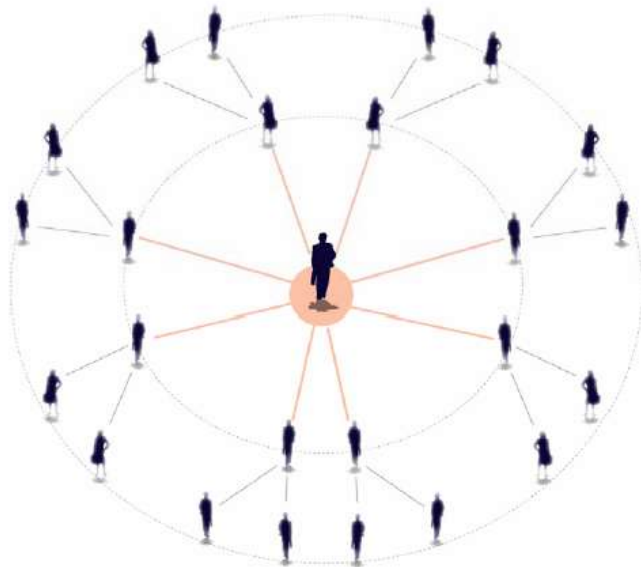


Vertrieb in Netzwerken



Management von
Beziehungen & Netzwerken

Thomas Fried Schröder

28. April 2006

Einleitung

„Das Beziehungskapital eines Unternehmens oder einer Person wird in dieser komplexen Welt als Erfolgsfaktor immer wichtiger – doch dafür muss man die Netzwerke dahinter auch wirklich verstehen lernen!“

Wie gut sind ihre Netzwerk-Fähigkeiten (1)?

Vorgangsweise für die Analyse des persönlichen Profils „Wie gut sind ihre Netzwerk-Fähigkeiten?“:

- Werden Sie sich bitte ein paar konkreten Situationen bewusst, in denen Sie in Netzwerken verkauft oder diese verwendet haben
- Füllen Sie bitte die Checkliste auf der nächsten Seite (für sich selbst kritisch) aus
- Überlegen Sie kurz, in welchen Punkten Sie besser aus der momentanen Sicht werden wollen und welche Maßnahmen dafür geeignet wären
- Überlegen Sie auch während des ganzen Workshops hindurch, welche weiteren Maßnahmen dafür geeignet wären
- Machen Sie sich einen persönlichen Aktivitätenplan dafür

Viel Erfolg bei der Verbesserung Ihrer Netzwerk-Fähigkeiten ...

Wie gut sind ihre Netzwerk-Fähigkeiten (2)?

Fähigkeit	Fragen					Verbesserungsmaßnahmen
		Sehr gut	Gut	Mittelmäßig	Schlecht	
Netzwerkanalyse	Wie intensiv analysiere und visualisiere ich Netzwerke? Wie viel Zeit verwende ich dafür?					
Entscheidungsprozess	Wie gut kann ich Entscheidungsprozesse analysieren und einzelne Personen einschätzen?					
Machtstrukturen	In wie weit erkenne ich sichtbare und unsichtbare Machtstrukturen und die heimlichen Spielregeln?					
Personenspezifische Kommunikation	Wie sehr berücksichtige ich personenspezifische Unterschiede und stelle mich in meiner Kommunikation darauf ein?					
Informationsbeschaffung	Wie intensiv betreibe ich die Informationsbeschaffung in Netzwerken? Wie konsequent?					
Aus- und Aufbau von Netzwerken	Wie konsequent betreibe ich den Aus- und Aufbau meines Netzwerkes? Mit wie viel Planung?					
Issue Management	Wie gut kann ich mit Themen und Botschaften in Verkaufsprozessen in Netzwerken umgehen?					
Nutzenprinzip	Wie bedacht bin ich auf gegenseitigen Nutzen? In wie weit denke ich automatisch daran?					
Steuerungsansätze	Wie gut erkenne ich die Ansatzpunkte für Steuerung in Netzwerken? Wie nutze ich sie?					
Kommunikation	Wie konsequent plane ich die Kommunikation (Botschaften, Adressaten, etc) in Netzwerken?					

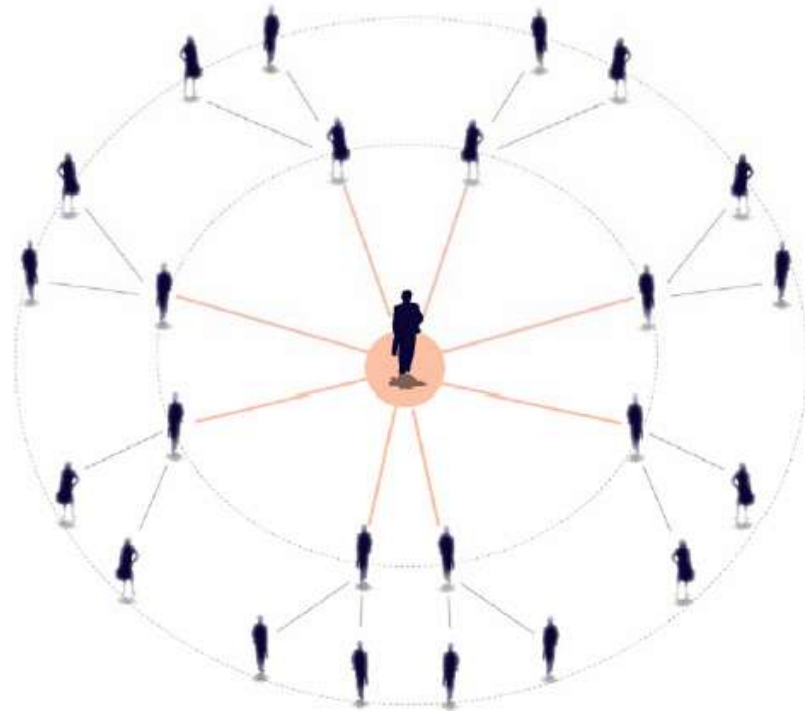
Methodisches Netzwerken - Grundlagen

Methodisches Netzwerken verbindet ...

- Bauch (Kommunikation und Fingerspitzengefühl) und
- Kopf (Analyse und Planung)

Erfolgreich in Netzwerken zu agieren bedeutet die Akteure, Beziehungen, Strukturen und Themen zu kennen

Um die Druckpunkte eines Netzwerkes (Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten) zu finden ist viel Systemwissen erforderlich



Warum Netzwerken im Verkauf?

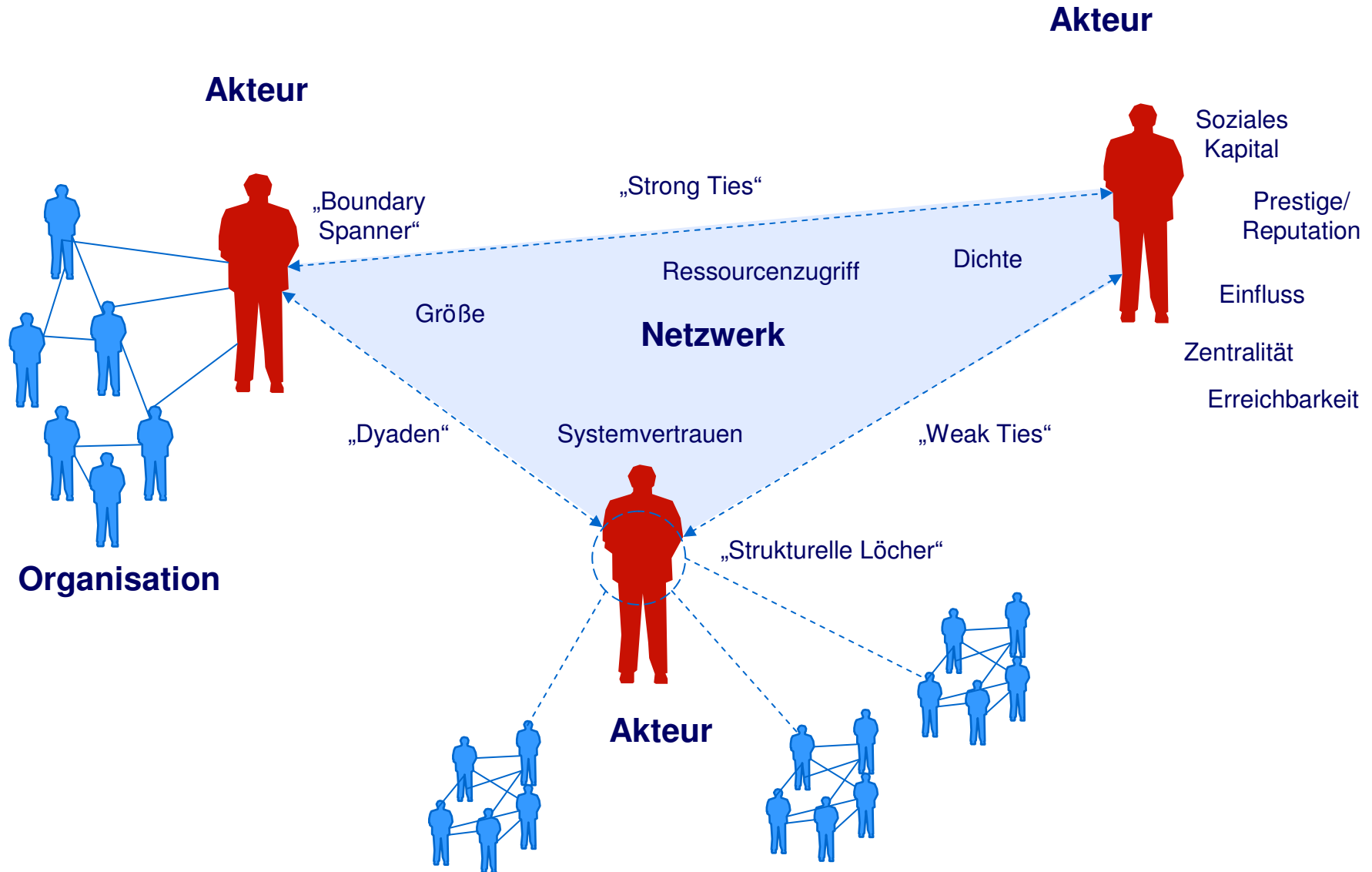
Welchen Nutzen bietet methodisches Netzwerken?

- Verkaufsinstrument (Senkung der Transaktionskosten)
- Kooperationsplattform (Zusammenarbeit)
- Innovationsbasis (neue Ideen und Konzepte)
- Ressourcen-Pool (mit Qualitäts-Kontrolle)

Welchen Nutzen kann methodisches Netzwerken als Verkaufsinstrument bringen ...

- Frühzeitiges Erkennen von Anforderungen beim Kunden
- Erhöhen der Abschlusswahrscheinlichkeit durch systematische Planung
- Empfehlungen für weitere Aufträge und Nachfolgeprojekte („Sell-on“)
- Kenntnis der Entscheidungsnetzwerke und –prozesse führt zu einem effizienten zukünftigen Vertrieb
- Minimierung von Stolpersteinen und Anpassen der eigenen Strategie durch genaue Kenntnis der Mitbewerber/Gegner

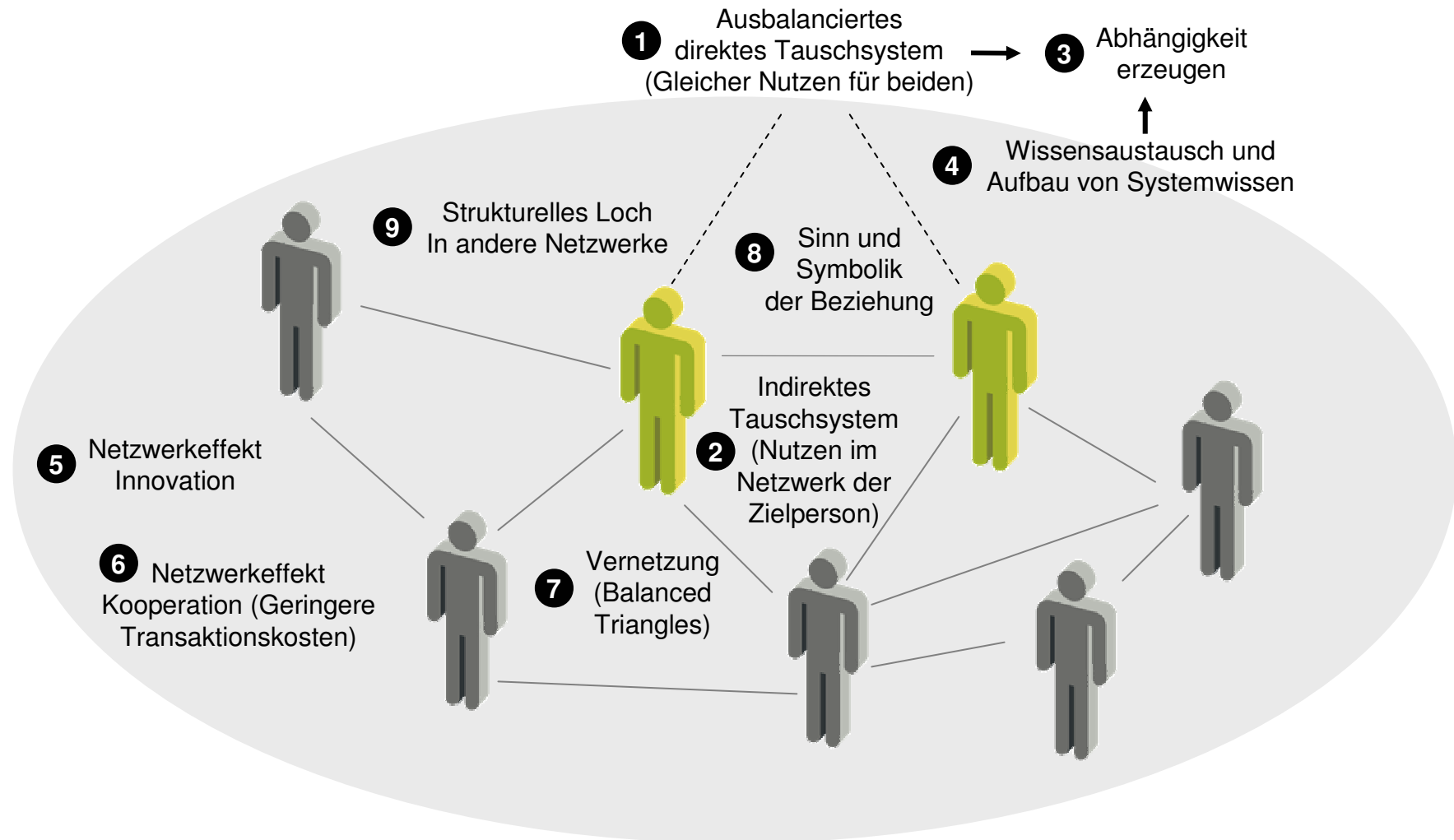
Netzwerk-Grundlagen



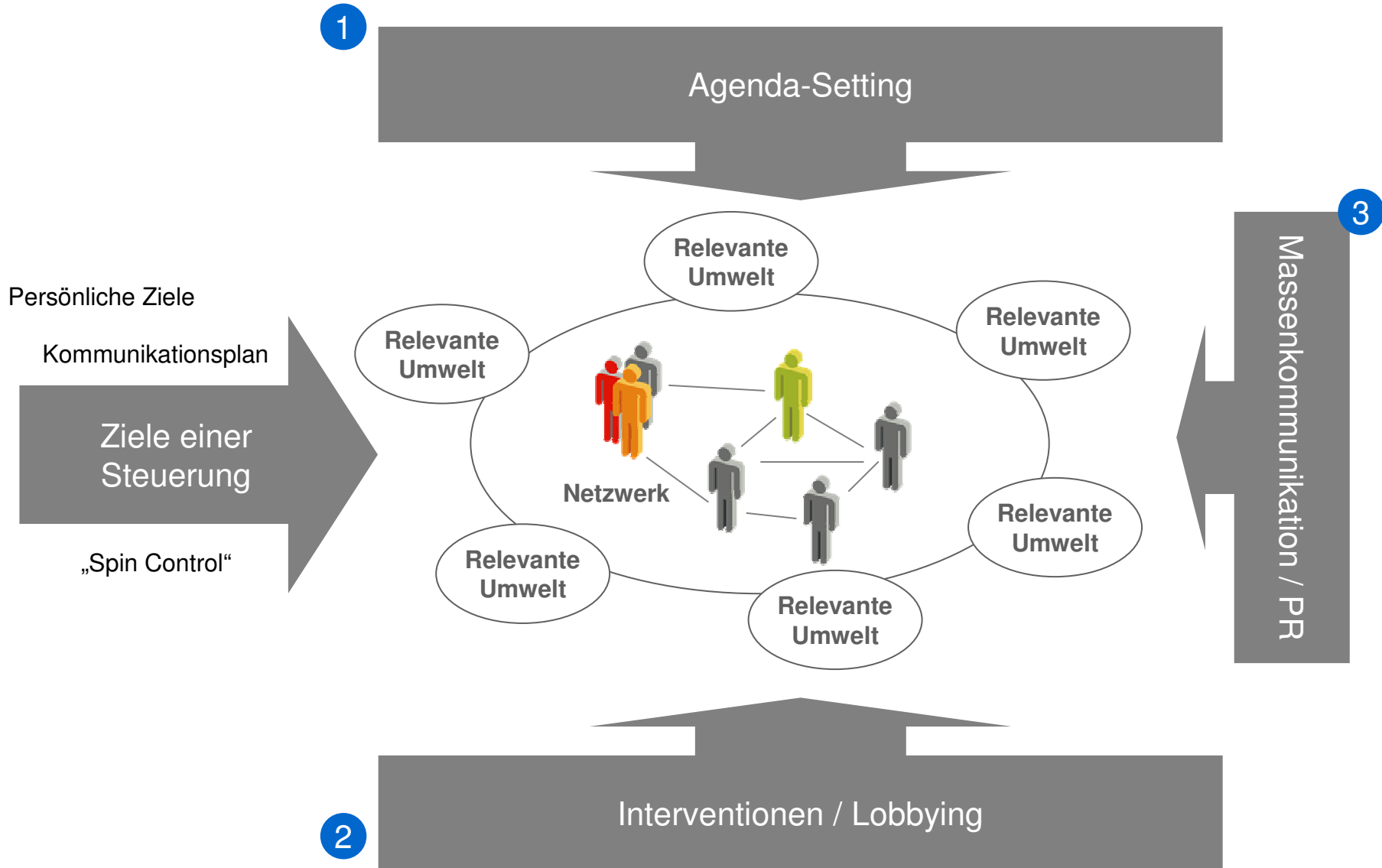
Steuerungsmedien für den Verkauf in Netzwerken

Steuerungsmedium	Beschreibung	Positive Wirkung	Negative Wirkung
Demokratie	<ul style="list-style-type: none"> Die Fähigkeit zur Selbsttransformation durch Selbstbildern, Leitbildern und Visionen für die Selbstorganisation und Selbststeuerung von Systemen 	+ Breite Basis	- Langsam - Koord. Aufwand
Macht / Hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> Die Merkmale des Gesamtsystems resultieren als aus dem WIE ihres Zusammenspiels. Nur, wenn Sanktionen/Konsequenzen möglich sind 	+ Schnellere Aktivitäten	- Die Komplexität nimmt zu
Geld	<ul style="list-style-type: none"> Basiert auf der Begierde nach den angenehmen Dingen des Lebens (als leitendes Motive für Menschen) Motivation dafür, die Operationen eines Systems in eine bestimmte Richtung (Qualität, Perspektive, Vision) zu lenken 	+ Hohe Motivat. + Schnelles Wirken	- Kurzfristig - Austauschbar
Wissen	<ul style="list-style-type: none"> Steuerung von Informationsflüssen Wissen schafft neue oder andere Handlungsoptionen Wissen verstärkt Kompetenz und den Stellenwert im Netzwerk 	+ Generierbar (Kreativität) + Nachhaltig (Lernen)	- Nur langfristig - Objektiv und relativ
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> Vertrautheit ist Voraussetzung für Vertrauen Netzwerkpartner werden nicht kooperieren, auch wenn es genug Vorteile gibt, erste wenn genug Vertrauen über die zukünftige Verhaltensweisen der Partner da ist Vertrauen basiert auf symbolischen Beziehungen und Indizien mit Rückkopplungsschleifen 	+ Starke Bindungen + Langfristig wirksam + Kann übertragen werden	- Riskante Vorleistung - Nur schrittweise aufbaubar

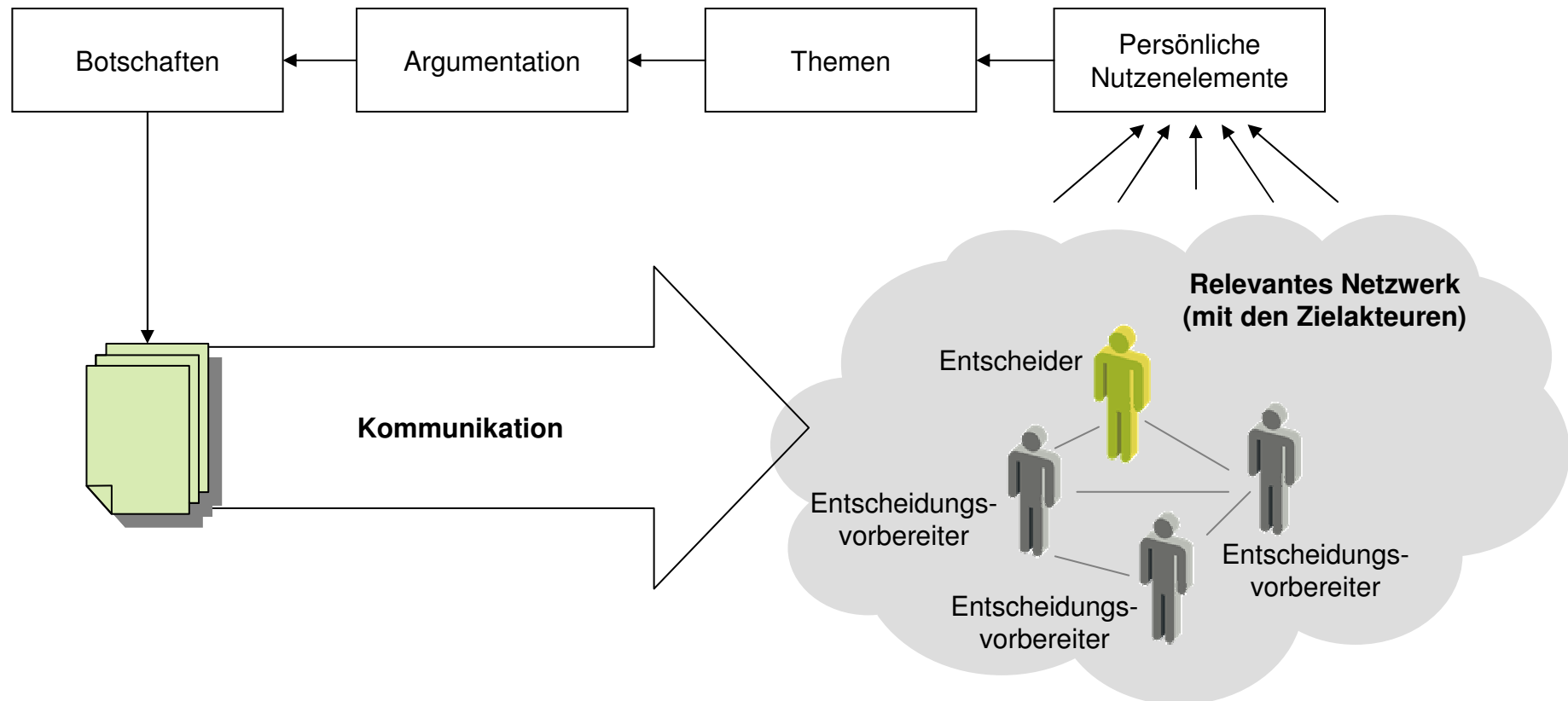
Die wichtigste Spielregel: Das gegenseitige Nutzenprinzip



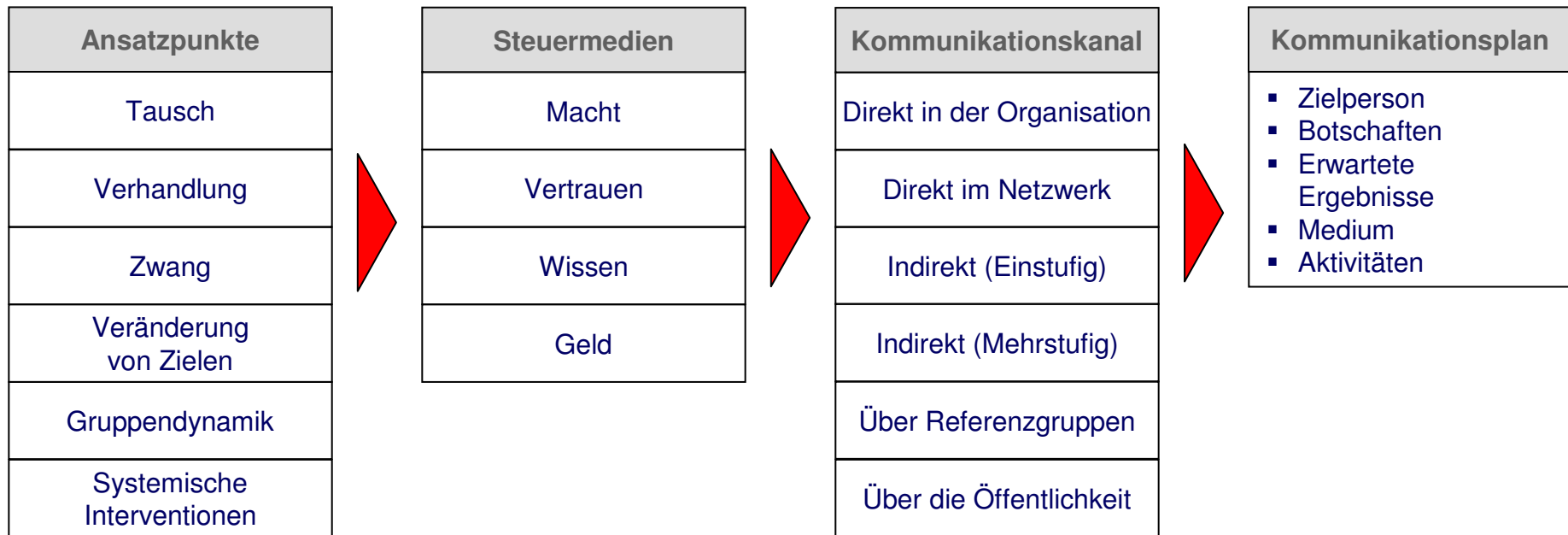
Steuerung und Interventionen in Netzwerken



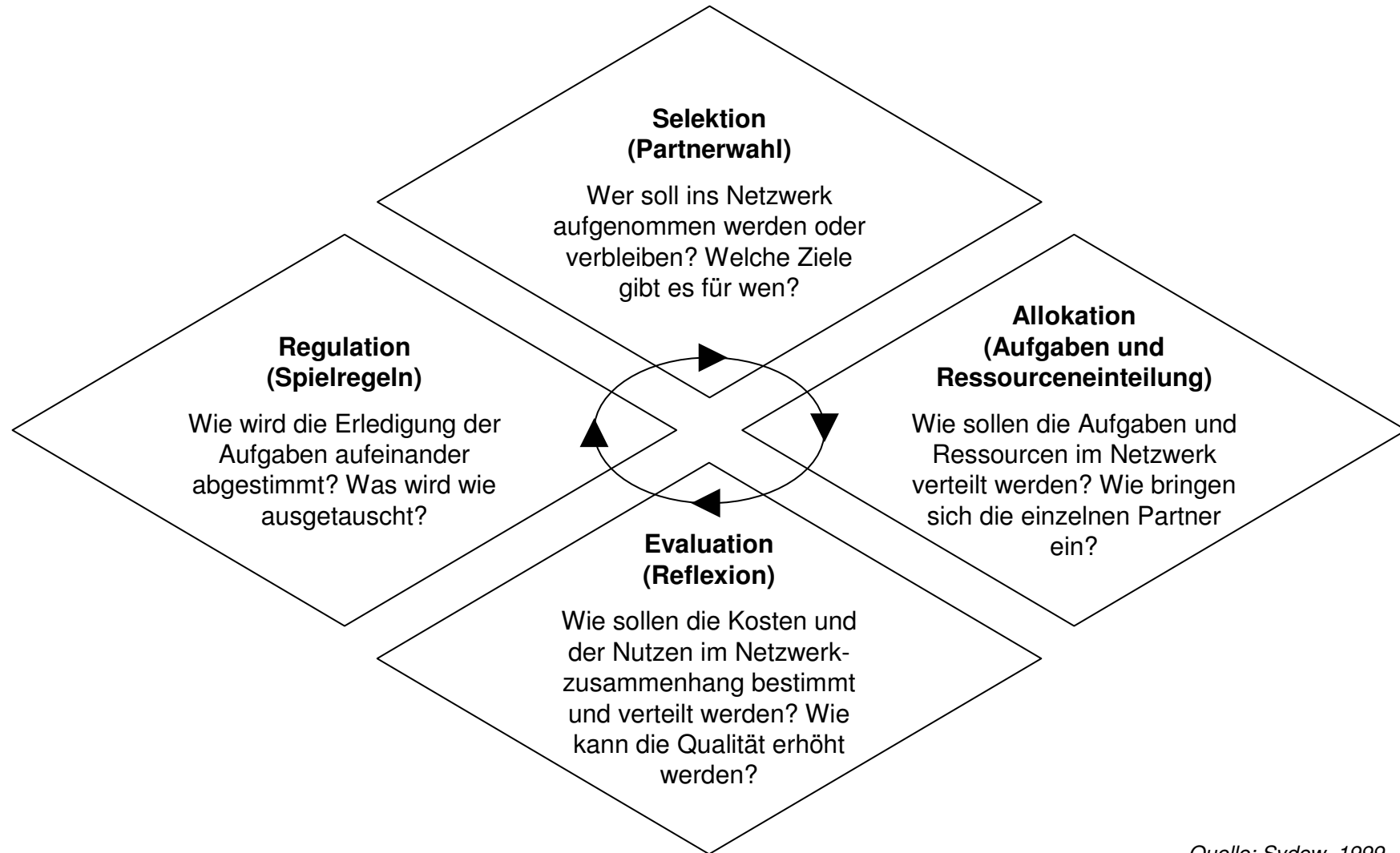
Agenda-Setting



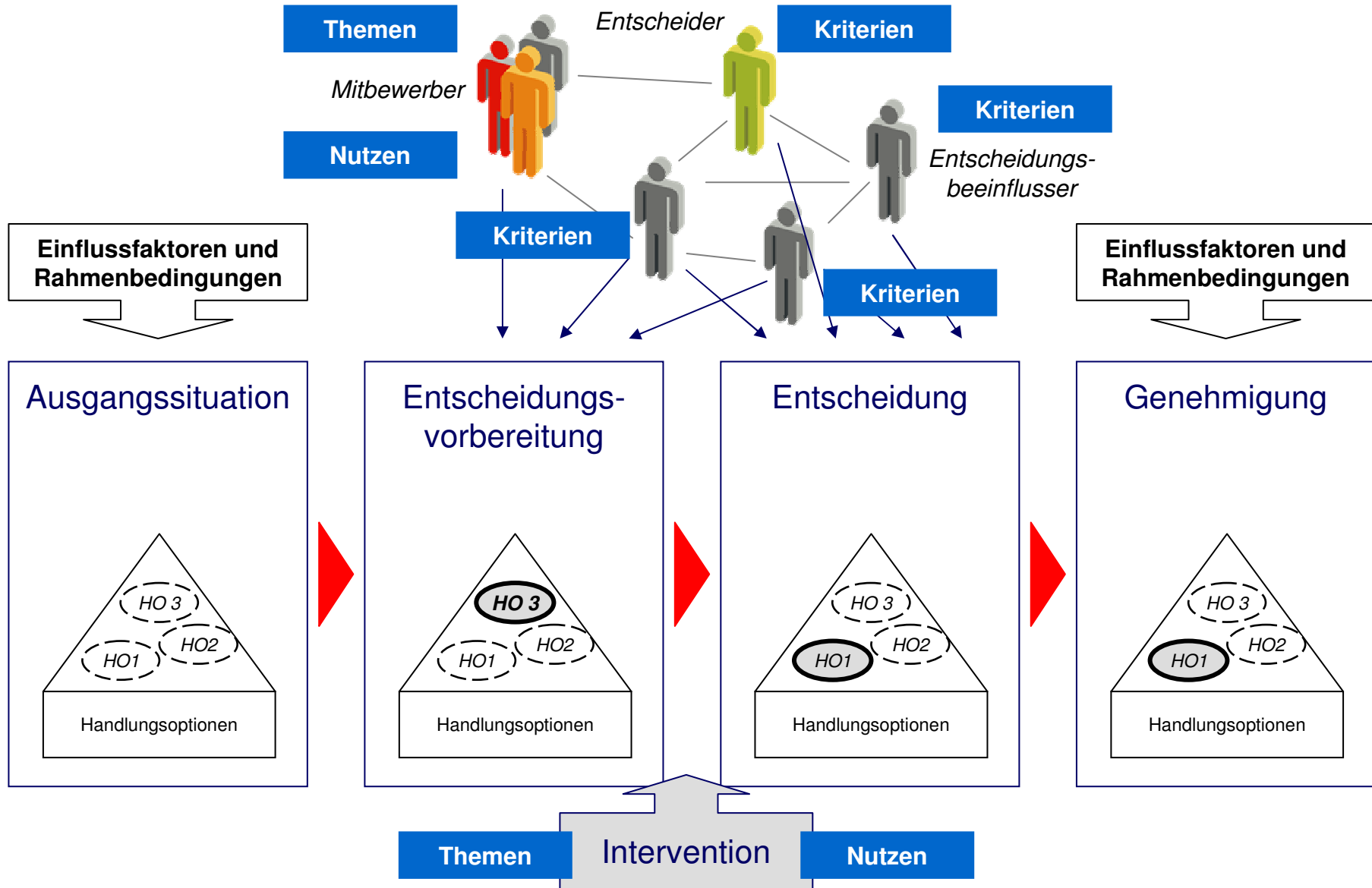
Interventionen



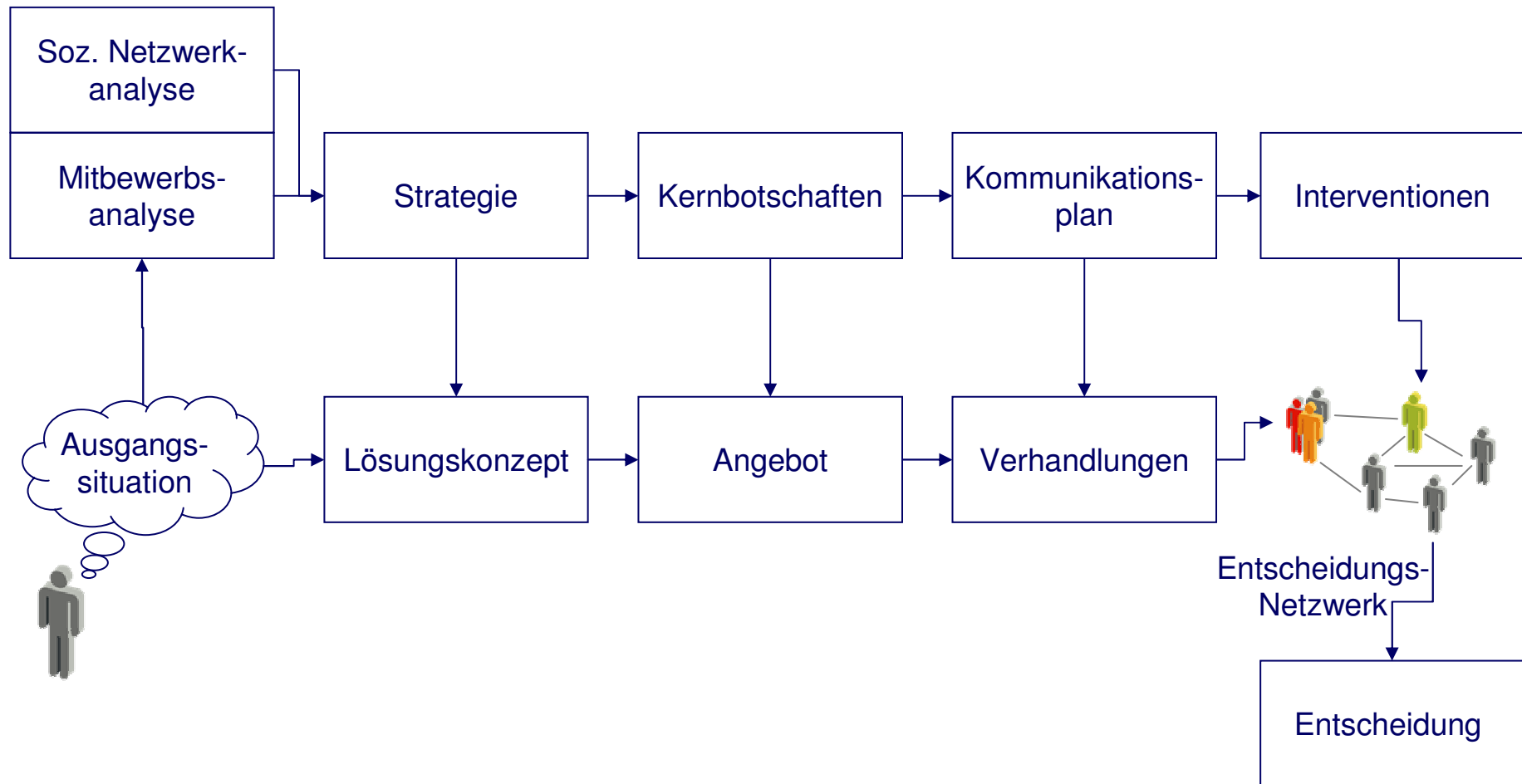
Netzwerk-Management für den Aus- und Ausbau



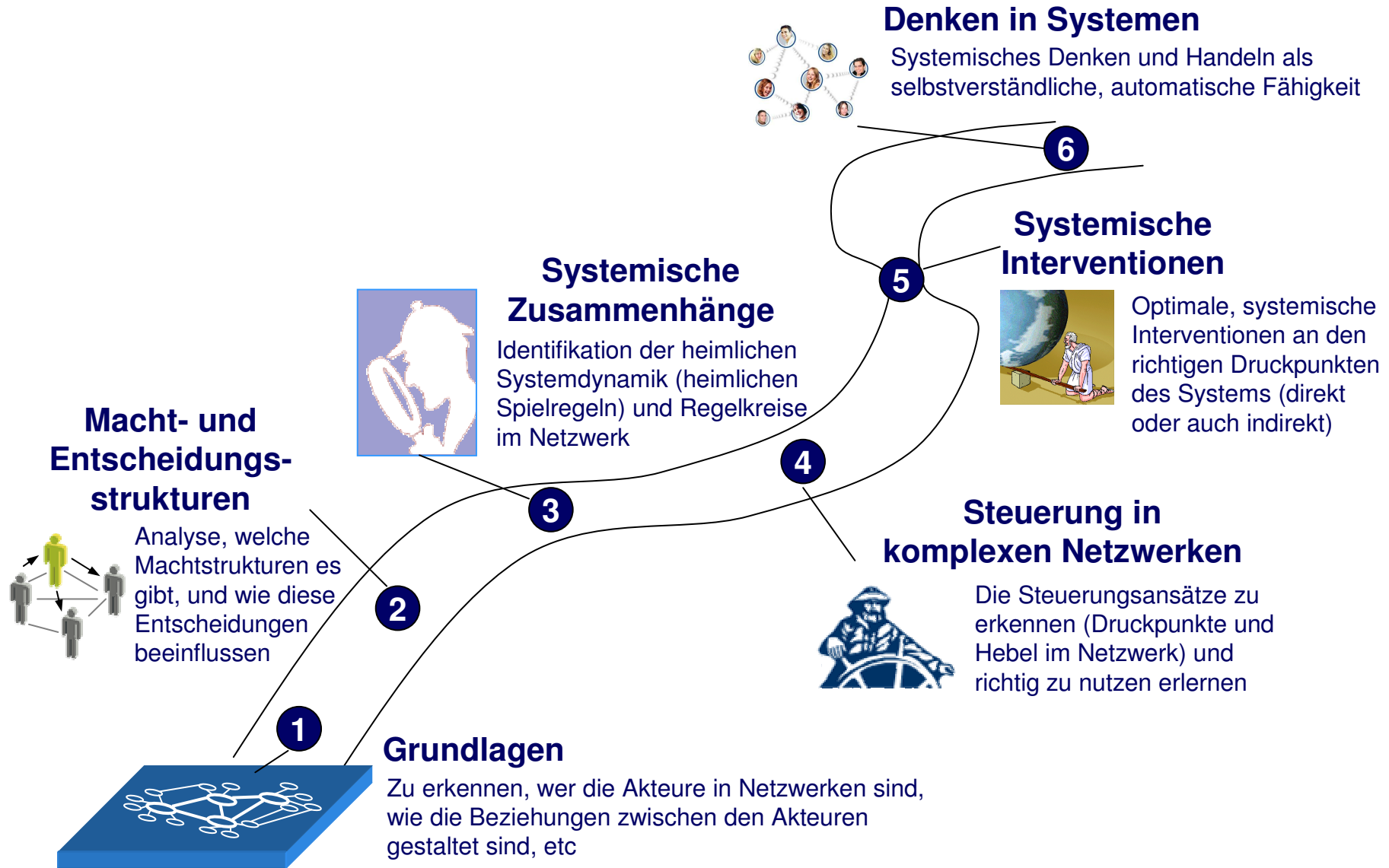
Entscheidungsprozesse im Verkauf



Vorgangsweise für methodisches Netzwerken im Verkauf



Der Entwicklungspfad zum Profi-Netzwerker



Praxisbeispiel: Strategischer Auf- und Ausbau eines Netzwerkes - Softwarevertrieb bei Banken (1)

Ausgangslage

- Vertriebsverantwortung für Banken bei einer 100%-Tochter einer österreichischen Großbank (Management Data – Creditanstalt)
- Großbanken mit IT-Töchtern und klarer politischer Zuordnung
- Interessanter Markt bei internationalen Banken und Privatbanken

Aufgabe

- Vertrieb der eigenen internationalen und nationalen Bankensoftwareprodukte am österreichischen Markt
- Vertrieb des gesamten Lösungsangebotes bei internationalen Banken und Privatbanken

Praxisbeispiel: Strategischer Auf- und Ausbau eines Netzwerkes - Softwarevertrieb bei Banken (2)

Rahmenbedingungen

- Branchenfokus erleichtert die Arbeit in Netzwerkstrukturen
- Branchenthemen
- Branchenverbände
- Klare Anbieterstruktur für Kooperationen

Netzwerkaufbau

- Verband Österreichischer Banken und Bankiers
- Schlüsselanbieter IBM
- „Informationskunden“
- OeNB

Praxisbeispiel: Strategischer Auf- und Ausbau eines Netzwerkes - Softwarevertrieb bei Banken (3)

Erfolge

- Gewinnung von nahezu 100% der Zielgruppe als Kunden
- Rahmenverträge für Systemhausgeschäft: Win-Win-Situation mit Vertrieb der IBM
- Vertrieb der nationalen Bankensoftwareprodukte für OeNB-Meldewesen
 - Compliance Process: Lästige legislative Änderung im Meldewesen
 - Betrifft alle Banken zu Stichtag
- Platzierung der internationalen Bankensoftwareprojekte
- Erfolgreiches Vertriebsprojekt „Software für Auslandszahlungsverkehr“ mit Volumen von über 2 Mio €

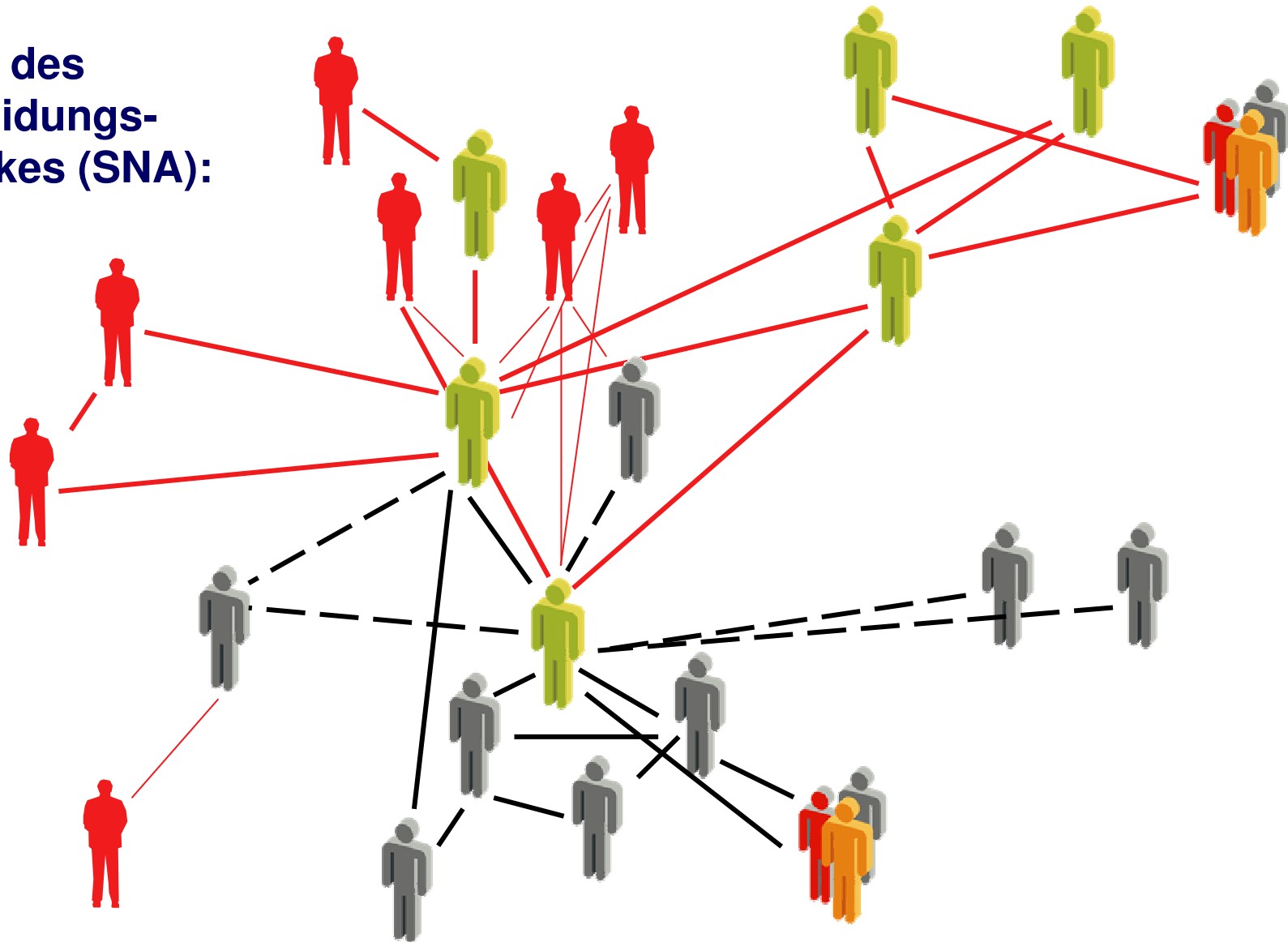
Praxisbeispiel: Strategischer Auf- und Ausbau eines Netzwerkes - Softwarevertrieb bei Banken (4)

Lessons Learned

- Verbreiterung des Fokus – nicht nur an Kunden denken
- Win-Win-Situationen gezielt herbeiführen
- Handschlagqualität beweisen
- Konflikte offen ansprechen (Inhaltsebene – Beziehungsebene)
- „Erfolge bewusst verursachen“

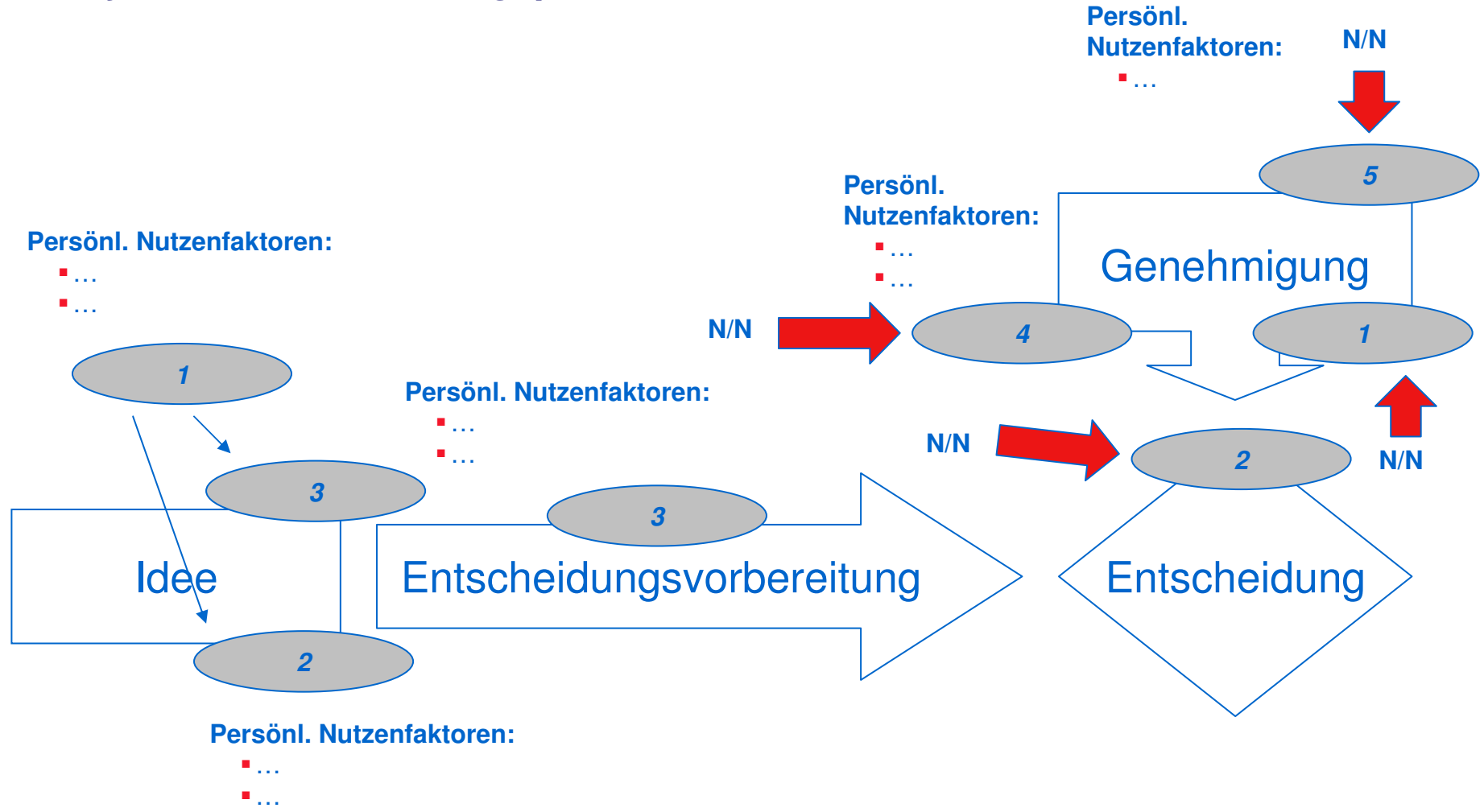
Praxisbeispiel: Analyse von Entscheidungsprozessen (1)

Analyse des Entscheidungsnetzwerkes (SNA):



Praxisbeispiel: Analyse von Entscheidungsprozessen (2)

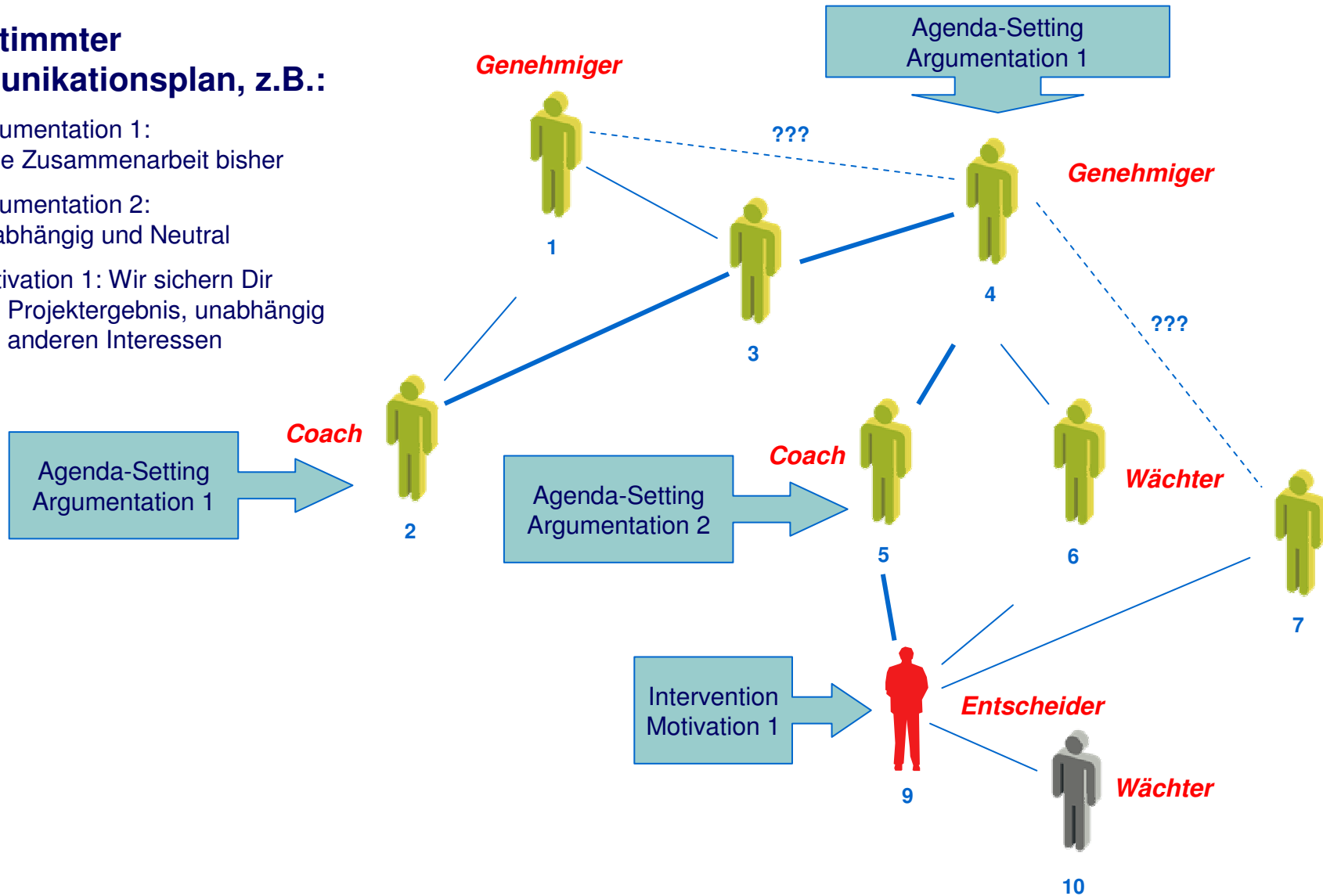
Analyse des Entscheidungsprozesses:



Modell für erfolgreiche Interventionen in der Praxis

Abgestimmter Kommunikationsplan, z.B.:

- Argumentation 1: Gute Zusammenarbeit bisher
- Argumentation 2: Unabhängig und Neutral
- Motivation 1: Wir sichern Dir das Projektergebnis, unabhängig von anderen Interessen



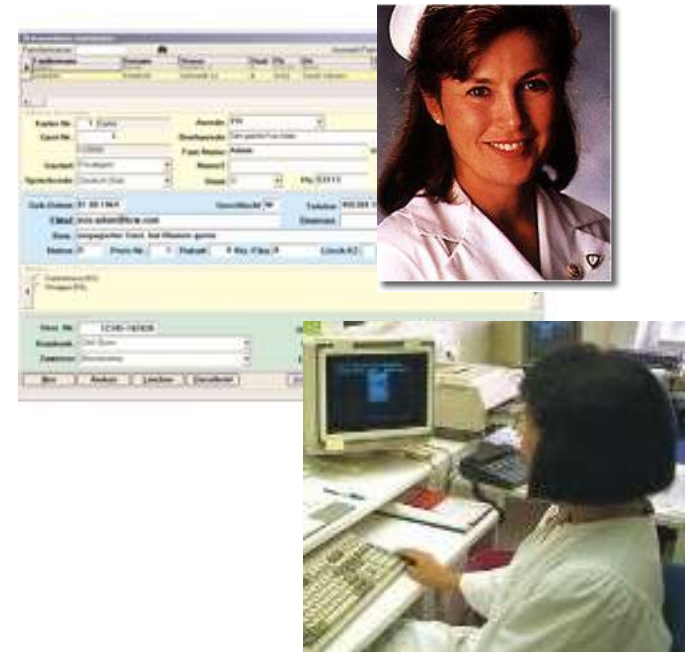
Praxisbeispiel: Gewinnen eines Projektes (1)

Ausgangssituation

- Organisation im Gesundheitsbereich startet ein Projekt für ein neues KIS
- Ausschreibung zur Vor-Analyse, Konzeption und Projektbegleitung

Ziel

- Gewinnen des Auftrages gegen die internationalen Unternehmensberater



Exempel – „Wie man es nicht machen soll ...“

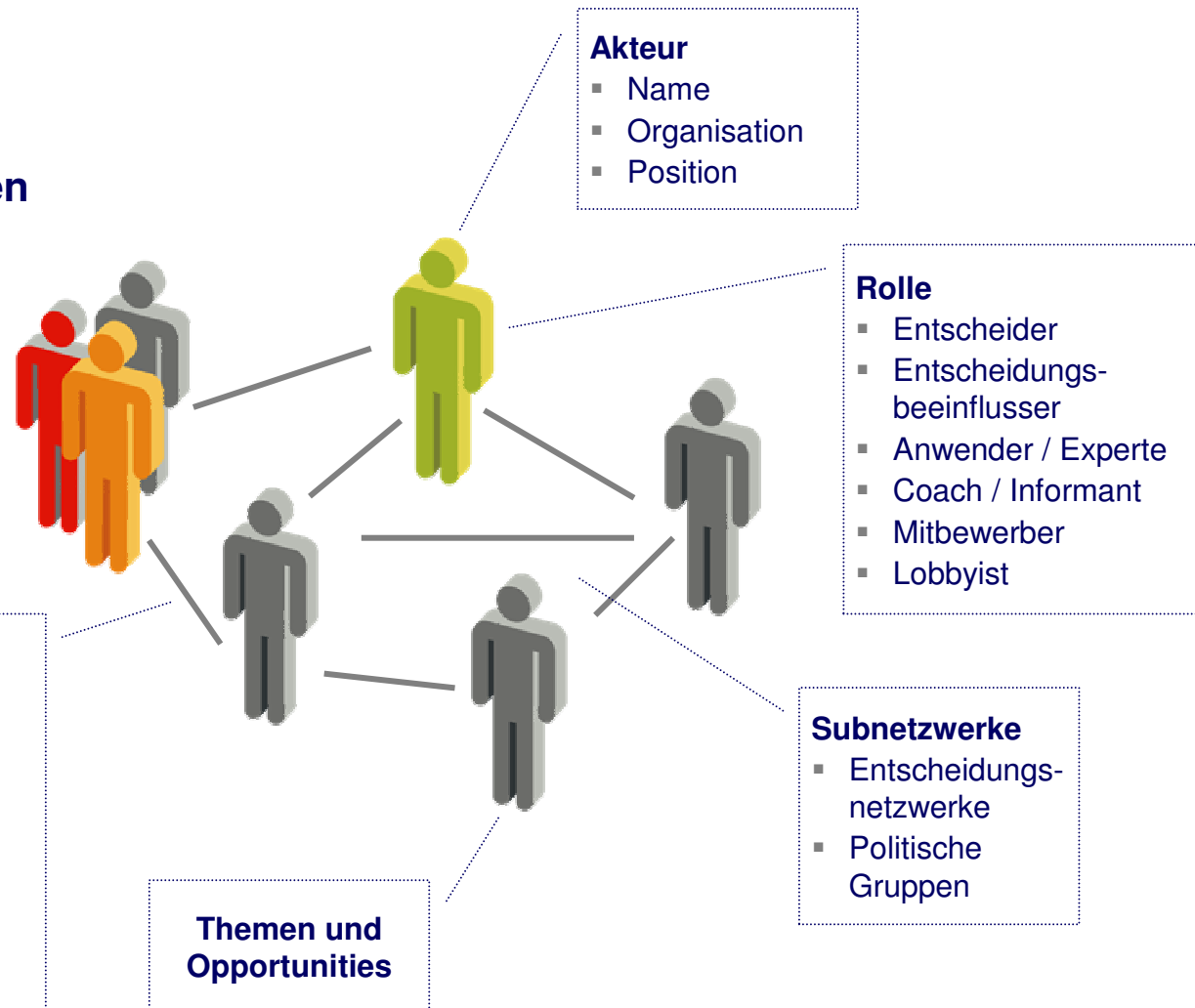
Projektbeispiel STIWA



- Unternehmen im Bereich Fertigungsautomatisation
- Suche nach einer Gesamtlösung für Projektmanagement, Logistik und Rechnungswesen
- Ablöse einer Individualentwicklung
- Zusammenarbeit mit SAP
- Intensive Workshops mit Fachabteilungen
- Vertragsausarbeitung mit Einkauf
- Switch auf anderen regionalen Anbieter durch persönliche Kontakte
- Projekt wird abgeblasen
- Viele leere Kilometer
- Fehlende Analyse der Rollen, spezifischer Stärken und Gefahren
- Fast reiner Fokus auf funktionale Argumente

Soziale Netzwerk Analyse

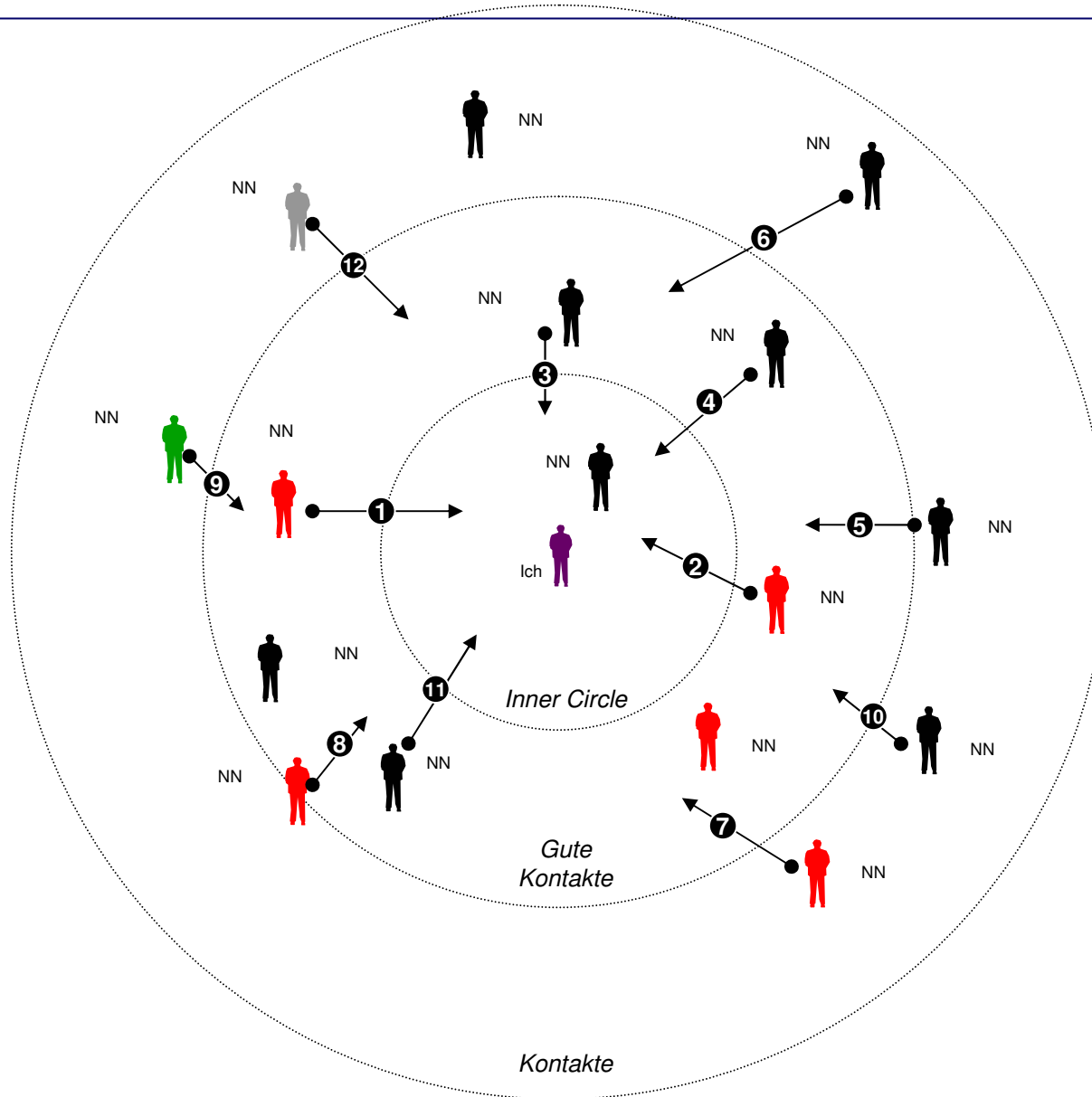
1. Systematische Planung
2. Konsequenter Ausbau
3. Intensives Nutzen
4. Ausgewogene Beziehungen



Informationssammlung „Netzwerk-Dossier“

Background-Informationen			
Persönlichkeitsanalyse			
Netzwerke und Kontakten			
Zugangs-/Steuerungs-Möglichkeiten	Vertraute	Motivationsfaktoren	Nutzenelemente
Konkrete, wichtige Themen und Projekten			
Netzwerkbindung			
Betreuungsplan	Allgemeine Betreuung	Spezielle Aktivitäten	Projekte & Aktivitäten

„Relation Wheel“



Checkliste Kommunikationsplan

	Ja	Nein
Sind alle Akteure und Personen und deren Beziehungen bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der Entscheidungsprozess bekannt und kennen wir die Schlüsselpersonen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Vorteile und der Nutzen in den Botschaften klar für die Zielperson erkennbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurde dargestellt, wie das Thema oder die Lösung zu den Zielpersonen passt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Themen einfach und für das Zielpublikum verständlich dargestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Testbarkeit (Teaser, Salomitaktik, Gratis-Leistung, Vorab-Arbeiten, etc) gegeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Resultate klar und erkennbar dargestellt und positiv formuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stehen die Personen im Vordergrund der Botschaften (Personalisierung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können die Zielpersonen „hinter die Kulissen“ schauen (Transparenz)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurde genug Spannung (Spiel, Effekte, Dramaturgie, mysteriöse Elemente) erzeugt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist eine konkrete und spezifische Handlungsaufforderung enthalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist für ein Nachfassen bzw. Wiederholungseffekte gesorgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Account-Netzwerkplan

Zielperson	Personen im Umfeld	Themen	Botschaften/ Intervention	Aktivitäten (Wer, Was Wann)

