Unternehmen von hoher Bedeutung** sind:

- 1) Unternehmen müssen klar und **nachvollziehbar ableiten**, wie viele Ressourcen sie in die Neukundenakquisition investieren wollen. Hier ist nicht nur die Gegenüberstellung

zum geplanten Ressourceneinsatz für die Kundenbindung von Relevanz, sondern auch der Vergleich zum Wettbewerb sowie zum eigenen Geschäftsvolumen. Dies gilt für die langfristige strategische Planung ebenso wie für die Jahresplanung.

- 2) Das **ausgewogene Verhältnis zwischen Neukundenakquisition und Kundenbindung** ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Nur selten können es sich Unternehmen erlauben, eines dieser Ziele zu vernachlässigen. Bei aller Euphorie zum Thema Kundenbindung sollte die Neukundenakquisition daher nie gänzlich aufgegeben werden.

Grundsätzlich ist zum Thema der Ressourcenallokation aber auch zu sagen: unsere empirischen Ergebnisse zeigen, dass es viel weniger die Quantität als vielmehr die Qualität der Ressourcen ist, die den Akquisitionserfolg beeinflusst. Auf den Qualitätsaspekt gehen wir insbesondere in Abschnitt 3.2 ein.

## 2.5 Exemplarische Excellence-Kriterien zur Strategischen Weichenstellung

Tabelle 4 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zur strategischen Weichenstellung der Neukundenakquisition dar.

Das Unternehmen...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
<b>1. Wann ist die Neukundenakquisition für uns erfolgreich?</b>							
achtet neben der Effektivität auch auf die Wirtschaftlichkeit der Neukundenakquisition.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>2. Wie segmentieren und priorisieren wir potenzielle Neukunden?</b>							
arbeitet mit einer Segmentierung pot. Neukunden, bei der klare Unterschiede zwischen den Segmenten bzgl. der Kundenbedürfnisse (z.B. bzgl. Preisen oder Service) erkennbar ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
arbeitet mit einer Segmentierung pot. Neukunden bei der klare Unterschiede zwischen den Segmenten im Kundenverhalten erkennbar sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
unterscheidet pot. Neukunden nach ihrer Wichtigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bearbeitet bestimmte pot. Neukunden viel intensiver als andere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
akquiriert pot. Neukunden auf Basis klarer Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
setzt seine knappen Ressourcen nur für diejenigen pot. Neukunden ein, für die sich dieser Einsatz lohnt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>3. Welches ist unser grundsätzlicher Akquisitionsansatz?</b>							
hat systematisch abgeleitet, nach welcher grundsätzlichen Logik Neukunden akquiriert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
differenziert seine Akquisitionsstrategien für versch. Neukundensegmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>4. Wieviele Ressourcen investieren wir in die Neukundenakquisition?</b>							
kennt das Verhältnis zwischen den Aufwendungen für die Neukundenakquisition und den Aufwendungen für die Betreuung/Bindung von Bestandskunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt das Verhältnis zwischen den Aufwendungen für die Neukundenakquisition und dem Geschäftsvolumen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt das Verhältnis zwischen den Aufwendungen für die Neukundenakquisition und den Aufwendungen des Wettbewerbs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 4: Exemplarische Excellence-Kriterien zur strategischen Weichenstellung

### 3 Organisation und Akteure

Während die Kundenbindung in vielen Unternehmen auch organisatorisch verankert ist (z.B. über dedizierte CRM-Manager, Beschwerdemanagement o.ä.), fristet die Neukundenakquisition auch diesbezüglich eher ein „Schattendasein“. Im Rahmen der aufbauorganisatorischen Ausgestaltung der Neukundenakquisition stellt sich darüber hinaus die Frage nach den Akteuren – an der Kundenfront und im Support. Diese häufig vernachlässigten, aber in hohem Maße für den Akquisitionserfolg relevanten Aspekte soll dieses Kapitel adressieren.

#### 3.1 Wer ist für die Akquisition neuer Kunden verantwortlich?

Die zentralen Fragen zur organisatorischen Ausgestaltung der Neukundenakquisition sind:

- Soll die Neukundenakquisition von der Bestandskundenbindung organisatorisch getrennt werden?
- Unter welchen Umständen sind für die Neukundenakquisition dedizierte Ressourcen/Abteilungen bereitzustellen?
- Welche Vor- und Nachteile hätte diese dedizierte Bereitstellung von Ressourcen?

Wird die Neukundenakquisition von der Kundenbindung getrennt, ist oftmals die Rede von „**Spezialvertrieben**“ bzw. von „**Hunter & Farmer-Modellen**“. Während die Interessentengewinnung und die eigentliche Neukundenakquisition durch spezialisierte „Hunter“ betrieben wird, erfolgt die nachgelagerte Betreuung durch andere Abteilungen/Mitarbeiter (die „Farmer“). Ein gewonnener Kunde wird damit „übergeben“. Großunternehmen unterschiedlicher Branchen wie z.B. Dell, die Citibank und Bereiche der Telekom arbeiten mit einer solchen Spezialisierung im Rahmen der Neukundenakquisition und Kundenbindung.

Dies sei am **Beispiel Dell** weiter illustriert: hier müssen die „Hunter“ die Fähigkeit besitzen, mit Führungskräften potenzieller Kunden zu verhandeln und auch bei sog. „Cold Calls“ – also unaufgeforderten Besuchen - Verkaufsabschlüsse zu erzielen. Für Erfolge bei dieser schwierigen Aufgabe erhalten die Hunter sehr hohe Anreize. Akquirierte Neukunden werden dann an sog. Clusterteams übergeben, die sich aus „Entwicklern“ („Increaser“) und „Abwicklern“ („Fulfiller“) zusammensetzen. Die Entwickler arbeiten ebenfalls im Verkaufsaußendienst und haben die Aufgabe, die gewonnenen Neukunden an Dell zu binden und weiter zu durchdringen. Dazu müssen sie deren Bedürfnisse und Probleme erkennen und

verstehen, mögliche Lösungen entwickeln und anbieten und damit potenzielle Projekte akquirieren. Diese Entwickler werden über das Wachstum ihrer Geschäftsbeziehungen (z.B. über Cross- und Upselling) honoriert. Die sog. Abwickler wiederum sind im Gegensatz zu den beiden anderen Gruppen nicht im Außen- sondern im Innendienst tätig und versorgen die Entwickler mit spezifischen Informationen, begleiten die Auftrags- und Projektabwicklung, decken Probleme auf und kontaktieren den Kundendienst bei technischen Problem. Ihre Hauptaufgabe ist die Entlastung der Entwickler von wenig produktiven, aber zeitaufwendigen Tätigkeiten des Tagesgeschäfts. Erfolgreiche Abwickler müssen ständig verfügbar sein und über umfangreiche Kenntnisse zu Möglichkeiten der technischen Unterstützung durch Dell verfügen. Auch die Abwickler werden über das Wachstum ihrer Kundenbeziehungen honoriert.

Solche Spezialvertriebe haben neben einer Reihe **wichtiger Vorteile auch einige Nachteile**. Tabelle 5 bietet einen Überblick über die Vor- und Nachteile von Spezialvertrieben.

Vorteile von Spezialvertrieben	Nachteile von Spezialvertrieben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Stärken der Verkaufsmitarbeiter können besser genutzt werden. Die Neukundenakquisition erfordert ein besonderes Persönlichkeitsprofil - Mitarbeiter können nur selten beide Aufgaben (Neukundenakquisition und Kundenbindung) exzellent erfüllen</li> <li>• Keine „Flucht“ in Betreuungsaktivitäten möglich – Mitarbeiter sind vollständig der Neukundenakquisition verpflichtet</li> <li>• Vertriebsmitarbeiter in Mischvertrieben haben oft nicht ausreichend Zeit für die aufwendige Erschließung neuer Kunden</li> <li>• Verbesserte Ansprache der unterschiedlichen Kundensegmente innerhalb der Neu- und Bestandskundengruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Kontinuität in der Kundenbeziehung.</li> <li>• Effektivität und Effizienz der „Übergabe“ zwischen Hunter und Farmer ist erfolgskritisch – aber schwierig</li> <li>• Gefahr von Versprechungen im Rahmen der Neukundenakquisition, die später nicht gehalten werden</li> <li>• Risiko der Entstehung einer „Zweiklassengesellschaft“ – „Hunter“ sind die vermeintlich besseren Mitarbeiter (wahrgenommener Kompetenzverlust für den Restvertrieb)</li> </ul>

Tabelle 5: Vor- und Nachteile von Spezialvertrieben

Einige der genannten Probleme können über ein entsprechendes Anreizsystem (vgl. Abschnitt 5.1) gelöst werden.

Dennoch ist diese Art der Arbeitsteilung in Spezialvertrieben nur unter bestimmten Bedingungen zu empfehlen. Tabelle 6 liefert abschließend eine kurze Übersicht zu den unterschiedlichen Rahmenbedingungen.

Rahmenbedingungen, Spezialvertriebe begünstigen	Rahmenbedingungen, die Mischvertriebe begünstigen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lange Nutzungszyklen</li> <li>• Einmalgeschäft – Kunden i.d.R. bereits bei Erstkauf profitabel für das Unternehmen</li> <li>• Geringe Kundenbindungsraten</li> <li>• Geringe Anforderungen an Folgekontakte</li> <li>• Teamverkauf/-Betreuung</li> <li>• Klare Unterschiede in den Bedürfnissen von Neu- und Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufig wiederkehrende, komplexere Kaufentscheidungen,</li> <li>• Komplexere Produkte/Leistungen</li> <li>• Verkäufer ist „Produktbestandteil“ (also bei Kunden, die auf beratenden und strategischen Verkauf Wert legen)</li> <li>• Hohe Cross-Selling Potenziale</li> <li>• Kunden, die erst im Laufe der Geschäftsbeziehung profitabel werden</li> </ul>

Tabelle 6: Rahmenbedingungen für und gegen den Einsatz von Spezialvertrieben

### 3.2 Welche Mitarbeiter setzen wir mit welchen Qualifikationen für die Neukundenakquisition ein?

Die zweite relevante Frage im Zusammenhang mit der Aufbauorganisation für die Neukundenakquisition bezieht sich auf die eigenen Mitarbeiter und deren notwendige Qualifikationen. Es geht also um **personen-/mitarbeiterbezogene Erfolgsfaktoren** für die Neukundenakquisition.

Hierbei handelt es sich um ein in der Unternehmenspraxis weitverbreitetes Problem: Viele, auch sehr gute Vertriebsmitarbeiter sind keine guten Akquisiteure, weil ... .

- **... sie nicht wollen:** Die Bemühungen im Rahmen der Neukundenakquisition sind häufig sehr anstrengend und bringen ein erhöhtes Misserfolgsrisiko mit sich. Man kennt den Kunden nicht, muss die potenzielle Geschäftsbeziehung bei Null anfangen lassen. Auf der anderen Seite stehen die bekannten Bestandskunden, man kennt sich, weiß um eine gewisse Konstanz und Zuverlässigkeit in den Bestellungen und hat u.U. sogar wenig Mühe, zusätzliche Geschäfte zu erzielen. Es ist bequemer, die eigenen bekannten Kunden zu betreuen. Schuld daran sind oftmals auch die Steuerungssysteme im Vertrieb. Verkäufer werden nicht dazu motiviert oder incentiviert die Mühen der Neukundenakquisition auf sich zu nehmen. Auf diesen Aspekt und die Möglichkeiten das „Wollen“ zu steigern werden wir im Rahmen von Kapitel 5.1 gesondert eingehen.
- **... sie nicht können.** Dies hängt eng mit dem vorgenannten Aspekt der dedizierten Ressourcen zusammen. Spezialvertriebe und „Hunter & Farmer“-Modelle werden insbesondere vor dem Hintergrund der speziellen Anforderungen der

Neukundenakquisition eingesetzt. Im Folgenden wollen wir uns speziell diesem „Können“ widmen.

Viele Verkaufsratgeber sind über die Eigenschaften und **Qualifikationen guter Verkäufer** geschrieben worden. Ein **systematischer Ansatz zur Übersicht** und Beschreibung der Eigenschaften guter Verkäufer findet sich beispielsweise in Homburg/Schäfer/Schneider (2006). Obwohl die dort aufgeführten Kompetenzen und Eigenschaften auch im Zusammenhang mit der Neukundenakquisition von Relevanz sind, stellt der **spezielle Kontext der Neukundenakquisition weitere spezifischere Anforderungen an die Mitarbeiter**.

Angelehnt an die Systematisierung von Homburg/Schäfer/Schneider (2006) und unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Neukundenakquisition haben wir folgende **Bestandteile des „Akquisitions-Fits“** eines Mitarbeiters entwickelt. Dabei stehen die Elemente 1) und 2) für Kompetenzen bzw. Persönlichkeitsmerkmale, die „Vollblut-Akquisiteure“ haben sollten und eher spezifisch für die Neukundenakquisition sind. Die Elemente 3)-5) dagegen sind weniger neukunden-spezifisch und sollten zum Basisrüstzeug jedes Akquisiteurs ebenso wie jedes Vertriebsmitarbeiters zählen.

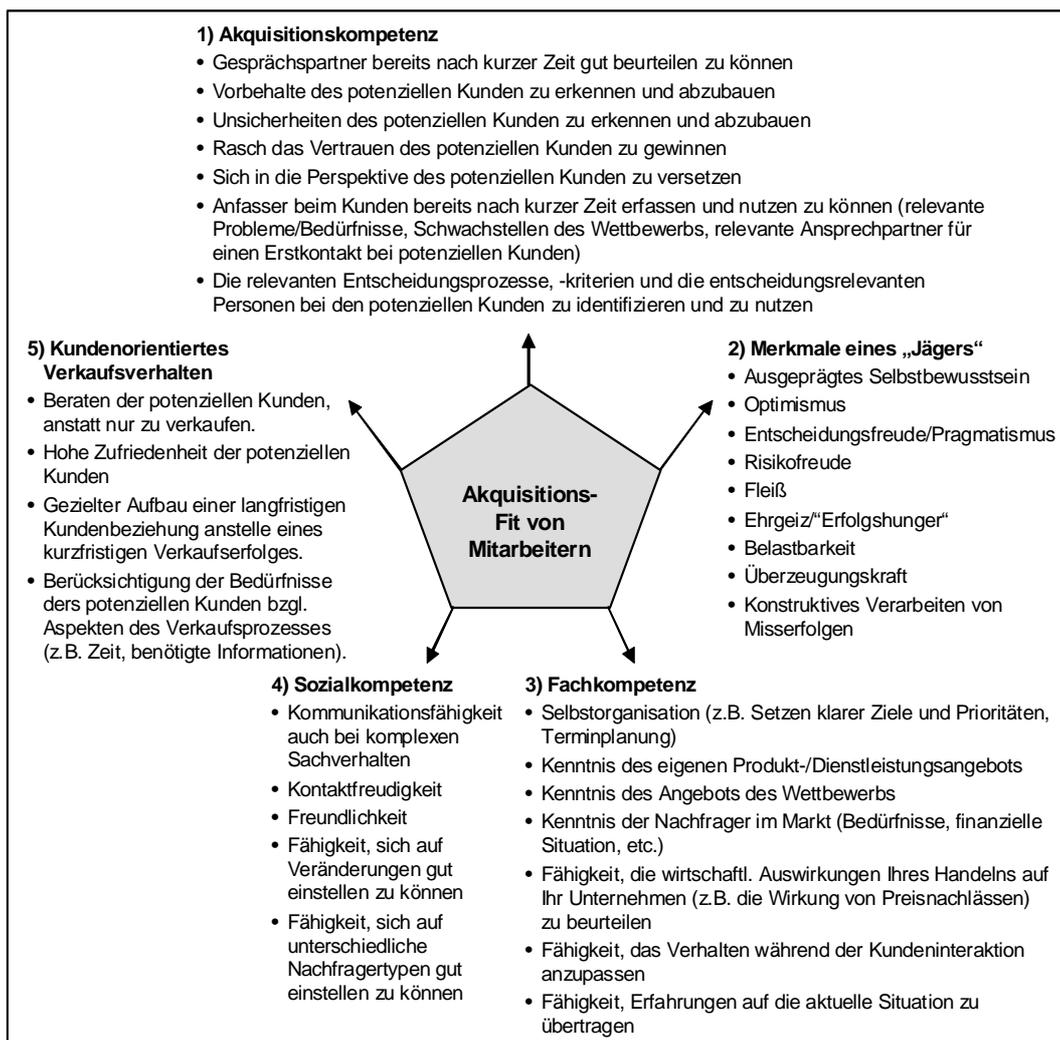


Abbildung 5: Elemente des Akquisitions-Fits von Mitarbeitern

Das kundenorientierte Verkaufsverhalten sei hier gesondert kommentiert: Seit einiger Zeit geht man davon aus, dass es in der Regel nicht mehr die schnelle „Hit&Run“-Akquisition, sondern ein auf Kundenzufriedenheit ausgelegtes Verkaufsverhalten ist, das zum Akquiseerfolg und auch zu einer längerfristigen Kundenbindung führt. Dem wollen auch wir nicht grundsätzlich widersprechen, an dieser Stelle aber betonen, dass es auch ein **Übermaß an Kundenorientierung** geben kann. Dies ist ein Phänomen, das auch im Rahmen der Kundenbindung, insbesondere aber für die Neukundenakquisition zutrifft. Oftmals wird zuviel „gekuschelt“ und weniger verkauft. Da kann es schnell passieren, dass einem ein Wettbewerber mit dem Verkaufsabschluss zuvor kommt. Wir betonen dies so, weil heutzutage sehr viele das Primat der Kundenorientierung predigen. Ziel muss aber immer

auch der Verkauf und damit eine entsprechende Abschlussorientierung sein. Es geht also um **die richtige Balance aus Abschluss- und Kundenorientierung.**

Unsere empirischen Erkenntnisse unterstützen die These, dass im Rahmen der Neukundenakquisition die Abschlussorientierung einen gewissen Vorrang vor der Kundenorientierung haben sollte. Dabei haben wir auch herausgefunden, dass Unternehmen mit der Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter mehrheitlich zufrieden sind. Dagegen sieht die Mehrheit der Unternehmen in der Verkaufs- /Abschlussorientierung ihrer Mitarbeiter deutliche Verbesserungspotenziale.

### **3.3 Wie entlasten wir unsere Verkaufsmitarbeiter von nicht-akquisitionsbezogenen Aktivitäten?**

Im Vertrieb gibt es ein sehr weit verbreitetes Problem: Vertriebsmitarbeiter haben keine bzw. zu wenig Zeit für das eigentliche Verkaufen. Weitere typische Probleme/Herausforderungen aus Sicht der Neukundenakquisition sind:

- Vertriebsmitarbeiter haben grundsätzlich zu wenig Zeit für die Ansprache von Kunden.
- Vertriebsmitarbeiter verwenden zu viel der verbleibenden Zeit auf die Bestandskundenbetreuung.
- Zusätzlich zum direkten Kundenkontakt fallen gerade im Rahmen der Neukundenakquisition eine Reihe von vor- und nachbereitenden sowie begleitenden Aktivitäten an, die durch den Mitarbeiter häufig selbst bearbeitet werden müssen.
- Werden unterstützende Ressourcen herangezogen, ist deren notwendige Qualifikation und Verfügbarkeit häufig nicht gewährleistet (z.B. technische Unterstützung, Management-Begleitung, ...).

Ein wichtiger Erfolgsfaktor der Neukundenakquisition ist daher, zu gewährleisten, dass die knappen (und i.d.R. teuren) Vertriebsressourcen so weit wie möglich von nicht-unmittelbar akquisitionsbezogenen Aktivitäten entlastet werden. Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass bei Spezialfragen und besonderen Anforderungen der Kunden bzw. der Akquisitionssituation der Akquisiteur durch entsprechend verfügbare und qualifizierte Mitarbeiter im Innen- und Außendienst unterstützt wird. Gerade in Business-to-Business-Märkten, in denen sehr komplexe und erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen vertrieben werden, hat sich daher der Einsatz von sog. „Selling-Teams“ bewährt. Ein solch qualifizierter Support mag zwar teuer sein – die spürbare Entlastung der Verkäufer macht sich in den meisten Fällen aber sehr bezahlt.

### 3.4 Exemplarische Excellence-Kriterien zu Organisation und Akteuren

Tabelle 7 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zu Organisation und Akteuren dar.

Das Unternehmen...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
<b>5. Wer ist für die Neukundenakquisition verantwortlich?</b>							
kennt die Zeitallokation seiner personalen Ressourcen (im Verkauf tätige Mitarbeiter im Außen- und Innendienst sowie Führungskräfte) für die Neukundenakquisition.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat systematisch analysiert, inwiefern eine organisationale Trennung von Neukundenakquisition und Kundenbindung geeignet ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>6. Inwiefern verfügen unsere Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen?</b>							
achtet bei der Einstellung und Weiterbildung auf den „Akquisitions-Fit“ der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt sicher, dass die Mitarbeiter die notwendige Balance aus Abschluss- und Kundenorientierung verfolgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>7. Wie entlasten wir unsere Verkaufsmitarbeiter von nicht-verkaufsbezogenen Aktivitäten?</b>							
stellt die Unterstützung der Verkaufsmitarbeiter durch ausreichend viele Mitarbeiter sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt die Unterstützung der Verkaufsmitarbeiter durch ausreichend qualifizierte Mitarbeiter sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
entlastet seine Verkaufsmitarbeiter so weit wie möglich von administrativen Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt die Unterstützung durch Spezialisten bei Sonder- und Detailfragen potenzieller Kunden sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 7: Exemplarische Excellence-Kriterien zu Organisation und Akteuren

## 4 Informationsmanagement der Neukundenakquisition

Die erfolgreiche Neukundenakquisition stützt sich wesentlich auf die Art und Qualität der verfügbaren Informationen. Gerade weil es keinen universellen „one size fits all“-Akquisitionsansatz gibt, ist die Nutzung (individueller) kundenbezogener Informationen besonders wichtig. Mit Hilfe kundenbezogener Informationen können Mitarbeiter den unbefriedigten Bedarf von Neukunden besser identifizieren und entsprechende Angebote gestalten.

Das typische Problem in Unternehmen ist allerdings: Es stehen nicht ausreichend aussagekräftige Informationen über potenzielle Neukunden zur Verfügung. Im Gegensatz zur Bestandskundenbindung sind im Rahmen der Neukundenakquisition der Kunde sowie seine Bedürfnisse und sein Kaufverhalten i.d.R. unbekannt. Das Unternehmen, das trotz dieser Restriktionen die richtigen Informationen richtig einsetzt, hat damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Der folgende Abschnitt befasst sich daher mit dem Informationsmanagement im Kontext der Neukundenakquisition. Es geht darum, wie das Informationsmanagement die Neukundenakquisition bestmöglich unterstützen kann.

Drei relevante Bereiche werden dafür anhand der folgenden Leitfragen beschrieben:

- Mit welchen Informationen unterstützen wir die Akquisition neuer Kunden? (Abschnitt 4.1)
- Aus welchen Quellen beziehe ich meine notwendigen Informationen? (Abschnitt 4.2)
- Wie verwende ich diese Informationen im Unternehmen? (Abschnitt 4.3)

### 4.1 Mit welchen Informationen unterstützen wir die Neukundenakquisition?

Informationen sind das A und O einer erfolgreichen Marktbearbeitung. Eine Systematisierung der Informationen, die grundsätzlich für die erfolgreiche Vertriebsarbeit benötigt werden, liefern Homburg/Schäfer/Schneider (2006). Da die Neukundenakquisition jedoch besondere Anforderungen auch an die erforderlichen Informationen stellt, sollten diese Daten **ergänzt werden um akquisitionsspezifische** Informationen. Besonders relevant sind die folgenden Informationen:

- **Neukundenwert:** dieser kann im Rahmen der Neukundenakquisition allenfalls geschätzt werden. Generell gilt aber: besser eine ungenaue Schätzung als gar keine – ist doch der

erwartete Neukundenwert die wesentliche Grundlage für die Priorisierung der Neukunden (vgl. Abschnitt 2.2).

- **Akquisitionswahrscheinlichkeit bzw. Kundenzufriedenheitspotenzial:** hierbei handelt es sich um weitere für die Priorisierung von Neukunden in hohem Maße relevante Größen. Der Anbieter muss sich fragen: bei welchen Kunden habe ich ein hohes Akquisitions- und Kundenzufriedenheitspotenzial (wo und wie gut kann ich also Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren des Kunden erfüllen)? Auch diese Informationen sind für die Priorisierung notwendig.
- **Kundenzufriedenheit und Wechselbereitschaft:** diese sind Informationen, die insbesondere für die Segmentierung der Neukunden gebraucht werden. Hierzu zählen Informationen über die Zufriedenheit in der bestehenden Geschäftsbeziehung, aktuelle Probleme in dieser Beziehung, potenzielle Wechselkosten, Erweiterungswille oder Wechselwille des Kunden, etc..
- **„Anfasser“** beim potenziellen Neukunden: während die vorgenannten Informationsaspekte insbesondere die Neukundenakquisitions-Strategie mitbestimmen, geht es hier um direkte Inhalte im Rahmen der Akquisitionsaktivitäten. Solche „Anfasser“ stellen konkrete Möglichkeiten dar, den Kunden zu überzeugen und zu gewinnen. Insbesondere der unter 2.3 genannte Beziehungsfokus erlaubt es, in ersten (unverbindlichen) Interaktionen mit dem potenziellen Kunden „Anfasser“ zu identifizieren und die anschließenden Aktivitäten und Argumentationen darauf anzupassen. „Anfasser“ beim Kunden können
  - besondere Themen/Anforderungen sein, die durch den Anbieter adressiert werden können (z.B. Interesse am Einsatz einer neuen Technologie bei potenziellen Kunden von Maschinenbauunternehmen, Kostenprobleme und Restrukturierungsdruck bei potenziellen Klienten von Unternehmensberatern, etc.)
  - bestimmte Personen sein (z.B. wichtige Entscheidungsträger, die in relevanten Entscheidungsgremien sitzen)
  - durch den Kunden wahrgenommene Schwachstellen des Wettbewerbs sein (z.B. Wann war welcher Kunde/Kundenmitarbeiter mit Produkten/Leistungen des Wettbewerbs unzufrieden? Wo gibt es persönliche Konflikte zwischen Kunde und Wettbewerb?)

- **Bedürfnisse:** Bedürfnisse betreffen sowohl die strategische als auch die operative Ebene der Neukundenakquisition. Hier geht es nicht nur um Bedürfnisse/Anforderungen bezogen auf die Kernleistung/das Kernprodukt, sondern gleichermaßen um Bedürfnisse bezogen auf den Verkaufsprozess und die Interaktion mit dem Anbieter. Dazu zählt z.B.: Wann möchte der Kunden wie und durch wen angesprochen werden? Welche Informationen benötigt er bis wann in welcher Form? etc..
- **Entscheidungsstrukturen, -prozesse und -kriterien:** diese Informationen sind ebenfalls von großer Bedeutung – insbesondere im B-to-B-Bereich (hier fällt dies häufig unter den Begriff der „Buying-Center-Analyse“). Von zentraler Bedeutung sind beispielsweise folgende Fragen: Wie wichtig ist der Preis als formales Entscheidungskriterium (Gibt es kritische Schwellenwerte?) Stellt der maximale Preisabstand zum nächstgünstigen Wettbewerber ein wesentliches Entscheidungskriterium dar? Wie viele Vergleichsangebote werden eingeholt? Wer ist an der Einkaufsentscheidung beteiligt?

(Für einen umfassenden Fragenkatalog zur Kundenanalyse verweisen wir auf Homburg/Schäfer/Schneider 2006). Die bisher genannten Informationen bezogen sich auf die potenziellen Neukunden des Unternehmens. Weitere für die Neukundenakquisition sehr wichtige Informationen betreffen den **Wettbewerb**. Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen zwei Arten von Wettbewerbs-Informationen:

- Informationen zu Wechselbarrieren, Kundenbindungsmaßnahmen des **verteidigenden Wettbewerbs**. Relevante Fragen sind z.B.: wann und wo sind Kundenbeziehungen des Wettbewerbs gefährdet? Hat der Wettbewerber wichtige Kundenbetreuer verloren? Wie funktioniert die Kundenbindung des Wettbewerbers? Gibt es Anhaltspunkte, wie diese attackiert werden kann?
- Informationen zu Angriffsstrategien, -aktivitäten anderer **offensiv agierender Wettbewerber**.

Diese Informationen sollten nicht nur aggregiert, sondern im Idealfall für jeden relevanten Wettbewerber auf individueller Basis gesammelt werden. Einen Überblick zu den für die Neukundenakquisition notwendigen Informationen vermittelt Abbildung 6.

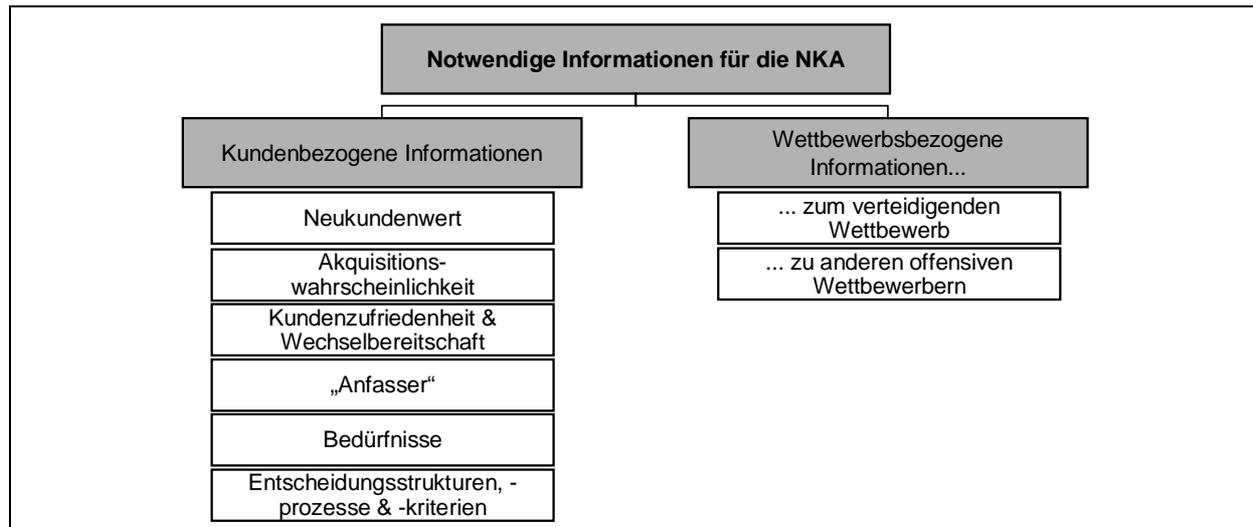


Abbildung 6: Notwendige Informationen für die Neukundenakquisition

#### 4.2 Aus welchen Quellen beziehen wir die notwendigen Informationen?

Wir haben beschrieben, welche Informationen für die Neukundenakquisition benötigt werden. Nun stellt sich die Frage, wo diese Informationen herkommen sollen. Sieht man sich doch im Rahmen der Neukundenakquisition der Herausforderung gegenüber, dass i.d.R. keine oder nur sehr wenige Informationen zu potenziellen Kunden vorliegen. Wie sollte also mit dieser Situation der eingeschränkten Datenlage umgegangen werden?

Bestimmte Informationen existieren bereits in der Organisation. Dazu zählen in der Regel eigene Marktforschungen/Kundenbefragungen (v.a. zu bestehenden Kunden), eigene Wettbewerbsanalysen, Marktstudien etc.. Grundsätzlich gibt es **drei verschiedene Möglichkeiten**, Informationen zu potenziellen Neukunden zu bekommen. Diese sind in Tabelle 8 dargestellt und bewertet.

Möglichkeiten des Zugangs zu Informationen	Bewertung
<b>1) Zukauf/Recherche von Sekundärdaten:</b> Beschaffung von Adressdaten und Nachfragerprofilen über externe Datenbanken oder Marktforschungs-Anbieter; eigene Sekundärrecherchen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daten können auch von Wettbewerber beschafft werden; kein Wettbewerbsvorteil – Daten aber als Basis notwendig</li> <li>• Differenzierung muss über Verwendung bzw. Ergänzung der Daten erreicht werden</li> </ul>
<b>2) Rückschlüsse über existierende Sekundärdaten:</b> Auf Basis von Profilen und Segmenten existierender Kunden werden Rückschlüsse auf potenzielle Neukunden gezogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analogieschluss zwischen Bestands- und Neukunden kann wertvolle Hilfestellung zur Ansprache von Neukunden sein</li> <li>• Erhöhung der Effizienz der eigenen Neukundenakquisition durch Bildung von „Positiv-Clustern“ (Idee: was bei bestehenden Kunden funktioniert, klappt auch bei Neukunden)</li> <li>• Funktioniert nur bei klarer Übereinstimmung zwischen Bestands- und Neukunden</li> </ul>
<b>3) Erhebung eigener Primärdaten:</b> Nutzung des eigenen Vertriebs zur Erhebung relevanter Informationen zu den Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter im Kundenkontakt als wichtigste Informationsquelle, um wirkliche Differenzierung zu erreichen</li> <li>• Je früher und besser Mitarbeiter Kundeninformationen (insbes. Bedürfnisse und „Anfasser“) identifiziert werden, desto höher sind die Erfolgsaussichten der Neukundenakquisition</li> <li>• Erhebung eigener Primärdaten durch Mitarbeiter im Kundenkontakt muss für die Identifikation und Erstansprache des Nachfragers i.d.R. auf bestehenden Basisdaten aufbauen</li> </ul>

Tabelle 8: Informationsquellen für die Neukundenakquisition

**1) Zukauf/Recherche von Sekundärdaten:** Beim Zukauf von externen Markt- und Kundendaten handelt es sich um die „**Basisvariante**“ der **Informationsbeschaffung**. Diese Möglichkeit steht grundsätzlich jedem Anbieter offen. Dennoch ist dies in der Regel die notwendige Basis für erste Mailings und Kontakte. Ergänzt werden kann ein solcher Zukauf von Daten über eigene Sekundärrecherche. (Angesichts der fragwürdigen Qualität vieler Datenbanken im Markt erscheint im übrigen auch eine Verifizierung der zugekauften Daten als sinnvoll.)

**2) Rückschlüsse über existierende Sekundärdaten:** Wollen Unternehmen nicht gänzlich neue Kundengruppen (mit eigenen Bedürfnissen) erschließen, kann ein Analogieschluss zwischen Bestands- und Neukunden sehr hilfreich sein. Insbesondere wenn das Unternehmen eine gute Bestandskundendatenbasis hat, können anhand der dort gebildeten Segmente oder (je nach Markt) Einzelkundenprofile, entsprechende Segmente/Profile auch für potenzielle Neukunden abgeleitet werden. Besonders geeignet ist dies hinsichtlich der Frage, **welche Art der Ansprache und Angebote** für die jeweiligen Segmente bisher besonders erfolgreich gewesen sind. Dazu werden Bestandskundeninformationen analysiert und mit den korrespondierenden Verkaufsinformationen in Verbindung gebracht. Von Interesse sind

insbesondere Art und Umfang der eingesetzten Maßnahmen, Veränderungen der Abschluss-/Erfolgsquoten sowie Reaktionsdaten. Darauf aufbauend können Rückschlüsse auf die Effektivität der eingesetzten Instrumente gezogen werden. Für bestimmte Segmente besonders wirksame Maßnahmen werden dann auf die entsprechenden Neukundensegmente übertragen. Es werden also sog. „**Positiv-Cluster**“ gebildet, um die eigenen Akquisitionsbemühungen zu optimieren. Von einer solchen Vorgehensweise abzuraten ist allerdings, wenn sich Bestands- und Neukunden in ihrer Grundgesamtheit bzgl. wichtiger Merkmale und Bedürfnisse unterscheiden.

**3) Erhebung eigener Primärdaten:** Mitarbeiter im Kundenkontakt gehören zu den wichtigsten Informationsquellen für die taktische und strategische Marktbearbeitung. Wir mussten aber immer wieder feststellen, dass diese Informationsquelle in vielen Unternehmen nicht ausreichend genutzt wird. Dabei meinen wir nicht nur Vertriebsmitarbeiter im engsten Sinne, die im Rahmen erster Akquisitionsschritte den Kontakt zum (Neu-)Kunden suchen. Wir sprechen hier auch vom (Top-)Management, das im Rahmen von Konferenzen/Tagungen, Messen oder Vorträgen Informationen über potenzielle Kunden zusammen trägt. Selbst wenn dies nur Informationsbruchstücke sind, können diese in Kombination mit zugekauften und eigens recherchierten Informationen ein gut nutzbares Gesamtbild für die Neukundenakquisition bilden.

Eine weitere Informationsquelle in diesem Zusammenhang können Mitarbeiter des potenziellen Kunden sein. Einige Unternehmen bauen gezielt Beziehungen zu „Informanten“ bei Kunden aus, um über Schwachstellen des Wettbewerbs und den aktuellen Bedarf beim Kunden informiert zu sein. Dies lässt sich insbesondere bei Neukunden anwenden, die bereits einen Versuchskauf getätigt haben und nun richtig durchdrungen werden sollten.

Grundsätzlich ist ein **kombinierter Einsatz** dieser verschiedenen Informationsquellen sinnvoll, um die jeweiligen Schwächen auszugleichen.

#### **4.3 Wie verwenden wir diese Informationen im Unternehmen?**

Die Erhebung und das reine Vorhandensein (4.2) der richtigen Informationen (4.1) sind noch nicht ausreichend – entscheidend ist, wie diese Informationen für die Neukundenakquisition genutzt werden.

Unter der Nutzung von Informationen verstehen wir grundsätzlich die

- Pflege, Prüfung und Aktualisierung der Informationen

- Konsolidierung/Verknüpfung versch. Informationen und Informationsquellen
- Weiterverarbeitung der Informationen – z.B. über das Bilden von Algorithmen in Datenbanken, um bestimmte Gesetzmäßigkeiten zu erkennen
- Verfügbarmachung/Streuung der Informationen
- Nutzung der Informationen im Rahmen der strategischen und operativen Neukundenakquisition

Doch selbst die systematische **Speicherung, Konsolidierung und Pflege** von Informationen in Kunden- bzw. Prospect-Datenbanken als Basis für die systematische Ableitung von Neukundengewinnungsmaßnahmen erfolgt in vielen Unternehmen noch viel zu selten.

Eine große Herausforderung ist darüber hinaus die **Pflege** der erhobenen Daten durch die Mitarbeiter. Nach jedem Kundenkontakt sollten neue Informationen ergänzt und alte (u.U. falsche) Daten ersetzt werden. Doch eine solche **Datendisziplin** im Vertrieb zu erreichen, ist häufig eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Häufig handeln Mitarbeiter bewusst als „Informationsmonopolisten“ und halten dem Management und der Unternehmenszentrale bestimmte (und i.d.R. besonders wertvolle) Informationen vor. Häufig scheuen die Mitarbeiter aber auch einfach den Aufwand, eine systematische Informationspflege zu betreiben. Die Steuerungssysteme im Vertrieb sind hier gefordert dieses Problem zu lösen (vgl. auch Abschnitt 5.1).

Darüber hinaus konnten wir häufig beobachten, dass trotz der Fülle und Qualität der in manchen Unternehmen vorliegenden Informationen keinerlei strategische **Nutzung** dieser Daten vorgenommen wurde. Eine wichtige Ursache dafür liegt in der fehlenden Konsolidierung der an den verschiedensten Stellen erhobenen (und in unterschiedlichster Form dokumentierten) Daten.

Schafft es ein Unternehmen diese Aspekte der Informationsnutzung konsequent zu berücksichtigen, kann das Informationsmanagement einen substanziellen Beitrag zum Erfolg der Neukundenakquisition leisten.

#### **4.4 Exemplarische Excellence-Kriterien zum Informationsmanagement**

Nachfolgende Tabelle 9 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zum Informationsmanagement dar.

Das Unternehmen...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
<b>8. Mit welchen Informationen unterstützen wir die Neukundenakquisition?</b>							
erhebt den erwarteten Neukundenwert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
erhebt/bewertet die Akquisitionswahrscheinlichkeit bei potenziellen Neukunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
erhebt die Kundenzufriedenheit und Wechselbereitschaft der Kunden des Wettbewerbs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
identifiziert (inhaltliche, personelle) „Anfasser“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
erfasst die Bedürfnisse potenzieller Neukunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
erhebt die wesentlichen Entscheidungsstrukturen, -prozesse, -kriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
erfasst systematisch die relevanten Informationen zum Wettbewerb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>9. Aus welchen Quellen beziehen wir die notwendigen Informationen?</b>							
ergänzt extern beschaffte Informationen über pot. Kunden über durch die eigenen Mitarbeiter erhobene Informationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
nutzt Daten zu bestehenden Kunden, um Rückschlüsse auf pot. neue Kunden zu ziehen (z.B. bzgl. Bedürfnissen, Deckungsbeiträgen oder der Wirksamkeit eingesetzter Instrumente).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>10. Wie verwenden wir diese Informationen im Unternehmen?</b>							
stellt die Pflege, Prüfung und Aktualisierung der für die Neukundenakquisition notwendigen Informationen sicher (z.B. über zentrale Datenbanken).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
konsolidiert/verknüpft relevante Informationen, die aus unterschiedlichen Informationsquellen stammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
veredelt/verarbeitet relevante Informationen systematisch weiter (z.B. über spezielle Algorithmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt die Streuung und Verfügbarkeit dieser Informationen für alle Beteiligten sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
nutzt die erhobenen Informationen über potenzielle Kunden als Basis für Akquisitionsstrategien und -maßnahmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 9: Exemplarische Excellence-Kriterien zum Informationsmanagement

## 5 Steuerung der Neukundenakquisition

Die Neukundenakquisition wird häufig auf nach außen gerichtete Entscheidungen reduziert. Dabei stellen gerade interne Entscheidungsfelder wichtige Erfolgsfaktoren der Akquisition dar. Im Folgenden geht es um die Ausgestaltung der Anreizsysteme und der Kontrolle der Neukundenakquisition.

### 5.1 Wie gestalten wir die Anreizsysteme und Zielvereinbarungen?

Im Rahmen der in hohem Maße über den Vertrieb und den persönlichen Verkauf bestimmten Neukundenakquisition nehmen die Mitarbeiter im Verkauf und damit auch deren Steuerung eine zentrale Rolle ein. „What gets rewarded, gets done.“ – dieser Managementgrundsatz gilt insbesondere für die schwierige und häufig personalintensive Neukundenakquisition. In diesem Abschnitt geht es daher um Anreizsysteme und Zielvereinbarungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Unternehmen sehen sich häufig den folgenden **Problemen/Phänomenen** gegenüber:

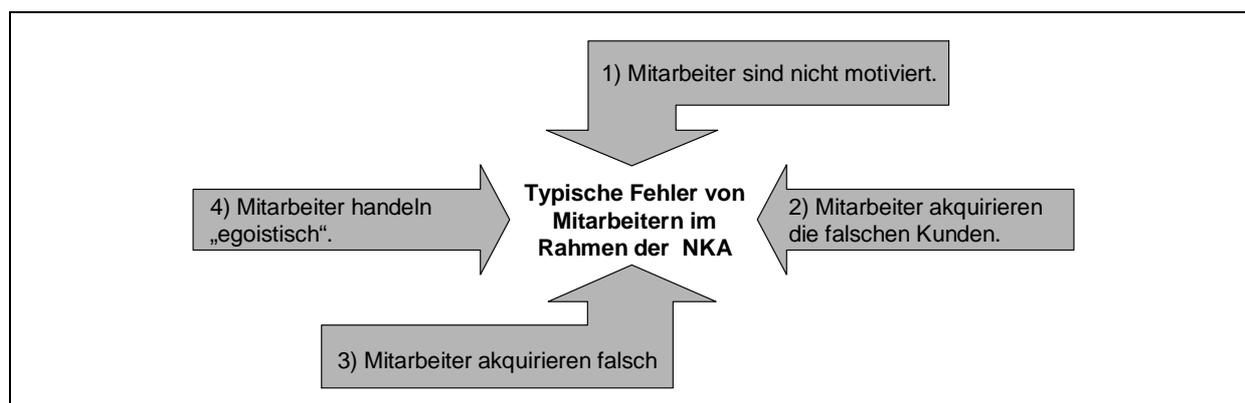


Abbildung 7: Probleme der Mitarbeitersteuerung im Rahmen der Neukundenakquisition

**1) Mitarbeiter sind nicht motiviert** genug, um die schwierige Neukundenakquisition anzugehen und vernachlässigen diese. Es ist für die Mitarbeiter viel bequemer, zu den bekannten Bestandskunden zu gehen. Diese Vermeidung der Neukundenakquisition funktioniert, weil die Mitarbeiter dazu nicht motiviert/incentiviert werden. Mitarbeiter im Vertrieb bekommen häufig reine Umsatzziele, die nicht nach Bestands- und Neukunden differenzieren. Während leistungs- und kundenorientierte Vergütungsmodelle bereits eine weite Verbreitung gefunden haben, wird die Neukundenakquisition in den meisten Unternehmen nicht explizit honoriert.

**2) Mitarbeiter akquirieren die falschen Kunden:** gerade in schwierigen Zeiten bedienen sich viele Vertriebsmitarbeiter der „BoB“-Strategie („**Bottom-of-the-Barrel**“) – d.h. sie nehmen jeden Kunden mit – dies kann die Rentabilität von Unternehmen erheblich gefährden. So werden Kunden akquiriert, die...

- ... zwar Umsatz, aber keinen Deckungsbeitrag bringen.
- ... derart viele Sonderwünsche oder (in Projekten) Change Requests vorbringen, dass man beim Auftrag noch draufzahlt.
- ... vom umsatzträchtigen und profitablen Geschäft mit den „richtigen“ Neukunden ablenken (hohe Opportunitätskosten).

**3) Mitarbeiter akquirieren falsch:** Mitarbeiter akquirieren Neukunden häufig auf eine sehr kostspielige Art und Weise, die u.a. Folgeaufträge/-käufe und damit eine Amortisation der getätigten Investitionen schwierig bzw. oft unmöglich werden lässt. Problematisch ist beispielsweise:

- Es werden **Versprechungen** gemacht, die nicht eingehalten werden können – Resultat: die Zufriedenheit der Kunden sinkt.
- Es wird **einseitiges Hard-Selling** („Hit&Run“) betrieben. Der Kunde unterschreibt irgendwann genervt den Auftrag, wurde aber nicht gewonnen.
- Es wird **übertriebenes Soft-Selling** betrieben. Der potenzielle Kunde wird irgendwann zum Neukunden – bis dahin ist bereits soviel in den Kunden investiert worden, dass sich dies erst nach langer Zeit amortisiert.

**4) „Egoistisches“ Verhalten:** während sich die drei ersten Aspekte auf die Neukundenakquisition einzelner Kunden durch den Mitarbeiter beziehen, nimmt dieser Punkt auf die Unterstützung der Neukundenakquisition im Allgemeinen durch den Mitarbeiter Bezug: ein großes Problem ist beispielsweise, dass Vertriebsmitarbeiter wie bereits in Kapitel 4.3 beschrieben häufig als „Informationsmonopolisten“ agieren und wichtige Kundeninformationen nicht weitergeben. Dies führt zu der ebenso häufig anzutreffenden wie problematischen Situation, dass zwar grundsätzlich umfangreiche Informationen im Unternehmen vorliegen – davon aber niemand Gebrauch machen kann.

Vor dem Hintergrund dieser Probleme ist es von hoher Bedeutung, die Anreizsysteme so zu gestalten, dass die Mitarbeiter motiviert sind, 1. neue Kunden zu akquirieren, 2. die richtigen

Kunden zu akquirieren, 3. die Kunden richtig zu akquirieren, 4. die Neukundenakquisition im Sinne des Unternehmens zu unterstützen.

**Zu 1.** Um die Mitarbeiter zu motivieren, überhaupt neue Kunden zu akquirieren, empfehlen sich folgende Regelungen:

- Mitarbeiter bekommen Umsatzziele, die explizit Ziele für Bestandskunden und Neukunden (in der für das Unternehmen sinnvollen Gewichtung) beinhalten.
- Die Zielerreichung zur Neukundenakquisition und Kundenbindung wird unterschiedlich gewichtet und honoriert (in Abhängigkeit der strategischen Prioritäten des Unternehmens).

**Zu 2.** Damit die **richtigen** Kunden akquiriert werden, empfehlen sich folgende Regelungen:

- In Ergänzung zu den Umsatzzielen werden Deckungsbeitragsziele in die Zielvereinbarungen integriert. Dies müssen nicht zwangsläufig Deckungsbeiträge bezogen auf die allererste Transaktion mit dem Kunden sein. Wichtig ist aber, dass sich die getätigten Investitionen nach nicht allzu langer Zeit amortisieren.
- Es werden Sonderboni für die Gewinnung besonderer Neukunden (z.B. wichtiger Referenzkunden im BtoB-Geschäft) ausgelobt.

**Zu 3.** Damit die Mitarbeiter die Kunden **richtig akquirieren** (d.h. i.d.R. mit der notwendigen Balance aus Kunden- und Verkaufsorientierung) haben sich folgende Instrumente bewährt:

- Die Zielerreichung wird an Kundenzufriedenheitswerte der Neukunden gekoppelt (beispielsweise könnte bei jedem Neukunden nach Beauftragung eine entsprechende Zufriedenheitsanalyse vorgenommen werden)
- Die Auszahlung von Boni erfolgt erst nach einer weiteren Beauftragung/Kauf durch den gewonnenen Neukunden. Dies kann durch eine entsprechende zeitliche Vorgabe ergänzt werden, z.B. Bonuszahlung dann, wenn der gewonnene Kunde innerhalb von einem halben Jahr mindestens x EUR zusätzlichen Umsatz macht. Alternativ kann dies an die Dauer der Kundenbindung des gewonnenen Kunden geknüpft werden.
- Eine Variante zur eben genannten Regelung sähe eine Rückzahlung der Boni vor (z.B. in Form reduzierter Boni in der Folgeperiode), wenn der Kunde das geforderte kumulierte Mindestvolumen nicht nach einer gewissen Zeit erreicht hat.

- Auslobung einer Belohnung, wenn bestimmte Erfolgsgrößen – z.B. die Anzahl der Kontakte pro Neukunde (zur Erhöhung der Abschlussorientierung) – überdurchschnittlich gut erfüllt werden.

**Zu 4.** Unternehmen sollten nicht nur die ergebnisbezogene Zielerreichung honorieren, sondern auch das Befolgen bestimmter Aktivitäten fördern. Zu empfehlen sind beispielsweise:

- Einführung eines Malus im Rahmen der Zielerreichung (und damit potenzieller Boni), wenn Kundeninformationen nicht zeitnah, sorgfältig und vollständig in die zentrale Datenbank eingegeben werden.
- Einführung eines Malus im Rahmen der Zielerreichung, wenn die cross-funktionale Zusammenarbeit (z.B. zwischen Marketing und Vertrieb) behindert/ignoriert wird. Dies müsste dann aber fairerweise nicht nur für den Verkauf, sondern auch für die anderen Abteilungen gelten.

Bei all diesen Änderungen ist selbstverständlich zu beachten, dass das Anreizsystem für die Mitarbeiter nachvollziehbar und fair bleibt. Zuviel Komplexität sollte vermieden werden.

## 5.2 Wie kontrollieren wir die Neukundenakquisition?

Um eine systematische Gestaltung der Neukundenakquisition im Einklang mit den Unternehmenszielen zu gewährleisten, ist die Kontrolle und Steuerung der Neukundenakquisition erforderlich.

Kontrolle bedeutet grundsätzlich den Vergleich einer Normgröße mit einer zu prüfenden Größe. Entsprechend müssen im Rahmen der Neukundenakquisition zunächst die Normgrößen definiert werden. Für die Implementierung ist aber wichtig, dass sich die Kontrolle auf **einige wenige aussagekräftige Kennzahlen/Normgrößen** beschränkt (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2006).

**Zwei Probleme** sind in diesem Zusammenhang in der Praxis häufig zu beobachten:

- Es **fehlen** ausreichende und geeignete **Normgrößen**, um den Erfolg oder Misserfolg der Neukundenakquisition zu erfassen und Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenzusteuern.
- **Es wird nicht gegesteuert.** Es fehlt die Einsicht (auch bei gemessenen Problemen), dass bestimmte Maßnahmen/Strategien nicht wirksam sind.

Im Rahmen unserer branchenübergreifenden Erhebung zum State of Practice und zu den Erfolgsfaktoren der Neukundenakquisition erwies sich v.a. das Thema der Messung und der Kontrolle der Neukundenakquisition als wesentliche Schwachstelle in vielen Unternehmen. Eine systematische Kontrolle des Erfolgs der Akquisition erfolgt gerade mal in jedem vierten Unternehmen - die Wirtschaftlichkeit der Akquisitionsmaßnahmen wird sogar nur in knapp 17% der befragten Unternehmen systematisch kontrolliert.

Grundsätzlich sind **1) die Effektivität** und **2) die Wirtschaftlichkeit** der Neukundenakquisition zu kontrollieren.

**1) Wie kann die Effektivität der Neukundenakquisition kontrolliert/gemessen werden?**

Im Fokus steht hier die Frage: wie erfolgreich ist das Unternehmen bei der Neukundenakquisition? Erfasst werden sollte:

- Die **Zahl** der gewonnenen Kunden (z.B. pro Mitarbeiter, Kundensegment, Periode)
- Der **Zielerreichungsgrad der gesetzten Akquisitionsziele** (z.B. xy% vom Umsatz aus dem Neukundengeschäft)
- Die **Zufriedenheit der Neukunden**. (z.B. über sog. „**Honey-Moon-Befragungen**“)
- **Der weitere Geschäftsverlauf** mit dem Neukunden (im Sinne einer „richtigen“ Neukundenakquisition zur langfristigen Akquisition und Bindung von Kunden) – z.B. eine Folgetransaktion innerhalb eines bestimmten Zeitraumes

**2) Wie kann die Effizienz/Wirtschaftlichkeit der Neukundenakquisition kontrolliert/gemessen werden?** Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsmessung werden die Input-/Output-Relationen der Neukundenakquisition bewertet.

- Zum einen sind die **Kosten** der Neukundenakquisition zu erfassen. Zu unterscheiden ist zwischen den
  - Kosten für primäre Akquisitionsaktivitäten (z.B. berechnet anhand pauschaler Kostensätze pro Außendienstbesuch, Mailing, Call-Center-Anruf, etc.)
  - Kosten für sekundäre Aktivitäten, z.B. Support-Aktivitäten durch Mitarbeiter aus dem Innendienst und Marketing (für deren Erfassung ist eine Prozesskostenrechnung notwendig - vgl. Homburg/Krohmer 2006)
- Ergänzt man die o.g. Kosten- oder Inputinformationen mit dem Ergebnis der Akquisitionsbemühungen, erhält man die „**Profitabilität**“ der Neukundenakquisition. Erfasst werden sollte beispielsweise:

- Anteil der Neukunden, die bereits bei Erstauftrag profitabel sind
- Anteil der Neukunden, die auf Dauer profitabel sind
- Ebenfalls bewertet werden sollte das **Risiko der Neukundenakquisition**. Hiermit meinen wir das Risiko (im weiteren Sinne), dass sich die investierten Ressourcen nicht oder erst sehr spät amortisieren. Gerade im Projektgeschäft kann z.B. eine zu lange Sales-Lead Time (insbesondere gepaart mit einer schlechten Zahlungsmoral der Kunden) für kleinere Unternehmen sogar existenzbedrohend werden. Dieses Risiko im weiteren Sinne kann ausgedrückt werden über Erfolgsquoten- bzw. Etappenzielerreichung im Rahmen eines „**Interessenten bzw. Neukunden-Flow**“ und über die Sales-Lead Time im Akquisitionsprozess (Zeit, die von der ersten Kontaktaufnahme bis zur Kaufentscheidung vergeht).

Eine **Kombination aus Effektivitäts- und Wirtschaftlichkeitsbewertung** könnte folgendermaßen vorgenommen werden: die Produktivitätsmessung der Neukundenakquisition erfolgt unter Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Elemente. Der Einsatz des Korrekturfaktors KZI (Kundenzufriedenheitsindex) gewährleistet, dass ein „Hard Selling“ und die daraus resultierenden Nachteile entsprechend negativ in die Bewertung eingehen (z.B. wenn übertriebene Versprechungen gemacht werden, nur um zu akquirieren).

Der Erfolg der Neukundenakquisition berechnet sich dann aus:

$$\frac{\text{Umsätze mit dem Neukunden}}{\text{Kosten der Akquisition}} \times \text{KZI}$$

Die Zielerreichung dieser Erfolgsgröße sollte dann in das Anreizsystem einfließen.

Abschließend ist es uns wichtig zu betonen, dass sich die Kontrolle der Neukundenakquisition **nicht nur auf eine reine Vergleichsbeurteilung** beschränken darf (Überprüfung des Abweichungsgrades), sondern im Sinne eines umfassenderen Kontrollverständnisses **auch die möglichen Ursachen** für die Abweichung erfassen soll. Ein wirksames Instrument zur Kontrolle der Neukundenakquisition das diesen Anspruch erfüllt, ist der in Abschnitt 6.1 beschriebene **Neukundenakquisitionsprozess**. Auf Basis verschiedener Phasen im Verkaufsprozess können „Bottle-Necks“ und andere Probleme im Prozess systematisch und frühzeitig identifiziert werden.

### 5.3 Exemplarische Excellence-Kriterien zur Steuerung der Neukundenakquisition

Tabelle 10 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zur Steuerung der Neukundenakquisition dar.

Das Unternehmen...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
<b>11. Wie gestalten wir die Anreizsysteme und Zielvereinbarungen?</b>							
... honoriert explizit die Erreichung von neukundenakquisitionsbezogenen Zielen bei Mitarbeitern und Führungskräften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt über das Anreizsystem sicher, dass die richtigen Kunden akquiriert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt über das Anreizsystem sicher, dass die Kunden richtig akquiriert werden (belohnt Kundenzufriedenheit, sanktioniert z.B. übertriebenes Hard oder Soft Selling, falsche Versprechungen, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... honoriert auch akquisitionsfördernde Aktivitäten/Verhaltensweisen bzw. sanktioniert entsprechendes Fehlverhalten (z.B. fehlende Informationsdisziplin).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>12. Wie kontrollieren wir die Neukundenakquisition?</b>							
... hat aussagekräftige Normgrößen/Kennzahlen zur Kontrolle der Neukundenakquisition entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert systematisch den Erfolg (die Effektivität) der Neukundenakquisitions-Bemühungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... erfasst systematisch die Kundenzufriedenheit akquirierter Neukunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert systematisch die Kosten der Neukundenakquisitions-Bemühungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert systematisch die Profitabilität der Neukundenakquisitionsbemühungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert systematisch (das Risiko), inwieweit sich die Neukundenakquisitions-Bemühungen (nicht) amortisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... belässt es nicht bei der reinen Kontrolle von Abweichungen von Neukundenakquisitions-Zielen zum Soll-Zustand, sondern geht auch deren Ursachen auf den Grund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 10: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Steuerung der Neukundenakquisition

## 6 Instrumente der Neukundenakquisition

Das fünfte und abschließende Element des CAE-Ansatzes widmet sich den Instrumenten der Neukundenakquisition. Zu unterscheiden ist hier zwischen **nach außen gerichteten** Akquisitionsinstrumenten (6.1) und **intern genutzten Instrumenten** zur Unterstützung der Neukundenakquisition (6.2).

### 6.1 Welche Akquisitionsinstrumente setzen wir ein?

Analog zum Marketing im Allgemeinen kann auch für das Akquisitionsinstrumentarium der Marketing-Mix als Grundstruktur dienen. Die verschiedenen Marketing-Mix-Instrumente lassen sich wiederum nach **Zielen bzw. Ansatzpunkten der Neukundenakquisition** gliedern, auf die sie schwerpunktmäßig wirken. Grundsätzliche Ansatzpunkte sind (in Anlehnung an Teilziele im Verkaufsprozess) der Wahrnehmungsaufbau, der Abbau von Wechselbarrieren bzw. die Risikoreduktion, der Vertrauensaufbau bzw. Dissonanzabbau sowie der Aufbau von Kundenzufriedenheit.

Die Eignung dieser verschiedenen Instrumente ist grundsätzlich branchenabhängig und sollte in Abhängigkeit der jeweils verfolgten Ziele erfolgen. Dabei ist aber auch zu beachten: analog zu den Akquisitionsstrategien (vgl. Abschnitt 2.3) sollte auch der Einsatz der verschiedenen Instrumente in Abhängigkeit von den jeweiligen Kundenbedürfnissen bzw. Kundensegmenten erfolgen.

Eine Einordnung verbreiteter Akquisitionsinstrumente nach den unterschiedlichen Zielen ist Tabelle 11 zu entnehmen:

		Ansatzpunkte/Ziele im Rahmen der NKA			
		Fokus Wahrnehmungsaufbau	Fokus Abbau von Wechselbarrieren und Risikoreduktion (für Verkaufsabschluss)	Fokus Vertrauensaufbau & Dissonanzabbau	Fokus Zufriedenheit
Marketingmix-Bereich	Produkt		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorabinvestition/ Erbringung von Vorleistungen</li> <li>• Angebot spezieller Akquisitionsprodukte (Kennenlernprodukte)</li> <li>• Angebot von Garantien (Leistungs-garantien, Geld-Zurück-Garantien)</li> <li>• Marken</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation, Individualisierung</li> <li>• Leistungsprogramm-breite</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> </ul>
	Preis		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenlose oder preisreduzierte Versuchsprodukte/ -leistungen</li> <li>• Übernahme von Wechselkosten (z.B. Konventionalstrafen); Ausstattung des Vertriebs mit entsprechenden Extra-Budgets</li> <li>• Angebot von Wechselprämien</li> <li>• Angebot erfolgsabhängiger Preise</li> <li>• Preistransparenz</li> <li>• Imagegestützte Hochpreispolitik</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisstabilität („EDLP“)</li> </ul>
	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbung</li> <li>• Direkt Marketing</li> <li>• Erbringung von Bekanntmachungsleistungen (z.B. Vorträge)</li> <li>• Messe-, Konferenzbesuche</li> <li>• Pressepräsenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referenzen</li> <li>• Förderung von WOM</li> <li>• Netzwerkmanagement</li> <li>• Verkaufsförderungsaktionen (Informations-, Motivations- und Verkaufsfunktionen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachkauf-Werbung und -kommunikation (Abbau von Nachkaufdissonanzen durch Begrüßungspakete, Willkommenschreiben)</li> <li>• Problemhotline für Neukunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungsmanagement gegenüber Interessenten und Neukunden</li> <li>• Separate Zufriedenheitsmessung bei Neukunden („Honey-Moon-Befragungen“)</li> </ul>
	Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenansprache via medialer oder persönlicher Kontaktaufnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlicher Verkaufskontakt zum Aufbau persönlicher Beziehungen</li> <li>• Systematisches „Kontaktanlass-Management“ (Risikoreduktion durch Interaktion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soft Selling (vs. Hard Selling)</li> <li>• Nachkaufbetreuung durch Außendienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-Channel-Mgmt.</li> <li>• Standortwahl</li> <li>• Verfügbarkeit</li> </ul>

Tabelle 11: Instrumente der Neukundenakquisition

Besonders verbreitet – nicht nur im B-to-C-Bereich – sind **temporäre Rabatte für Neukunden**. Dieser Strategie sind aber enge Grenzen gesetzt. Zum einen besteht die Gefahr, die „falschen“ Kunden zu gewinnen (sog. „chronische Wechselkunden“). Zum anderen kann dies zum Unmut von bestehenden Kunden führen, die von entsprechenden Angeboten nicht profitieren können. Gefährlich ist eine solche Strategie auch, weil so „gewonnene“ Kunden bei einer späteren Normalbehandlung bzw. bei der Anhebung der Preise auf normales Niveau überdurchschnittlich häufig abspringen. Zur Förderung von Versuchskäufen bei Annahme hoher Kundenzufriedenheit nach erfolgter Leistungserbringung sind vorübergehende Rabatte aber als ein durchaus probates Mittel zur Unterstützung der Neukundenakquisition anzusehen. In vielen Branchen müssen Unternehmen im Rahmen der Neukundenakquisition **kostenlose Vorleistungen** erbringen, um sich selber bekannt und attraktiv zu machen. Dies ist zwar

insbesondere bei komplexeren Leistungen nicht ganz billig. Andererseits gilt aber auch: gewisse Investitionen in die Gewinnung neuer Kunden müssen eingegangen werden – z.B. um einen wirksamen „Brückenkopf“ bei einem attraktiven Kunden zu bilden. Dafür mögen dann auch umfangreichere Vorleistungen gerechtfertigt sein.

Im Rahmen unserer empirischen Untersuchung zur Neukundenakquisition ist einzig im Bereich der Akquisitionsinstrumente kein größeres Defizit in der derzeitigen Unternehmenspraxis festzustellen gewesen.

## 6.2 Mit welchen internen Instrumenten unterstützen wir den Akquisitionserfolg?

Während die vorgenannten Instrumente nach außen gerichtete Akquisitionsinstrumente darstellen, dienen die nachfolgenden Instrumente eher der internen Unterstützung der Akquisitionsaktivitäten. Solche Support-Instrumente zielen sowohl auf eine Erhöhung der Effektivität der Neukundenakquisition als auch auf eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit.

Häufig sind die angebotenen Produkte und Leistungen so komplex, dass selbst gut qualifizierte und erfahrene Vertriebsmitarbeiter ohne unterstützende Tools nicht mehr auskommen. **Basierend auf den unterschiedlichen Phasen** des Akquisitionsprozesses können z.B. folgende, die **Effektivität erhöhende**, Instrumente zum Einsatz kommen (vgl. auch Winkelmann 2004):

- Im Rahmen der vorbereitenden Analyse (Segmentierung, Priorisierung und Identifizierung): Data-Mining-Systeme
- Im Rahmen der Gesprächsvorbereitung: z.B. Laptops mit Zugang zu zentralen Datenbanken, um bisherige Kontakthistorie des Kunden abzurufen und individualisierte Angebote ableiten zu können
- Im Rahmen des Verkaufsgesprächs: Verkaufsunterstützungssysteme, Kalkulations- und Konfigurationssysteme, ...)

Auf die Erhöhung der Effektivität der Neukundenakquisition zielen auch Trainings-/Fortbildungsmaßnahmen ab. Zwar lassen sich die für die Akquisition notwendigen Persönlichkeitsmerkmale nur schwer trainieren/erlernen – aber insbesondere über die (trainierbare) Erhöhung der Fach- und Sozialkompetenz kann die Neukundenakquisition wirksam unterstützt werden.

Darüber hinaus sollten interne Unterstützungsinstrumente an einer **Effizienzverbesserung** ansetzen. Wesentlicher Ansatzpunkt ist die Entlastung bzw. die Erleichterung administrativer Arbeiten von Vertriebsmitarbeitern. Mobile Endgeräte (z.B. Palms) ermöglichen es Verkaufsmitarbeitern auch „on-the-road“ Warte- oder Stauzeiten für die Pflege von Daten zu nutzen.

Ein wichtiges Unterstützungsinstrument, das sowohl der Effektivitäts- als auch der Effizienzerhöhung der Neukundenakquisition dient, ist der **Neukundenakquisitionsprozess**. Im Rahmen dieser Prozesse sind alle Aktivitäten dokumentiert, die Marketing und Vertrieb vom ersten Wahrnehmungsaufbau bis zur Nachkaufbetreuung durchführen müssen.

Warum macht es Sinn, Neukundenakquisitionsprozesse zu definieren? - Die saubere Definition von Prozessen hilft, den häufig komplexen Ablauf der Neukundenakquisition zu systematisieren und zu strukturieren. Unter anderem sollen folgende zentrale Fragen beantwortet werden können:

- Wann ist etwas nicht in Ordnung?
- Warum ist etwas nicht in Ordnung?
- Was muss durch wen getan werden?

Die Nutzung klar definierter Neukundenakquisitionsprozesse erlaubt die Identifizierung von „Bottle-Necks“ im Verkaufsprozess – sind diese identifiziert kann eine nach Kundensegmenten differenzierte Problemlösung erfolgen (z.B. könnte eine geringe Anfragenquote daraus resultieren, dass der Außendienst/das Management nicht die richtigen Leute in den jeweiligen Kundenorganisationen kennt). Ein exemplarischer Prozess findet sich in Abbildung x).

Eines sollte hier aber betont werden: Auch die besten Unterstützungsinstrumente werden insbesondere in stark durch persönlichen Verkauf geprägten Branchen Defizite bei den Mitarbeitern kaum ausgleichen können. Vielmehr sollen sie der Ergänzung schlagkräftiger Mannschaften dienen.

### 6.3 Exemplarische Excellence-Kriterien zu den Instrumenten für die Neukundenakquisition

Tabelle 12 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zu den Instrumenten der NKA dar.

Das Unternehmen...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
<b>13. Welche Akquisitionsinstrumente setzen wir ein?</b>							
hat systematisch abgeleitet, welche akquisitionsbezogenen Teilziele mit welchen Instrumenten am besten erreicht werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
differenziert seinen Instrumenteneinsatz nach unterschiedlichen Kundensegmenten (und damit bei einer bedürfnisorientierten Segmentierung nach unterschiedlichen Kundenbedürfnissen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
arbeitet mit einem geeigneten Portfolio an Akquisitionsinstrumenten zur Erreichung <u>aller</u> Akquisitionsteilziele (den Wahrnehmungsaufbau, Abbau von Wechselbarrieren/Risikoreduktion, Vertrauensaufbau/Dissonanzabbau, Zufriedenheit).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>14. Mit welchen internen Instrumenten unterstützen wir den Akquisitionserfolg?</b>							
stellt adäquaten technischen Support der Mitarbeiter in der Neukundenakquisition sicher (Palms, Laptop, Zugriff auf Kundendaten in zentraler Datenbank).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
nutzt Tools zur Unterstützung der allgemeinen Verkaufsargumentation (z.B. für eine Nutzenargumentation oder Wettbewerbsvergleiche).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
nutzt Tools zur Unterstützung des Verkaufsgesprächs und der Individualisierung (z.B. Konfigurations- und Kalkulationssysteme).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bietet akquisitionsbezogene Weiterbildungs-/Schulungsmaßnahmen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
arbeitet mit klar definierten Neukundenakquisitionsprozessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 12: Exemplarische Excellence-Kriterien zu den Instrumenten der Neukundenakquisition

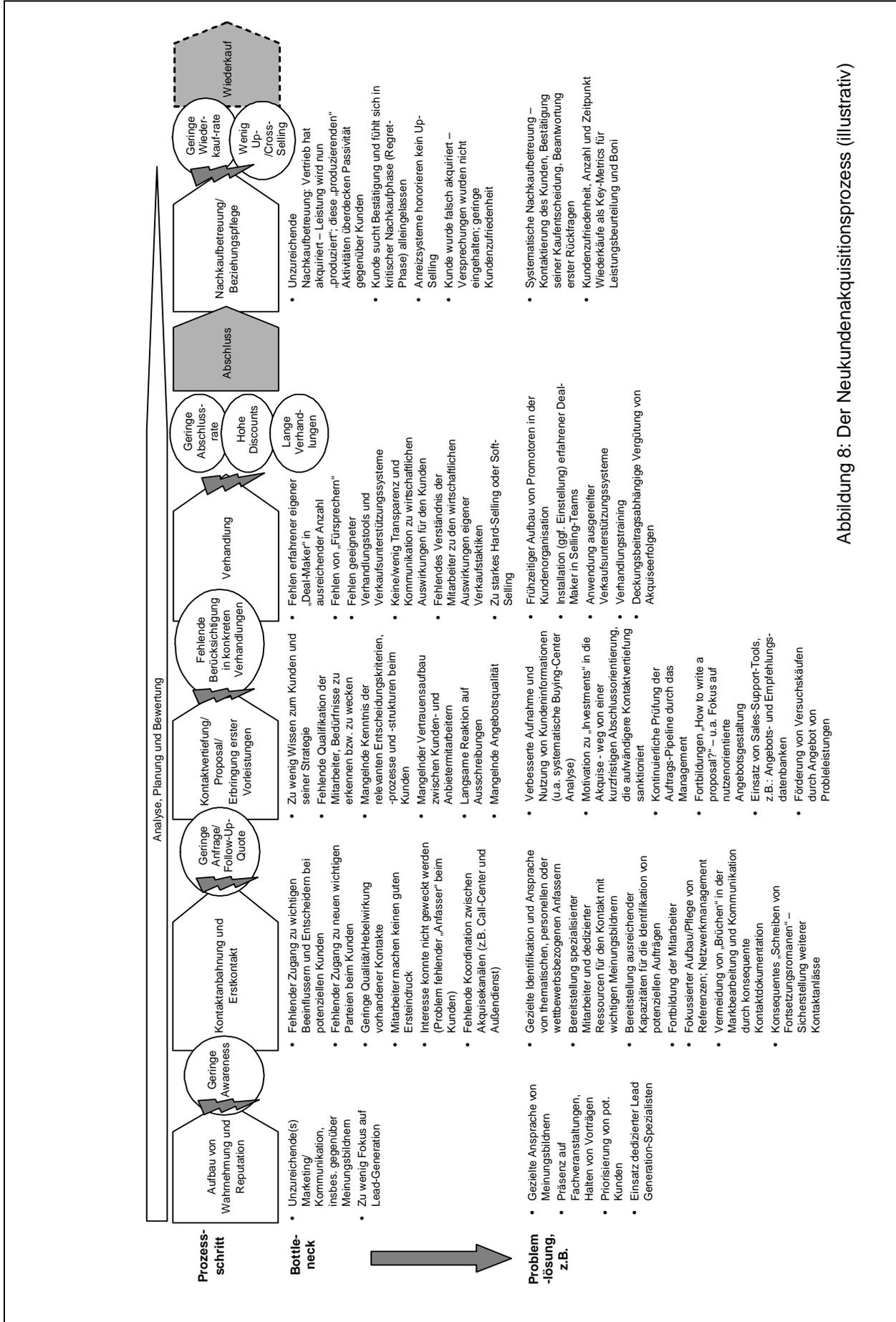


Abbildung 8: Der Neukundenakquisitionsprozess (illustrativ)

## 7 Schlussbemerkung

Es ist in vielen Unternehmen zu beobachten, dass die Neukundenakquisition unter dem neuen Primat der Bestandskundenbindung in den Hintergrund gerückt ist. Dabei steckt gerade in der in hohem Maße kostspieligen Neukundenakquisition noch großes Optimierungspotenzial. Das Management der Neukundenakquisition muss in vielen Unternehmen professionalisiert werden – dies ist eine der zentralen Botschaften des vorliegenden Arbeitspapiers. Dies gilt nicht nur, weil die aktuelle Praxis der Neukundenakquisition in vielen Unternehmen (zu) kostspielig ist. Vielmehr gilt: nur über eine erfolgreiche – und damit effektive und effiziente - Akquisition neuer Kunden können Unternehmen profitables Wachstum realisieren.

Der im Rahmen dieses Arbeitspapiers vorgestellte CAE-Ansatz soll Unternehmen dazu anregen, das eigene Akquisitionsmanagement systematisch zu durchleuchten, hin zu einer hohen Customer Acquisition Excellence und damit zu einer effektiven und effizienten Neukundenakquisition. Der CAE-Ansatz integriert branchenübergreifend alle relevanten Erfolgsfaktoren der Neukundenakquisition. Auch wenn viele der vorgestellten Konzepte nicht gänzlich neu sind, liegt der Nutzen in der erstmaligen Vernetzung dieser Einzelkonzepte. Der Erfolg in der Neukundenakquisition stellt sich in der Regel nicht über eine oder zwei zentrale Maßnahmen ein, sondern ist das Ergebnis eines umfassenden und systematischen Managements.

Die Professionalität des Akquisitionsmanagements lässt sich mit Hilfe des CAE-Ansatzes bestimmen, den wir im Rahmen dieses Arbeitspapiers ausführlich vorgestellt haben. Der CAE-Ansatz umfasst fünf Dimensionen: die strategische Weichenstellungen, die Organisation und Akteure, das Informationsmanagement, die Steuerung und die Instrumente der Neukundenakquisition. Der CAE-Ansatz eignet sich nicht nur als Instrument zur Bewertung der Professionalität des Akquisitionsmanagements, sondern dient auch der Optimierung der Neukundenakquisition.

Es ist unsere Hoffnung, dass dieser Ansatz vielen Unternehmen und Managern helfen wird, Verbesserungspotenziale im Rahmen der Neukundenakquisition zu realisieren und damit ein profitables Wachstum zu sichern.

## Literaturverzeichnis

- Blattberg, R.C., Deighton, J. (1996), Manage Marketing by the Customer Equity Test, Harvard Business Review, Jul/Aug96, 74, 4, 136-145.
- Finkelman, D., Goland, A. (1990), How Not to Satisfy Your Customers, McKinsey Quarterly, 2, 2-12.
- Gelbrich, K. (2001), Kundenwert: wertorientierte Akquisition von Kunden im Automobilbereich, Göttingen.
- Gouthier, M. (2004), Neukundenmanagement, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.) (2004), Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, 393-426.
- Haas, A. (2003), Erfolgreiche Neukundengewinnung durch Systematisches Interessentenmanagement, Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3/2003, S: 295-312.
- Hedaa, L. (1996), Customer Acquisition in Sticky Business Markets, International Business Review, 5, 5, 509-531.
- Homburg, Ch., Fargel, T., Neue Kunden systematisch gewinnen, Harvard Business Manager, Oktober 2006, S. 94-111
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003), Complaint Management Excellence: Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Management Know-how Papier M73, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004), KAM-Excellence – Key-Account-Management mit System, Management Know-how Papier M85, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O., Schuppar, B. (2004), Pricing Excellence – Wegweiser für professionelles Preismanagement, Management Know-how Papier M90, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2006), Marketing-Management, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Richter, M. (2003), Branding-Excellence: Wegweiser für professionelles Markenmanagement, Management Know-how Papier M75, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.

- Homburg, Ch., Schäfer, H. (2001), Profitabilität durch Cross-Selling: Kundenpotenziale professionell erschließen, Management Know-how Papier M60, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2006), Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Schenkel, B. (2005), Planning-Excellence, Management Know-how Papier M98, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Sieben, F. (2000), Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, Management Know-how Papier M52, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Karg, M. (2001), Kundenakquisition als Kernaufgabe des Marketing, St. Gallen.
- Krafft, M. (2002), Kundenbindung und Kundenwert, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Mittal, V., Katrichis, J.M. (2000), Distinctions between New and Loyal Customers, Marketing Research, 12, 26-32.
- Müller, W., Riesenbeck, H. (1991), Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche werden, Harvard Business Manager, 13, 3, 67-79.
- Reichheld, F.F., Detrick, C. (2003), Loyalty: A Prescription for Cutting Costs, Marketing Management, 09/10, 24-25.
- Sargeant, A., West, D.C. (2001), Customer Acquisition, Direct and Interactive Marketing, 119-150.
- Stahl, H.K., Matzler, K. (2001), Continuous Prospect Scanning – Ein Ansatz der kompetenzorientierten Entwicklung von Kundenakquisitionsstrategien, JFB, 2, 56-69.
- Winkelmann, P. (2004), Sales Automation – Grundlagen des Computer Aided Selling, in: Hippner, H., Wilde, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM, 302-332.