

Manfred Aull

B2B – or not to be?

Der Weg zu Vertriebserfolg
und profitablen Wachstum

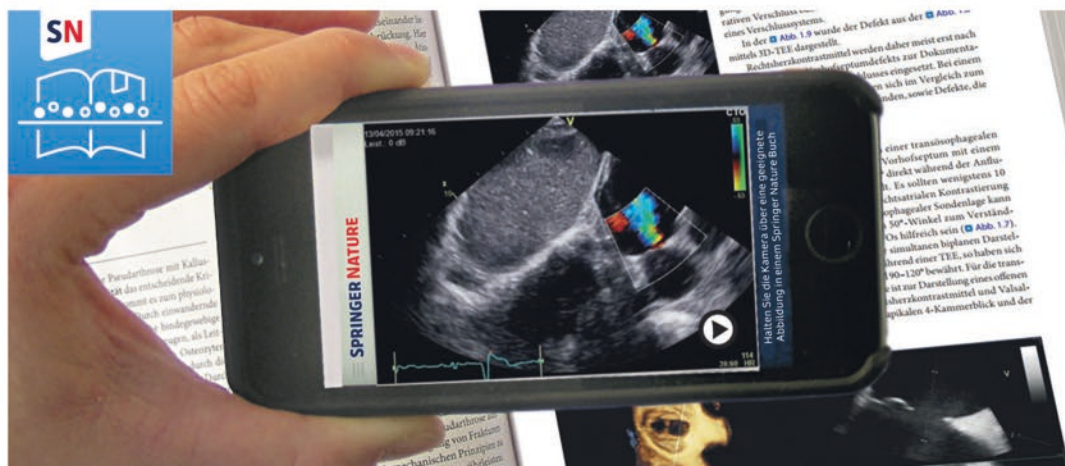
2. Auflage

MOREMEDIA



Springer Gabler

B2B – or not to be?



Springer Nature More Media App

ADVANCING
DISCOVERY

Videos und mehr mit einem
„Klick“ kostenlos aufs
Smartphone und Tablet

Kostenlos
downloaden

- Dieses Buch enthält zusätzliches Online-material, auf welches Sie mit der Springer Nature More Media App zugreifen können.*
- Achten Sie dafür im Buch auf Abbildungen, die mit dem Play Button ▶ markiert sind.
- Springer Nature More Media App aus einem der App Stores (Apple oder Google) laden und öffnen.
- Mit dem Smartphone die Abbildungen mit dem Play Button ▶ scannen und los gehts.

*Bei den über die App angebotenen Zusatzmaterialien handelt es sich um digitales Anschauungsmaterial und sonstige Informationen, die die Inhalte dieses Buches ergänzen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Buches waren sämtliche Zusatzmaterialien über die App abrufbar. Da die Zusatzmaterialien jedoch nicht ausschließlich über verlagseigene Server bereitgestellt werden, sondern zum Teil auch Verweise auf von Dritten bereitgestellte Inhalte aufgenommen wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Zusatzmaterialien zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr oder nicht mehr in der ursprünglichen Form abrufbar sind.

Manfred Aull

B2B – or not to be?

Der Weg zu Vertriebserfolg und
profitablem Wachstum

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Manfred Aull
Aull Sales Success
Köln, Deutschland

Die Online-Version des Buches enthält digitales Zusatzmaterial, das durch ein Play-Symbol gekennzeichnet ist. Die Dateien können von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

ISBN 978-3-658-29406-9 ISBN 978-3-658-29407-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29407-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Faxmaschine rattert langsam vor sich hin und gibt Zeile um Zeile ihr Geheimnis preis. Schemenhaft erkenne ich die seitenverkehrt erscheinenden Worte „To: Siemens Network Systems Limited, Manfred Aull ...“ und „Order ...“. „Yes!“, rufe ich spontan. Ich überfliege den soeben eingegangenen Auftrag und meine Mundwinkel und mein Puls gehen gleichzeitig hoch. Ich habe den Deal gemacht, das ist Glück pur. Und dabei war dieser Abschluss lange so unklar und weit entfernt wie ein von Nebel verhüllter Berggipfel am Horizont. In dieser Sekunde wird mir klar: All die vergeblichen Anrufe, all die barschen Abweisungen, das Ringen um Ressourcen in internen Forecast-Gesprächen: All diese Anstrengungen haben sich ausgezahlt. Dieser Moment im Jahr 1997 war eines der eindrucklichsten Schlüsselerlebnisse in meiner Zeit als Vertriebsverantwortlicher für Neugeschäft bei einer Siemens-Tochter in Großbritannien, für die ich im Geschäftsjahr 1997/1998 immerhin die meisten internationalen Neukunden gewinnen konnte.

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen meine Erkenntnisse auf dem manchmal steinigen Weg zu solch beglückenden Gipfelerfahrungen im Vertrieb weitergeben: in lern- und leistbaren Schritten, mit vielen praxisnahen Hinweisen, Beispielen, Handlungsanleitungen – und mit meinen persönlichen Erlebnissen. Was können Sie von meinem Buch erwarten? Wenn Sie es nach dem letzten Kapitel zugeklappt haben, dann können Sie besser:

- abgeleitet von Ihren Stärken, bisherigen Geschäften und mit digitaler Unterstützung Zielkunden recherchieren und finden,
- Kontakt zu den wichtigen Menschen beim Kundenunternehmen aufnehmen und zu tragfähigen Beziehungen ausbauen,
- zwingende Handlungsmotivationen und resultierende Geschäftsmöglichkeiten erkennen,
- durch systematische Anwendung effektiver Vertriebsstrategien Ihre Auftragswahrscheinlichkeit einschätzen und erhöhen,
- vertriebliche Interaktionen wie Verhandlung und Geschäftsabschluss vorbereiten und erfolgreich durchführen,
- Vertriebe anleiten und steuern,
- in Summe profitables Wachstum erzielen.

Ich stand in den vergangenen 30 Jahren oft am Fuß des Berges (die Kundendefinition), und der Gipfel (der Vertriebsserfolg) war nicht auszumachen. Auf dem Weg nach oben habe ich geschwitzt und immer wieder Ablehnung erfahren, die niemand ganz lässig wegsteckt. Wenn Sie ähnliche Erfahrungen gemacht haben, kann ich das gut nachvollziehen. „Das gehört dazu“, sagt sich zwar einfach. Einfach getan ist es aber nicht. Und gleichzeitig stimmt es doch mit dem „einfach“: Denn entscheidend für Ihre Moral und schließlich für Ihren Erfolg ist die Bedeutung, die Sie dem jeweiligen Erlebnis geben. Positiv: „Wieder eine Absage näher an meinem Vertriebsserfolg“ oder negativ: „Das klappt doch nie.“ Wie im richtigen Leben entscheiden Ihre sich selbsterfüllenden Prophezeiungen über Ihre Erfolge mit. Und zu dem Anteil, den Sie im Vertriebsprozess selbst beeinflussen können, biete ich Ihnen in diesem Buch pragmatische Ansätze.

Meine Vertriebs Erfahrungen habe ich in verschiedenen Kulturen gesammelt, vor allem der angelsächsischen und der deutschsprachigen. Zwei wichtige Beobachtungen habe ich dabei gemacht: Zum einen hat der Vertrieb als Profession in angelsächsisch geprägten Unternehmen einen höheren Stellenwert. Eine fokussierte und systematische vertriebliche Vorgehensweise wird oft bis in die Unternehmensspitze eingefordert. Im Gegensatz dazu betrachten wir im deutschsprachigen Raum Verkauf recht oft noch als Quasi-Verlängerung von Produktion und Entwicklung. „Made in Germany, Switzerland or Austria“ reicht jedoch heute in vielen Fällen nicht mehr, um sich auf internationalen Märkten gegen starke Wettbewerber zu behaupten.

Seit vielen Jahren setze ich mich damit auseinander, welche Kompetenzen im B2B-Vertrieb wichtig sind – auch unter Berücksichtigung topaktueller digitaler Möglichkeiten. Die Studie „Vertrieb im digitalen Zeitalter“ des Instituts für Sales und Marketing Automation (IFSMA) und Aull Sales Success untersucht die entscheidenden Fähigkeiten, angefangen von der Kontaktaufnahme zum (Ziel)-Kunden über die Bearbeitung von Geschäftsmöglichkeiten – also die sogenannte Sales Journey – bis hin zum Abschluss von Geschäften. Die Studienergebnisse habe ich bei www.aulls2.de/digitalisierung direkt für Sie zum Download bereitgestellt. Ebenfalls auf dieser Seite verfügbar ist die Analyse und Visualisierung Ihrer individuellen Vertriebskompetenzen mit dem in Abb. 1 beispielhaft dargestellten Sales Monitor.

Mit meinem Buch möchte ich Sie dabei unterstützen Ihre Kompetenzen zu stärken und den vertrieblichen Weg von der Basis bis zum Gipfel – vom Erstkontakt bis zum Abschluss – professionell, engagiert und beschwingt zu gehen, um profitables Wachstum zu erzielen. Dabei habe ich auch die brandaktuellen digitalen Möglichkeiten der Sales und Marketing Automation und des Social Media Marketings beleuchtet. Ich lade Sie ein, die vorgestellten Konzepte, Tipps und Vorgehensweisen in Ihrer Praxis auszuprobieren. Es würde mich sehr freuen, wenn Ihr persönlicher Weg zum Gipfel dadurch inspiriert wird. Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erfolg beim Lesen und Ausprobieren. Und auf Ihre Erfahrungen und Rückmeldungen unter manfred@aulls2.de bin ich gespannt.

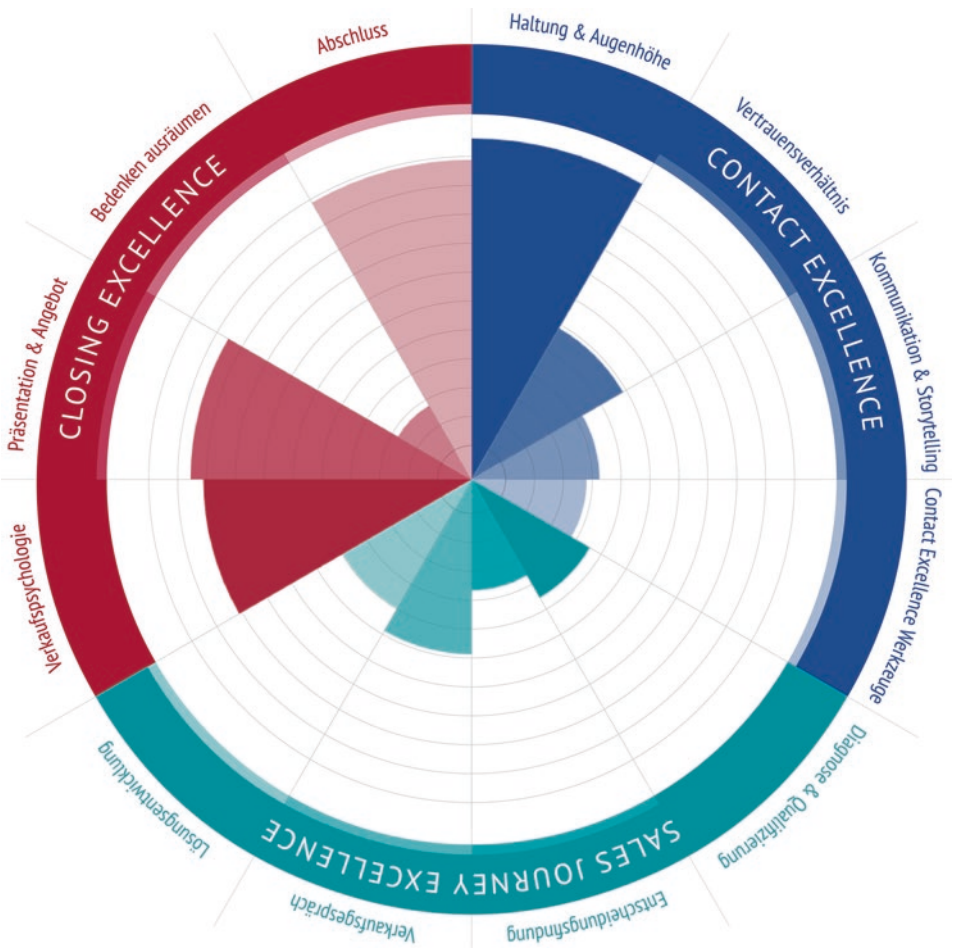


Abb. 1 Sales Monitor von Aull Sales Success

Literatur

IFSMA (2019) Vertrieb im digitalen Zeitalter. <https://www.ifsma.de/2019/07/11/studie-vertrieb-im-digitalen-zeitalter/>. Zugegriffen am 09.01.2020

Danksagung

Ich bin sehr dankbar für die wunderbaren Lehrer und Lernchancen, die mir ermöglicht haben, mich im B2B-Vertrieb weiterzuentwickeln und meine Methodik auf den Punkt zu bringen. Viele Menschen haben dazu beigetragen, dass es dieses Buch gibt, das die Essenzen meiner vertrieblichen Erfahrung und Vorgehensweise enthält. Einige möchte ich in dieser Danksagung besonders erwähnen. Ihnen für ihre Inspiration, ihr Wissen und ihre Motivation zu danken ist mir ein Anliegen.

Nachhaltig wertvolle Hinweise habe ich dabei von guten Lehrern im Verkauf erhalten. Jakob Mult von MVR-Training war so einer, der meine Haltung und mein Verhalten im Kundenkontakt sowie meine Gesprächsführung mit geprägt hat. Von seiner Wertschätzung der Person und Erfolgspolung habe ich auch menschlich profitiert. In meiner Vertriebs-systematik haben mir die Konzepte von Miller/Heimann wichtige Impulse zur strukturierten vertrieblichen Vorgehensweise gegeben.

Und ich bedanke mich bei meinen ehemaligen Führungskräften und Investoren Stuart Hendry (Siemens Network Systems), Werner Wiedenmann (Siemens Vernetzungssysteme), Francis Nedvidek (Huber + Suhner) und Duncan Lewis (Carlyle), welche diese Konzepte gelebt und gefördert haben. Ebenso bedanke ich mich bei Bill Driscoll, dem damaligen Managing Director der Siemens Network Systems, für die Chance, mich in Großbritannien als Vertriebsverantwortlicher für internationales Neugeschäft zu bewähren und von den Besten zu lernen. Stringente vertriebliche Vorgehensweise mit Forecasting substanzieller Gewinnwahrscheinlichkeit und konsequent daraus abgeleiteter Ressourcenzuordnung wurden dort „exerziert“. Ohne die hervorragende Unterstützung durch meine britischen Kollegen – allen voran mein Senior Systems Engineer und heutiger Freund Brian Bovington – hätte ich damals nicht erfolgreich sein, geschweige denn im Fiskaljahr 97/98 die meisten Neukunden für die Firma gewinnen können. Danke dafür.

Herzlich bedanke ich mich bei meinen Mitarbeitern, die immer bereit waren, sich einzulassen und vertrieblich besonders zu engagieren. Einige erwähne ich hier stellvertretend: Günther Donat (Siemens), Deniz Ulker (Cisco), Gert Vorwalder (Kathrein) und Sadek Abdou (Huber + Suhner).

Ganz besonders wichtig für die Reflektion und Weiterentwicklung meiner Konzepte waren und sind meine Kunden sowie Seminarteilnehmer seit 2006. Durch viele Fragen,

Gespräche und auch die Anforderungen an das Design von Trainingsprogrammen war ich immer wieder gefordert, meine eigenen Konzepte und Methoden zu erklären, zu hinterfragen und zu konkretisieren. Zusätzlich zu meiner beruflichen Praxis als Vertriebsvorstand und Führungskraft hat das maßgeblich zu meinem Verständnis und Ausdruck beigetragen. Vielen Dank dafür, insbesondere an einige wichtige Kunden: Hikmet Kalkan (Polifilm), Werner Klein (Bosch Rexroth), Kai-Jan Neumann (ABB), Judith Evers (DIHK), Thomas Groß (Bechtle), Markus Halbig (Pepperl + Fuchs), David Stammel (bestbion dx), Dr. Nils Neusel-Lange (Spie), Melanie Jaklin (Jenoptik) und Turadj Zarinfar (Zarinfar).

Bedanken möchte ich mich auch bei den Menschen, die Teile des von mir verfassten Manuskriptes gelesen und mir als Sparring-Partner in Gesprächen wertvolles Feedback gegeben haben. Das ist besonders hilfreich, wenn man sich sein erstes Buch erarbeitet: Oliver Aflenzer (InfraServ), Hans-Dieter Over (Siemens), Christof Wirtz (Vesterling), Ulrike Scheuermann (Akademie) und Dr. Rolf Claessen (Freischem Patentanwälte).

Herzlichen Dank auch an Martina Thomas (Team::mt) und Alice Tschöke (Tschöke), die mir bei der Thematik videounterstützte Buchpromotion ganz neue Wege aufgezeigt haben. Und an Sebastian Watzinger (Makemypodcast.de), der mich bei der Produktion des Hörbuchs und meines Podcasts unterstützt.

Mein Dank geht auch an die Autoren, die mich im Laufe der Jahre mit ihren Büchern und Veröffentlichungen zum Nachdenken angeregt haben. Besonders sind dies Reinhard Sprenger, Robert B. Miller, Stephen E. Heimann, Stephan Gebhardt-Seele, Robert B. Cialdini und Tim Taxis.

Last but not least bedanke ich mich bei meinen Eltern Günther und Eleonore Aull, die mir eine gute Ausbildung ermöglichten und mir vermittelt haben, wie man auch bei Gegenwind dran bleibt, um seine Ziele zu erreichen: „Kopf hoch, wenn der Hals auch dreckig ist!“ (von Opa Anton).

Inhaltsverzeichnis

- 1 Passende Zielkunden – So ermitteln Sie Ihre Geschäftsmöglichkeiten effizient** 1
 - 1.1 Marktanalyse einmal anders 2
 - 1.2 Up- und Cross-Selling 4
 - 1.3 Neugeschäft bei Neukunden 4
 - 1.4 Indikatoren für Bedarfe 5
 - 1.4.1 Digitale Fußspuren 6
 - 1.4.2 Netzwerk 7
 - 1.4.3 Messe- und Konferenzbesuche 7
 - 1.4.4 Ausschreibung für Vorprodukt 7
 - 1.5 Marktpräsenz 8
 - 1.6 Social Media und Marketing Automation 8
 - 1.7 Vertriebsunterstützende Aktivitäten 12
 - 1.8 Internetrecherche, Social Media und Netzwerk 12
 - Literatur 15
- 2 Überzeugende Telefonakquise – So erhalten Sie den Termin** 17
 - 2.1 Sell High 19
 - 2.2 Mögliche Stoppschilder 23
 - 2.3 Überwindung der Assistenz 24
 - 2.4 Überwinden der Einwände der Zielperson 26
 - 2.4.1 „Keine Zeit“ und „Bitte um Unterlagen“ 28
 - 2.4.2 „Kein Bedarf“ und „kein Interesse“ 29
 - 2.4.3 „Kein Geld“ 32
 - 2.5 Optimierte Gesprächseinstiege 33
 - 2.5.1 Einstieg Referenz 33
 - 2.5.2 Einstieg Spezifischer Vorteil 34
 - 2.5.3 Einstieg Spaß 34
 - 2.6 Abschluss 35
 - Literatur 40

3	An Zielkunden andocken – So kommen Sie in Kontakt	41
3.1	Konferenzen und Messen	41
3.2	Elevator Pitch	46
3.3	Akquisebrief	48
3.4	Angekündigter Akquisebrief	50
	Literatur	54
4	Professionelle Gesprächsführung – Wie Sie im Gespräch Entscheidendes dazulernen und Ihre Gesprächspartner überzeugen	55
4.1	Gesprächsszenarien	56
4.2	Haltung und Einstellung	57
4.3	Gesprächsziele und Vorbereitung	58
4.4	Wertschätzung durch Vorbereitung	59
4.5	Initiierung des Gesprächs	61
4.6	Small Talk	62
4.7	Gesprächseinstieg	64
4.8	Fragen und Fragetechnik	64
4.8.1	Offene Fragen	66
4.8.2	Geschlossene Fragen	67
4.8.3	Alternativfragen	69
4.8.4	SPIN-Fragen	69
4.8.5	Besonders effektive Fragen	70
4.9	Aktives Zuhören	70
4.10	Handwerkliche Hinweise	72
4.10.1	Pacing und Leading	72
4.10.2	Umgang mit Widerständen	73
4.10.3	Gesprächsabschluss	73
	Literatur	75
5	Geschäftsmöglichkeiten qualifizieren – Wie Sie durch konsequente Fokussierung Ihren Vertriebs Erfolg steigern	77
5.1	Kernfrage 1: Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?	80
5.1.1	Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden	80
5.1.2	Das Projekt und seine Anforderungen	81
5.1.3	Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv	81
5.1.4	Ausreichendes Budget	83
5.2	Kernfrage 2: Werden wir gewinnen?	84
5.2.1	Unsere geschäftliche Passung und Beziehung	84
5.2.2	Formelle und informelle Entscheidungskriterien	85
5.2.3	Auf Entscheidungskriterien aufbauender geschäftlicher Mehrwert	85
5.2.4	Entscheidungsmächtige Unterstützung	86

5.3	Bewertungsmatrix zur Qualifizierung von Geschäftsmöglichkeiten	87
5.4	Anwendung der Qualifikationsmatrix auf das Fallbeispiel	89
6	Erfolgversprechende Vertriebsstrategie – Was wir von Sun Tzu lernen können	97
6.1	Fallbeispiel „Brillant“	99
6.2	Vertriebsstrategie INDIREKT	104
6.3	Vertriebsstrategie DIREKT	106
6.4	Vertriebsstrategie VERTEIDIGUNG	108
6.5	Vertriebsstrategie ENTWICKLUNG	110
	Literatur	114
7	Einfluss- und Entscheidungsstrukturen – Wie Sie Beziehungen im Kundensystem auf- und ausbauen	115
7.1	Charakterisierung der Personen	119
7.1.1	Erste Eigenschaft – Rolle der Person im Entscheidungsprozess	119
7.1.2	Zweite Eigenschaft – Entscheidungsorientierung der Person	120
7.1.3	Dritte Eigenschaft – Unser Status bei der Person	121
7.1.4	Vierte Eigenschaft – Kontaktintensität mit der Person	123
7.1.5	Fünfte Eigenschaft – Chancenorientierung der Person	123
7.1.6	Anwendung der Charakterisierung auf den Fall „Brillant“	125
7.2	Entwicklung von Unterstützung beim Kunden	126
7.2.1	Zusammenhang von Rang und Einfluss	127
7.2.2	Erkennen von Einfluss	131
7.2.3	Umgang mit den Einflussreichen	135
7.2.4	Anwendung der Entwicklung von Unterstützung auf den Fall „Brillant“	136
8	Effektiver Verkaufsplan – Wie Sie Geschäftsmöglichkeiten erfolgreich bearbeiten können	139
8.1	Die vier Seiten des Verkaufsplans	142
8.1.1	Verkaufsplan Seite 1 – Vertriebliche Kernfelder	142
8.1.2	Verkaufsplan Seite 2 – Einfluss -und Entscheidungsstrukturen	145
8.1.3	Verkaufsplan Seite 3 – Geschäftliche Qualifikation	145
8.1.4	Verkaufsplan Seite 4 – Taktiken	147
8.2	Anwendung des Verkaufsplans auf den Fall „Brillant“	148
8.2.1	Version 1 des Verkaufsplans mit vielen Lücken nach dem Gespräch mit Frau Seeger	149
8.2.2	Version 2 des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit Herrn Korint	152
8.2.3	Version 3 des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit CFO Herrn Dime	154
8.3	Implementierung der Methode im Feld	157

9	Erfolgreich verhandeln – Wie Sie Win-Win-Ergebnisse erzielen und die Beziehung fördern.	161
9.1	Emotional Intelligentes Verhandeln	162
9.2	Unfaire Verhandlungstaktiken	165
9.3	Emotionalität und Empathie in Verhandlungen	168
9.4	Vorbereitung von Verhandlungen	170
9.5	Die Alternative zu einem Verhandlungsergebnis	172
9.6	Zone einer möglichen Vereinbarung	173
9.7	Referenzstandards	175
	Literatur	177
10	Vertrieb managen – So behalten Sie den Überblick und bearbeiten strukturiert Ihren Markt	179
10.1	Das Zielkundenradar	181
10.2	Der Forecast	185
10.2.1	Nutzung des Forecasts als Management-Tool im Verlaufe der Marktbearbeitung	188
10.2.2	Kumulierung des Forecasts bei mehreren Mitarbeitern im Vertriebsteam	190
10.2.3	Anwendung in Forecast-Gesprächen	191
10.2.4	Auftragseingang, Umsatz und Deckungsbeitrag im Forecast	192
	Literatur	194
	Weiterführende Literatur	195
	Stichwortverzeichnis	197

Über den Autor



Manfred Aull ist Vertriebsprofi aus Leidenschaft. Er arbeitet über 25 Jahre erfolgreich im Vertrieb und im Vertriebsmanagement. Mit seiner Leidenschaft für die Generierung von Neugeschäft konnte er sich schon früh in seiner Karriere mit den meisten internationalen Neukundengewinnen bei einer Siemens-Tochter in Großbritannien auszeichnen. In den anschließenden beruflichen Stationen im Management, u. a. als Vorstand einer deutschen Aktiengesellschaft, erzielte er mit seinen Vertriebsmannschaften profitables Wachstum – nicht zuletzt durch die Adaption angelsächsisch geprägter Methoden. Der Diplom-Physiker (TU München), Europa Ingenieur (FEANI) und Executive MBA (Duke University) ist Inhaber von Aull Sales Success. Das Institut entwickelt und optimiert B2B-Vertriebe mit einem mehrsprachig verfügbaren Portfolio aus Kompetenzanalyse, Präsenztraining, E-Learning-Jahresprogramm und Coaching-Begleitung. Darüber hinaus teilt er seine langjährige Erfahrung als Keynote-Speaker (GSA) sowie als Dozent im Master-Studiengang an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Mehr auf www.aulls2.de.

Passende Zielkunden – So ermitteln Sie Ihre Geschäftsmöglichkeiten effizient

1

- In diesem Kapitel betrachten wir, wo Sie Ihr (Neu-)Geschäft machen können und wie Sie Ihre Zielkunden auch mit Social Media Marketing finden – ausgehend von Ihren bisherigen Markterfolgen und Stärken. Dazu analysieren wir Ihre Wertbeiträge für bestehende Kunden sowie deren handelnde Personen und leiten durch Analogieschlüsse weitere Ziel-Geschäftsmöglichkeiten ab. Darüber hinaus betrachten wir Möglichkeiten der Bedarfserkennung, sodass Sie sich schon so früh wie möglich in den Kaufzyklus des (Ziel-)Kunden einklinken können. Weiterhin beleuchten wir, wie Sie soziale Netzwerke einsetzen können, um nachhaltig wahrgenommen zu werden und geschäftlich zu profitieren. Abschließend beschäftigen wir uns mit der Recherche zu Kunden und Personen auf der Unternehmensseite, sozialen Medien und informativen Datenbanken zur Unterstützung der Zielkundenauswahl und Vorbereitung der Kontaktaufnahme.

Wenn Sie über Ihre Zielkunden nachdenken, dann sollten Sie bei Ihren bestehenden Kunden beginnen. Denn die Wertbeiträge, die Sie heute für Ihre Kunden leisten, sind zentrale Ausgangspunkte für Ihr zukünftiges Geschäft. Diese Basis gilt es durch professionelle Bestandskundenpflege zu erhalten. Doch auch bei noch so engagiertem Einsatz werden Sie aufgrund von Kundeninsolvenzen, Auftragsverlusten etc. Geschäft verlieren. Neugeschäft zu generieren ist daher alleine schon wichtig um den Status quo zu erhalten und Geschäftsverluste zu kompensieren. Neugeschäft bei bestehenden und neuen Kunden ist aber auch entscheidend für die Realisierung von Wachstumszielen, um beispielsweise die Unternehmensgröße zu steigern, mehr Einkaufsmacht zu erlangen, eine größere Relevanz beim Kunden zu schaffen – also um das Unternehmen auf eine solidere Basis zu stellen und letztlich mehr Ergebnis zu erzielen. Die Gewinnung von Neugeschäft bei bestehenden Kunden und auch bei Neukunden ist in meinen Augen eine der spannendsten Herausforderungen im Vertrieb. Und diese Herausforderung beginnt mit der Kernfrage dieses ersten

Kapitels: Wo sollte das Neugeschäft her kommen? Im zweiten und dritten Kapitel befassen wir uns mit der Kontaktaufnahme mit den für das Neugeschäft relevanten Personen und „docken an“ mit vielen Beispieldialogen, Checklisten und konkreten Tipps aus der Praxis.

1.1 Marktanalyse einmal anders

Wenn Sie neue Kunden gewinnen und neue Märkte erobern wollen, so lade ich Sie ein, das Pferd einmal von hinten aufzuzäumen. Und jetzt kommen zwei wichtige Aussagen zu diesem Thema:

- Beschäftigen Sie sich nicht in erster Linie damit, was Sie bieten, sondern mit der Frage, welche Kundenanforderungen Sie erfüllen. Setzen Sie sich damit auseinander, wie Sie Ihren Kunden helfen und worin genau Ihr Wertbeitrag für den Kunden besteht.

Beantworten Sie sich dazu folgende Fragen:

- Wer sind Ihre bestehenden Kunden?
- Wer sollten Ihre Kunden sein?
- Was haben Ihre Kunden gemeinsam?
- Warum kaufen Ihre Kunden bei Ihnen?

Die Antwort auf die letzte Frage besteht sicher aus einem Bündel von Gründen. Machen Sie sich die Mühe und destillieren Sie diese Gründe und vor allem auch die Gemeinsamkeiten heraus. Das ist wertvolle Basisarbeit für die Neugeschäftsakquise. Betrachten Sie dazu nicht nur die Funktionalitäten Ihrer Produkte, sondern auch das ganze Paket Ihrer Leistung und Betreuung: Bei welchen Kunden kommt das gut an und warum? Letztlich geht es um die Frage, was Sie Ihren Kunden Gutes tun und welchen Nutzen Sie für das Unternehmen und dessen Entscheider bieten. Ein diesbezüglicher Dialog mit einem Ihrer Kunden könnte beispielsweise so aussehen:

Beispiel

- *Sie:* „Herr Meuer, wir kennen uns ja schon ein paar Jahre und arbeiten gut zusammen.“
- *Kunde:* „Ja das stimmt.“
- *Sie:* „Was ist Ihnen denn an unserer Zusammenarbeit besonders wichtig?“
- *Kunde:* „Nun, Ihre Qualität und Ihr komplettes Lösungsportfolio habe ich immer geschätzt. Ich muss für unsere Anforderungen im Bereich XY nicht notwendigerweise mit mehreren Anbietern sprechen.“
- *Sie:* „Danke, welche Punkte sind Ihnen darüber hinaus wichtig?“

- *Kunde:* „Ich finde gut, dass Sie sich mit den neuesten Trends in unserer Branche auseinandersetzen und uns sehr schnell innovative Lösungen vorschlagen. Das hat uns schon das ein oder andere Mal einen Wettbewerbsvorteil verschafft.“
- *Sie:* „Das freut mich. Was spricht noch für uns?“
- *Kunde:* „Ihre Liefertreue, das passt in den allermeisten Fällen sehr gut.“
- *Sie:* „Ja, das ist uns wichtig. Danke für diese Rückmeldung. Und für Sie persönlich, Herr Meurer, was ist Ihnen an unserer Zusammenarbeit wichtig?“
- *Kunde:* „Wissen Sie, Sie informieren gut. Wenn mal was nicht rundläuft, kommen Sie proaktiv auf mich zu. Das finde ich gut. Und dass auch Ihre Unternehmensleitung sich mal blicken lässt, um über unsere Partnerschaft zu sprechen, ist auch nicht verkehrt.“

Oft ist es in diesem Zusammenhang hilfreich, sich zu fragen, was wäre, wenn Sie nicht Partner des Kunden wären? Betrachten Sie dabei auch die persönliche Ebene: Wer verlässt sich auf Sie und warum? Im Grunde genommen sind das alles Antworten auf die Generalfrage, welche geschäftlichen und persönlichen Mehrwerte Sie liefern. Und zwar die Wertbeiträge aus Kundensicht. Erst danach betrachten Sie, mit welchen Bausteinen Sie diese Beiträge erzielen, und verschaffen sich Klarheit über folgende Fragen:

- Wie sieht Ihr Lösungsportfolio aus?
- Welche Probleme können Sie damit lösen?
- Was sind Ihre besonderen Stärken (und Schwächen)?
- Wie bringen Sie Ihre Stärken zum Tragen, um Ihren Zielkunden zu helfen?

Fragen Sie als Vertriebsbeauftragter Ihr Marketing, Ihre Vertriebsleitung und Ihre Unternehmensleitung: „Welche Kundenprobleme lösen wir?“ Nehmen Sie sich die Zeit, die zuvor beschriebene Basisarbeit in Ihrem Unternehmen zu leisten. Es ist die Voraussetzung für erfolgreiche Entwicklung von profitablen Neugeschäft. Jetzt können Sie durch Analogieschlüsse Zielkunden ableiten. Fragen Sie sich dazu: Wer hat ähnliche Probleme und könnte von unseren Wertbeiträgen profitieren?

Im Folgenden betrachten wir, wo Neugeschäft konkret herkommen könnte. Besonders naheliegend sind die Wettbewerber Ihrer Kunden. Wenn Sie Gutes für Ihren Kunden tun, dann könnte das doch möglicherweise auch für dessen Wettbewerber brauchbar sein. Oder haben Sie ein Portfolio an Basisleistungen, das jedes Unternehmen potenziell brauchen könnte? Wenn ja, dann resultiert daraus zunächst ein sehr großer Zielkundenkreis. In diesem Fall gilt es, mit gewissen Kriterien wie Unternehmensgröße, Region etc. eine Grundklassifizierung einzuführen, um zu handhabbaren Zielkundengruppen zu gelangen. Auch hier eignet sich die Fragestellung: In welchen Unternehmen sind Sie heute erfolgreich? Was haben diese Unternehmen gemeinsam? Um dann in der Marktbearbeitung auf Unternehmen mit diesen Eigenschaften zu fokussieren.

1.2 Up- und Cross-Selling

Eine vielfach vernachlässigte Quelle für mehr Geschäft besteht im Up-Selling und im Cross-Selling. Dabei versteht man unter Up-Selling den Verkauf höherwertiger Produkte und Lösungen an den gleichen Kunden und unter Cross-Selling den Verkauf weiterer Produkte und Lösungen aus dem Portfolio an ggf. andere Bereiche des Kundenunternehmens. Gemäß Studien renommierter Unternehmensberatungen wie beispielsweise Bain & Company ist es fünf- bis sechsmal aufwändiger und teurer, Geschäft in einem Neukunden zu gewinnen, als Neugeschäft in einem existierenden Kundenunternehmen zu machen. Bei Ihren Bemühungen um Neugeschäft sollten also die noch nicht mit Ihren Produkten und Lösungen versorgten Bereiche Ihrer bestehenden Kunden mit hoher Priorität betrachtet werden.

Tipp: Ziehen Sie das Ticket zum Kunden!

Manchmal ergibt sich die Möglichkeit, ein erstes kleines Geschäft bei einem interessanten Kunden zu machen. Nutzen Sie eine solche Möglichkeit, auch wenn der Deckungsbeitrag zunächst gering ist. Damit generieren Sie das Ticket, um diesen Neukunden immer wieder zu besuchen und sich in lukrativeren Bereichen zu etablieren.

1.3 Neugeschäft bei Neukunden

Neben der Betrachtung des Up- und Cross-Selling-Potenzials in Ihrer Kundschaft macht es natürlich Sinn, Ihren Horizont zu erweitern und dabei Neukunden ins Auge zu fassen. Das Internet mit seinen sozialen Medien und der schier unendlichen Vielfalt an zugänglichen Informationen stellt eine hervorragende Quelle an Unternehmen dar, die Ihre Kunden sein könnten. Durch intelligente Suche können Sie sich erschließen, welche Unternehmen Sie näher betrachten sollten:

Ermitteln Sie, in welchen (Branchen-)Verbänden Ihre wichtigen Kunden engagiert sind. Auf den Homepages dieser Verbände findet man häufig Mitgliederlisten, teilweise mit Kontaktdaten und Kurzbeschreibungen. Die gesamte Mitgliederliste enthält zu prüfende Zielkunden.

An welchen Kongressen und (Branchen-)Veranstaltungen nehmen Ihre Kunden teil? All diese Veranstaltungen haben heute eine Präsenz im Internet, auf der man zumindest deren wichtige und große Teilnehmer und manchmal sogar umfangreiche Teilnehmerlisten finden kann.

Achten Sie auch auf Vertreter aus Ihren Kundenunternehmen, die auf Veranstaltungen namentlich auftauchen oder sich beispielsweise als Redner aktiv einbringen. Das sind oft besonders renommierte und engagierte Mitarbeiter, deren soziale Netzwerke sich anzuschauen lohnt. Dort können Sie Querverbindungen zu anderen Zielkunden finden. Im

Übrigen könnte es interessant sein, solche Veranstaltungen zu besuchen und sich mit diesen Personen zu vernetzen. Nutzen Sie auch Ihr persönliches Netzwerk, sei es Ihr internet-basiertes soziales Netzwerk wie beispielsweise XING und LinkedIn oder Ihre persönliche Adressdatenbank. Die Möglichkeiten des Social Media Marketing betrachten wir näher in Abschn. 1.6.

Wir haben damit eine Reihe von Ansatzpunkten für Neugeschäft betrachtet. Diese Ansätze in einer übersichtlichen Struktur zusammenzubringen ist die Funktion des Zielkundenradars. Das Zielkundenradar ist die aus realen Unternehmen bestehende Grundgesamtheit Ihres Marktes. Es enthält die Unternehmensnamen, die Priorisierung, die Quelle und die konkreten Maßnahmen der Bearbeitung des Unternehmens. Sie füllen damit Ihre Marktdefinition mit Leben und machen sie konkret. Das Zielkundenradar ist ein wichtiges Werkzeug zur Marktbearbeitung und deshalb erwähne ich es hier kurz. Er wird später im Kap. 10, (s. Abschn. 10.1) ausführlicher vorgestellt.

Tipp: Bearbeiten Sie Zielkunden professionell!

Um Ihre so ermittelten möglichen Zielkunden übersichtlich vor Augen zu haben, empfiehlt sich das Format „Zielkundenradar“, in dem Sie auch deren Bearbeitung nachhalten können. Bearbeiten Sie dazu das Kap. 10.

Damit haben Sie einen wichtigen Schritt getan und Zielkunden ermittelt, für deren Anforderungen Sie lösungskompetent sind. Danach geht es darum, mit den Unternehmen ins Gespräch darüber zu kommen, ob es bewusste oder unbewusste Bedarfe gibt, die Sie befriedigen bzw. schaffen und dann erfüllen können. Schauen wir uns zunächst an, wie solche Bedarfe aussehen können.

1.4 Indikatoren für Bedarfe

Die Fähigkeit, geschäftliche Bedürfnisse und Bedarfe zu erkennen, für die Sie eine grundsätzliche Lösungskompetenz haben, ist eine vertriebliche Stärke. Und je früher Sie diese Bedarfe erkennen, desto stärkeren Einfluss auf den Entscheidungsprozess können Sie gewinnen und Ihre Wertbeiträge positionieren. Es geht in diesem Zusammenhang darum zu erkennen, wann sich ein potenzieller Kunde mit einem Problem und damit einem möglicherweise durch einen externen Anbieter zu befriedigenden (Unterstützungs-)Bedarf beschäftigt. Das ist der Moment, in dem der Kaufzyklus beginnt. Diesen Moment zu erfassen ist hohe Kunst, vor allem, wenn Sie noch kein Geschäft mit dem Unternehmen machen oder noch keine Beziehung aufgebaut haben. In diesem Moment ist vieles möglich. Der Anstoß von Lösungsideen beispielsweise oder die gemeinsame Entwicklung von Lösungsszenarien – durch diagnostische Gesprächsführung wie ein guter Arzt. Besonders relevant ist es in diesem Zusammenhang, wenn Sie Bedarfe wecken können, also aufgrund

Ihres Branchen-Know-hows, Ihren Erfahrungen mit ähnlichen Unternehmen oder Ihrer Recherche und Beschäftigung mit dem Geschäft des (Ziel-)Kunden in einem beratenden Ansatz auf geschäftliche Verbesserungen aufmerksam machen können.

Wenn sich ein Kunde bereits „im eigenen Saft“ mit einem Bedürfnis beschäftigt, so hat er oft schon selbst eine konkrete Lösungsidee oder gar mit Unterstützung eines Wettbewerbers eine Option entwickelt. Das Internet bietet heute eine hervorragende Quelle für Informationen, und so können sich die Einkäufer und Bedarfsträger in Unternehmen schon weit im Vorfeld einer Kontaktaufnahme über potenzielle Lieferanten informieren. Er geht dann möglicherweise nur noch auf den Markt, um eine Lösung zu suchen, die seinen gefestigten Kriterien zum bestmöglichen Preis entspricht. Wenn Sie erst in diesem Stadium von einer Anforderung erfahren, haben Sie oft schon verloren.

Tipp: Vergeuden Sie keine Vertriebsressourcen!

Jagen Sie nicht zahllosen Ausschreibungen nach, um möglichst viel Geschäft zu generieren. Bearbeiten Sie stattdessen das Kap. 5, um sich auf die aussichtsreichen Auftragsmöglichkeiten zu konzentrieren.

Besonders offensichtlich ist ein Bedarf, wenn der Kunde bereits die Lösung eines Wettbewerbers kauft. Um dieses Geschäft zu machen, müssen Sie den Wettbewerber verdrängen oder sich als Second Source positionieren, was in einer Marktwirtschaft durchaus legitim ist. In den Gesprächen mit dem Kunden geht es darum herauszufinden, welche Mehrwerte Sie schaffen und erfolgreich vermitteln können. Insbesondere disruptive Technologiesprünge bieten Ihnen die Chance, sich zu positionieren, zumal der Kunde in solchen Situationen oft gezwungen ist, seine Bedarfe, Anforderungen und auch Lösungspartner zu überprüfen. Die gute Kenntnis Ihrer Differenzierung gegenüber Ihrem Wettbewerber ist an dieser Stelle wichtig. Ihre Wettbewerbsvorteile ergeben oft Ansatzpunkte, um sich um ein Gespräch zu bemühen. Wie können Sie nun erkennen, ob ein Kaufzyklus bei einem Neukunden, zu dem Sie bisher keinen Zugang haben, weil er eben noch nicht von Ihnen kauft und Sie noch keinen Kontakt haben, anfängt?

1.4.1 Digitale Fußspuren

Ein gutes Indiz für die Initiierung eines Kaufzyklus kann die Informationsanforderung des potenziellen Kunden sein. Er beschäftigt sich mit seinem Bedürfnis und beginnt damit, Informationen über Lösungsideen zu sammeln. Es ist hervorragend, wenn er dabei aufgrund Ihrer Marketingaktivitäten, Marktpräsenz oder persönlichen Beziehungen auf Ihr Unternehmen stößt und dabei irgendeinen Fußabdruck hinterlässt. Wichtig ist nun sicherzustellen, dass dieser Fußabdruck an Sie gelangt, denn damit ist die Voraussetzung für Ihr Nachhalten geschaffen. Sie müssen es dann „nur noch“ tun, wie in den Kap. 2 und 3

beschrieben. Auch internetbasiertes Marketing nutzt diese digitalen Fußspuren und ermöglicht es dem Besucher, der sich für einen bestimmten Inhalt interessiert, beim nächsten Besuch einer Informationsseite genau den spezifischen Inhalt oder eine diesbezügliche Anzeige aus seinem Interessengebiet einzublenden. Sicher ist Ihnen schon aufgefallen, dass Sie beispielsweise auf Einkaufsplattformen im Internet oft Kaufempfehlungen zu Themengebieten erhalten, für die Sie sich bei einem früheren Besuch interessiert haben.

1.4.2 Netzwerk

Nutzen Sie auch Ihr Netzwerk, um Bedürfnisse von Zielkunden zu erkennen. Besonders naheliegend ist der Einsatz von persönlichen Beziehungen zu den Zielunternehmen. Als Vertriebsverantwortlicher sind genau diese persönlichen Beziehungen ein Erfolgsfaktor. Daher ist das Branchennetzwerk für Vertriebsmitarbeiter ein wichtiges Auswahlkriterium.

1.4.3 Messe- und Konferenzbesuche

„Bedarfsträger“ besuchen häufig Messen oder Konferenzen, um Impulse für die Lösung ihrer Anforderungen zu erhalten. Und auch wenn diese nicht immer ihre Karten offenlegen wollen, so wissen sie doch, dass eine gewisse Öffnung notwendig ist, um gute Impulse vom Gesprächspartner zu erhalten.

1.4.4 Ausschreibung für Vorprodukt

Wenn ein Zielkunde Produkte ausschreibt, die Gelegenheit für den Einsatz Ihrer Lösungen bieten, dann wird er wohl auch den nächsten Schritt gehen und sich in Zukunft mit Ihren darauf aufbauenden Angeboten – oder denen Ihrer Wettbewerber – auseinander setzen. Nutzen Sie eine solche Situation proaktiv für Ihre Bedarfsermittlung!

Tipp: Zeigen Sie Mut beim Ermitteln von Bedarfen!

Betrachten Sie auf Messen und Konferenzen jeden Repräsentanten eines Zielkundenunternehmens als möglichen Bedarfsträger, der sich mit der Lösung seiner Anforderungen beschäftigt. Mit der offenen Frage: „Was beschäftigt/interessiert Sie denn auf dieser Messe besonders?“, können Sie manchmal unerwartet spannende Ansatzpunkte finden. Wenn Ihr Gesprächspartner einen echten Bedarf hat, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht damit hinterm Berg halten.

1.5 Marktpräsenz

Als Vertriebsverantwortlicher für einen gewissen Markt sollten Sie Ihre Augen aufhalten, um aufzunehmen, „was im Markt läuft“. Newsletter, Informationsdienste, Branchenveranstaltungen und Messen stellen valide Möglichkeiten dar, um „am Puls des Marktes“ zu bleiben. Halten Sie Kontakt zu Consultants, die für Ihre Kunden und Zielkunden arbeiten. Diese Berater sollten wissen, was Sie und Ihr Unternehmen leisten können. Der Berater profitiert von Ihrer Lösungskompetenz, und Sie lernen über die Kundenthemen, aus denen konkrete Geschäftsmöglichkeiten erwachsen können. So können Sie sich wechselseitig befruchten. Ihre Präsenz ist eine Voraussetzung für das Erschließen und auch nachhaltige Bearbeiten eines Marktes.

Was bedeutet Marktpräsenz?

Das ist unterschiedlich von Markt zu Markt. Generell lässt sich die Vorgehensweise anhand eines wichtigen Kriteriums unterscheiden: die Anzahl der Zielkunden. Je geringer die Anzahl der Kunden und Zielkunden, desto wichtiger ist der direkte vertriebliche Ausgang mit Kontaktaufnahme und persönlicher vertrieblicher Bearbeitung der Geschäftsmöglichkeit. Je höher die Anzahl der Kunden, umso wichtiger wird die Markenbildung. Der Verkaufsprozess wird schon allein dadurch anonymer, dass Sie bei einer großen Anzahl von Transaktionen nicht die Zeit haben, sich sehr intensiv mit einzelnen oder gar mehreren Personen zu beschäftigen. Am anderen Ende der Skala bezüglich Kundenanzahl befindet sich der Consumer-Vertrieb (B-to-C=B2C). In den vergangenen Jahren sind die Präsenz und Aktivitäten im Medium Internet immer wichtiger geworden, was speziell für den B2C-Vertrieb und in zunehmendem Maße auch das Social Media Marketing für den B2B-Vertrieb gilt. Daher ist diesem Thema das nächste Unterkapitel gewidmet.

1.6 Social Media und Marketing Automation

Damit man Geschäfte mit jemandem machen kann, sind drei elementare Voraussetzungen zu erfüllen:

- Der Geschäftspartner kennt Sie.
- Der Geschäftspartner hält Sie für kompetent.
- Der Geschäftspartner vertraut Ihnen, dass Sie Ihren Teil des Geschäftes ordentlich erfüllen werden.

Natürlich bietet der direkte persönliche Kontakt die beste Voraussetzung, um ein Geschäft in Gang zu setzen. Die Möglichkeiten des Internets und der sozialen Medien sind anonymer und somit prozentual weniger effektiv. Überwältigend ist allerdings die schiere Anzahl an Kontakten, die durch soziale Medien möglich wird. Wenn es Ihnen beispielsweise

gelingt, 10.000 Follower Ihres Twitter-Accounts zu generieren, dann läuft jeder Ihrer Twitter-Einträge (Tweets) grundsätzlich bei diesen 10.000 Followern auf. Je größer und je weniger fassbar Ihre Zielkundenschar ist, desto wichtiger ist Ihre Aktivität in diesem Bereich. Deshalb beschäftigen wir uns in diesem Abschnitt damit, wie Sie Qualität, Quantität und den geschäftlichen Nutzen Ihres sozialen Netzwerks, sowie Ihrer Internet-Präsenz auf- und ausbauen können und beleuchten kurz die Möglichkeiten der Marketing Automation.¹

Fakt ist, dass heute über 90 % aller Beschaffungsvorgänge auch im B2B-Geschäft im Internet beginnen. Dort müssen Sie bzw. Ihr Unternehmen möglichst auf der ersten Ergebnisseite bei Google präsent sein, wenn der (Ziel-)Kunde eine Suchanfrage in Zusammenhang mit einem Problem oder schon einem konkreten Bedarf startet. Die Disziplin der Search Engine Optimization (SEO) beschäftigt sich genau damit. Im Buch *Suchmaschinen-Optimierung* (Erlhofer 2018) finden Sie hilfreiche Hinweise dazu, deshalb gehe ich hier nicht näher darauf ein.

Nur so viel: Wenn der Zielkunde auf Ihre Seite kommt, dann sollten Sie bzw. Ihr Unternehmen ihn schon in dieser anonymen Phase seiner „Customer Journey“ optimal abholen und ihm die Informationen anbieten, die er jetzt als wertvoll empfindet – im Gegenzug zu Informationen zu seiner Person und seinem Interesse. Ein Beispiel dafür ist meine Landing-Page www.aulls2.de/digitalisierung. Dort stelle ich als nützliche Information eine Zusammenfassung der Studie „Vertrieb im digitalen Zeitalter“, die ich als Co-Autor mitgestaltet habe, zum Download zur Verfügung. In der Studie wurden heute und vor allem auch zukünftig wichtige Vertriebskompetenzen und die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Sales-Bereich untersucht. Wer die individuelle Ausprägung seiner Vertriebskompetenzen visualisieren und Handlungsempfehlungen dazu erhalten möchte, kann dies unter Angabe seiner E-Mail-Adresse über auch über die Landing-Page www.aulls2.de/digitalisierung tun.

Die entsprechende Verlinkung zu Download und Kompetenzanalyse ist auf der Landing-Page natürlich voreingestellt, und für die Nutzung der Inhalte braucht es keine manuellen Eingriffe oder Freischaltungen durch mich. Die Touchpoints für den Zielkunden sind meine Landing-Page www.aulls2.de/digitalisierung und die beiden Links zum Download und zur Kompetenzanalyse. Weiter gedacht lassen sich viel mehr solcher Touchpoints und immer detailliertere Informationen zum Zielkunden, also eine sogenannte Customer Journey in der anonymen Phase des Kunden ohne Kontakt mit einem Vertriebsmitarbeiter definieren. Genau damit beschäftigt sich die Disziplin „Marketing Automation“, die beispielsweise im Buch *Marketing und Sales Automation* (Hannig 2017) umfassend und mit praktischen Case Studies beschrieben wird.

Weiterhin ausschlaggebend sind Ihre Präsenz und Aktivität in den sozialen Netzwerken LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram (für Beiträge mit Bildern), YouTube (für Beiträge mit Videos) und im deutschsprachigen Raum XING. Auf den entsprechenden Netzportalen finden Sie Tutorials, die Ihnen zeigen, wie Sie Mitglied werden und sich mit anderen

¹ Weiterführende Hinweise dazu finden Sie beispielsweise auf www.socialmediaexaminer.com.

Teilnehmern vernetzen können. Voraussetzung ist ebenfalls eine gute Homepage, die regelmäßig mit Neuigkeiten aktualisiert und gepflegt wird. Auch auf diese Grundlagen gehe ich hier nicht weiter ein.

- Um nachhaltig wahrgenommen zu werden und geschäftlich zu profitieren, sollten Sie Ihr soziales Netz ständig ausbauen und regelmäßig mit guten sowie relevanten Inhalten versorgen.

In diesem wichtigen Kernsatz stecken die drei entscheidenden Erfolgselemente für Ihr Social Media Marketing, die wir im Folgenden näher betrachten:

- a. Ausbau Ihres sozialen Netzes
- b. Regelmäßige Aktivität
- c. Hilfreiche Inhalte

a. Ausbau Ihres sozialen Netzes

Nutzen Sie die auf jeder der zuvor aufgeführten sozialen Netzwerkplattform zur Verfügung stehenden Methoden, um grundsätzlich Ihre Zielkunden in Ihr Netzwerk einzuladen. Der Dienst Twitter eignet sich dabei besonders gut zum schnellen Ausbau Ihrer sozialen Netzwerke. Suchen Sie sich dazu beispielsweise einen Twitter-Account mit sehr vielen Teilnehmern (=Follower) in Ihrem Zielkundenbereich. Folgen Sie nun mit Ihrem Twitter-Account diesen zahlreichen Teilnehmern. Twitter erlaubt Ihnen, auf diese Weise bis zu mehreren hundert Teilnehmern pro Tag neu zu folgen. Erfahrungsgemäß werden dann bis zu 30 % dieser Teilnehmer wiederum Ihnen folgen. Das ist der Turbo für Ihr soziales Internet-Netzwerk.

b. Regelmäßige Aktivität

Versorgen Sie Ihre Netze ständig mit Inhalten, sodass Sie stets in Erinnerung bleiben. Eine gute Unterstützung dabei sind sogenannte Buffer-Programme wie buffer.com, die die von Ihnen zur Verbreitung via sozialem Netz vorgesehenen Inhalte speichern und dann zu vordefinierten Zeiten in die ausgewählten sozialen Netze absetzen (=posten). Um dies effizient zu nutzen, könnten Sie es sich zur Angewohnheit machen, regelmäßig (möglicherweise täglich) einen Branchendienst zu lesen und direkt die Links zu wesentlichen Neuigkeiten, ergänzt um Ihre Einschätzung oder Zusatzinformation, in Ihren Social-Media-Speicher (=Buffer) einzustellen. Mehr müssen Sie nicht tun. Das Buffer-Programm übernimmt über den von Ihnen definierten Zeitraum die gestreckte Verteilung in allen von Ihnen vordefinierten sozialen Netzen.

c. Hilfreiche Inhalte

Die Teilnehmer in Ihren Netzwerken registrieren sehr wohl, ob Sie hilfreiche Postings in Ihrem Netzwerk absetzen. Der Internetmechanismus, um seine Meinung zu äußern, ist das

Like (Favorites bei Twitter). Diese Likes sind in Verbindung mit einer großen Anzahl von Netzwerkteilnehmern oder Followern die Währung im Social Media Marketing. Und auch die Plattformen selber reagieren auf viele Likes. Facebook beispielsweise hat einen Selektionsmechanismus, der bestimmt, wer Ihre Nachrichten erhält. Bei vielen Likes wird der entsprechende Inhalt durch diesen Mechanismus stärker verteilt. Es ist für Sie von Vorteil, wenn Sie gute Inhalte preisgeben. Sie werden von der Netzgemeinschaft oder zumindest von den Teilen, die Sie erreichen, als hilfreich und kompetent wahrgenommen. So unterstützen Sie das dritte Erfolgselement „Hilfreiche Inhalte“. Seien Sie großzügig mit Information, denn was Sie geben, wird vielfach zu Ihnen zurückkommen. Je öfter Sie das tun, desto besser und konsequenter bleiben Sie bei Ihrer Zielgruppe präsent. Und je größer Ihre Zielgruppe ist, desto größer ist die positive Resonanz.

Im Grunde geht es darum, Ihr erreichtes Netzwerk zu vergrößern und sich aufgrund nutzenstiftender Inhalte als kompetenter Experte in einem Themenbereich nachhaltig sichtbar zu machen. So nutzen Sie die sozialen Medien bestmöglich, um Geschäft zu generieren.

Tipp: Bauen Sie Ihre Mailing-Liste aus!

Für Ihre immer zahlreicher werdenden Teilnehmer und Follower haben Sie sicher interessante Inhalte auf Ihrer Homepage zu bieten und generieren entsprechend viele Visits. Setzen Sie sogenannte Mailinglisten-Plugins ein, wie beispielsweise www.aweber.com, die die E-Mail-Adressen dieser Seitenbesucher registrieren. So bauen Sie sukzessive eine effektive Mailing-Liste für die zukünftige Versorgung Ihrer Interessenten mit guten Inhalten und (moderat) mit attraktiven Angeboten. Sofern Sie als kompetent und hilfreich im „Arbeitsspeicher“ dieser Kontakte präsent sind, erzielen Sie damit bestmöglich Akzeptanz Ihrer Ansprache und somit letztendlich Geschäft. Am effektivsten gelingt der Aufbau einer solchen Liste an E-Mail-Kontakten, wenn Sie Ihrem attraktiven Inhalt auf der Webseite eine Entscheidung vorschalten: „E-Mail angeben oder kein Download.“ Mehr dazu und wie Sie Ihre Mailing-Liste nutzen, um Onlinegeschäfte zu machen, beschreibt Jeff Walker in seinem Buch *Launch* (2014, S. 39 ff.).

Die in diesem Unterkapitel beschriebenen internetbasierten Mechanismen sind die Grundlage für Multi-Millionen-Umsätze oder sogar Multi-Milliarden-Umsätze in einigen Geschäftsmodellen. Insofern kann es für Sie im wahrsten Sinne des Wortes gewinnbringend sein, sich damit zu beschäftigen.

1.7 Vertriebsunterstützende Aktivitäten

In jedem Fall sollte in Ihrer Außendarstellung Ihr Angebot einfach nachvollziehbar und anschaulich beschrieben sein – in einer Sprache, die der Kunde versteht. Gut beschriebene Referenzen schaffen dabei Glaubwürdigkeit und stellen sie als ernst zu nehmenden Anbieter dar. Neben Ihren Social-Media-Marketing-Aktivitäten machen Anzeigenschaltungen in den relevanten Branchenmagazinen in Verbindung mit redaktionellen Beiträgen den Zielmarkt auf Sie aufmerksam. Die Kontinuität Ihres Auftretens zeigt den potenziellen Zielkunden Ihren langfristigen Ansatz und trägt zu einer stabilen Reputation bei. Ihre Teilnahme an den relevanten Messen stärkt dieses Bild und bietet Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme ggf. mit den in diesem Buch beschriebenen Methoden. Durch Ihre Präsenz werden Sie im Markt wahrgenommen. Damit haben Sie den Boden für Ihre Direktansprache bereitet. Eine wichtige Voraussetzung für diese Direktansprache besteht in der Recherche über Ihre Zielkunden.

1.8 Internetrecherche, Social Media und Netzwerk

Bevor Sie Kontakt aufnehmen, sollten Sie Ihre „Hausaufgaben“ machen und sich mit den wichtigsten, teilweise einfach zugänglichen Informationen versorgen. Es ist unbedingt erforderlich, dass Sie verstehen, was Ihren potenziellen Kunden bewegt. Dazu brauchen Sie ein Grundverständnis seines wirtschaftlichen Umfelds, seiner Märkte und seiner Strategien. Viele dieser Informationen sind zugänglich, Sie müssen sich nur darum bemühen. Wie Sie diese Informationen finden und worauf Sie dabei besonders achten sollten, bearbeiten wir im Folgenden.

Die Homepage des Unternehmens ist ein guter Ausgangspunkt. Dort finden Sie oft zumindest einen Abschnitt „Über uns“, in dem die Firma Grundsätzliches über sich preisgibt. Aussagen zum Gründer, der Zielsetzung oder gar Vision, Zielmärkte und Produkte etc. Im Impressum finden Sie die Geschäftsführung und die Vorstände namentlich erwähnt.

Tipp: Checken Sie den finanziellen Status auf Bundesanzeiger.de!

Wenn Sie tiefer in die Analyse der Geschäftszahlen Ihrer Zielkunden einsteigen wollen, finden Sie unter www.bundesanzeiger.de für veröffentlichungspflichtige Unternehmen die testierten Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen der vergangenen Jahre. Eine Super-Informationsquelle, und das kostenlos!

Größere Unternehmen haben auf ihrer Homepage oft einen Bereich „Investor Relations“. Dieser Bereich ist eine ergiebige Quelle für kommentierte Geschäftsberichte mit Aussagen zum Umfeld und zur Lage des Unternehmens. Im „Brief an die Aktionäre und Stakeholder“ beschreibt der Vorsitzende des Vorstandes oder der Geschäftsführung die

große Linie des Geschäfts, die Vision des Unternehmens, wesentliche Herausforderungen und die Strategie. Oft werden Geschäftsziele, strategische Prioritäten und generell wichtige Themen des Unternehmens erläutert. Daraus können Sie das große Ganze ableiten, das Sie zu Projekten und Anforderungen für Ihre Geschäftsmöglichkeiten in Bezug setzen. An der Art zu kommunizieren können Sie schon ein erstes Gespür für die Kultur des Unternehmens gewinnen. Tritt man sehr selbstbewusst und selbstsicher auf oder eher differenzierend und abwägend? Das stellt für Ihre Kontaktaufnahme und Ihr vertriebliches Verhalten relevante Fingerzeige dar. Informationen zu Ihren Zielpersonen sammeln Sie in Ihrem persönlichen Netzwerkumfeld und ebenfalls in den sozialen Netzwerken wie LinkedIn und XING. Dort finden Sie Hinweise zur Karriere der gesuchten Person mit Arbeitgebern, Positionen, Kontaktnetzwerk und persönlichen Vorlieben wie Hobbys oder Mitgliedschaften in bestimmten Gruppen. Alles das sind wichtige Ansatzpunkte für die Kontaktaufnahme und Entwicklung einer persönlichen Beziehung zum Menschen hinter der Rolle.

Wenn es sich um besonders große und wichtige Kunden handelt, lohnt es sich, in eine umfassende Recherche einzusteigen und sich vorbereitend um folgende Aspekte eines Kundenprofils zu bemühen:

Kundenprofil

- Ermitteln Sie Aussagen zu Vision, Mission und Strategie des Zielunternehmens. Versuchen Sie herauszufinden, welche strategischen Initiativen gestartet wurden.
- Berücksichtigen Sie auch die Aufbauorganisation, die Business Units und Service Units, um später im Zielunternehmen besser navigieren zu können.
- Die Analyse der Finanzzahlen über mehrere Perioden zeigt Ihnen den Gesamtzustand des Unternehmens und die wichtigsten Trends auf. Und wenn Sie beispielsweise über die Entwicklung der Umsätze, Profitabilität und anderer wichtiger Kennzahlen Bescheid wissen, wirken Sie interessiert und informiert. Auf dieser Basis können Sie Aussagen besser einordnen und Fragen hinsichtlich der Prioritäten Ihres Gegenübers ableiten.
- Ermitteln Sie, woran sich der Kunde selbst misst. Was sind seine KPIs (Key Performance Indicators)? Beachten Sie dabei auch, wie sich der Kunde selbst einschätzt und welche Maßnahmen und Prioritäten er für sich daraus ableitet. All das sind Ansatzpunkte für Ihre Kontaktaufnahme.

Wenn Sie noch einen Schritt weiter gehen wollen, machen Sie eine Stärken-Schwächen-Analyse des Kunden und stellen Sie diese Ihrer eigenen Stärken-Schwächen-Analyse gegenüber. Fragen Sie sich dabei: Wie können wir den Zielkunden dabei unterstützen, seine Stärken weiter auszubauen und seine Schwächen abzufedern?

Je stärker Sie in dieser Vorbereitung auch die Kunden Ihres Zielkunden beleuchten, desto effektiver wird Ihr Einstieg bei diesem Zielkunden, und Ihre gesamte Vertriebs-

kampagne wird beflügelt. Beschäftigen Sie sich auch mit dem weiteren Umfeld des Zielkunden und betrachten Sie dabei diese Fragen:

- Welchen Trends unterliegt das Umfeld?
- In welchen ggf. umkämpften Märkten ist das Unternehmen aktiv?
- Wie sieht das regulatorische Umfeld aus?
- Wer sind die Wettbewerber des Unternehmens und wie stark sind sie?

Eine gute Recherche über den Zielkunden ist die bestmögliche Vorbereitung für den Einstieg und ergibt wichtige Anhaltspunkte für die ersten Gespräche. Die hier beschriebenen umfassenden Vorbereitungen sind vermutlich nicht in einer Stunde zu schaffen. Es gilt anhand der Attraktivität des Zielkunden abzuwägen, wie viel Zeit Sie im Vorfeld der Kontaktaufnahme investieren wollen. Allerdings kann man auch schon bei einer Beschränkung der Recherchezeit auf eine Viertelstunde oder 30 min eine Reihe guter Anhaltspunkte für den Ersteinstieg finden.

Ein neues Geschäft für seine Firma zu finden ist eine echte Herausforderung. Und wenn man niemanden im Unternehmen des Zielkunden kennt, multipliziert sich diese. Es ist wie das Waten durch den kalten Fluss, um ans angenehme Ufer des Neugeschäfts zu kommen. Das Wasser fühlt sich kalt und ungemütlich an, aber es markiert den Weg zu sprichwörtlich neuen Ufern mit saftigen grünen Wiesen. Es nicht zu tun, führt zu Stillstand und schließlich zur Rückentwicklung des Geschäfts.

► **Kapiteltransfer** Was nehmen Sie als Wichtigstes für sich aus diesem Kapitel mit?

Zusammenfassung

Passende Zielkunden – So ermitteln Sie Ihre Geschäftsmöglichkeiten effizient

- Basisarbeit für die Entwicklung von Neugeschäft ist die Beantwortung der Frage, welche Mehrwerte Sie für Ihre Kunden und deren handelnde Personen bringen. Warum kaufen sie bei Ihnen? Welche Probleme lösen Sie? Durch Analogieschlüsse können Sie weitere Zielkunden ableiten. Wer hat ähnliche Probleme und könnte von Ihren Wertbeiträgen profitieren?
- Die „weißen Flecken“ in Ihren bestehenden Kunden sind oft eine ergiebige Quelle für Neugeschäfte.
- Präsenz bei den Branchenverbänden Ihrer Kunden und den relevanten Branchenveranstaltungen ist ein Weg zu Zielkunden und Netzwerkausbau.
- Um nachhaltig wahrgenommen zu werden und geschäftlich zu profitieren, sollten Sie Ihr soziales Netz ständig ausbauen und regelmäßig mit guten sowie relevanten Inhalten versorgen.

- Zentrales Element für Social Media Marketing ist Ihre Mailing-Liste. Die gilt es zu hegen, zu pflegen und klug zu nutzen.
- Der Kaufzyklus beginnt, wenn ein potenzieller Kunde sich mit einem Problem und somit einem möglicherweise durch einen externen Anbieter zu befriedigenden Bedarf beschäftigt. Indikatoren dafür finden Sie in Informationsanforderungen, digitalen Fußspuren, bei Messebesuchen und in Ihrem Netzwerk.3301
- Eine intelligente Recherche auf der Website des Kundenunternehmens, in sozialen Netzwerken und speziellen Portalen wie www.bundesanzeiger.de unterstützt die Zielkundenauswahl und bereitet die Kontaktaufnahme vor.

Literatur

Erlhofer S (2018) Suchmaschinen-Optimierung, 9., akt. u. erw. Aufl. Rheinwerk, Bonn

Hannig U (2017) Marketing und Sales Automation: Grundlagen – Tools – Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen. Springer Gabler, Wiesbaden

Walker J (2014) Launch – an Internet millionaire's secret formula to sell almost anything online. Morgan James Publishing, New York



Überzeugende Telefonakquise – So erhalten Sie den Termin

2

- In diesem Kapitel geht es darum, wie Sie telefonisch mit den Personen in Ihrem Zielkundenunternehmen gut in Kontakt kommen. Sie erhalten wertvolle Hinweise und konkrete Tipps, wie Sie den elementaren Bedürfnissen des Menschen aus Fleisch und Blut auf der anderen Seite der Leitung gerecht werden und gleichzeitig Ihr Vertriebsziel „wirkungsvolle Kontaktaufnahme“ erreichen. Sie erfahren, wie Sie durch geschickte Vorgehensweise sehr schnell eine konstruktive Grundstimmung aufbauen, durch gute Fragen Ihrem Gesprächspartner eine Grundlage bieten und wie Sie Einwände wertschätzend aufnehmen und auflösen, um das Telefonat in eine positive Richtung zu lenken. Weiterhin beleuchten wir spezifische Signale im Telefonat und wie Sie diese nutzen können, um zu einem guten Abschluss zu kommen, der Ihrer Zielsetzung entspricht. Die vielen Beispiele werden Ihnen helfen, Ihren individuellen Telefonleitfaden zu entwickeln, der Gesprächs-, Frage- und Antwortmodule für eine professionelle Gesprächsführung enthält.

Sie haben sich mit Ihrem Zielkunden auseinandergesetzt, Ihre Ansprechpartner ermittelt und Informationen über das Unternehmen eingeholt. Jetzt gilt es anzudocken und einen guten Kontakt zu finden. Entscheidend hierbei ist, dass Sie bei der Zielperson Interesse am Kontakt mit Ihnen wecken und diese Person eine Fortsetzung und Weiterentwicklung des Kontakts mit Ihnen wünscht. Das ist für Sie im Vertrieb die Lebenslinie, denn nur durch die Fortsetzung des Kontakts kann Geschäft entstehen.

Elektronisches Zusatzmaterial Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht https://doi.org/10.1007/978-3-658-29407-6_2. Die Videos lassen sich mit Hilfe der SN More Media App abspielen, wenn Sie die gekennzeichneten Abbildungen mit der App scannen.

In jedem Fall nehmen Sie den Kontakt nicht zu einer juristischen, sondern zu einer natürlichen Person auf. Mit diesem Menschen in einen Austausch zu kommen, der von ihm als angenehm und anregend empfunden wird, ist wichtig. Denn jeder Mensch will anerkannt werden, sich wohl fühlen und angenehme Beziehungen mit seinen Mitmenschen haben. Daraus leitet sich die erste Maxime bei all Ihren Kontaktaufnahmen ab: In erster Linie geht es um die Beziehungsebene zwischen zwei Menschen. Die Gestaltung einer angenehmen Kontaktatmosphäre ist die entscheidende Voraussetzung für jeden Gedankenaustausch zwischen zwei Menschen. Respekt, Freundlichkeit und Wertschätzung spielen dabei eine wichtige Rolle. Beantworten Sie sich in diesem Zusammenhang vor jedem Telefonat kurz die Frage: „Warum freue ich mich auf das Gespräch?“, und lächeln Sie ins Telefon, schon während Sie die Nummer wählen. Betrachten Sie den Fremden als einen Freund, den Sie noch nicht kennen. Durch die Hirnforschung ist belegt, dass Ihre Handlungen wesentlich durch Ihre Gedanken bestimmt werden. Machen Sie sich diese Erkenntnis zunutze, indem Sie aktiv für gute Gedanken sorgen. Auch wenn diese Anleitung zur Psychohygiene etwas mechanisch klingen mag, ich empfehle Ihnen, es ganz einfach zu tun – es wirkt!

Die zweite Maxime lautet: Der Mensch möchte zu nichts gedrängt werden. Er möchte selber bestimmen, wie es im Kontakt weitergeht und die Kontrolle behalten. Wenn Sie Ihrem Gegenüber diese Kontrolle zu nehmen versuchen, hat er immer eine Reaktionsmöglichkeit, die ihm die Kontrolle zurückgibt: den Kontaktabbruch. Auf die Akquisituation übertragen bedeutet das:

- Kunden möchten nichts verkauft bekommen, sie wollen selber kaufen.

Kommen wir zur dritten Maxime: Der potenzielle Kunde möchte einen Vorteil aus dem Kontakt ziehen und etwas bekommen, was ihn im Sinne seiner Ziele weiterbringt. Über die möglichen Ziele und Motivationen des Gegenübers sollten Sie sich bereits im Vorfeld Gedanken machen und vor allem während des Kontakts auf Hinweise achten. Wie Sie unter Berücksichtigung dieser Grundlagen praktisch in die Telefonakquise einsteigen können, zeigt das mit Abb. 2.1 verlinkte Video.



Abb. 2.1 Telefonakquise Einstieg (<https://doi.org/10.1007/000-05b>)

2.1 Sell High

Diese gerade beschriebenen Maximen gelten auf jeder Ebene – immer! Nicht nur auf der „Arbeitsebene“, sondern auch auf der Ebene der Geschäftsleitung. Ich empfehle Ihnen, so hoch einzusteigen, wie Sie sich das zutrauen. Vor allem, wenn Sie gut recherchiert haben und Ihre Leistungen in Bezug zu den Prioritäten der Geschäftsleitung setzen können, sollten Sie hoch einsteigen. Und solange Sie keine Kontakte auf der mittleren oder unteren Ebenen Ihres Zielkunden haben, übergehen Sie dadurch niemanden. Wenn es Ihnen gelingt, auf der Top-Ebene Interesse für Ihre möglichen Wertbeiträge zum Unternehmen zu wecken, haben Sie viel erreicht: Der Exekutive wird einen seiner Mitarbeiter bitten, sich mit Ihnen und Ihrem Angebot auseinanderzusetzen. Dadurch steigt dessen Motivation, Ihnen die entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken, denn er muss damit rechnen, dass sich die Geschäftsleitung nach den Ergebnissen erkundigt. Durch den Einstieg oben haben Sie sich die Möglichkeit erarbeitet, zum Executive zurückzukommen – zumindest die Voraussetzung dafür ist geschaffen. Damit haben Sie den Grundstein für „entscheidungsmächtige Unterstützung“ gelegt, wie wir in einem späteren Kap. 7 noch sehen werden. Ein weiterer Vorteil des hohen Einstiegs besteht darin, dass Sie über Ihre Zielperson vermutlich brauchbare Informationen auf den Unternehmensseiten oder im Internet finden. Die Top-Leute haben oft ihre Fußspuren hinterlassen, in Form von Projekten, Pressemitteilungen, Mitarbeit in Gremien oder Teilnahme an Branchenkonferenzen. Obligatorisch ist es heute, vor einem Erstkontakt die Einträge in den relevanten sozialen Netzwerken wie XING und LinkedIn zu überprüfen. Vor allem für Ihre Telefonakquise sollten Sie sich eines ganz bewusst klarmachen: Am anderen Ende der Leitung sitzt ein Mensch aus Fleisch und Blut. Oft wird dies in der Anonymität der Situation vergessen. Und dieser Mensch hat elementare Bedürfnisse, die in direktem Zusammenhang mit den Maximen aus der Einleitung dieses Kapitels stehen und die Sie bei Ihrer Telefonakquise berücksichtigen müssen. Diese sind:

- Er will respektiert und anerkannt werden. (Bedürfnis Nr. 1)
- Er will das Heft des Handelns in der Hand behalten also kaufen, nicht verkauft bekommen. (Bedürfnis Nr. 2)
- Er will seine möglichen Vorteile aus der Interaktion mit Ihnen in Relation zu seinem Zeitinvest erkennen. (Bedürfnis Nr. 3)

Wenn Sie sich diese Liste anschauen, beantworten Sie sich einmal ehrlich die Frage, ob es Ihnen nicht genauso geht. Es wäre keine Überraschung, wenn dem so wäre, denn Sie sind ein Mensch genau wie Ihr Gesprächspartner. Wie Sie auf die vier zutiefst menschlichen Grundbedürfnisse in einem Austausch auf Augenhöhe eingehen und gleichzeitig die Akquiseziele erreichen, damit beschäftigen wir uns in diesem Kapitel über Telefonakquise. Betrachten wir dazu zunächst einmal, wie Sie es nicht machen sollten. Ich selbst erlebe das so oder so ähnlich immer wieder. Interessant wäre es, wenn Sie sich im folgenden Beispiel auch in die Situation des Angerufenen hineinversetzen.

Beispiel erfolgloser Anruf

- *Herr Müller:* „Guten Tag, Müller hier von der Firma Einhalt.“ (1)
- *Zielkunde:* „Guten Tag.“
- *Herr Müller:* „Haben Sie gerade etwas Zeit?“ (2)
- *Zielkunde:* „Na ja, nicht wirklich.“
- *Herr Müller:* „Also, ich habe da was für Sie, das sollten Sie unbedingt kennenlernen. (3) Wir haben mit unserer neuen Lösung gerade erst den Innovationspreis für das beste Angebot in unserer Branche erhalten. Interessiert Sie das?“
- *Zielkunde:* „Nein, aber ich bedanke mich für Ihren Anruf. Auf Wiederhören.“ (4)

Hätten Sie sich im Sinne der vier zuvor genannten Punkte gewürdigt gefühlt, und wie hätten Sie reagiert? Herr Müller hat im Beispiel nicht untypisch formuliert. Aber oft sind es Nuancen, die den Unterschied machen. Und deshalb ist es so wichtig, sich über seine Worte im Vorfeld Gedanken zu machen. Analysieren wir nun einmal, was Herr Müller konkret gemacht hat und warum es nicht zu einem Besuchstermin kam. Die Gesprächsteile, bei denen gerade nicht auf die elementaren Bedürfnisse eingegangen wurde, sind mit Ziffern im zuvor genannten Beispiel markiert und werden nun analysiert.

(1) Begrüßung

Schon bei der Begrüßung hat Herr Müller es versäumt, auf das erste Bedürfnis seines Zielkunden nach Respekt und Würdigung seiner Person einzugehen. Er hat den Namen des Zielkunden bei der Begrüßung einfach weg gelassen. Das ist schon die erste verpasste Chance für einen gelungenen Einstieg in ein Telefonat. Weiterhin hat er nur seinen Nachnamen genannt. Wenn Sie Ihren eigenen Vornamen und Nachnamen nennen, machen Sie sich als Anrufer erstens unverwechselbarer und zweitens stellen Sie sich als komplettes Gegenüber vor, was Ihre Beziehung zum Gegenüber unbewusst fördert.

(2) No-Go-Frage

Die Frage „Haben Sie gerade etwas Zeit?“ ist insbesondere vor dem Hintergrund des Bedürfnisses Nr. 3 ein echtes No-Go. Denn der Angerufene hat noch gar kein Gefühl für den möglichen Nutzen des Telefonats, und schon bitten Sie um die Investition seines wertvollsten Guts, seiner Zeit. Damit programmieren Sie ihn schon unterbewusst auf Ablehnung – ein Garant für Misserfolg. Stimmen Sie einer Investition zu, wenn Sie noch kein Gefühl für den Return on Investment haben? Die Wahrscheinlichkeit ist gering. Auf diese Weise sammelt Herr Müller schon zu Beginn seines Telefonats ein „Nein“, auch wenn dieses möglicherweise aus Höflichkeit noch nicht in aller Deutlichkeit ausgesprochen wurde. Das Telefonat hätte schon an dieser Stelle zu Ende sein können. Denn insbesondere beim Einstieg ins Gespräch ist es entscheidend, dass Sie sich Zustimmung holen und eine zunächst für wenige Minuten tragende Gesprächsbasis aufbauen. Verstöße gegen die vier Grundbedürfnisse und frühe „Neins“ sind extrem kontraproduktiv und lösen meist eine spontane Ablehnung aus. Die damit eingeleiteten Ablehnungsreflexe im Gesprächsverlauf

wieder aufzulösen und in eine Terminvereinbarung zu überführen ist schwierig – unnötig schwierig, denn dieses Problem lässt sich vermeiden.

(3) Highlight aus Anbietersicht

Danach folgt der Klassiker im Hauptteil des Telefonats. Herr Müller läuft zur Hochform auf und positioniert zielsicher ein Highlight aus Firmensicht. Der Marketingabteilung und auch der Geschäftsleitung war im Vertriebsbriefing besonders wichtig, dass der Innovationspreis in allen Akquisetelefonaten eine wichtige Rolle spielen sollte. Und da ist sie wieder, eine der größten Fallen im Vertrieb: die Falle, ohne Diagnose der Kundenanforderungen über sich als Anbieter und die eigenen tollen Produkte und Auszeichnungen zu sprechen. Gerade in dieser sensiblen Akquisephase ist dies ein Kardinalfehler. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Ihre hervorragenden Produkte und Eigenschaften als Unternehmen sind wichtig, aber bitte nicht ohne Kundenbezug. Im Übrigen hat Herr Müller mit seinem Einstieg in die Argumentation den Zeiteinwand schlicht und ergreifend ignoriert. Das ist gerade kein respektvoller Umgang mit dem Gesprächspartner und eine Verletzung des Bedürfnisses Nr. 1.

(4) Ende der Vorstellung

Zum Abschluss hat der Zielkunde seinem Bedürfnis Nr. 2 Rechnung getragen und das Heft des Handelns mit seiner Verabschiedung in die Hand genommen. „Auf Wiederhören“, das war’s. Schauen wir uns jetzt einmal an, wie Sie es besser machen können. Die wichtigen Stellen mit Nummern werden im Anschluss wieder analysiert.

Beispiel erfolgreicher Anruf

- *Sie:* „Guten Tag, Herr Bast, mein Name ist Herbert März von der Firma Heckmann Engineering.“ (1) (2)
- *Zielkunde:* „Ich grüße Sie.“
- *Sie:* „Darf ich direkt zur Sache kommen?“ (3)
- *Zielkunde:* „Ja, gerne.“
- *Sie:* „Wissen Sie, Herr Bast, eine Reihe von Unternehmen Ihrer Größe und Ihres Warenumschlags hat sich mit dem Thema Optimierung der Lagerlogistik beschäftigt. (4) Welche Maßnahmen haben Sie bereits dazu eingeleitet?“
- *Zielkunde:* „Nun ja, das ist schon ein Thema, aber so richtig weit sind wir noch nicht gekommen.“
- *Sie:* „Nun Herr Bast, da könnte es doch sicher für Sie interessant sein, ein paar Impulse durch unsere umfassenden Erfahrungen aus Referenzprojekten und prämierten Lösungsideen zu erhalten?“ (5)
- *Zielkunde:* „Das wäre vielleicht ein Ansatz.“
- *Sie:* „Klasse, dann schlage ich vor, wir treffen uns bei Ihnen kommende Woche. (6) Wann würde es Ihnen passen?“

Die kurze Gesprächssequenz ist gut gelaufen. Herr Bast hat dem Termin ohne größere Einwände zugestimmt. Schauen wir uns nun einmal an, wie Herbert März den positiven Verlauf begünstigt hat und was Sie daraus für sich mitnehmen können.

(1) Namen des Gesprächspartners erwähnen

Den Namen Ihres Zielkunden haben Sie durch Ihre Recherche oder über die Zentrale vorher ermittelt. Nutzen Sie diesen Namen, so oft es im Gespräch passt und vor allem dann, wenn Sie Ihren Zielkunden direkt ansprechen. Das trägt zu Ihrer Beziehung bei und zeigt Ihrem Gegenüber, dass Sie ihn nicht als anonymen Gesprächspartner betrachten, sondern auf ihn persönlich eingehen wollen.

(2) Eigenen Namen aussprechen

Stellen Sie sich mit Vornamen und Zunamen vor, denn das wirkt natürlich und vermeidet den Eindruck von Reserviertheit.

(3) Direkt zur Sache kommen

Dieser direkte Gesprächseinstieg ist psychologisch ungeheuer wertvoll und wird in fast allen Fällen mit ja beantwortet. Damit haben Sie dem Gespräch bereits eine positive Richtung der Zustimmung vorgegeben. Natürlich will sich der Angerufene nicht mit einer langatmigen Vorrede beschäftigen, sondern gerne direkt wissen, worum es geht. Sie sprechen ihm mit diesem Einstieg sozusagen direkt aus der Seele. Er ist nun darauf eingestellt, dass das Wesentliche genau jetzt kommt, nach nicht einmal zehn Sekunden seiner wertvollen Zeit. Der Anrufer scheint ihn zu verstehen und will seine Zeit nicht verschwenden. Welch erfrischend andere Erfahrung scheint sich hier anzubahnen.

(4) Offene Fragen einsetzen

Jetzt kommt der Hauptteil, den Sie mit etwas Fleisch füllen und in jedem Fall mit einer offenen Frage abschließen sollten. Entscheidend ist an dieser Stelle, den Gesprächspartner zu öffnen. Dies gelingt am besten mit offenen Fragen, weil sie den Angerufenen in Aktivität versetzen. Durch Fragen initiieren Sie Redeanteile Ihres Gesprächspartners mit all den damit verbundenen Vorteilen. Die Frage stellt die Bühne dar, auf die er hinaustreten und auf der er handeln kann. Freundlichkeit und die Aussicht auf wertvolle Erkenntnisse oder andere Vorteile fördern seine Bereitschaft, sich in das Gespräch einzubringen. Fragen sind ein ungeheuer wertvolles Instrument, um die Begriffs- und Gedankenwelt Ihres Gesprächspartners, seine Prioritäten, Anforderungen, Vorlieben und Entscheidungskriterien zu erkunden. Hören Sie aktiv zu (vgl. Abschn. 4.9). So erhalten Sie Impulse, die Sie für die Fortführung des Gesprächs nutzen können.

(5) Abschlusssignale zügig umsetzen

In diesem Akquisegespräch reagiert der Angerufene positiv und bestätigt die Relevanz des angesprochenen Themas. Gleichzeitig räumt er ein, dass er noch nichts in diese Richtung unternommen hat. In dieser Kombination ist das ein klares Abschlussignal. Ihre Zielset-

zung im Telefonat ist die Vereinbarung eines Termins. Sobald sich in einem Akquisetelefonat die Möglichkeit der Zielerreichung auftut, gibt es keine Zeit mehr zu verlieren. Bereiten Sie den Abschluss zielstrebig vor. Herr Bast profitiert sicher gerne von den Erfahrungen und prämierten Lösungsideen eines kompetenten Anbieters und antwortet zustimmend.

(6) Termin vereinbaren

Die zustimmende Äußerung des Herrn Bast bestätigen Sie mit Ihrem „Klasse“. Konsistent mit seiner Zustimmung und Ihrer Bestätigung ist die Klärung des Wann und Wo eine konsequente Fortsetzung des Gesprächsverlaufs. Im Beispiel ist das der Terminvorschlag in der kommenden Woche, der vom Zielkunden angenommen wird. Weitere Argumente oder zusätzliche Informationen sind jetzt völlig fehl am Platz. Die könnten den Angerufenen sogar auf abwegige Gedanken bringen und vom Ziel der Terminvereinbarung ablenken.

Tipp: Nutzen Sie das psychologische Grundgesetz der Konsistenz!

In jedem Menschen steckt der Wunsch, in Übereinstimmung zu handeln, mit dem, was er sagt. Wir tun das, was wir sagen, auf uns kann man sich verlassen, denn wir sind eben keine treulosen Tomaten. Nutzen Sie dieses psychologische Grundgesetz. Holen Sie sich mit den Formulierungen in diesem Kapitel frühe „Jas“ und Zustimmung. Sie erhöhen auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit, dass sich Ihr Gesprächspartner diesem Gesetz folgend konsistent mit seinen ersten positiven Aussagen verhalten wird (vgl. Cialdini 2009).

2.2 Mögliche Stoppschilder

Natürlich läuft es nicht immer so glatt. Werfen wir doch einmal einen Blick auf die zwei wesentlichen Stoppschilder, die Sie in Akquisetelefonaten überwinden müssen, und sehen wir uns an, wie das in der Praxis gelingen kann.

- Die Assistenz blockiert Sie und Sie kommen nicht an den entscheidenden Gesprächspartner heran.
- Der Entscheider konfrontiert Sie mit Einwänden und will Ihnen schon gar keinen Termin geben.

Wie können Sie diese nun überwinden und letztlich Ihr Gesprächsziel, die Terminvereinbarung mit einem echten Interessenten, erreichen? Wir kommen nun zu konkreten Methoden und Beispielformulierungen, die Sie in der Praxis direkt anwenden können. Damit können Sie die Gesprächsstufe „Störung des Angerufenen“ (er hat vermutlich in den seltensten Fällen auf Ihren Anruf gewartet) überwinden und zum Kern des echten Interesses des Gesprächspartners vordringen.

2.3 Überwindung der Assistenz

Die Assistenz hat die wichtige Aufgabe, ihren Chef arbeits- und entscheidungsfähig zu erhalten. Schenken Sie dieser Person Ihre ganze Aufmerksamkeit und Freundlichkeit, denn sie entscheidet in vielen Fällen darüber, ob Sie Ihr Akquisevermögen beim Entscheider zum Einsatz bringen können. Ihr ganzes Einfühlungsvermögen und Ihre Gesprächskompetenz sind schon jetzt gefragt. Bevor Sie zum Hörer greifen, wissen Sie oft nicht, wie die Assistentin (es sind ja meist Frauen) heißt und welche Durchwahl sie bzw. die Zielperson hat. Hier hilft die Telefonzentrale weiter.

Beispielformulierungen für die Telefonzentrale

- „Wie heißt denn bitte die Assistentin von Herrn Zielkunde?“
- „Für den Fall, dass die Verbindung gleich nicht klappt, wie erreiche ich denn Herrn Zielkunde direkt?“
- „Bitte seien Sie doch so freundlich und verbinden mich mit Herrn Zielkunde. Vielen Dank.“

Natürlich sollten Sie den direkten Kontakt zur Zielperson anstreben und wie im zuvor genannten Beispiel mit einer begründeten Frage die direkte Durchwahl ermitteln. Allerdings sollten Sie darauf vorbereitet sein, dass dessen Telefon meist auf die Assistenz umgeleitet ist. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, den Namen der Assistenz vor der Verbindung zu erfragen, sodass Sie diesen bei Ihrer Begrüßung und Ansprache während des Telefonats einsetzen können. Hier ein positives Beispiel:

Beispiel

- *Sie:* „Guten Tag, Frau Möller, meine Name ist Hans Lüsich von der Firma Kreussler Tech.“
- *Assistenz:* „Guten Tag.“
- *Sie:* „Ist denn Herr Werner Benz schon im Büro?“
- *Assistenz:* „Ja, er ist da.“
- *Sie:* „Würden Sie mich bitte freundlicherweise eben durchstellen und ihm sagen, Hans Lüsich von Kreussler ist dran?“
(Oder alternativ:)
Sie: „Wenn Sie mich gleich zu Herrn Dräger durchstellen, dann richten Sie ihm doch bitte aus, Stefan Heitkamp ist dran, ich bleibe dann gleich solange in der Leitung. Sehr nett von Ihnen.“

Wenn Sie diesen Einstieg überzeugend vortragen, haben Sie die Chance, durchzukommen, denn in den Formulierungen steckt eine gewisse Selbstverständlichkeit, die erst gar keine Zweifel aufkommen lässt. Vor allem die alternative Formulierung „Wenn Sie mich gleich durchstellen ...“ stellt das Durchstellen schon als gegeben dar und ist insofern et-

was trickreich. Um damit Erfolg zu haben, dürfen Sie auf keinen Fall eine Pause machen. Trotzdem gelingt das nicht immer. In einigen Fällen konfrontiert Sie die Assistenz mit der Frage: „Um was handelt es sich denn?“ Jetzt geht es für Sie darum, etwas Überzeugendes zu formulieren, was die Assistentin in die Kategorie „Relevant, könnte wichtig für den Chef sein“ einsortiert und Sie demzufolge verbindet. Hier kommt Ihre Recherche ins Spiel. Möglicherweise haben Sie auf der Unternehmensseite oder der persönlichen Seite der Zielperson im Internet einen Anknüpfungspunkt gefunden, mit dem Sie Ihre Leistungen in Verbindung bringen können.

Beispiel

- *Sie:* „Es geht um die von Herrn Benz in seiner Pressemeldung vom 3. April ausgedrückte strategische Zielsetzung der profitablen Umsatzverdopplung und unser Gespräch darüber. Würden Sie mich bitte durchstellen?“

Ein relevanter Bezug, in dem Sie konkrete Begriffe aus der Unternehmenswelt und aktuelle Bezüge verwenden, ist besonders hilfreich. Dass das im Beispiel angesprochene „Gespräch“ erst in der Zukunft stattfinden soll, tut dieser Begründung keinen Abbruch. Möglicherweise bleibt die Assistenz auch nach dieser Begründung standhaft und fordert Sie mit einer weiteren Frage: „Kennen Sie sich denn?“. Als Antwort empfehle ich:

Beispiel

- *Sie:* „Na ja, das ist ja der Grund meines Anrufs. Wäre klasse, wenn Sie mich jetzt verbinden könnten.“

Diese Begründung ist sicher nicht falsch. Und dass in der Antwort zweimal „ja“ vorkommt, ist der umgangssprachlichen Formulierung geschuldet. Am stärksten wirkt die Antwort übrigens, wenn Sie die Betonung auf das erste „ja“ legen. Wenn die Zielperson nicht zu sprechen ist, empfiehlt es sich, direkt einen Telefontermin anzustreben:

Beispiel

- *Sie:* „Wann könnte es denn für ein kurzes Gespräch mit Herrn Benz zu unserer Analyse Ihrer Unternehmensentwicklung passen?“

Es ist sinnvoll, mit einer verbindlichen Vereinbarung beispielweise für einen Telefontermin aus dem Gespräch mit der Assistenz zu gehen. Sie haben eine weitere Vorgehensweise, einen nächsten Schritt etabliert und können durch Ihren termingerechten Folgeanruf zeigen, dass auf Sie Verlass ist. Wenn die Assistenz weiter hart bleibt, versuchen Sie es doch einmal abends nach 18 Uhr, um dann direkt zur Zielperson durchzukommen. Oft ist um diese Uhrzeit kein „Wächter“ mehr da. Die Zielperson nimmt möglicherweise das Gespräch direkt an, denn wer es so spät noch probiert, hat vermutlich gute Gründe.

Einen abschließenden etwas ungewöhnlichen Versuch der Kontaktaufnahme mit der Zielperson habe ich aus dem Buch *Heiß auf Kaltakquise* (Taxis 2015, S. 119). Nutzen Sie ein neutrales Formular Anrufmitteilung und notieren Sie darauf handschriftlich die wesentlichen Punkte Ihrer Rückrufbitte:

- Datum:
- Name:
- Telefonnummer:
- Grund des Anrufs:
- Bitte um Rückruf:

Faxen Sie die Rückrufbitte nun direkt an die Zielperson. Denken Sie einfach mal darüber nach: Verlieren können Sie nichts mehr, bestenfalls erfolgt ein Rückruf aufgrund dieser unorthodoxen Vorgehensweise. Damit gebe ich Ihnen auch etwas drastischere Methoden in die Hand, doch noch in Kontakt zu kommen, wenn es vorher nicht geklappt hat. Wägen Sie für sich ab, ob das für Sie stimmig ist.

Durch die furchtlose Anwendung dieser Methoden sind Sie nun mit Ihrer Zielperson verbunden. Jetzt geht es für Sie darum, die Beziehung und den Gesprächsfluss für ein paar Minuten aufrecht zu erhalten, dabei die drei Bedürfnisse Ihres Gesprächspartners zu befriedigen, eventuelle Einwände zu meistern, echtes Interesse zu erkennen und zum Abschluss zu kommen. Eine anspruchsvolle Aufgabe, für die Sie im nächsten Abschnitt das Rüstzeug erhalten. Als generelle Struktur empfehle ich Ihnen die Schritte (1) bis (6) aus der Analyse des Beispiels „erfolgreicher Anruf“ weiter vorne. Dabei gehen wir im Folgenden insbesondere auf solche Einwände der Zielperson ein, die typischerweise ab Schritt (4) gebracht werden.

2.4 Überwinden der Einwände der Zielperson

Es ist sicher nicht die Regel, dass ein Akquisetelefonat wie im Beispiel mit Herrn Bast so unproblematisch und ohne jeden Einwand bis zum Abschluss „durchläuft“. Denn eines sollte Ihnen klar sein: Durch Ihren Anruf stören Sie zunächst Ihre Zielperson bei ihrer aktuellen Tätigkeit. Schon allein daraus erklärt sich die Tendenz, dass sich der Angerufene gegen diese „Störung“ zur Wehr setzt und versucht, sich mit einem Einwand des Störers zu entledigen. Das hat nichts mit der Relevanz Ihres Anliegens, Angebots oder mit Ihrer Person zu tun, sondern mit dem eingangs beschriebenen Bedürfnis Nr. 2, das Heft des Handelns in der Hand behalten zu wollen.

Manchmal bringt der Angerufene einfach einen Einwand, um das Gespräch jetzt nicht zu führen oder gegebenenfalls schnell zu beenden, weil er den Vorteil aus der Interaktion mit Ihnen noch nicht erkannt hat. Wenn dieser Einwand kommt, dann müssen Sie ihn überwinden, um im Gespräch zu bleiben und die Chance auf einen Termin-Abschluss zu erhalten. Im Wort Einwand ist ja schon das Wort „Wand“ enthalten. Und diese Wand – bildlich gesprochen – müssen Sie überwinden. Denn Geschäfte werden erst auf der anderen Seite der Wand gemacht, nicht davor.

Die Herausforderung besteht nun darin, den jeweiligen Einwand grundsätzlich zu würdigen und gleichzeitig das Gespräch in eine positive Richtung zu lenken und weiter zu führen. Für diese Wende ins Positive eignen sich insbesondere gute Fragen und auch eine witzige oder unerwartete Bemerkung, um die Situation aufzulösen. Solange Sie im Gespräch bleiben, haben Sie eine Chance, das Ziel Ihres Telefonats zu erreichen.

Womit werden nun Anrufer oft konfrontiert? „Keine Zeit“ – „kein Bedarf“ – „kein Geld“ sind die drei Basistypen, mit denen Sie in diversen Abwandlungen zu tun haben. Ja, und wenn das so ist, wenn es wirklich nur ein paar Basistypen gibt, dann können wir uns doch darauf vorbereiten, oder? Trainieren Sie wie ein Profi-Sportler, denn wir sind doch schließlich Profi-Vertriebler, oder? Also wenn Sie die genannten Einwände – und deren Abwandlungen – parieren und im Gespräch bleiben, dann sind Sie für die meisten Fälle gerüstet. Und genau darum geht es im Folgenden.

Mein Appell an Sie lautet: Suchen Sie sich die passenden Formulierungen aus meiner Auswahl und modifizieren Sie diese gegebenenfalls, sodass Sie sich im Telefonat damit wohl fühlen. Dann ziehen Sie in der konkreten Situation jeweils eine geeignete Erwiderung aus Ihrem Köcher und können Ihre Akquise-Telefonate am Laufen halten.

Lernen Sie diese Formulierungen dann bitte auswendig. Sprechen Sie sie in Ihr Smartphone und hören Sie sie auf dem Weg zur Arbeit immer wieder an. So gehen Ihnen die Formulierungen in Fleisch und Blut über. Nur so haben Sie sie in der konkreten Situation parat. Denn performen müssen Sie am Telefon immer genau dann, wenn der Kunde Ihnen den Einwand bringt: Fünf Sekunden später ist schon zu spät. Wenn Ihnen nach dem Telefonat einfällt, was Sie hätten erwidern können, dann ist das zwar super, aber leider zu spät. Sie müssen in der Situation performen. Und das ist der entscheidende Grund dafür, Formulierungsbausteine auswendig parat zu haben. Es ist aus meiner Erfahrung eine Illusion zu glauben, dass man in der konkreten Situation psychologisch wertvolle Formulierungen improvisieren kann. Das funktioniert einfach nicht. Das in Abb. 2.2 verlinkte Video zeigt, wie es in der Praxis laufen könnte.



Abb. 2.2 Überwindung Einwände des Entscheiders (<https://doi.org/10.1007/000-05a>)

2.4.1 „Keine Zeit“ und „Bitte um Unterlagen“

Das ist ein absoluter Klassiker. Wer hat heute schon Zeit? In Wirklichkeit meint die Zielperson nicht, dass sie nicht genügend Zeit hat, sondern, dass sie den Nutzen (noch) nicht erkannt hat, warum sie sich mit Ihnen beschäftigen soll. Diesen Einwand können Sie ganz einfach vorwegnehmen, wie Sie im zweiten Akquisetelefonat mit Herrn Bast gesehen haben. Indem Sie direkt nach der Begrüßung die Frage stellen: „Darf ich direkt zur Sache kommen?“, bearbeiten Sie den Zeiteinwand proaktiv und holen sich gleichzeitig auf elegante Weise das psychologisch so wichtige erste „Ja“ ab. Kommunikativ schlagen Sie also zwei Fliegen mit einer Klappe. Viel cleverer geht es nun wirklich nicht!

Die Bitte des Gesprächspartners „Können Sie mir erst mal was zuschicken?“, ist im Grunde oft eine Abwandlung des Einwands „Keine Zeit“. Manche Verkäufer freuen sich, wenn der Gesprächspartner den Wunsch nach Unterlagen äußert, weil sie glauben, die Zielperson signalisiere Interesse. Die Aktivität „Senden“ fühlt sich gut an, da man der Terminvereinbarung scheinbar einen Schritt näher gekommen ist. In Wirklichkeit jedoch ist die Bitte meist nichts anderes als ein Abwimmeln des Anrufers. Denn der Angerufene gewinnt dadurch Zeit und kann die Störung beenden. Erst nach Lektüre der Unterlagen ist es dieser scheinbaren Logik folgend wieder sinnvoll, das Gespräch fortzusetzen. Allerdings passiert das in den seltensten Fällen. Allzu oft landen die angeforderten Dokumente direkt oder nach wenigen Tagen im Papierkorb. Welche Möglichkeiten hat ein Anrufer, dieser Falle zu entkommen?

Die drei Prinzipien der Einwandbehandlung

1. Durch persönliche Wertschätzung den Einwand grundsätzlich würdigen.
2. Durch bezugnehmende, witzige oder unerwartete Bemerkungen die Einwandsituation auflösen.
3. Durch gute Fragen das Gespräch in eine positive Richtung lenken.

Wie gesagt, solange Sie im Gespräch bleiben, ist alles möglich! Wie können Sie diese drei Prinzipien in der konkreten Situation anwenden? Dazu folgende Beispiele.

Einwandbehandlung mit Gegenfrage

- *Zielkunde:* „Könnten Sie mir erst mal ein paar Informationen senden?“
- *Sie:* „Ja, ich kann nachvollziehen, dass Sie sich vorab informieren möchten. (Prinzip 1)
- Damit ich Ihnen genau die richtigen Unterlagen schicken kann, habe ich noch eine Frage, einverstanden?“ (Prinzip 2)
- *Zielkunde:* „Ja, machen Sie mal!“
- *Sie:* „Wenn Sie an Ihre Lösung zum Akquisethema denken, was ist Ihnen da wichtig? Worauf kommt es Ihnen besonders an?“ (Prinzip 3)

Einwandbehandlung mit Humor

- *Zielkunde:* „Könnten Sie mir erst mal ein paar Unterlagen senden?“
- *Sie:* „Ja, gerne, wir haben sogar schon dreidimensionale, die Fragen beantworten können. Haben Sie das schon mal erlebt?“ (Prinzip 1 und 2 kombiniert)
- *Zielkunde:* „Nein.“
- *Sie:* „Die sind multi-funktional aus Fleisch und Blut.“ (Falls nicht automatisch, bitte jetzt lachen)
- *Zielkunde:* „Aha, jetzt weiß ich, was Sie meinen.“
- *Sie:* „Jetzt mal ohne Witz, wann passt es Ihnen nächste Woche?“ (Prinzip 3)
- *Zielkunde:* „Sie sind gut. Das ist ja mal eine interessante Antwort.“
- *Sie:* „Danke, also wann wollen Sie Ihre Unterlagen einsehen?“

Gemeinsam lachen entspannt ungemein. Aus dem weniger als einminütigen Gespräch bis hierhin hat der Angerufene schon einen Lacher mitgenommen. Seine Perspektive auf Sie und Ihr Akquisethema hat sich möglicherweise durch Ihren witzigen Ansatz geändert, und er gibt Ihnen in einem persönlichen Gespräch eine echte Chance, sofern das Thema grundsätzlich für ihn Sinn macht.

2.4.2 „Kein Bedarf“ und „kein Interesse“

„Kein Bedarf“ und „kein Interesse“ in verschiedenen Abwandlungen sind weitere Einwandklassiker. Auch hier helfen die drei Prinzipien das Gespräch voranzubringen.

Beispiel

- *Zielkunde:* „Also, für diesen Bereich haben wir einen Partner und sind komplett versorgt.“
- *Sie:* „Ich verstehe Sie.“ (Prinzip 1) „Es ist natürlich absolut klar, dass wir nur zusammenarbeiten können, wenn Sie unseren Mehrwert für Sie erkennen.“ (Prinzip 2) „Wenn Sie an Ihre derzeitige Situation denken, was würden Sie sich denn noch wünschen? Welche Anforderungen haben Sie diesbezüglich?“ (Prinzip 3)

Zunächst nehmen Sie also wieder den Einwand zur Kenntnis und äußern Ihr Einverständnis auf der persönlichen Ebene (Prinzip 1). Mit Ihrer zweiten Bemerkung beziehen Sie sich auf die Möglichkeit der Verbesserung (Prinzip 2) und öffnen mit zwei Fragen den Bereich von zusätzlichen Anforderungen und Wunschvorstellungen des Gesprächspartners.

Als alternative Reaktion bietet sich nach dem Einwand „Wir sind versorgt“ folgende Formulierung an:

Beispiel

- *Sie:* „Das verstehe ich gut.“ (Prinzip 1) „Es ist natürlich absolut klar, dass wir nur zusammenarbeiten können, wenn wir Ihnen Mehrwert bieten.“ (Prinzip 2) „Wenn Sie an Ihre derzeitige Situation denken, wo würden Sie sich denn Verbesserungen wünschen? Welche Themen hätten Sie gerne gelöst?“ (Prinzip 3)

Und zum Abschluss ein Beispiel mit einem lockeren Spruch, der gut funktionieren kann, wenn er zu Ihnen passt und wenn die Situation nicht zu steif ist:

Beispiel

- *Sie:* „Ja klar, dass Sie einen guten Partner haben- davon gehe ich aus. Toll, dass Sie mit ihm seit Jahren zufrieden sind.“ (Prinzip 1) „Und Sie wissen wie das ist, das Bessere ist der Feind des Guten ... Viele unserer Kunden hatten früher auch andere Partner. Die haben verglichen und haben gesagt Wow: Warum hat uns unser bisheriger Partner das nicht erzählt?“ (Prinzip 2) „Also, wann wollen wir denn mal über Ihre Situation sprechen?“ (Prinzip 3)

Individuelle Einwandbehandlung

Überlegen Sie jetzt bitte einmal, mit welchen Einwänden Sie in Ihrer Praxis konfrontiert werden und lassen Sie sich durch die Beispielformulierungen inspirieren. Kombinieren Sie dazu die Vorschläge in den Beispielen mit Ihren eigenen Worten zu den drei Prinzipien. Probieren Sie aus, was am besten zu Ihnen passt und in der Praxis für Sie funktioniert.

Praxisaufgabe

Wie lauten ein typischer Einwand und die Formulierungen zu den drei Prinzipien, die Ihnen spontan einfallen?

Einwand:

Prinzip 1 – Verständnis:

Prinzip 2 – Bezugnehmendes, Unerwartetes, Humorvolles:

Prinzip 3 – Öffnende Frage:

In manchen Situationen wissen Sie vor dem Gespräch, dass die Zielperson Lösungen Ihres Wettbewerbs einsetzt. In diesen Fällen bietet sich eine direkte Ansprache des Einwands als Variante an wie in der folgenden Formulierung (1) konkret ausgeführt.

Beispiel

- *Sie:* „Guten Tag, Herr Bast. Mein Name ist Herbert März von der Firma Heckmann Engineering.“
- *Zielkunde:* „Ich grüße Sie.“
- *Sie:* „Darf ich direkt zur Sache kommen?“
- *Zielkunde:* „Bitteschön!“
- *Sie:* „Vermutlich arbeiten Sie im Bereich XY schon mit einem Partner zusammen?“ (1)
- *Zielkunde:* „Ja, da liegen Sie richtig.“ (2)
- *Sie:* „Gut, dann können Sie ja besonders gut einschätzen, worauf es besonders ankommt. (3) Was würden Sie sich über das hinaus, was Sie heute als Leistung erhalten, wünschen? Was wäre Ihnen da wichtig?“

Auch wenn die bestehende Partnerschaft nicht die ideale Ausgangslage für einen Akquisansatz ist, haben Sie sich durch diese Vorgehensweise das psychologisch wichtige erste „Ja“ abgeholt und ein gewisses Interesse beim Angerufenen geweckt. Der fragt sich nämlich, wie Sie aus der anscheinend wenig aussichtsreichen Ausgangslage ein konstruktives Gespräch entwickeln. Sie nutzen seine unterstellte gute Kenntnis der bisherigen Lösung, um ihn für einen neuen Ansatz zu öffnen. Für etwas, das er schon immer haben wollte und bisher nicht erhalten hat.

Eine weitere Variante der Einwandbehandlung besteht in der Erwähnung eines besonderen oder mehrfachen Vorteils für die Zielperson.

Beispiel

- *Zielkunde:* „Also, für diesen Bereich haben wir einen Partner und sind komplett versorgt.“
- *Sie:* „Das verstehe ich.“ (Prinzip 1) „In Ihrer Situation ist ein Gespräch mit uns für Sie allerdings in mehrfacher Hinsicht vorteilhaft.“ (Prinzip 2) „Zum einen können Sie überprüfen, ob Sie schon die beste Lösung für Ihr Haus gefunden haben. Wenn Sie das feststellen, werde ich mich sofort verabschieden, versprochen! Andernfalls haben Sie die Möglichkeit, Ihre Situation zu optimieren. Wenn Sie an Ihre Situation denken, was würden Sie gerne verbessern? Welche Optimierung schwebt Ihnen da vor?“ (Prinzip 3)

Wenn Sie spüren, dass Ihr Gesprächspartner kurz davor ist, das Gespräch abubrechen, können Sie mit folgender Formulierung einen Punkt setzen, um das Gespräch „am Leben zu erhalten“:

Beispiel

- *Sie:* „Herr Hart, zum Abschluss/ganz zum Schluss möchte ich Sie noch fragen, ...?“

Mit dem Signalwort „Abschluss“ bzw. „Schluss“ vermitteln Sie, dass es bald vorbei ist. Ihr Gesprächspartner ist unter diesen Umständen eventuell bereit, Ihnen noch eine letzte offene Frage zu beantworten. Und vielleicht wird so ein weiterführender Ansatz erkennbar. Denken Sie immer daran: Solange Sie im Gespräch bleiben, besteht eine Verkaufschance!

2.4.3 „Kein Geld“

Der Geld-Einwand ist oft ein vorgeschobener Einwand. Denn wenn Ihre Lösung gewinnbringender ist als das, was sie insgesamt kostet oder mehr Kosten einspart, als Investitionen dafür notwendig sind, macht sie ökonomisch Sinn. Im Übrigen ist es eher ungewöhnlich, dass in Akquise-Telefonaten in einem so frühen Stadium das Thema Geld schon eine Rolle spielt. Schauen wir uns einmal ein paar Varianten zur Behandlung dieses Einwands an.

Beispiel

- *Zielkunde:* „Dafür haben wir keinen finanziellen Spielraum.“
- *Sie:* „Dafür habe ich Verständnis. Aber angenommen, Sie würden in Ihrer Wirtschaftlichkeits-betrachtung sehen, dass Sie jedes Jahr 50.000 Euro sparen und sich die Investition nach nicht mal einem Jahr amortisiert, dann wäre es für Sie schon sinnvoll, oder?“

Beispiel

- *Zielkunde:* „Das ist mir zu teuer.“
- *Sie:* „Wenn ich Sie richtig verstehe, geht’s Ihnen darum: Sie möchten keinen Cent zu viel zahlen, Sie möchten ein Top-Preis-Leistungsverhältnis? Verstehe ich Sie da richtig?“
- *Zielkunde:* „Ja, genau, ...“
(Es ist nicht wirklich entscheidend, was der Kunde danach noch so alles sagt, denn er hat seine Antwort mit „Ja“ angefangen. Und auf diese „Ja“ beziehen Sie sich.)
- *Sie:* „Also das heißt, wenn Sie sich davon überzeugen können, dass hier wirklich Verbesserungen drin sind, dass Sie unterm Strich damit besser fahren, dann wäre das was für Sie?“
- *Zielkunde:* „Na ja, dann schon.“
- *Sie:* „Schön, dann lassen Sie uns doch am 12. Mai genau darüber sprechen.“

Beispiel

- *Zielkunde:* „Dafür haben wir kein Budget.“
- *Sie:* „Verstehe. Aber angenommen, Sie würden in Ihrer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sehen, dass Sie jedes Jahr 50.000 Euro sparen und sich die Investition nach nicht mal einem Jahr amortisiert, dann wäre es für Sie schon sinnvoll, oder?“

Beispiel

- *Zielkunde:* „Dafür haben wir keinen finanziellen Spielraum.“
- *Sie:* „Dafür habe ich Verständnis. Was müsste Ihnen denn eine Lösung zum Thema Lagerlogistik innerhalb Ihres Budgetrahmens bringen, damit Sie sagen, dass es interessant wäre?“

2.5 Optimierte Gesprächseinstiege

Zum Abschluss biete ich Ihnen noch ein paar Techniken, die Ihnen helfen, Einwände durch optimierte Einstiege schon im Vorfeld abzumildern oder zu verhindern. In den folgenden Beispielen erhalten Sie darüber hinaus auch Antwortmöglichkeiten, falls der Einstieg doch nicht direkt zum Ergebnis führt:

2.5.1 Einstieg Referenz

Sehr gut ist es, eine Referenz zu haben, zu der der Angerufene Vertrauen hat.

Beispiel

- *Sie:* „Guten Tag, Herr Lust, mein Name ist Horst Mann von der Firma Hassler.“
- *Zielkunde:* „Ich grüße Sie.“
- *Sie:* „Darf ich direkt zur Sache kommen?“
- *Zielkunde:* „Ja, gerne.“
- *Sie:* „Ihr Kollege Herr Blau erzielt seit Jahren deutliche Umsatzsteigerungen durch unsere Methode. Wann würden Sie gerne davon profitieren?“
- *Zielkunde:* „Die passen doch vielleicht gar nicht bei uns.“
- *Sie:* „Genau deshalb rufe ich ja an. Damit Sie den Nutzen für sich bewerten können, schlage ich ein persönliches Gespräch vor. Wann könnte es denn in der nächsten Woche passen?“

2.5.2 Einstieg Spezifischer Vorteil

Beispiel

- *Sie:* „Guten Tag, Herr Zweifel, mein Name ist Horst Held von der Firma Fortun.“
- *Zielkunde:* „Ich grüße Sie.“
- *Sie:* „Darf ich direkt zur Sache kommen?“
- *Zielkunde:* „Ja, gerne.“
- *Sie:* „Nun, Herr Zweifel, wenn Sie mit Unterstützung unserer Methoden den Jahresumsatz wie von Ihnen als Zielsetzung veröffentlicht in den nächsten zwei Jahren verdoppeln könnten, würde das ein halbstündiges Gespräch rechtfertigen?“ (1)
- *Zielkunde:* „Na ja, dann schon. Aber das glaube ich Ihnen nicht.“
- *Sie:* „Herr Zweifel, ich würde auch nicht erwarten, dass Sie das so einfach akzeptieren.“ (2) „Um Ihnen das aufzuzeigen und im Gespräch den Nachweis für unsere Wertbeiträge in ähnlichen Situationen zu erbringen, braucht es nur einen kurzen Austausch.“ (3) „Wann passt es Ihnen kommende Woche?“

Mit diesem Einstieg (1) knüpfen Sie direkt an die Prioritäten der Zielperson an. Wenn Sie durch Ihre Recherche bereits eine Zielsetzung finden konnten, umso besser. Seinen geäußerten Zweifel fangen Sie mit der Formulierung (2) geschickt auf und steuern direkt (3) auf Ihr Ziel „persönliches Gespräch“.

2.5.3 Einstieg Spaß

Wenn es zu Ihnen passt, schalten Sie einen humorvollen Einstieg vor und lächeln Sie dabei ins Telefon.

Beispiel

- *Sie:* „Wir suchen neue Kunden und ich denke, Sie würden gut passen.“ (1)
- *Herr Zweifel:* „Wie kommen Sie denn auf die schräge Idee?“ (2)
- *Sie:* „Nun, Herr Zweifel, Sie wollen gemäß Ihrer Veröffentlichung den Jahresumsatz in den kommenden zwei Jahren verdoppeln, und wir haben bereits eine Reihe von vergleichbaren Unternehmen bei genau solchen Steigerungen unterstützt.“ (3) „Wann wollen wir in der kommenden Woche darüber gemeinsam sprechen?“ (4)

Mit Ihrem ungewöhnlichen Einstieg (1) aktivieren Sie mit großer Wahrscheinlichkeit die Frage (2) des Angerufenen und damit seine psychologisch so wichtige Aufmerksamkeit. Darauf sind Sie bestens vorbereitet mit einer Argumentation (3), die direkt an seine Prioritäten anknüpft. Damit haben Sie die Abschlussfrage (4) bestmöglich vorbereitet.

2.6 Abschluss

Und damit sind wir beim Thema Gesprächsabschluss angekommen. Wenn Sie mit Ihren offenen Fragen vorangekommen sind und brauchbare Antworten erhalten haben, so bietet sich zum Ende des Telefonats eine kurze Zusammenfassung mit direkter Überleitung zur Terminvereinbarung an:

Beispiel

- *Sie:* „Also, Herr Bast, ich habe verstanden, dass es Ihnen im Bereich X besonders auf Y und Z ankommt. Um Ihnen auch anhand von Referenzen unsere diesbezügliche Leistungsfähigkeit zu vermitteln, schlage ich einen persönlichen Austausch in Ihrem Hause vor. Wann könnte es nächste Woche passen?“

Beispiel

- *Sie:* „Ich finde es bemerkenswert, dass Ihnen, Herr Bast, gerade die Themen Y und Z besonders wichtig waren. Denn das konnten wir in ähnlichen Konstellationen bereits umsetzen. Um dies weiter zu vertiefen (Alternativ: „Damit Sie sich ein effektives Bild davon machen können ...“) und um die Lösung zu konkretisieren, wäre ein persönliches Gespräch der nächste sinnvolle Schritt. Wann passt es Ihnen in der kommenden Woche?“

Beispiel

- *Sie:* „Herr Bast, damit Sie persönlich nachvollziehen können, wie wir die von Ihnen genannten Prioritäten X und Y unterstützen, wann wollen wir uns treffen?“

Besonders wirksam wird Ihre Zusammenfassung, wenn Sie die Worte des Zielkunden benutzen. Dadurch, dass Sie seine inhaltlichen Anforderungen treffen und sogar die ihm vertrauten Begriffe verwenden, fühlt er sich verstanden, und Sie erhöhen Ihre Terminchancen. Weitere Anregungen für Abschlussfragen finden Sie verteilt in diesem Kapitel in den verschiedenen Beispielen, die oft bis zur Abschlussfrage ausgeführt sind. Stellen Sie Ihre Fragen mutig in der Erwartung einer zustimmenden Antwort. Diese Energie kommt beim Zielkunden an.

Sobald Sie einen Termin vereinbart haben, ist das Ziel erreicht und Sie sollten das Gespräch zügig beenden, um es nicht zu verwässern oder gar das erreichte Ziel zu gefährden. Ich empfehle Ihnen, mit einer positiven Bestätigung zu schließen und sich in freudiger Erwartung auf das persönliche Treffen zu verabschieden. Etwa so:

Beispiel

- *Sie:* „Ich freue mich auf unser Gespräch am Datum, Uhrzeit bei Ihnen im Hause und werde Ihnen gleich im Anschluss eine E-Mail zur Bestätigung senden. Bis dahin wünsche ich Ihnen eine gute Zeit. Auf Wiederhören.“

Die in diesem Kapitel verwendeten Fragen zu den vorgestellten Themenbereichen finden Sie in der nachfolgenden Übersicht, kostenlos downloadbar bei: www.aulls2.de/downloads

Telefonzentrale

- „Wie heißt denn bitte die Assistentin von Herrn Zielkunde?“
- „Für den Fall, dass die Verbindung gleich nicht klappt, wie erreiche ich denn Herrn Zielkunde direkt?“

Assistenz

- „Ist denn Herr Werner Benz schon im Büro?“
- „Würden Sie mich bitte freundlicherweise eben durchstellen und ihm sagen, Hans Lüscher von Kreussler ist dran?“
- „Es geht um die von Herrn Benz in seiner Pressemeldung vom 3. April ausgedrückte strategische Zielsetzung der profitablen Umsatzverdopplung und unser Gespräch darüber. Würden Sie mich bitte durchstellen?“
- „Wann könnte es denn für ein kurzes Gespräch mit Herrn Benz zu unserer Analyse Ihrer Unternehmensentwicklung passen?“

Entscheider

- „Darf ich direkt zur Sache kommen?“
- „Damit ich Ihnen genau die richtigen Unterlagen schicken kann, habe ich noch eine Frage, einverstanden?“
- „Wenn Sie an Ihre Lösung zum Thema Akquise denken, was ist Ihnen da wichtig? Worauf kommt es Ihnen besonders an?“
- „Ja, gerne schicke ich Ihnen Unterlagen, wir haben sogar schon dreidimensionale, die Fragen beantworten können. Haben Sie das schon mal erlebt?“ (Prinzip 1 und 2 kombiniert)
- „Jetzt mal ohne Witz, wann passt es Ihnen nächste Woche?“ (Prinzip 3)
- „Es ist natürlich absolut klar, dass wir nur zusammenarbeiten können, wenn Sie unseren Mehrwert für Sie erkennen.“ (Prinzip 2) „Wenn Sie an Ihre derzeitige Situation denken, was würden Sie sich denn noch wünschen?“
- „Welche Anforderungen haben Sie diesbezüglich?“ (Prinzip 3)

- „Gerade im Bereich XY ist es wichtig, einen guten Anbieter als Partner zu haben.“ (Prinzip 2) „Wo würden Sie sich denn Verbesserungen wünschen? Welche Themen hätten Sie gerne gelöst?“ (Prinzip 3)
- „Gut, dann können Sie ja besonders gut einschätzen, worauf es ankommt. Was würden Sie sich denn über das hinaus, was Sie heute als Leistung haben, wünschen?
- Was wäre Ihnen da wichtig?“
- „Wenn Sie an Ihre Situation denken, was würden Sie gerne verbessern?“
- „Welche Optimierung schwebt Ihnen da vor?“ (Prinzip 3)
- „Herr Hart, zum Abschluss (Alternativ: „Ganz zum Schluss ...“) möchte ich Sie noch fragen, ...?“
- „Aber angenommen, Sie würden in Ihrer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sehen, dass Sie jedes Jahr 50.000 Euro sparen und sich die Investition nach nicht mal einem Jahr amortisiert, dann wäre es für Sie schon sinnvoll, oder?“
- „Wenn ich Sie richtig verstehe, geht's Ihnen darum: Sie möchten keinen Cent zu viel zahlen, Sie möchten ein Top-Preis-Leistungsverhältnis? Also das heißt, wenn Sie sich davon überzeugen können, dass hier wirklich Verbesserungen drin sind, dass Sie unterm Strich damit besser fahren, dann wäre das was für Sie?“
- „Aber angenommen, Sie würden in Ihrer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sehen, dass Sie jedes Jahr 50.000 Euro sparen und sich die Investition nach nicht mal einem Jahr amortisiert, dann wäre es für Sie schon sinnvoll, oder?“
- „Was müsste Ihnen denn eine Lösung zum Thema Lagerlogistik innerhalb Ihres Budgetrahmens bringen, damit Sie sagen, dass es interessant wäre?“
- „Ihr Kollege Herr Blau erzielt seit Jahren deutliche Umsatzsteigerungen durch unsere Methode. Wann würden Sie gerne davon profitieren?“
- „Damit Sie den Nutzen für sich bewerten können, schlage ich ein persönliches Gespräch vor. Wann könnte es denn in der nächsten Woche passen?“
- „Ich würde auch nicht erwarten, dass Sie das so einfach akzeptieren. Um Ihnen das aufzuzeigen und im Gespräch den Nachweis unserer Wertbeiträge für ähnliche Situationen zu erbringen, braucht es nur einen kurzen Austausch.“ (3) „Wann passt es Ihnen kommende Woche?“
- „Wann wollen wir in der kommenden Woche darüber gemeinsam sprechen?“
- „Um Ihnen auch anhand von Referenzen unsere Leistungsfähigkeit bezüglich Ihrer Prioritäten X und Y zu vermitteln, schlage ich einen persönlichen Austausch in Ihrem Hause vor. Wann könnte es nächste Woche passen?“
- „Damit Sie sich ein effektives Bild davon machen können und um die Lösung zu konkretisieren, wäre ein persönliches Gespräch der nächste sinnvolle Schritt. Wann passt es Ihnen in der kommenden Woche?“
- „Herr Bast, damit Sie persönlich nachvollziehen können, wie wir die von Ihnen genannten Prioritäten X und Y unterstützen, wann wollen wir uns treffen?“

- „Was heißt das für Sie persönlich?“
- „Herr X, neben den Anforderungen YZ, worauf legen Sie persönlich denn besonderen Wert?“

Tipp: Sprechen Sie persönliche Präferenzen an!

Machen Sie sich nichts vor, Entscheidungen in Unternehmen werden von Personen mit ihrer individuellen Agenda getroffen. Im Zweifelsfall wird die „rationale Auswertungsmatrix“ der Anbieter so angepasst, dass es den emotionalen und subjektiven Präferenzen der entscheidungsmächtigen Personen entspricht. Achten Sie daher besonders auf diese Aspekte und stellen Sie Fragen wie:

- „Was heißt das für Sie persönlich?“
- „Herr X, neben den Anforderungen YZ, worauf legen Sie persönlich denn besonderen Wert?“

Bei den persönlichen Prioritäten des Zielkunden zu punkten ist für Sie erfolgsentscheidend.

Handwerkliches zur Vorbereitung

Wir haben in diesem Kapitel das Telefonat von der Anbahnung bis zum Abschluss beleuchtet und dabei erfolgversprechende Methoden betrachtet. Ich lade Sie nun dazu ein, Ihren individuellen Telefonleitfaden aus den für Sie passendsten Einstieg, Einwandbehandlungen, Fragen und Gesprächsabschlüssen zusammenzustellen.

Tipp: Lernen Sie den Telefonleitfaden auswendig!

Lernen Sie Ihren individuell zusammengestellten Leitfaden auswendig. So haben Sie für die wesentlichen Situationen die passenden Ansätze, Fragen und Formulierungen parat, können sich voll auf Ihren Gesprächspartner konzentrieren und verbrauchen keine Denkkapazität für das Formulieren der nächsten Gesprächserwidern. Im Übrigen wird dies bei konsequenter Anwendung automatisch passieren.

Ich empfehle Ihnen, sich die für die Telefonakquise vorgesehenen Zeiten fest in Ihrem Kalender einzutragen. Es ist nach meiner Erfahrung keine gute Idee, diese Akquisegespräche „zwischenrein“ zu schieben, eingequetscht zwischen wichtigen Themen. Zum einen fällt die Einstimmung auf die Telefonate schwer und zum anderen kommen Sie nicht in einen Rhythmus. Sorgen Sie für bestmögliche Rahmenbedingungen, wie im Folgenden beschrieben:

- Nutzen Sie ein Headset, damit Ihre Hände frei sind zum Gestikulieren und Notizen machen.
- Schalten Sie Ihr Mobiltelefon für die zwei Stunden auf Flugmodus, damit Sie nicht gestört werden.
- Visualisieren Sie die Erfolge Ihrer erfolgreichen Akquise an Ihrem Arbeitsplatz durch Bilder oder Symbole.
- Akzeptieren Sie wie ein Naturgesetz, dass Sie nicht jeden bekommen können. Ganz im Gegenteil werden Sie möglicherweise mehr „nein“ als „ja“ bekommen.

Der Effekt der in diesem Kapitel beschriebenen Methoden wird sein, dass Sie Ihre persönliche Erfolgsquote deutlich steigern. Ein höherer Anteil an Gesprächen endet nicht abrupt nach einem Einwand, sondern kann bis zur Terminvereinbarung positiv geführt werden. Ihr Terminerfolg ist das mathematische Produkt aus Ihrer Quote und der Anzahl Ihrer Telefonate. Mit konsequentem Zeiteinsatz und Einübung der Methoden beeinflussen Sie beide Faktoren positiv. So wird das Telefon als Akquisewerkzeug zu Ihrem Freund. Weitere Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit Ihren Zielpersonen sind das Thema des nächsten Kapitels.

► **Kapiteltransfer** Was nehmen Sie als Wichtigstes für sich aus diesem Kapitel mit?

Zusammenfassung

Überzeugende Telefonakquise – So erhalten Sie den Termin

- Ihre Zielperson am anderen Ende der Leitung ist ein Mensch aus Fleisch und Blut mit elementaren Bedürfnissen, die Sie bei Ihrer Telefonakquise durch geschickte Vorgehensweise zu Ihrem Vorteil befriedigen können.
 - Bedürfnis Nr. 1: Er will respektiert und anerkannt werden.
 - Bedürfnis Nr. 2: Er will das Heft des Handelns in der Hand behalten, also kaufen und nicht verkauft bekommen.
 - Bedürfnis Nr. 3: Er will seine möglichen Vorteile aus der Interaktion mit Ihnen in Relation zu seinem Zeitinvest erkennen.
- Holen Sie durch geschickte Formulierungen wie beispielsweise „Darf ich direkt zur Sache kommen?“ frühe Zustimmung und vermitteln Sie Ihrem Gesprächspartner, dass er das Wesentliche direkt und in kurzer Zeit erfährt.
- Offene Fragen öffnen Ihren Gesprächspartner und sind die Bühne, auf die er hinaustreten und handeln kann. So erkunden Sie die Begriffs- und Gedankenwelt Ihrer Zielperson.
- Einwände wie „keine Zeit“ oder „kein Interesse“ überwinden Sie am besten in drei Stufen:

1. Durch persönliche Wertschätzung den Einwand grundsätzlich würdigen.
 2. Durch bezugnehmende, witzige oder unerwartete Bemerkungen die Einwandsituation auflösen.
 3. Durch gute Fragen das Gespräch in eine positive Richtung lenken.
- Wenn sich eine Chance zum Gesprächsabschluss in Ihrem Sinne ergibt, nutzen Sie diese direkt und ohne Umschweife. Machen Sie dazu beispielsweise eine kurze Zusammenfassung mit direkter Überleitung zur Terminvereinbarung.
 - Ihr individueller Telefonleitfaden enthält die Gesprächs-, Frage-, und Antwortmodule, die Sie für eine professionelle Gesprächsführung auswendig parat haben sollten.
 - Ihre Frage „Warum freue ich mich auf das Gespräch?“ vor dem Telefonat und ein Anlächeln des Gegenübers beeinflussen Ihre Einstellung und den Gesprächserfolg positiv.

Literatur

Cialdini RB (2009) Die Psychologie des Überzeugens. Huber, Bern
Taxis T (2015) Heiß auf Kaltakquise. Haufe, Freiburg

An Zielkunden andocken – So kommen Sie in Kontakt

3

- In diesem Kapitel werden die vielfältigen Möglichkeiten der erfolgreichen Gestaltung eines ersten persönlichen Kontakts mit den Personen des (Ziel-)Kundenunternehmens vorgestellt. Erläutert wird, wie Sie bei Messen, Branchenveranstaltungen, Firmenevents etc. die Aufmerksamkeit der Zielperson gewinnen und wie Sie diese Zeit bestmöglich nutzen. Die Kommunikationsform Elevator Pitch – eine auf 30 s konzentrierte Vertriebspräsentation – wird als effektive Methode gerade im Umgang mit vielbeschäftigten Executives vorgestellt. Abschließend betrachten wir, wie Sie durch die Ankündigung eines Akquisebriefs die Aufmerksamkeit für Ihr Anliegen schaffen und Ihre Chancen erhöhen, hinter die „Abwehrlinien“ Ihrer Zielperson vorzudringen.

Eine gute Gelegenheit, mit Ihrer Zielperson zusammenzutreffen und dabei in Kontakt zu kommen, sind Branchen- oder Firmenveranstaltungen, an denen die Person, mit der Sie Kontakt aufnehmen wollen, mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit teilnimmt. Die Art der Vorbereitung und der Ansprache hängt von einer Reihe von Fragen ab und variiert stark:

- Wissen Sie, ob die Zielperson vor Ort ist?
- Wurden Sie eingeladen oder haben Sie eingeladen?
- Sind viele Teilnehmer auf einer anonymen Veranstaltung wie zum Beispiel einer Messe an einem Ort versammelt oder handelt es sich nur um einen kleinen Kreis geladener Gäste?

3.1 Konferenzen und Messen

In einer Reihe von Zielmärkten werden branchenspezifische Konferenzen veranstaltet, an denen Vertreter von Unternehmen teilnehmen, die für Sie relevant sind. Oft können Sie vom Konferenzveranstalter die Teilnehmerliste erhalten, mit der Liste Ihrer Zielkunden

abgleichen und auf diese Weise Ihre für die Veranstaltung relevanten Zielpersonen ermitteln. Wenn Sie nicht wissen, wie diese aussehen, können Sie die Personen mithilfe von XING, LinkedIn oder Ihrer bevorzugten Suchmaschine recherchieren und meist eine Kurzbeschreibung mit Bild erhalten. Und dann heißt es Augen auf in der Pause, am Buffet, an der Garderobe, beim Betreten und Verlassen des Konferenzsaals etc.

Bei einer Messe wird die Aufgabe dadurch erschwert, dass zahlreiche Menschen durch die Gänge laufen und nicht geradewegs an Ihren Stand kommen, obwohl Sie hervorragende Produkte und Lösungen für die Person haben, die gerade langsamen Schrittes an Ihrem Stand vorbeiläuft und dabei für wenige Sekunden einen unverbindlichen Blick auf Ihren Stand wirft. Was geht in der Person vor? Meist versuchen Messebesucher im Schnelldurchgang herauszufinden, ob Sie und Ihr Unternehmen für sie hilfreich sein können. In jedem Fall möchten sie vermeiden, zu viel Zeit für diese Prüfung zu verlieren oder gar unfreundlich behandelt zu werden.

Wie lässt sich diese Situation meistern?

Durch einen freundlichen Blickkontakt und vielleicht sogar einen kurzen informellen Gruß können Sie ohne große Worte die Aufmerksamkeit eines Messebesuchers wecken. Damit wäre das Thema „unfreundliche Behandlung“ erledigt. Wenn nun der Gruß – zumindest körpersprachlich – erwidert wird, haben Sie den Gesprächseinstieg schon fast geschafft. Schieben Sie dann die Zauberfrage nach: „Was interessiert Sie denn auf der diesjährigen Veranstaltung besonders?“, stehen Ihre Chancen gut, ins Gespräch zu kommen.

Das mag sehr direkt klingen – ohne jede Vorstellung – und ist es zugegebenermaßen auch. Aber dieser Ansatz hat mehrere Vorteile, gerade in einer Messesituation mit hoher Besucherfrequenz. Es ist sozusagen ein „Speed-Dating plus“. Aber genau darum geht es in einer Situation, in der Sie nicht wissen, ob überhaupt ein möglicher Zielkunde vor Ihnen steht. Der Angesprochene verliert nicht viel Zeit mit Ihnen und umgekehrt. Das Angebot, sein Hauptinteresse zu äußern, kann er annehmen – oder auch nicht. Wenn er nicht antwortet, ist die Interaktion beendet. Sie hätte auch ohne Ihre Frage nicht stattgefunden. Wenn er allerdings auf die Frage eingeht, dann können Sie aus seiner Antwort ableiten, ob eine weitere Vertiefung für beide Seiten sinnvoll sein kann. Auch wenn es nicht immer ein Zielkunde ist, den Sie da ansprechen, kann der Kontakt wertvoll sein. Möglicherweise ist es ein Unternehmensberater, Journalist oder Repräsentant eines Branchenverbandes. So lässt sich Ihr Netzwerk ausbauen, und das ist für die Zukunft immer hilfreich. Die Methode ist natürlich umso effektiver, je spezifischer der Besucherkreis ist. Beim Publikumstag der CeBIT beispielsweise wird sie nicht sehr effektiv sein.

- Bei der Kontaktaufnahme geht es immer darum, die Aufmerksamkeit der Zielperson für einen bestimmten Zeitraum zu gewinnen. Ziel ist es, diese Zeit für einen ersten Gedankenaustausch und das Vereinbaren der weiteren Vorgehensweise bestmöglich zu nutzen. Das sind die beiden Kernpunkte des Erstkontakts.

Dabei „unterstützt“ die Situation mit ihrer jeweiligen Rahmenbedingung. Wenn Ihre Zielperson am Stehtisch in der Konferenzpause einen Kaffee trinkt, dann gibt Ihnen genau dieses Szenario ein Zeitgerüst von wenigen Minuten, das benötigt wird, um den Kaffee zu trinken. Und die erlauben Ihnen jedenfalls Ihre Kurzvorstellung mit Namen und Firma. Sie sollten jedoch zügig dazu kommen, die beiden Punkte „kurzer wertvoller Gedankenaustausch“ und „weitere Vorgehensweise“ zu bearbeiten. Und das könnte so wie im folgenden Beispiel passieren.

Beispieldialog

- *Sie:* „Guten Morgen, Herr Mendig, mein Name ist Herbert Weil von der Weil GmbH.“ (1)
- *Zielperson:* „Guten Morgen, Herr Weil.“
- *Sie:* „Schön, dass ich Sie hier persönlich treffe, denn ich beschäftige mich schon eine Weile mit Ihrem Unternehmen.“ (2)
- *Zielperson:* „Aha, was machen Sie denn?“
- *Sie:* „Wir sind ein leistungsfähiger Anbieter von Logistikleistung, der gerade für Ihre Größe und aktuellen Anforderungen gut passen könnte. Denn soweit ich weiß, wollen Sie stärker international vor allem im osteuropäischen Raum wachsen, richtig?“ (3)
- *Zielperson:* „Nun ja, Sie sind nicht schlecht informiert. In der Tat sehen wir dort in den nächsten Jahren den Schwerpunkt unseres Wachstums.“ (4)
- *Sie:* „Wir sind sehr international aufgestellt und haben einen Schwerpunkt in Osteuropa. Wann sollten wir diese Thematik bei Ihnen im Hause vertiefen? Wann würde Ihnen in der nächsten Woche passen?“ (5)
- *Zielperson:* „Interessant. Meine Termine habe ich nicht im Kopf, aber rufen Sie mal bei meiner Assistentin an und sagen Sie ihr, dass wir gesprochen haben. Hier meine Karte.“ (6)

Herr Weil hatte seine Hausaufgaben im Vorfeld gemacht und war auf ein Treffen mit dem Vertreter des Zielunternehmens vorbereitet. Wenn Sie nicht direkt die wichtigen Themen des Gegenübers recherchiert haben, eignet sich ein neutralerer Einstieg zur Gesprächsöffnung wie in folgenden Beispielen:

Neutrale Gesprächseröffnung

- „Was interessiert Sie denn auf der diesjährigen Veranstaltung besonders?“
- „Welcher Vortrag hat Ihnen am besten gefallen?“
- „Was hat Sie auf der Konferenz bisher am meisten beeindruckt?“

Betrachten wir nun einmal die guten Gesprächsimpulse im Beispieldialog: Nach der Begrüßung 1) eignet sich ein Einstieg, den Sie idealerweise mit einer interessanten Bemerkung 2) oder offenen Frage abschließen. Reagieren Sie auf die Antwort Ihres

Gesprächspartners mit Bezugnahme zu Ihrer Person, Ihrem Unternehmen oder durchaus auch Ihrer besonderen Leistungsfähigkeit in Relation zu seinen Hinweisen. 3) Jetzt kann sich je nach individueller Situation ein „Kaffeegespräch“ entwickeln. Achten Sie dabei stets auf positive Reaktionen 4), die sich für die Abschlussfrage 5) eignen. Ihr Abschluss 6) ist in diesem Anwendungsfall typischerweise das Commitment, sich zu einem persönlichen Gespräch zu treffen.

Tipp: Vertrieb ist Commitment!

Vertrieb ist das ständige Einholen von Commitments. Gerade im Neukundenbereich ist es so wichtig, sich diese Einsicht immer wieder klar zu machen und sich über jedes auch noch so kleine Commitment zu freuen. Commitments können beispielsweise sein: ein Telefonat annehmen, eine Gesprächsanbahnung während einer Kaffeepause akzeptieren, sich treffen, weitere relevante Aktionen vereinbaren, kritische Fragen nach hilfreichen Informationen beantwortet bekommen und schließlich einen Auftrag erhalten. Fragen Sie mutig nach dem Commitment, Sie haben Erfolg verdient!

Gute Erfahrung habe ich bei der Kontaktabahnung auf Veranstaltungen wie beispielsweise Branchenkonferenzen gemacht. Bei solchen Veranstaltungen sind die Zielpersonen oft grundsätzlich „empfangsbereit“. Wenn Sie also bei einer solchen Gelegenheit die Zielperson im Visier haben, gibt es typischerweise eine Reihe von Möglichkeiten zum „Sprung“ (= Kontaktaufnahme) anzusetzen:

- Gemeinsam in die Schlange am Buffet einreihen.
- Zum Mittagstisch dazugesellen, mit der nonchalanten Frage: „Ist hier noch frei?“
- In einer Gesprächspause einfach auf die Zielperson zugehen und sich vorstellen.
- In einer Kaffeepause steht die Zielperson alleine am Tisch. Nutzen Sie jetzt Ihre Vorbereitung und die aktuelle Situation. Welche besonderen Erkenntnisse oder Neuerungen wurden auf der Veranstaltung bereits präsentiert oder diskutiert?
- Sie haben beide den gleichen Vortrag besucht. Welche Kernbotschaften des Referenten eignen sich zur Bezugnahme?
- Die Zielperson hat einen Vortrag gehalten. Das ist die Steilvorlage, die Sie zur Kontaktaufnahme verwandeln können. Nach dem Vortrag ist es typischerweise ein persönliches Bedürfnis des Vortragenden zu erfahren, wie der Auftritt angekommen ist und vom Auditorium aufgenommen wurde. Das ist oft mit einer gewissen Offenheit verbunden. Nutzen Sie diesen Moment der Empfänglichkeit für ein kurzes informelles Gespräch. Ein wertschätzendes Feedback zu einem Vortragsaspekt, den Sie für besonders interessant halten in Verbindung mit ein bis zwei klugen Fragen zum Vortrag öffnet die Situation für Ihren Elevator Pitch (vgl. Abschn. 3.2) mit Vereinbarung der weiteren Vorgehensweise. Gehen Sie nach dem Vortrag einfach zum Podium. Auch wenn schon ein

anderer schneller war, warten Sie die paar Minuten. Eine bessere Möglichkeit zur Kontaktaufnahme auch mit Top-Entscheidern werden Sie kaum erhalten.

- Sollten Sie die Zielperson wider Erwarten nicht direkt nach dem Vortrag ansprechen können, so beobachten Sie, ob sie sich noch auf der Veranstaltung befindet und nutzen Sie beispielsweise die nächste Kaffeepause für einen neuen Anlauf.
- Wenn die Zielperson die Veranstaltung direkt nach dem Vortrag verlässt, schreiben Sie einen angekündigten Akquisebrief (vgl. Abschn. 3.4).

Tipp: Engagieren Sie sich in relevanten Branchenverbänden!

Branchenverbände sind oft ein hervorragender Netzwerk-Pool. Übernehmen Sie dort eine Funktion und bringen Sie sich ein. Die gemeinsame Arbeit an bestimmten Themen und auch das Socialising im Umfeld der Treffen schafft die persönlichen Beziehungen, die im Vertrieb so wichtig sind.

Als Leitlinie für Ihre Kontaktaufnahme kann dabei die folgende Checkliste nützlich sein:

- **Kontakt aufnehmen:** „Guten Tag Frau xxx. Schön dass ich Sie hier treffe. Mein Name ist ...“
- **Bezug herstellen zum Gegenüber:** „Ich fand besonders interessant an Ihrem Vortrag ...“
- **Fragen stellen:** „Was bedeutet eigentlich Ihre Aussage yyy in Ihrer täglichen betrieblichen Praxis?“
- **Mit eigenem Input kommentieren:** „Wir haben bezüglich diese Konzeptes ähnliche Erfahrungen gemacht. ...“
- **Dem Gesprächspartner mit Ihren Fragen die Bühne öffnen:** „Ach, das ist interessant. Und wie setzen Sie das um?“

Ideal ist dabei an die Punkte zu kommen, die Ihren Gesprächspartner wirklich interessieren. Wie erkennen Sie diese im Verlauf des Gesprächs? Wenn der Gesprächspartner über die für ihn wichtigen Punkte spricht, wirkt er nicht gelangweilt und gedanklich schon auf dem Sprung zu einem weiteren Kontakt, sondern aktiv von sich aus erzählend mit lebendigen Augen und lebhafter Gestik. Anstelle von einsilbigen Antworten erhalten Sie ausführliche Schilderungen.

Tipp: Augen auf!

Natürlich können Sie Ihre Zielpersonen nicht immer erkennen, selbst wenn Sie sich mit einem Bild aus dem Internet vorbereitet haben. Gehen Sie daher mit wachen Augen über die Veranstaltung und lesen Sie die Namensschilder der Besucher. In manchen Fällen finden Sie auf diese Weise Sie weitere Vertreter Ihrer Zielkunden, die Sie dann ansprechen können.

3.2 Elevator Pitch

Es ist natürlich sehr hilfreich, wenn Sie im Vorfeld eines Events wissen, wen Sie treffen werden. Besonders einfach ist es, wenn Sie selbst einladen oder eine Firmenveranstaltung mit begrenztem Teilnehmerkreis besuchen. Gerade Top-Veranstaltungen eignen sich für die Kontaktaufnahme auf der höchsten Entscheidungsebene. Stellen Sie sich vor, Sie haben einen dieser Top-Entscheider auf einer solchen Veranstaltung erspäht, sind mutig auf ihn zugegangen und haben sich mit Ihrem Namen und Unternehmen kurz vorgestellt. Der erste Schritt ist also geschafft. Und jetzt geht es darum, die beiden Punkte „kurzer wertvoller Gedankenaustausch“ und „weitere Vorgehensweise“ auf der Top-Ebene effektiv zu bearbeiten. Die beste Technik, um diese Ziele in kürzester Zeit zu erreichen, ist der Elevator Pitch.

Vielleicht stellt ein Executive zu Beginn die Frage: „Was macht eigentlich Ihr Unternehmen?“ Dann haben Sie zwischen 30 s und maximal zwei Minuten, um Ihre Ziele „kurzer wertvoller Gedankenaustausch“ sowie „weitere Vorgehensweise“ zu erreichen und einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen. Und exakt darum geht es beim Elevator Pitch. Diese Kommunikationsform hat sich in den vergangenen 30 Jahren entwickelt, seit Top-Entscheider mit einer sich stetig steigenden Informationsüberflutung konfrontiert sind – mit immer kürzeren Aufmerksamkeitsspannen als Konsequenz. Wenn Sie also nicht innerhalb dieser kurzen Spanne Ihren Punch landen und Ihr Rückfahrticket lösen können, hat das Gespräch über einen möglicherweise freundlichen Händedruck und einen guten Eindruck hinaus nicht viel gebracht.

Der Elevator Pitch ist im Grunde genommen die kürzeste Form Ihrer kundenfokussierten Vertriebspräsentation, genau eingestellt auf das Radar Ihres Gegenübers: WIIFM (What's in it, for me)? Der ist nämlich an dem Wert interessiert, den Sie und Ihre Lösung ihm bieten könnten. Diesen Wert aufzuzeigen ist das wichtige Ziel des Elevator Pitch. Auf diese Weise wird Ihr Gesprächspartner motiviert, sich weiter mit Ihnen zu beschäftigen und Ihnen Aufmerksamkeit zu schenken.

Wie können Sie nun einen solchen Elevator Pitch vorbereiten? Es beginnt damit, sich mit dem Kosmos der Zielperson zu beschäftigen und dabei folgende Fragen für sich zu beantworten:

- Was sind die drei strategischen Prioritäten der Zielperson?
- Woran wird sie gemessen und was sind ihre Erfolgsfaktoren?
- Was sind ihre drei drängendsten Themen?

Das ist nicht einfach zu beantworten, aber jede Minute Zeit, die Sie in die Klärung dieser Fragen investieren, zahlt sich aus. Wenn Sie das wissen, haben Sie eine hervorragende Ausgangsposition für einen erfolgreichen Elevator Pitch. Versetzen Sie sich nun in die Situation des Gesprächspartners und beantworten Sie aus seiner Sicht die nachfolgenden Fragen:

- Warum sollte er sich mit Ihnen unterhalten/beschäftigen?
- Was kann er von Ihnen und Ihrer Lösung erwarten in Bezug zu seinen strategischen Prioritäten und drängendsten Themen?
- What's in it for him (WIIFM), also was kann ihm die Beschäftigung mit Ihnen bringen?

Wenn Sie den Wert für die Beschäftigung mit Ihnen und Ihrem Unternehmen positioniert haben, ist es hilfreich, die Differenzierung gegenüber Ihrem Wettbewerb zu leisten. Diese Differenzierung lässt sich anhand der folgenden Fragen erarbeiten:

- Was ist einzigartig an der Art, wie Sie Ihre Wertbeiträge leisten?
- Wie können Sie dies veranschaulichen und nachweisen?
- Welche Ihrer Angebotskomponenten sind wirklich besonders (Unique Selling Propositions – USPs)?

Das sind die wesentlichen Aspekte eines überzeugenden Elevator Pitches. Der nächste Schritt besteht darin, diese in einen harmonischen Fluss zu gießen mit starken Formulierungen und einem überzeugenden Vortrag. Abschließend ist es wichtig, die Rückfahrkarte zum Executive zu lösen, indem Sie eine weitere Vorgehensweise vereinbaren. Dabei ist es besonders hilfreich, wenn Sie die Zielperson dazu motivieren, sich über die Ergebnisse Ihrer Folgeaktivitäten nach dem kurzen Gespräch informieren zu lassen. Dann können Sie nämlich zu einem späteren Zeitpunkt mit Bezugnahme auf das Gespräch den Kontakt wieder aufnehmen. Um dies zu erzielen, müssen Sie ihn mit einem guten Pitch überzeugt haben.

Im folgenden Beispiel handelt sich um den Elevator Pitch für den Verkehrsminister eines Landes, der die spürbare Erhöhung der Verkehrssicherheit als strategische Priorität in seiner Amtszeit gesetzt hat.

Beispiel Elevator Pitch

- *Sie:* „Guten Abend, Herr Minister Watson.“ (1) „Herzlichen Glückwunsch zu Ihrer kürzlichen Ernennung. Mein Name ist Raimund Schenk von der Firma Roadsafety. Mich hat beeindruckt, dass Sie in Ihrer Antrittsrede dem Thema Verkehrssicherheit eine solche Priorität gegeben haben und die Halbierung der Verkehrstoten als strategische Zielsetzung für Ihre Amtszeit ausgegeben haben.“ (2) „Wir von der Firma Roadsafety beschäftigen uns seit Jahren mit der Zielsetzung erhöhter Verkehrssicherheit und konnten beispielsweise in X-Land mit unseren Lösungen innerhalb von zwei Jahren eine Reduktion der Verkehrsunfälle und der Verkehrstoten um 40 % bewirken.“ (3) „Eine solche Entwicklung wäre auch in Ihrem Land denkbar und für Sie attraktiv, oder?“ (4)
- *Minister:* „Das ist richtig.“
- *Sie:* „Da wir für Sie vermutlich ähnliche Ergebnisse erzielen könnten, sind Sie sicherlich an der Prüfung der Möglichkeiten für Ihre Verkehrsinfrastruktur interessiert?“ (5)

- *Minister:* „Ja, das klingt interessant. Sprechen Sie doch mal mit meinem verantwortlichen Direktor Herrn Musawi.“
- *Sie:* „Weil diese Thematik ganz oben auf Ihrer Prioritätenliste steht, sind Sie vermutlich selbst an der weiteren Entwicklung der Lösung interessiert, sodass ich Sie persönlich in einem Gespräch in einem Monat darüber informieren kann?“ (6)
- *Minister:* „Ja, halten Sie mich auf dem Laufenden.“

Betrachten wir nun einmal die verschiedenen Elemente des Pitches und warum die so gut funktionierten.

- **Einstieg (1):** Einstieg mit Begrüßung, Bezugnahme zur aktuellen Ernennung und Kurzvorstellung.
- **Einbringen Recherche (2):** Kluges Einbringen der recherchierten relevanten Elemente der Antrittsrede des Ministers.
- **Referenzen nutzen (3):** Herstellung des Bezug zu der strategischen Priorität der Zielperson und Ihren Wertbeiträgen mit einer nachweisbaren Referenz. Nachgewiesene Referenzen erhöhen die Glaubwürdigkeit und Schlagkraft Ihres Pitches ungemein, vor allem wenn Sie diese Referenzen in einen so starken Bezug zu den Prioritäten Ihrer Zielperson setzen können.
- **Einleiten „Ja-Straße“ (4):** Einleitung der Ja-Straße mit einer Frage, die die Zielperson aufgrund Ihrer Recherche und vorbereitenden Aussagen im Pitch nur mit „Ja“ beantworten kann.
- **Fortsetzung „Ja-Straße“ (5):** Fortsetzung der „Ja-Straße“ mit einer Frage, deren Beantwortung mit „Ja“ ebenfalls äußerst wahrscheinlich ist.
- **Abschließen „Ja-Straße“ (6):** Nachdem der Minister bereits zwei Fragen mit „Ja“ beantwortet hat, ist die Beantwortung auch der dritten Frage mit „Ja“ vorprogrammiert.

In Summe konnten Sie durch einen gut vorbereiteten und strukturierten Pitch Ihre beiden Ziele „kurzer wertvoller Gedankenaustausch“ und „Vorbereitung der weiteren Vorgehensweise“ gut positionieren. Das können Sie selber bei Ihrer nächsten wichtigen Begegnung mit einem Top-Entscheider aus Ihrem Umfeld tun, wenn Sie sich vom zuvor genannten Pitch und seiner Analyse inspirieren lassen und die Vorgehensweise auf Ihre Zielperson anwenden.

3.3 Akquisebrief

Der Akquisebrief ist eine weitere Möglichkeit, Ihren Zielkunden anzusprechen (vgl. Gebhardt-Seele 2010). Schauen wir uns dazu zunächst ein Beispiel für einen gut geschriebenen Akquisebrief an.

Beispiel Akquisebrief

Herrn Ralf Mense

Geschäftsführung

Sehr geehrter Herr Mense,

herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Bestellung zum Geschäftsführer der Schulte Systemtechnik GmbH. (1) In Ihrer Einführungsrede am 12. April fokussierten Sie stark auf die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Internationalisierung Ihrer Märkte und insbesondere die Bedeutung Ihres Wachstums in den asiatischen Märkten, allen voran China. (2)

Das hat mich sehr beeindruckt und dazu veranlasst, mich persönlich an Sie zu wenden. (3) Denn wir von Preuss Consulting unterstützen bereits seit mehr als 20 Jahren Unternehmen Ihrer Größenklasse beim Markteinstieg in Ostasien und dort insbesondere China. Dabei haben wir viel im Umgang mit diesen manchmal doch fremden Kulturen und Geschäftsgebaren lernen können. Eine erste kurze Information darüber füge ich Ihnen als Anlage bei. (4)

Damit Sie sich von den vielfältigen Möglichkeiten und Vorteilen resultierend aus unseren Erfahrungen ein persönliches Bild machen können, schlage ich Ihnen ein persönliches Treffen – gerne noch diesen Monat – vor. (5) Wann könnte es bei Ihnen passen? (6)

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung und unser persönliches Gespräch bei Ihnen im Hause. (7)

Mit freundlichen Grüßen

Walter Kant

Vertriebsleiter Preuss Consulting GmbH

Analysieren wir nun, was an diesem Beispielbrief positiv auffällt.

- **Einstieg (1):** Eine Würdigung, Gratulation oder Ähnliches eignen sich gut für den Einstieg. So wird eine persönliche Wertschätzung für eine Leistung des Angesprochenen ausgedrückt. Wer hört das nicht gerne?
- **Bezug auf strategische Prioritäten (2):** Direkt danach nimmt Herr Kant Bezug auf die strategischen Prioritäten von Herrn Mense. Er weiß, wo die Herausforderungen liegen und drückt dies informiert aus – ohne Zeit zu verlieren.
- **Erfahrungen und mögliche Beiträge in direkten Bezug zu Prioritäten setzen (3):** Im nächsten Schritt geht der Briefschreiber konkret auf die vorher formulierten Herausforderungen ein, würdigt diese persönlich und setzt seine Erfahrungen und möglichen Beiträge in direkten Bezug dazu.
- **Erfahrungen illustrieren oder auf Anlage verweisen (4):** In diesem Abschnitt verweist Herr Kant auf die Kurzinformation in der Anlage. Alternativ kann man an dieser Stelle im Brief einige wenige relevante Erfahrungen und daraus resultierende Vorteile prägnant beschreiben.

- **Nutzen eines Treffens erläutern (5):** Der Vorschlag für ein persönliches Treffen ist als Nutzen für den angeschriebenen Herrn Mense formuliert.
- **Abschlussfrage klar formulieren (6):** Herr Kant formuliert eindeutig, was er erreichen möchte: ein persönliches Gespräch mit Herrn Mense. Mit „Wann könnte es bei Ihnen passen?“ fragt er explizit nach einem Termin.
- **Vorfreude zum Ausdruck bringen (7):** Zum Abschluss vermittelt Herr Kant seine freudige Erwartung auf die weiteren Schritte.

Tipp: Senden Sie „Schätze“, die Lust auf Ihren Besuch machen!

Erhöhen Sie die Attraktivität Ihres Briefes und vor allem Ihres nachfolgenden Besuchs dadurch, dass Sie einen Schatz mitschicken. Dieser Schatz kann beispielsweise aus klimmernden Geldmünzen in einem verschlossenen kleinen Schatzkistchen bestehen. In Ihrem persönlichen Gespräch erfährt die Zielperson dann von Ihrem Mehrwert und erhält den Inhalt der Schatzkiste mit Hilfe eines Schlüssels, den Sie mitgebracht haben.

Der große Nachteil des Akquisebriefs – unerheblich wie gut er geschrieben sein mag – besteht darin, dass es zunächst nicht zu einem wechselseitigen Austausch zwischen der Zielperson und Ihnen kommen kann. Der Brief oder die E-Mail muss so wirkungsvoll sein, dass Sie bei der Zielperson direkt eine Rückmeldung, Delegation oder eine Wiederanfrage erzielen. Die Barrieren auf dem Weg dahin sind jedoch vielfältig, so kann beispielsweise schon die Assistenz darüber entscheiden, ob der geöffnete Brief überhaupt beim Entscheider landet.

Aber auch die Zielperson selber leidet an Informations- und Kommunikationsüberflutung und hat schon viele Werbebriefe direkt weggeworfen. Sie glaubt nicht, dass sie durch solche Briefe etwas Wertvolles erfahren kann und möchte nichts verkauft bekommen, sondern proaktiv selber kaufen. Sollten Verkäufer es unter diesen Umständen nicht besser sein lassen, Akquisebriefe zu versenden? Ich denke, das ist die falsche Konsequenz. Die Herausforderung besteht darin, die Hürden auf dem Weg vor allem auch zu hochrangigen Entscheidern zu überwinden. Und diese Herausforderung gehen wir im nächsten Abschnitt an.

3.4 Angekündigter Akquisebrief

Die erste „Verteidigungslinie“ – die Assistenz – zu durchbrechen kann wie folgt geschehen: Verkaufen Sie den Akquisebrief noch bevor Sie ihn absenden. Versetzen Sie sich für einen Moment in die Lage der Assistenz. Sie ist tagtäglich damit konfrontiert, eine Reihe von Sendungen zu priorisieren. Anonyme Werbebriefe schaffen es dabei nicht zur Zielperson. Durchbrechen Sie diese Anonymität, indem Sie vor der Absendung Kontakt mit der Assistenz aufnehmen und ihr bei der Priorisierung Ihres Briefes konstruktive Hilfestellung leisten. Rufen Sie sie an und besprechen Sie die Relevanz des Briefinhaltes für die Zielperson schon vorab. Beispielsweise wie folgt:

Beispiel Ankündigung Akquisebrief

- *Sie:* „Guten Tag, Frau Leuk. Mein Name ist Heiner Wuttke von der Firma März & Partner.“
- *Frau Leuk:* „Guten Tag, Herr Wuttke.“
- *Sie:* „Wir haben mit ausgewählten Vertretern Ihres Unternehmens eine Analyse Ihres Geschäftes durchgeführt und wollen die Ergebnisse und Empfehlungen Herrn Dr. Fahrenschon vorstellen. Unser diesbezüglicher Vorschlag ist in einem Brief in einem grünen Umschlag an Herrn Dr. Fahrenschon adressiert und wird morgen in Ihrer Post sein.“
- *Frau Leuk:* „Aha, ein grüner Umschlag.“
- *Sie:* „Ja, ein helles grün. Ich wäre Ihnen sehr verbunden, wenn Sie ihm diesen Brief vorlegen könnten. Wann glauben Sie, dass er Zeit hat, ihn zu lesen?“
- *Frau Leuk:* „Nun, ich denke, er wird ihn sicher nicht vor Ende der Woche lesen können.“
- *Sie:* „Gut, ich würde mich sehr freuen, wenn Sie ihm den Brief zu seiner Post legen und ich werde mich dann Anfang nächster Woche melden, um die weitere Vorgehensweise zu besprechen.“
- *Frau Leuk:* „Schön, dann bis nächste Woche.“
- *Sie:* „Vielen Dank für Ihre Unterstützung, ich freue mich auf unser Telefonat und wünsche Ihnen bis dahin eine gute Zeit.“

Durch dieses Ankündigen und „Verkaufen“ des Akquisebriefes erreichen Sie, dass die Assistenz auf den Brief vorbereitet ist. So heben Sie diesen aus der Anonymität heraus. In Erwartung des Folgegesprächs wird sie eher motiviert sein, dafür zu sorgen, dass der wichtige Briefinhalt von Ihrem Chef zur Kenntnis genommen wird.

Natürlich muss in der nächsten Woche nachgefasst werden. Ein Dialog könnte wie folgt ablaufen:

Beispiel Nachfassen Akquisebrief

- *Sie:* „Guten Morgen, Frau Leuk. Hier spricht wie vereinbart Heiner Wuttke von März & Partner, ich hoffe, Sie hatten ein schönes Wochenende.“
- *Frau Leuk:* „Danke, Herr Wuttke, es war sehr gut. Wie geht es Ihnen?“
- *Sie:* „Vielen Dank, hervorragend. Hatte Herr Dr. Fahrenschon denn schon Gelegenheit, unseren Brief zu lesen?“
- *Frau Leuk:* „Gut, dass Sie nachfragen. Er hat mich noch am Freitag gebeten, einen Termin mit Ihnen auszumachen.“
- *Sie:* „Das freut mich sehr, wann passt es denn bei Ihnen am besten für unsere Präsentation?“
- *Frau Leuk:* „Am Freitag in einer Woche, also am 18. vormittags, gäbe es eine Möglichkeit zwischen 10:00 Uhr und 11:30 Uhr.“

- *Sie:* „Exzellenter Termin, würde sich Herr Fahrenschon die anderthalb Stunden für uns Zeit nehmen?“
- *Frau Leuk:* „Wissen Sie, er ist sehr beschäftigt. Eine Stunde ist realistisch.“
- *Sie:* „Wunderbar, dann halten wir Freitag den 18. von 10:00 Uhr bis 11:00 Uhr fest. Wer würde denn Ihrerseits noch an der Präsentation teilnehmen und würde ein Konferenzraum mit Beamer-Technik zur Verfügung stehen?“
- *Frau Leuk:* „Gute Frage, das muss ich noch prüfen und kann Ihnen vermutlich bis Mitte dieser Woche mehr dazu sagen.“
- *Sie:* „Einverstanden, dann schlage ich vor, dass ich Sie am Mittwoch nochmal kontaktiere, um weitere Details zu klären?“
- *Frau Leuk:* „Ja, das klingt vernünftig. Rufen Sie mich gerne an.“
- *Sie:* „Das mache ich sehr gerne und wünsche Ihnen einen schönen Tag. Auf Wiederhören.“

Auch im Rahmen von schon laufenden Vertriebskampagnen kann der Akquisebrief hilfreich sein.

► **Vertriebskampagne** Strategie und Abfolge von operativen Taktiken zum Gewinn einer bestimmten Geschäftsmöglichkeit – also der Erreichung eines Vertriebszieles – über einen bestimmten Zeitraum.

Tipp: Akquisebrief im Verlauf der Vertriebskampagne nutzen!

Selbst wenn Sie den Einstieg beim Zielkunden bereits geschafft haben, kann der Zugang zu Top-Entscheidern schwierig sein. Nutzen Sie auch dann den angekündigten Akquisebrief, welcher Überzeugungsarbeit leistet und zum gewünschten Termin führen kann. Ihr Mentor hilft Ihnen idealerweise bei der Optimierung Ihres Akquisebriefes.

Hier noch einige Vorschläge zum Umgang mit Einwänden seitens der Zielperson (siehe auch Abschn. 2.2). Grundsätzlich gelten drei Prinzipien:

- Prinzip 1: Den Einwand durch persönliche Wertschätzung grundsätzlich würdigen.
- Prinzip 2: Die Einwandsituation durch bezugnehmende, witzige oder unerwartete Bemerkungen auflösen.
- Prinzip 3: Das Gespräch durch gute Fragen in eine positive Richtung lenken.

Nachfolgend einige Beispiele für konkrete Einwände und wie Sie damit umgehen können:

- **„Dr. Fahrenschon hat den Brief noch nicht gelesen.“** In einigen Fällen wird Ihnen die Assistenz antworten, dass die Zielperson den Brief noch nicht gelesen hat. Das ist völlig in Ordnung, denn es gibt vermutlich gute Gründe. Vereinbaren Sie einen Anruf zu einem späteren Zeitpunkt. Die Assistenz wird motiviert sein, Ihren Brief vorzulegen, denn Sie möchte vermeiden bei Ihrem nächsten Folgeanruf wieder „mit leeren Händen“ dazustehen.
- **„Ihr Anliegen ist für ihn nicht interessant.“** Nehmen Sie die Ablehnung zunächst positiv auf und antworten Sie mit Verständnis, um anschließend sofort wieder einen Gang hochzuschalten und auf den Kontakt zu steuern. „Ich würde auch nicht erwarten, dass sich Herr Dr. Fahrenschon aufgrund weniger Zeilen mit uns treffen möchte. Damit ich den Mehrwert für Ihr Unternehmen mit ihm kurz besprechen kann, würden Sie mich bitte durchstellen?“
- **„Er möchte Sie nicht treffen.“** Wenn Sie nicht direkt den Besuch vereinbaren können, ist ein Telefontermin die zweitbeste Lösung. „Ja klar, treffen sollten wir uns erst, wenn es für ihn wirklich Sinn macht. Das können wir aber in fünf Minuten herausfinden, würden Sie mich dazu bitte kurz durchstellen?“ Alternativ: „Wann ist eine gute Zeit für einen Telefontermin, um das in einem fünfminütigen Gespräch festzustellen?“

Weitere Beispielformulierungen und Hinweise zur Überwindung der Assistenz finden Sie im vorhergehenden Kap. 2 zur Telefonakquise.

Tipp: Assistenz zum Freund machen!

Ja es gibt sie, die beinharten Sekretärinnen, die als „Vorzimmerdrachen“ bezeichnet werden könnten. Doch manchmal sind es die kleinen Dinge, die wahre Wunder bewirken können. Wenn Sie auf Granit beißen, probieren Sie es doch einmal mit folgendem Nachsatz in einem kurzen Brief an die Assistenz:

PS: Damit Ihnen unser nächstes Gespräch versüßt wird, schicke ich Ihnen als Anlage ein kleines Schokolädchen.

Den Kontakt zu Ihren Zielpersonen mit für Sie adressierbaren möglichen Geschäften schaffen Sie durch Anwendung der Methoden aus den Kap. 2 und 3. Im nächsten Kapitel beschäftigen wir uns mit dem persönlichen Gespräch als zentrales Element vertrieblicher Interaktion.

► **Kapiteltransfer** Was nehmen Sie als Wichtigstes für sich aus diesem Kapitel mit?

Zusammenfassung

An Zielkunden andocken – So kommen Sie in Kontakt

- Nutzen Sie Messen und Branchenveranstaltungen, um zu Ihren Zielkunden Kontakt aufzunehmen und Ihr Netzwerk zu erweitern. Ihr freundlicher Blickkontakt und kurzer informeller Gruß leiten den Gesprächseinstieg ein und signalisieren auf der so wichtigen Beziehungsebene „Ich bin ein umgänglicher Zeitgenosse“. Die Zauberfrage „Was interessiert Sie denn auf der diesjährigen Veranstaltung besonders?“ öffnet Ihr Gegenüber.
- Im Erstkontakt ist es entscheidend, die Aufmerksamkeit der Zielperson für einen der Situation angemessenen Zeitraum zu gewinnen und diese Zeit bestmöglich zu nutzen für
- einen ersten Gedankenaustausch,
- das Vereinbaren einer weiteren Vorgehensweise.
- Der Elevator Pitch ist Ihre kürzeste Vertriebspräsentation, genau eingestellt auf die strategischen Prioritäten Ihres Gegenübers und gekrönt von einem Rückfahrticket zur Zielperson.
- Durch Ankündigen Ihres Akquisebriefes schaffen Sie die notwendige Aufmerksamkeit für Ihr Anliegen und erhöhen Ihre Chancen, hinter die Abwehrlinien Ihrer Zielperson vorzudringen.

Literatur

Gebhardt-Seele S (2010) Immer gute Auftragslage. Gabler, Wiesbaden

Professionelle Gesprächsführung – Wie Sie im Gespräch Entscheidendes dazulernen und Ihre Gesprächspartner überzeugen

4

- Sie lernen in diesem Kapitel das persönliche Gespräch als eines der wichtigsten Elemente im Vertrieb kennen, um sich als vertrauenswürdiger, engagierter und wertvoller Partner zu zeigen und zu positionieren. In persönlichen Gesprächen erhalten Sie die wirklich wichtigen und nuancierten Aussagen und Eindrücke. Sie erfahren, wie Sie durch eigene Steuerung bedeutenden Einfluss auf die Atmosphäre und den Erfolg Ihres Gesprächs nehmen. Sie erhalten eine Vielzahl von Beispielen, wie Sie mit guten offenen Fragen Ihr Interesse am Gegenüber zeigen, seine Begriffs- und Gedankenwelt erkunden und wesentliche Impulse für die Richtung des Gesprächs setzen. Darüber hinaus erfahren Sie, wie Sie mit der Ja-Straße bestehend aus einer Abfolge von Ja-Antworten des Zielkunden den Weg zum befreienden Geschäftsabschluss ebnen. Dabei spielen aktives Zuhören mit zugewandter Körperhaltung, wachem Blickkontakt und dem Spiegeln des eigenen Verständnisses eine wesentliche Rolle, um die faktische und emotionale Qualität Ihrer Kommunikation deutlich zu erhöhen.

Zentrales Instrument für vertriebliche Interaktion ist das persönliche Gespräch. Angefangen vom Erstkontakt über die Qualifikation von Geschäftsmöglichkeiten bis hin zur Verhandlung und zum Abschluss spielt es eine elementare Rolle. Ein Telefonat, Skype-Call oder E-Mail-Austausch sind effiziente Kommunikationsvarianten, können aber das persönliche Gespräch einschließlich Mimik, Gestik und Körpersprache nicht ersetzen. Weiterhin bietet

Elektronisches Zusatzmaterial Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht https://doi.org/10.1007/978-3-658-29407-6_4. Die Videos lassen sich mit Hilfe der SN More Media App abspielen, wenn Sie die gekennzeichneten Abbildungen mit der App scannen.



Abb. 4.1 Gespräche auf Erfolg polen (<https://doi.org/10.1007/000-05d>)

das persönliche Gespräch typischerweise ein Zeitgerüst von mindestens einer halben, oft einer ganzen Stunde oder mehr, das Sie gut planen und ausfüllen sollten. Obwohl wir in den letzten beiden Kapiteln bereits Spezialvarianten des Gesprächs wie Akquisetelefonat oder Erstkontaktgespräch auf Konferenzen betrachtet haben, lohnt es sich, dem persönlichen Gespräch ein ganzes Kapitel zu widmen, denn es ist die wichtigste Plattform für Ihre vertriebliche Arbeit. Es ist eines der stärksten Elemente in Ihrer Vertriebskampagne, um sich als vertrauenswürdiger, engagierter und wertvoller Partner zu zeigen und zu positionieren. Im persönlichen Gespräch können Sie die wirklich wichtigen und nuancierten Aussagen und Eindrücke erhalten, wenn Sie sich gut vorbereiten und sich wertschätzend und professionell verhalten.

In diesem Kapitel betrachten wir zunächst im Überblick verschiedene Szenarien und die Einstellung zum Gespräch. Anschließend gehen wir ausführlicher auf die verschiedenen Schritte des Gesprächs von Initiierung über Fragetechnik bis zum Abschluss ein. Für den Einstieg in die Thematik habe ich mit Abb. 4.1 verlinkte Video für Sie vorbereitet.

4.1 Gesprächsszenarien

Da das persönliche Gespräch eine so wichtige Rolle in der zwischenmenschlichen Interaktion spielt, kommt es in vielen Situationen im Vertrieb zum Einsatz. Eine sehr häufige Anwendung im Vertriebsprozess ist das erste Informationsgespräch, in dem Sie Ihr bisheriges Verständnis vom Kunden überprüfen und neue Erkenntnisse gewinnen. In darauf folgenden Präsentationen, Positionierungs- und Abschlussgesprächen steht die Überzeugung des Gegenübers im Vordergrund, während es bei oft emotionsgeladenen Konflikt- und Reklamationsgesprächen um die Erhaltung der Beziehung und faire Lösungen geht. Dabei ist die Unterscheidung zwischen den Gesprächstypen nicht trennscharf. So positionieren Sie sich

beispielsweise in einem gut geführten Informationsgespräch dadurch, dass Sie weiterführende Fragen auf der Basis bereits gewonnener Erkenntnisse stellen und Ihren Nutzen für den Gesprächspartner durchaus einfließen lassen. Oder Sie lernen in Präsentationen über die Prioritäten entscheidungsrelevanter Personen dazu, indem Sie Ihren Vortrag mit guten Fragen interaktiv gestalten. Gespräche im Zusammenhang mit Erstkontakt und Verhandlungen sind im Vertriebsprozess so wichtig und haben derart spezifische Rahmenbedingungen, dass ich diesen eigene Kapitel widme. Die grundsätzlichen Erkenntnisse dieses Kapitels sind jedoch auch auf diese Spezialformen anwendbar.

4.2 Haltung und Einstellung

Ihre eigene positive Haltung zu anderen Menschen und zum Verkauf sind wichtige Basisvoraussetzungen für langfristig tragende Kundenbeziehungen und erfolgreiche Geschäftsabschlüsse. Das Bewusstsein darüber und die aktive Gestaltung dieser Aspekte in Ihrer Gesprächsführung sind entscheidend. Die gute Nachricht ist, dass Sie Ihre Haltung und die resultierende Wirkung auf Ihre Umwelt selber in der Hand haben. Und wie soll das funktionieren? Aus der Hirnforschung wissen wir, dass unser Unterbewusstsein wie ein Schwamm arbeitet. Alle Impulse, die es bekommt, werden aufgenommen und beeinflussen die Steuerung Ihrer körperlichen Funktionen, Ihre Handlungen und Ihre Ausstrahlung auf die Umwelt. Damit haben Sie einen entscheidenden Schlüssel für den Erfolg in Ihren Vertriebsgesprächen und darüber hinaus in der Hand. Machen Sie sich diesen unausweichlichen Mechanismus bewusst. Akzeptieren und nutzen Sie ihn!

Die Konsequenz aus diesen Überlegungen kann nur lauten: Nehmen Sie Einfluss auf Ihre Gedanken und Gefühle, indem Sie sich wie ein Profi vor dem Spiel aufwärmen. Bemühen Sie sich ganz bewusst um Ihre positive Grundeinstellung, indem Sie sich vor dem Gespräch die Frage beantworten: „Was finde ich gut an meinem Gesprächspartner?“ Spüren Sie in sich hinein und halten Sie die Antworten auf diese Frage vor dem Gesprächseinstieg inhaltlich und emotional präsent. Denn Sie sollten Ihre Haltung nicht dem Zufall überlassen, sondern die Begegnung durch das Suchen der sympathischen Merkmale des Gegenübers vor dem Gespräch positiv beeinflussen. Die Betrachtung der Frage „Warum freue ich mich auf dieses Gespräch?“ und die Erwartung eines positiven Verlaufs, können das Lächeln hervorrufen, das Ihnen bei der Begrüßung des Gesprächspartners so gut steht. Auch wenn Ihnen diese Vorgehensweise zunächst etwas aufgesetzt erscheinen sollte, sie hilft nachhaltig bei der Gestaltung Ihrer Gespräche und Interaktionen mit Ihren Zielkunden und darüber hinaus.

Und eines sollten Sie sich in diesem Zusammenhang ebenfalls bewusst machen: Sie wirken immer! Ob Sie sich positiv oder negativ einstellen, es kostet die gleiche Energie. Und es hat diametral unterschiedliche Ergebnisse zur Folge. Wählen Sie für Erfolg bitte die positive Polung. Bauen Sie Ihre Erfolgsspur für die Akquise selber, indem Sie die angenehme Interaktion mit Ihrem Gesprächspartner in Zukunft konsequent visualisieren. Stellen Sie sich vor, wie Sie Ihren Gesprächspartner mit einem kräftigen Handschlag

begrüßen und sehen Sie vor sich, wie seine Augen aufleuchten, wenn er Ihnen begegnet. Sie holen ihn dadurch für sich gedanklich aus der Anonymität und geben ihm sozusagen ein menschlich sympathisches Antlitz. Das gilt auch für die Interpretation seiner Antworten. Suchen Sie auch darin die positiv nach vorne weisende Auslegung. Erwarten Sie das Beste und es wird Ihnen widerfahren. Und fragen Sie sich gleichzeitig, wie Sie in konstruktiver Weise darauf reagieren können.

Um die wirklich harten Nüsse zu knacken und auch die sensiblen Themen zu besprechen, gibt es keine bessere Gelegenheit als das persönliche Vieraugengespräch, in dem Vertrautheit auf der Basis einer sich entwickelnden Beziehung entstehen kann. Wenn Sie nur auf sich bezogen sind, dann haben Sie keine Kapazität für Wahrnehmung oder Offenheit. Und wenn Sie die Deckung nur oben halten, wird auch das Gegenüber so reagieren. Auf diese Weise werden Sie im Gespräch vermutlich nur an der Oberfläche bleiben. Durch wertschätzendes und schrittweises Öffnen laden Sie zu einer vertrauensvollen Beziehung und echtem Austausch ein. Das ist ein sensibles Wechselspiel. Achten Sie auf den Fluss Ihres Atems und fragen Sie sich, „Was ist jetzt richtig, wie weit gehe ich?“ und bleiben Sie mit Ihrem Blickkontakt und Ihrer Aufmerksamkeit bei Ihrem Gesprächspartner. Es ist der Versuch, Vertrauen zu wagen. Gemeinsam Abenteuer zu bestehen oder schwierige Situationen zu meistern, in denen man sich auf das Gegenüber verlässt, schafft viel Vertrauen. Auch ein Gespräch ist ein Abenteuer. Man weiß nie genau wie es ausgeht, welche Persönlichkeit und welche Werte erkennbar werden und welche Verbindungen entstehen. Je mehr Sie wagen, umso mehr Tiefe kann entstehen. Betrachten wir nun die verschiedenen Schritte der Gesprächsführung von der Zielsetzung und Vorbereitung über die Anwärmphase mit Small Talk und Gesprächseinstieg bis hin zu Fragetechniken, Aktivem Zuhören und Abschluss.

4.3 Gesprächsziele und Vorbereitung

Allen Gesprächen ist gemeinsam, dass Sie im Rahmen Ihrer vertrieblischen Arbeit eine Zielsetzung damit verfolgen. Je deutlicher Sie diese vor Augen haben, umso besser können Sie das Gespräch gestalten und auch zum Abschluss bringen. Ihre Ziele sollten Sie sich im Vorfeld klarmachen, indem Sie für sich einige Fragen klären:

- Was können und wollen Sie im Gespräch erzielen?
- Was ist erstrebenswert und was ist realistisch?
- Mit welchem Minimalergebnis wären Sie zufrieden?

Es macht weiterhin Sinn, sich vorab zu überlegen, welche Aspekte Sie darüber hinaus noch adressieren könnten und diese Themen schon mal vor auszudenken. Wenn es besser läuft als gedacht, können Sie in der entsprechenden Situation darauf zurückgreifen. Versetzen Sie sich auch in die Rolle des Gegenübers und stellen sich die Fragen:

- Welche Ziele könnte er haben?
- Welche Erwartungen an uns hat er explizit geäußert und lassen sich aus seinen Aussagen und seinem Verhalten ableiten?

Wenn Sie das anstehende Gespräch aus beiden Perspektiven betrachtet haben überlegen Sie sich bitte:

- Welche Ziele sind gemeinsame Ziele?
- Wo vermuten Sie Unterschiede in der Zielsetzung?

Es ist für den Gesprächsverlauf und vor allem die Motivation Ihres Gesprächspartners äußerst wichtig, dass Sie seine Ziele „mit versorgen“. Auf diese Weise kann es besser gelingen, den Gesprächspartner und Entscheider in seiner Persönlichkeit anzuerkennen, ihm Sicherheit – oder sogar ein gutes Lebensgefühl – zu vermitteln und ihn vom Wert Ihrer Beziehung und Leistung zu überzeugen. Ich gehe so weit zu sagen, dass Sie die Verfolgung Ihrer eigenen Ziele zunächst zurückstellen sollten. In einem Recherchegespräch beispielsweise nur Informationen abzusaugen kommt nicht gut an. Es geht darum zu vermitteln, was mit diesen Informationen passiert und welchen Nutzen der Gesprächspartner hat. Diesen Nutzen sollten Sie erläutern – in der Kurzform durch die Begründung von Fragen wie im folgenden Formulierungsbeispiel:

Beispiel

- „Ich stelle diese Frage, um Ihnen das bestmögliche Angebot unterbreiten zu können.“

Meine Empfehlung ist, dass Sie sich in der Vorbereitung des Gespräches Gedanken dazu machen, wie Sie Elemente der Zielerreichung für Ihren Gesprächspartner in den Gesprächsverlauf einbauen können. Deren direkte Ansprache eignet sich auch direkt nach der „Anwärmphase“ des Gesprächs wie im folgenden Beispiel:

Beispiel

- „In unserem letzten Telefonat war Ihnen eine Lösung Ihres Materialtransportproblems innerhalb Ihrer Werke in Osteuropa besonders wichtig. Dazu haben wir Ihnen einen konkreten Vorschlag mitgebracht ...“

4.4 Wertschätzung durch Vorbereitung

Bei Gesprächen mit Recherchecharakter zeigen Sie Ihre Wertschätzung dadurch, dass Sie nicht bei Adam und Eva anfangen: Sie zeigen, dass Sie Ihre Hausaufgaben gemacht haben und Ihre bisherigen Rechercheergebnisse integrieren. Es zeigt Ihre Wertschätzung, wenn Sie vor dem Gespräch die bereits anderweitig recherchierten Informationen parat haben

und diese dann überprüfen sowie vertiefen. Bauen Sie Ihren aktuellen Stand klug in gute Fragen ein, um neue Aspekte dazu zu lernen. Ihr Gegenüber wird daraus ableiten, dass Sie sich schon mit den Themen auseinandergesetzt haben und insofern Zeit und Energie in die Beziehung investieren. Er fühlt sich ernst genommen, denn Sie wollen ihm seine Zeit nicht mit Banalem stehlen. Ganz im Gegenteil zeigen Sie ihm, was Sie schon verstanden haben, fragen ihn nach seiner Einschätzung und erweitern Ihr Verständnis. Dabei ist es eine gute Idee, die Seite mit Ihren vorbereiteten Fragen und durchaus auch die Zusammenstellung Ihrer gesammelten Materialien vor sich liegen zu haben, um im Gespräch zügigen Zugriff darauf zu haben. Stellen Sie möglichst viele „informierte Fragen“, in die Sie Ihre bereits erarbeiteten Erkenntnisse einbauen. Diesen Begriff nutze ich gern, weil ich bemerkt habe, dass Gesprächspartner in aller Regel sehr positiv auf meine Vorarbeit reagieren, wenn ich diese in informierte Fragen verpacke und auf Basis von schon erarbeitetem Wissen mit dem Zielkunden kommuniziere:

Beispiel

- „Welche Auswirkungen hat die, im letzten Geschäftsbericht von Ihrem Vorstandsvorsitzenden geäußerte Zielsetzung die Nummer Eins in Europa zu werden, auf Ihr Tagesgeschäft?“

Tipp: Angestrebtes Gesprächsergebnis ausformulieren!

Wenn Sie in einem wichtigen Gespräch ein Ziel klar vor Augen haben, dann formulieren Sie es schon im Vorfeld aus und bereiten auf einem kurzen Einseiter auch schon die entsprechenden Unterschriftsfelder mit Namen vor. So haben Sie immer eine hervorragende Erinnerung an Ihre Ziele und können im Falle eines positiven Gesprächsverlaufs die entsprechenden Ergebnisse direkt festhalten und gegenseitig unterschreiben.

Ich wende diesen Tipp zur Ausformulierung des angestrebten Gesprächsergebnisses zu meiner eigenen Fokussierung seit mehreren Jahren an. Mein schönster Erfolg damit ist die Fixierung der mündlichen Zusage für einen Auftrag im zweistelligen Millionenbereich auf einer im Vorfeld ausgedruckten, kurzen Vereinbarung. Sie können sich vorstellen, dass unser Gesprächspartner überrascht war – wie auch meine Mitarbeiter – als ich mein vorbereitetes Papier aus der Tasche zog. Die Unterschrift auf dem Papier bekamen wir dem psychologischen Grundgesetz der Konsistenz folgend – vorgestellt im Abschn. 2.1 – denn der Verlauf des Gesprächs endete in einer mündlichen Zusage. Und der Gesprächspartner hielt sich mit der nachfolgenden formalen Beauftragung an das schriftlich festgehaltene Gesprächsergebnis.

4.5 Initiierung des Gesprächs

Professionalität können Sie bereits bei der Vereinbarung Ihres Gesprächs beweisen. Besonders anspruchsvoll ist die Initiierung von Erstgesprächen, wenn Sie zum Unternehmen und zum Zielgesprächspartner noch keinen Kontakt haben. Dieser Fall ist in den Kap. 2 und 3 beschrieben. Auch wenn Sie den Gesprächspartner kennen, sollten Sie sich von der folgenden Struktur für die Terminvereinbarung leiten lassen. Das macht einfach einen guten Eindruck.

- Sinn und Zweck des Gesprächs erläutern.
- Der besondere Nutzen für Ihren Gesprächspartner: Der Köder muss dem Fisch schmecken.
- Aufbauend auf Punkt 1. und 2.: Einholen der Zustimmung zum Gespräch.
- Klärung der Logistik: wann, wo, wer?
- Zusammenfassung.
- Freude auf das Gespräch ausdrücken.

Nachfolgend ein Beispiel für die Vereinbarung eines Informationsgespräches mit zuvor genannten sechs Strukturelementen der Terminvereinbarung.

Beispiel Terminvereinbarung

- *Sie:* „Guten Tag, Frau Walter, Rainer Wirtz hier von der Firma Wolter. Wie geht es Ihnen?“
- *Frau Walter:* „Ach guten Tag, Herr Wirtz. Ganz gut und selbst?“
- *Sie:* „Sehr gut, Danke der Nachfrage. Wir hatten vor sechs Wochen besprochen, dass ich mich melde, wenn wir mit dem Projekt ‚Analyse Ihrer Logistikprozesse und Vorschläge zu Optimierung‘ weiter gekommen sind.“ (1. Strukturelement)
- *Frau Walter:* „Ja, stimmt. Sind Sie denn vorangekommen?“
- *Sie:* „Nun, das ist der Grund meines Anrufs. Wir konnten eine Reihe von Informationen sammeln, die wir Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch zusammenfassen, um die Einschätzung aus Ihrer übergeordneten Sicht und die Priorisierung der weiteren Vorgehensweise abzugleichen.“ (2. Strukturelement)
- *Frau Walter:* „Ah ja, interessant.“ (3. Strukturelement)
- *Sie:* „Wann könnte es Ihnen kommende Woche passen, eher am Anfang oder in der zweiten Wochenhälfte?“ (4. Strukturelement)
- *Frau Walter:* „Donnerstagvormittag um 10 Uhr wäre eine Möglichkeit.“
- *Sie:* „Klasse, bei Ihnen im Büro nehme ich an. Dann besprechen wir am kommenden Donnerstag um 10 Uhr die Analyse und mögliche Optimierung Ihrer Logistikprozesse. Ich werde dazu noch unseren Projektleiter Herrn Krause mitbringen.“ (5. Strukturelement)
- *Frau Walter:* „Gut, das passt.“

- *Sie*: „Schön, ich freue mich auf unser Gespräch am Donnerstag und wünsche Ihnen bis dahin alles Gute. Auf Wiederhören.“ (6. Strukturelement)

Dieses Beispiel wirkt auf den ersten Blick möglicherweise banal auf Sie. Dennoch zeigt die Erfahrung, dass einzelne Schritte immer wieder vernachlässigt werden. Mit der zügigen Positionierung einer Nutzenargumentation, die idealerweise an vorausgehende Vereinbarungen anknüpft, erleichtern Sie die Terminvereinbarung. Die erneute Bestätigung des Gesprächs per E-Mail „erhärtet“ den positiven Eindruck. Nachfolgend biete ich Ihnen ein Beispiel für eine solche Bestätigungsmail an.

Beispiel Bestätigungsmail

„Guten Tag, Herr Lüst,

vielen Dank für den kurzen Austausch gerade. Gerne bestätige ich Ihnen unseren vereinbarten Termin zur Durchsprache Ihres Messeauftritts am Donnerstag, den 5. Mai von 14:00 bis 15:00 Uhr bei Ihnen im Hause.

Wir freuen uns auf das Gespräch und wünschen Ihnen bis dahin eine gute Zeit. ...“

Tipp: Achten Sie auf Ihre Worte!

Mit Ihren Worten erzeugen Sie Bilder. Achten Sie durch positive Wortwahl darauf, entsprechend förderliche Bilder hervorzurufen. Benutzen Sie beispielsweise „Herausforderung“ statt „Schwierigkeit“. Bei „Schwierigkeit“ schwingt Schwere und Aussichtslosigkeit mit, während mit einer „Herausforderung“ eher die Lösungsheroik und die Freude an der Überwindung des Hindernisses angesprochen werden. Verwenden Sie also „neutral“ statt „nichtssagend“, „anspruchsvoll“ statt „kompliziert“ usw.

Sie haben das Gespräch professionell vorbereitet. Betrachten wir nun Elemente der Gesprächsführung und beginnen dabei mit Small Talk in der Anwärmphase.

4.6 Small Talk

Small Talk ist eine der am meisten unterschätzten Möglichkeiten, die Beziehung zwischen Menschen zu fördern. Und das ist gerade im Vertrieb so wichtig. Denn Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht. Eine gute vertrauensvolle Beziehung ist die Basis dafür. Es ist schwer, jemandem zu vertrauen, den Sie nicht kennen. Und diese Beziehung beginnt oft mit scheinbar wenig bedeutsamen Dialogen: leichtem und fließendem Small Talk. Er ist essenziell, um geschäftliche Beziehungen aufzubauen. Das gilt im Übrigen auch für Ihre berufliche Weiterentwicklung. Denn Kunden und Führungskräfte erinnern sich immer gerne an angenehme Kommunikationspartner.

Small Talk ist die Kunst in einer scheinbar unverbindlichen Weise auch mit jemandem zu kommunizieren, den Sie (noch) nicht gut kennen. Und die Notwendigkeit zu kommunizieren besteht mannigfach. Nach der Begrüßung am Empfang, auf dem Weg zum Besprechungsraum, vor der formalen Präsentation, beim Warten auf den Rest der Gruppe etc. Auch Nicht-Kommunikation ist in solchen Situationen eine Form der Kommunikation, jedoch nicht besonders förderlich. Die schlechte Nachricht ist: Sie können diesen Situationen nicht entfliehen. Die gute Nachricht: Small Talk können Sie lernen und üben. Die wesentliche Aufgabenstellung beim Small Talk besteht darin, eine angenehme Konversation in Bewegung zu setzen. Der Austausch schwerwiegender Fakten ist dabei nicht entscheidend. Denn der Beziehungsaufbau geschieht sowieso mehr „zwischen den Zeilen“. Der Inhalt ist die Plattform, die Sie wählen, um Ihren Gesprächspartner zu entspannen und zu öffnen, um so den Beziehungsaufbau zu fördern. Auch wenn Small Talk eine informelle Kommunikationsform ist, kann er enorm von einer guten Vorbereitung profitieren. In vielen Fällen wissen Sie wen Sie treffen werden. Stellen Sie sich also folgende Fragen:

- Was wissen Sie über die Person?
- Was wollten Sie schon immer über sie wissen, aber es gab nie die richtige Gelegenheit zu fragen?
- Was interessiert die Person besonders?
- Was lässt sich im Internet über die Person finden?

Formulieren Sie auf der Basis Ihrer Antworten nun fünf bis sieben Fragen, die Sie im Verlaufe Ihres Small Talks stellen können und schreiben diese auf ein Stück Papier, das Sie mitnehmen. Klammern Sie in diesem Zusammenhang Themengebiete wie Religion und Gesundheit aus, um Fettnäpfchen zu vermeiden. Beachten Sie dabei, dass sich die Fragen um das Universum Ihres Gegenübers drehen sollten, denn er wird sich zu den Themen seines Interesses lieber und länger äußern als zu Dingen, die ihn weniger interessieren. Das führt mit großer Wahrscheinlichkeit zu entspannender Öffnung der Konversation. Daher rentiert es sich, Ihre Fragen vorzubereiten und idealerweise auswendig parat zu haben. Lassen Sie dabei gerne auch aktuelle Beobachtungen zur Lokation oder Umgebungsbedingungen einfließen.

Stellen Sie sich nun direkt vor dem Kontakt nochmal auf Kommunikationsmodus ein und erinnern Sie sich daran, was Sie an der Situation und vor allem Ihrem Gesprächspartner besonders mögen. Das wird Ihre Körpersprache, Stimme sowie Ihre ganze Ausstrahlung positiv beeinflussen und Sie werden erfahren, wie Ihr Gegenüber schon bei der Begrüßung konstruktiv darauf reagiert und die positive Energie zu Ihnen zurückfließt.

Beginnen Sie das Gespräch idealerweise mit einer offenen Frage, die Ihren Gesprächspartner in die Aktivität bringt. Dessen Antwort wird Ihnen eine Reihe von Ansatzpunkten geben, einen Gesprächsfaden aufzugreifen und fortzusetzen. Durch aktives Zuhören identifizieren Sie diese Ansatzpunkte und zeigen Interesse. Wenn ein solcher Gesprächsfaden endet, können Sie auf eine weitere Ihrer vorbereiteten Fragen zurückgreifen. Dazu zählen auch die Klassiker, z. B. „Wie war Ihre Anreise?“, welche in diesem Zusammenhang ihre Berechtigung haben.

4.7 Gesprächseinstieg

Ein guter Plan für Ihr Treffen macht einen soliden Eindruck. Darin liegt schon ein wesentlicher Hinweis für Ihren Gesprächseinstieg nach dem Anwärmen durch Small Talk. Eröffnen Sie das Gespräch mit Bezugnahme auf die während der Terminvereinbarung besprochene Zielsetzung. Bringen Sie dabei durchaus Ihre Freude über das Zusammentreffen zum Ausdruck, so wie es Ihrer Persönlichkeit entspricht. Nach einem anwärmenden Small Talk und einem kompetenten Einstieg, welcher auf die Ziele und die Agenda eingeht, empfehle ich, möglichst den Gesprächspartner zur Kommunikation zu aktivieren. Und dazu gibt es nichts Besseres als gute Fragen.

4.8 Fragen und Fragetechnik

Wesentliche Bausteine für eine erfolgreiche Vertriebskampagne sind die Ermittlung der echten Anforderungen, Entscheidungskriterien und der kundeninternen Netzwerke sowie Entscheidungsstrukturen und -prozesse. Nur wer eine tragfähige Kundenbeziehung aufbauen kann, sich das Universum der Entscheider erschließt und dort als Nutzenbringer etabliert, hat die besten Abschlusschancen. Gute Fragen und eine professionelle Fragetechnik auf einer wertschätzenden Basis sind der Schlüssel dazu. Und das persönliche Gespräch bietet dafür die ideale Plattform.

Grundsätzlich eignen sich offene Fragen – also W-Fragen, die mit Wie, Was, Worin, etc. beginnen – zur Öffnung des Gegenübers. Denn sie laden zum Nachdenken und Erklären ein, vor allem wenn sie gut gestellt sind. Eine elegante Methode besteht darin, bereits erarbeitete Sachverhalte in die Fragen einzuarbeiten. Durch diese informierten Fragen können Sie Ihr Engagement im Vorfeld vermitteln.

Beispiel

- „Wie schaffen Sie es, bereits im vierten Jahr in Folge Ihren Umsatz im zweistelligen Bereich zu steigern?“

Wenn im Gespräch eine gewisse Vertrauensbasis etabliert ist, können bedeutungsschwerere Fragen das Gespräch auf ein anderes Niveau heben, weil Sie den Gesprächspartner zum intensiveren Nachdenken herausfordern. Dabei bringt das Arbeiten mit der sogenannten Szenario-Technik oft Entspannung, da die Gesprächsteilnehmer nicht direkt betroffen sind.

Beispiel

- „Wenn Sie morgen Leiter des Bereiches wären, was würden Sie als erstes ändern?“ oder „Wenn Sie der Chef des Unternehmens wären, welchem Projekt würden Sie oberste Priorität einräumen?“

Wenn Sie glauben, Erkenntnisse gewonnen zu haben, dann ist deren Zusammenfassung in Frageform oft die geeignete Methode. Dies bietet dem Gesprächspartner die Möglichkeit, die Sachverhalte in seiner Antwort besser zu formulieren, ohne Sie dabei zu korrigieren. Ein angenehmer Nebeneffekt ist, dass er sich nicht durch eine Behauptung Ihrerseits angegriffen fühlt. Nein, Sie haben keine Behauptung aufgestellt, sondern Ihre zu überprüfende Erkenntnis ohne Konfrontation gecheckt. Ein vermeintlich kleiner, aber für den Gesprächsverlauf äußerst bedeutsamer Unterschied. Anhand des nachfolgenden Beispiels möchte ich aufzeigen, was ich damit meine:

Beispiel Zusammenfassung in Frageform

- „Habe ich aus Ihrem Geschäftsbericht richtig verstanden, dass Sie Ihren Marktanteil im asiatischen Raum, vor allem in China, in den kommenden zwei Jahren verdoppeln müssen, um nicht gegen Ihre zwei Hauptwettbewerber zurückzufallen?“

Den als Frage formulierten Gesprächsbeitrag kann Ihr Gegenüber nun stressfrei relativieren und ergänzen. Nun stellen Sie sich bitte den gleichen Inhalt als Aussage formuliert vor:

Beispiel Zusammenfassung als Aussage

- „Sie müssen Ihren Marktanteil im asiatischen Raum, vor allem in China, in den kommenden zwei Jahren verdoppeln, um nicht gegen Ihre zwei Hauptwettbewerber zurückzufallen.“

Das könnte möglicherweise als Konfrontation interpretiert werden, die Ihnen in der vertrieblichen Situation bestimmt nicht weiterhilft. Auch das Vortragen eines behaupteten Kundenvorteils oder einer Nutzenargumentation für Ihre Leistung hat in manchen Fällen etwas Konfrontatives. Durch Verpackung des Vorteils in eine Frage entsteht diese Konfrontation erst gar nicht. Der Gesprächspartner wird – ganz im Gegenteil – direkt in die Entwicklung der Vorstellung über mögliche angenehme Konsequenzen des Vorteils für ihn einbezogen und arbeitet so aktiv an der Nutzenargumentation mit.

Ein Beispiel: Statt zu behaupten: „Sie haben dadurch den Vorteil, dass die Reichweite Ihres W-LANs verdoppelt wird.“ Sollte man fragen „Wie wäre es für Sie, wenn Sie die Reichweite Ihres W-LANs deutlich steigern könnten?“. Durch diesen unscheinbaren Kniff bringen Sie Ihr Gegenüber dazu, sich aktiv in die Argumentation einzubringen. Er nutzt dazu natürlich die Bilder und Begriffe aus seiner Vorstellungswelt, um sich auszudrücken. Diese zu erfahren und Ihrerseits in den weiteren Gesprächsverlauf einzubringen ist sehr wertvoll. Und da er aktiv an der Formulierung des Arguments mitgearbeitet hat, wird sich der Gesprächspartner zukünftig stärker damit identifizieren.

Außerdem findet der Kunde durch gute Gesprächsimpulse und Fragen für sich heraus, was er wirklich will. Wie ein guter Berater oder Arzt helfen Sie ihm, Klarheit über seine Vorstellungen zu erlangen und weiterzudenken. Weiterführende Aspekte in den Antworten

Ihres Gegenübers werden dabei wie Pfeile zu Gesprächssträngen verlängert. Genau das ist eine entscheidende kommunikative Vertriebskompetenz, die es zu entwickeln gilt. Im Übrigen zeigen Sie durch Ihre Fragen, dass Sie Interesse an Ihrem Gegenüber haben. Sie wollen ihm gerade kein fertiges Konzept oder eine Standardlösung überstülpen.

Tipp: Gegenüber in die Aktivität bringen!

Aus der Hirnforschung wissen wir, dass Menschen etwa viermal so schnell denken wie sie sprechen. Wenn Sie also Ihr Gegenüber zum Sprechen bringen, haben Sie mehr Hirnkapazität über seine Antworten und Aussagen nachzudenken, sich auf die positive Rückbestätigung des Gesagten und die nächste kluge Frage zu konzentrieren.

Durch Fragen neue Anhaltspunkte zu initiieren und sein Gegenüber förmlich beim Nachdenken über weiterführende Aspekte zu begleiten ist eine wertvolle kommunikative Fähigkeit. So kann echter Austausch entstehen. Wenn Sie es schaffen, auf die Ebene der Begleitung beim Nachdenken und der persönlichen Werte vorzudringen, haben Sie eine qualitativ enorm hochwertige Gesprächsebene gefunden, die Sie durch Ihren Vertriebsprozess tragen kann. Manchmal gewinnt man so einen Mentor und in Ausnahmefällen einen Freund. Ein Mentor ist dabei jemand, der Sie gerne als Partner für die anstehende Geschäftsmöglichkeit sieht.

Wenn Sie in ein Gespräch mit dem Ziel der Ermittlung weiterer Informationen und der Erweiterung Ihres Verständnisses gehen, sollten Sie mindestens sechs bis acht vorbereitete Fragen dabei haben. Davon sollten einige sich konkret auf Bestätigung oder Erweiterung bereits gesammelter Informationen beziehen. Betrachten wir nun einmal die wesentlichen Typen von Fragen und Ihre Einsatzgebiete:

4.8.1 Offene Fragen

Die Bedeutung von offenen Fragen für die „Öffnung“ des Gesprächspartners, den Beziehungsaufbau und die Informationsermittlung ist äußerst hoch. Weiter vorne im Kapitel Telefonakquise spreche ich davon, dass offene Fragen die Bühne darstellen, auf die der Gesprächspartner hinaustreten und sich zeigen kann. Das gilt auch für das persönliche Gespräch. Eine offene Frage regt immer zum Nachdenken an. Man wird als Gesprächspartner gefordert, sich mit dem Inhalt der Frage auseinanderzusetzen und mit einem eigenen Inhalt Stellung zu beziehen. Wenn man diesem Impuls folgt, kommt man gar nicht umhin, seine Begriffs- und Vorstellungswelt zu öffnen. Und genau das ist so entscheidend wichtig im vertrieblichen Kontext. Erst dieses Verständnis erlaubt dem engagierten Vertriebsverantwortlichen seinen eigenen Nutzen und Mehrwert in effektiven Bezug zu den ureigensten Bedürfnissen des Zielkunden zu setzen. Im vertrieblichen Kontext sind die beiden weiteren Aspekte offener Fragen – Führung und Interesse – von großer Bedeutung:

Führung

Ein altes Sprichwort sagt nicht umsonst: „Wer fragt führt“. Natürlich geben Sie mit Ihrer offenen Frage die Denkrichtung für das Gespräch vor. Es ist eine zutiefst menschliche Reaktion, diesem Gesprächsimpuls zu folgen und sich mit der Frage auseinanderzusetzen. Deshalb hat das Sprichwort recht.

Interesse

Es zeigt Interesse an Ihrem Gegenüber, wenn Sie ihn eben nicht mit einer vermeintlich nutzenorientierten Argumentation überrollen, sondern sich explizit und aktiv zuhörend um ein Verständnis für seine Themen bemühen. Gleichzeitig wird seine Redezeit erhöht, mit all den positiven Konsequenzen.

In Summe geben Sie mit offenen Fragen wesentliche Impulse für die Richtung des Gesprächs, Sie zeigen Interesse am Gegenüber und erkunden dabei sein Universum, seine Begriffs- und Gedankenwelt. Deshalb ist die offene Frage eines Ihrer wichtigsten vertrieblischen Werkzeuge im persönlichen Gespräch.

Tipp: Vermeiden Sie wieso, weshalb, warum!

Diese Fragewörter haben Verhörcharakter. Sie erinnern oft an unangenehme Momente in der Erziehung, vor allem wenn man sich mal nicht so verhalten hat, wie es erwartet wurde. Insofern sind wieso, weshalb und warum in einem wertschätzenden persönlichen Gespräch nicht angebracht.

4.8.2 Geschlossene Fragen

Darauf gibt es nur zwei Antworten „Ja“, oder „Nein“. Wenden Sie geschlossene Fragen in Entscheidungssituationen an. Eine solche Situation mit zentraler Bedeutung im Vertrieb ist der Auftragsabschluss. Dabei geht es darum, die positive Entscheidung bestmöglich vorzubereiten. Die alleinstehende Frage „Wollen Sie jetzt kaufen?“ ist jedoch zu risikoreich. Vielmehr geht es darum, den Weg des Zielkunden zum befreienden Abschluss durch die „Ja-Straße“ zu ebnen. Die „Ja-Straße“ besteht aus einer Abfolge von geschlossenen Fragen, die so vorbereitet sind, dass der Zielkunde mit höchster Wahrscheinlichkeit mit „Ja“ antwortet. Dem im Kap. 2 in Abschn. 2.1 vorgestellten Gesetz der Konsistenz (vgl. Cialdini 2009) folgend wird er auch auf die letzte Abschlussfrage der Serie mit „Ja“ antworten. Schauen wir uns nun einmal an, wie Sie die „Ja-Straße“ aufbauen können:

Die gemeinsam im Verlauf des Vertriebsprozesses erarbeiteten Lösungskomponenten werden in Frageform rekapituliert. Beispielsweise mit der Formulierung „Es war Ihnen in unseren Gesprächen besonders wichtig, dass ..., richtig?“. Der Kunde bestätigt diese und mindestens ein bis zwei weitere Fragen mit „Ja“ und ist auf diese Weise positiv auf die Abschlussfrage „Darf ich also davon ausgehen, dass wir Partner werden?“ eingestellt. Im Übrigen schwingt auch im Wörtchen „also“ die stringente Fortsetzung der vorausgehenden

„Jas“ mit. So ist der erfolgreiche Abschluss vorbereitet und er erlebt das folgende „Ja“ im Idealfall als Befreiung. Als bewegte Vertriebsverantwortliche reagieren wir darauf mit den bestätigenden Worten „Ich gratuliere Ihnen zu Ihrer Entscheidung. Danke für Ihr Vertrauen.“

Tipp: Abschlusseinwände mit Fragen auflösen!

Auch wenn Sie die Ja-Straße noch so gut aufbauen, kann es Situationen geben, in denen der Kunde Einwände äußert. Erkennen Sie durch gute Fragen, was dahinter liegt und lösen Sie den Einwand mit Unterstützung der Fragen in der folgenden Tabelle im Idealfall auf.

Sehen wir uns diesen Tipp einmal auf konkrete Situationen angewendet an (Tab. 4.1).

Die Fragen haben das Ziel, mögliche Einwände in der Abschlusssituation aufzulösen. In dieser sensiblen Situation geht es darum, Ihr Gegenüber und seine Einwände positiv

Tab. 4.1 Fragen zur Auflösung von Abschlusseinwänden

Einwände	Fragen
Sie sind zu teuer	Ich würde das gerne verstehen. Könnten Sie mir das bitte näher erläutern?
	Welche Hinderungsgründe gibt es neben dem Preis?
	Das bedeutet, wenn wir uns preislich einigen sollten, könnten wir heute Partner werden, richtig?
Ich muss das erst intern abstimmen	Wer muss denn der Beauftragung zustimmen?
	Ich habe verstanden, dass Sie sich für unsere Lösung entscheiden würden, richtig?
	Wie können wir denn Ihre Führungskraft davon überzeugen, dass sie Ihre Entscheidung mitträgt?
Ihre Lösung ist noch nicht rund	Was haben wir übersehen?
	Was braucht es, damit die Lösung Ihren Vorstellungen entspricht?
Ich kann heute noch nicht entscheiden	Was erwarten Sie, das morgen anders ist?
Mir gefällt Ihre Garantieleistung nicht	Welche Änderungen unserer Garantieleistungen wünschen Sie sich?
	Darf ich davon ausgehen, dass wir Partner werden, wenn wir diesen Punkt lösen?
	Wenn ich von meiner Unternehmensleitung ein OK für diesen Punkt erziele, erhalten wir dann den Auftrag?
Ich bin mir noch nicht sicher	Was fehlt noch, dass Sie ein gutes Gefühl mit unserer Lösung haben?
	Was wünschen Sie sich, um unserem Angebot zuzustimmen?
Ihre Leistungsfähigkeit klingt gut, aber das kann ich mir gar nicht vorstellen	Wenn ich Sie in diesem Punkt überzeuge, werden Sie uns dann beauftragen?

anzunehmen und gerade nicht als wenig stichhaltig abzutun. So zeigen Sie Wertschätzung und vermeiden, dass Einwände zu Blockaden werden. Indem Sie durch geschickte Fragen die bedingte Zustimmung des Zielkunden erhalten, machen Sie den Abschluss nur noch von der Auflösung dieser „isolierten“ Bedingung abhängig. Wenn Ihnen die Auflösung der Bedingung gelingt, wird der Abschluss dem Gesetz der Konsistenz folgen. Auf diese Weise helfen Sie Ihrem Kunden dann doch noch über die Linie zum befreienden Abschluss.

4.8.3 Alternativfragen

Eine Abwandlung der geschlossenen Frage ist die Alternativfrage. Sie beinhaltet als Antwortmöglichkeit nicht „Ja“ oder „Nein“, sondern typischerweise zwei in der Frage angebotene Alternativen. Sie eignet sich beispielsweise besonders gut zur Terminvereinbarung, bei der Sie die Akzeptanz des Termins schon in die Frage einbauen und der Angesprochene sich noch zwischen den beiden Terminvorschlägen entscheiden kann: „Passt Ihnen unser Folgegespräch besser in der ersten oder in der zweiten Juni-Woche?“

4.8.4 SPIN-Fragen

Die Idee hinter dem SPIN Konzept ist, den (Ziel-)Kunden durch gute Fragen sein Problem umfassend sowie in seiner ganzen Wirkung erkennen zu lassen und anschließend sich den Nutzen des durch Sie gelösten Problems bewusst zu machen. Dies wird durch die richtigen Fragen zur richtigen Zeit geleistet. Das mit Abb. 4.2 verlinkte Video erläutert das Konzept und liefert anschauliche Praxisbeispiele für SPIN-Fragen.



Abb. 4.2 SPIN Selling (<https://doi.org/10.1007/000-05c>)

4.8.5 Besonders effektive Fragen

Nachfolgend stelle ich Ihnen eine Auswahl von besonders effektiven Fragen aus meiner eigenen vertrieblischen Praxis zusammen, von denen Sie sich gerne für Ihre Gesprächsvorbereitung und -führung inspirieren lassen können:

- Was sind Ihre drei wichtigsten strategischen Prioritäten?
- Worin bestehen Ihre drei drängendsten Herausforderungen?
- Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens/Bereiches?
- Anhand welcher Kriterien messen Sie Ihren Erfolg?
- Worin besteht Ihr wichtigster Wettbewerbsvorteil?
- Wie wichtig ist dieser Bereich für Sie aktuell?
- Wo sehen Sie in Ihrem Bereich Verbesserungspotenziale?
- Was ist für Sie besonders wichtig? Was noch? Was noch?
- Wie würden Sie die Situation beschreiben, wenn Ihre Anforderung ideal gelöst wäre?
- Wenn Sie an die Lösung Ihrer Anforderung denken, was ist Ihnen da wichtig?
- Was heißt das für Sie persönlich?
- Herr X, neben den Anforderungen YZ, auf was legen Sie persönlich denn besonderen Wert?

Darüber hinaus biete ich Ihnen vor allem in den Kap. 2 und 5 weitere Fragelisten, die Sie in Ihre Gespräche einbauen können, um vertrieblich weiter zu kommen. All diese Fragen werden erst durch aktives Zuhören besonders wirksam.

4.9 Aktives Zuhören

Wichtig ist zunächst einmal festzuhalten, dass Schweigen nicht gleichbedeutend mit Zuhören ist. Oft wird die Sprechpause lediglich zum Verarbeiten der eigenen Gedanken genutzt und zur Formulierung der Erwiderung. Das ist gerade nicht mit aktivem Zuhören gemeint. Ganz im Gegenteil ist das aktive Zuhören eine ganz und gar dem Gegenüber zugewandte Haltung und Aktivität. Und die beginnt mit einem zugewandten Körper und wachem Blickkontakt. Ein elementarer Bestandteil des aktiven Zuhörens besteht im Spiegeln des eigenen Verständnisses – der Verarbeitung der Inhalte des Gegenübers – eingeleitet beispielsweise mit Formulierungen wie:

Beispiel Einleitung Spiegeln

- „Also was ich verstanden habe ist ...“
- „Wenn ich das Gehörte zusammenfasse, dann bedeutet das aus meiner Sicht ...“
- „Zusammengefasst habe ich verstanden, dass ...“

Das zeigt dem Gesprächspartner, dass seine Inhalte angekommen sind. Oder es wird eben deutlich, was noch nicht richtig rübergekommen ist und es bietet sich die Möglichkeit, das eine oder andere noch einmal zu adressieren, um ein besseres Verständnis zu

erzielen. Auf diese Weise werden Missverständnisse reduziert und die Qualität der Kommunikation deutlich erhöht. Achten Sie dabei auch darauf, welche inhaltlichen Punkte vom Gesprächspartner aufgegriffen und selbstständig weiter geführt werden. Diese Signale, möglicherweise noch verbunden mit Nachfragen, engagierter Körperhaltung und Energie in der Stimme, weisen auf Themen, die für den potenziellen Kunden besonders relevant sind. Das bezieht ausdrücklich die Emotionen des Gegenübers mit ein: das Verständnis nicht nur dessen, was gesagt wurde, sondern auch wie es gesagt wurde und wie es dem Gesprächspartner wohl dabei geht. Dieses auch emotionale Eingehen auf den Gesprächspartner ist gelebte Empathie, die beim Aufbau einer echten und tragfähigen Beziehung sehr wichtig ist. Wer anteilnehmend auf sein Gegenüber eingeht, wird als liebenswürdiger Mensch angesehen, dem man vertrauen kann. Wichtig ist dabei festzuhalten, dass das wiederholende Verstehen noch nicht Akzeptanz bedeutet, sondern zunächst die Wahrnehmung der Position und der Aussagen des Gegenübers.

Tipp: Achten Sie auf Änderung der Körpersprache!

Verschränkte Arme müssen noch nicht viel bedeuten. Wenn sich Ihr Gesprächspartner allerdings an einer bestimmten Stelle von einer leicht vorgebeugten Haltung zurücklehnt und auf einmal die Arme verschränkt, dann hat das eine viel intensivere Signalwirkung und könnte auf Widerspruch hindeuten. Achten Sie daher vor allem auf die Änderung in der Körpersprache und sprechen Sie dies auch an. Ihr Gegenüber fühlt sich dadurch im wahrsten Sinne des Wortes gesehen und Sie haben die Möglichkeit, der Sache auf den Grund zu gehen, um wieder auf die richtige Spur zu kommen.

Redeanteile des Gesprächspartners hoch halten

Ganz wichtig ist es, den Redeanteil des Gesprächspartners hoch zu halten. Wenn Sie es durch kluge Fragen, aktives Zuhören und auch mal Schweigen schaffen, dass der Kunde einen Gesprächsanteil von über 80 oder 90 % hat, dann haben Sie einen guten Wert erzielt. Je höher in der Hierarchie Sie arbeiten, desto wichtiger wird dieser Hinweis. Top-Leute entscheiden oft eher auf der Basis dessen, was wir über sie wissen und nicht so sehr auf Basis dessen, was sie über uns wissen. Nutzen Sie diese Erkenntnis, indem Sie über sie lernen. Der beste Weg dazu besteht darin, sie über gute Fragen und Gesprächsimpulse zum Nachdenken und zum Erläutern ihrer Überlegungen zu bringen.

Tipp: Aktiv Schweigen!

Lernen Sie nach einer Frage – insbesondere einer Kniffligen – zu schweigen. Jemand wird das Schweigen brechen. Meine Empfehlung ist, dass Sie es nicht sind. In diesen Momenten des aktiven Schweigens entsteht eine sich steigende Motivation, etwas zu sagen. Es ist durchaus legitim, dieses Schweigen zu nutzen, um eine Antwort auf eine (über)fällige Frage zu erhalten.

4.10 Handwerkliche Hinweise

In diesem Abschnitt gebe ich Ihnen noch einige handwerkliche Hinweise zu Beziehungsaufbau, Umgang mit Widerständen und professionellem Abschluss des Gesprächs.

4.10.1 Pacing und Leading

Wenn uns etwas ähnlich ist, finden wir es grundsätzlich sympathisch und es erweckt in uns Vertrauen. Dieses Konzept können Sie sich im Gespräch zunutze machen. Beobachten Sie dazu Ihren Gesprächspartner. Im Besonderen können Sie auf folgende Aspekte achten:

- Körperhaltung
- Gestik
- Mimik
- Sprechgeschwindigkeit
- Betonung
- Einsatz von Pausen
- Engagement und Energie
- Art zu kommunizieren (verbindlich, verlässlich, eher vage)
- Kleidung

Im nächsten Schritt versuchen Sie, die beobachteten Aspekte zu spiegeln. Unbewusst wird Ihr Gesprächspartner Ähnlichkeiten wahrnehmen und wie folgt interpretieren: „Da sitzt einer wie ich, dem kann ich vertrauen, der ist mir sympathisch“. Wenn Sie im Gegensatz dazu diese Signale ignorieren, kann das unerwünschte Konsequenzen haben. Ein sehr ruhiger Zeitgenosse wird sich möglicherweise durch ein dynamisches und mit großer Stimmmodulation auftretendes Gegenüber überfahren fühlen, während der visionäre und ausladend gestikulierende Executive einem sehr faktenorientierten, zurückhaltenden Gesprächspartner mit schwacher Stimme evtl. fehlende Kompetenz unterstellt.

Dieses „Spiegeln“ des Verhaltens des Gegenübers wird in der psychologischen Disziplin Neurolinguistische Programmierung (NLP) als Pacing bezeichnet. Der nächste Schritt nach dem Pacing ist das Leading. NLP geht davon aus, dass durch das Pacing eine gewisse unbewusste Übereinstimmung der Gesprächspartner stattfindet, welche als „Rapport“ bezeichnet wird. Auf Basis dieses Rapports folgt das Gegenüber nun dem Leading (Führung) des NLP-Anwendenden mit neuen körpersprachlichen Signalen wie Sitzposition sowie Gesten und später auch mit inhaltlichen Aussagen. Soweit die Idee des NLP. Ich persönlich habe mit dem Pacing gute Erfahrungen gemacht. Alleine schon die Aufmerksamkeit auf die Signale des Gegenübers zu richten ist hilfreich.

4.10.2 Umgang mit Widerständen

Ein spontanes „Nein“ im Gespräch kann aus dem Wunsch heraus resultieren, die eigene momentane Sicherheit zu bewahren und eine vertraute Vorstellung zu erhalten. Sobald der Gegenüber anders reagiert, als Sie es sich vorgestellt haben, beginnt die besondere Herausforderung in der Gesprächsführung.

Wir waren in Schule und Ausbildung lange und intensiv den Gesetzen der Logik ausgesetzt. Und gemäß dieser verliert die emotionale Befindlichkeit immer gegen die Macht der Argumente. Daher argumentieren wir in einem ersten Reflex „auf Teufel komm raus“, wenn wir Widerspruch erfahren. Dabei geht es doch vielmehr darum, die Emotionalität des Gegenübers in einer solchen Situation aufzufangen, um die seit Jahrtausenden eingeübten Reaktionsmuster – nämlich Flucht oder Verteidigung – aufzulösen.

Eine alternative Handlungsmöglichkeit bei Widerspruch besteht darin, diesen zunächst genauso zu benennen, wie er wahrgenommen wird und dabei bei sich zu bleiben. Dies wird vom Gegenüber nicht als Angriff, sondern als Kenntnisnahme erlebt, auf welche eben nicht mit Steinzeitreflexen reagiert werden muss. Ihr Bemühen um wertschätzendes Verständnis wirkt sich direkt wohltuend auf die Beziehung aus.

Tipps: Bei Reklamationen nach einer „fairen Lösung“ fragen!

Reklamationen und schwierige Projektsituationen sind Chancen, durch professionelles Verhalten die Kundenbeziehung zu vertiefen und sogar auf ein neues Niveau zu bringen. Zunächst geht es darum, die Problematik und die Emotionen wertschätzend anzuhören. Wichtige Grundhaltungen sind dabei: ausreden lassen und sich nicht persönlich angegriffen fühlen; Verständnis zeigen bis hin zu Mitleiden ohne Rechtfertigung, Angriff oder Rechtgeben. Nach umfassender Würdigung dieser Phase führt in vielen Fällen die Frage „Was würden Sie als eine faire Lösung betrachten?“ zur konstruktiven Aufarbeitung der schwierigen Situation. Der Kunde wird ernst genommen und macht auf dieser Basis oft einen vernünftigen Vorschlag, der seinen Interessen gerecht wird, ohne den Partner bestrafen zu wollen.

4.10.3 Gesprächsabschluss

Mir war es immer wichtig, rechtzeitig zum Abschluss des Gesprächs zu kommen, um nie Gefahr zu laufen „rausgeworfen“ zu werden. Meine Gesprächspartner haben darauf positiv reagiert und so konnte ich deren Bereitschaft für Folgetermine steigern. Eine Struktur für einen solchen professionellen Gesprächsabschluss parat zu haben, ist in meinen Augen sehr hilfreich:

- Anerkennung für das Gespräch und die gewonnenen Einsichten zeigen,
- die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfassen,
- die nächsten Schritte und Ziele skizzieren.

Schritt 3 ist besonders ergiebig, wenn Sie das Gefühl haben, dass der Gesprächspartner Ihnen zugetan ist und sich in einen Mentor entwickeln könnte. Sollte er Ihnen explizit Wertschätzung entgegenbringen, können Sie die Situation nutzen und ihn um Unterstützung bitten – beispielsweise um einen hilfreichen Tipp zur Etablierung eines Treffens mit einem wichtigen Entscheider.

Beispiel

„Vielen Dank für diese wertvollen Einblicke und Ihre Zeit. Ich habe gelernt, dass ... Um unsere Lösung noch besser auf Ihre Bedürfnisse abzustimmen würde ich gerne xxx noch besser verstehen. Wer in Ihrer Organisation könnte mir dabei helfen? Als weitere wichtige Schritte sehe ich die bereits geplante Lösungsdemonstration am ‚Datum‘ mit ‚Teilnehmer‘ und eine Präsentation unserer umfangreichen Analyse und der resultierenden Passung unserer Unternehmen für ‚Top-Entscheider‘. Wenn Sie in meiner Situation wären, wie würden Sie die Präsentation initiieren?“

Ein Ziel für den Abschluss des Gesprächs macht einen professionellen Eindruck. Und wenn Sie im Verlauf des Gesprächs sich wertschätzend und professionell verhalten haben, ist das Vereinbaren der weiteren Vorgehensweise oft ein natürlich fließender Ablauf.

► **Kapiteltransfer** Was nehmen Sie als Wichtigstes für sich aus diesem Kapitel mit?

Zusammenfassung

Professionelle Gesprächsführung – Wie Sie im Gespräch Entscheidendes dazulernen und Ihre Gesprächspartner überzeugen

- Das persönliche Gespräch ist eines der wichtigsten Elemente in Ihrer Vertriebskampagne, um sich als vertrauenswürdiger, engagierter und wertvoller Partner zu zeigen und zu positionieren. Es ist die Plattform, auf der Sie die wirklich wichtigen und nuancierten Aussagen und Eindrücke erhalten können.
- Nutzen Sie die Ergebnisse aus der Hirnforschung. Bemühen Sie sich ganz bewusst um Ihre positive Grundeinstellung, indem Sie Einfluss auf Ihre Gedanken und Gefühle nehmen. Fragen Sie „Was finde ich gut an meinem Gesprächspartner?“ und „Warum freue ich mich auf dieses Gespräch?“
- Versorgen Sie die Ziele des Gesprächspartners in Vorbereitung und Durchführung unbedingt mit.
- Bauen Sie Ihren aktuellen Stand klug in gute „informierte Fragen“ ein, um Ihrem Gegenüber zu vermitteln, dass Sie sich schon mit den Themen auseinandergesetzt haben und insofern Zeit und Energie in die Beziehung investieren.

- Small Talk ist die Kunst in einer scheinbar unverbindlichen Weise auch mit jemand zu kommunizieren, den Sie (noch) nicht gut kennen. Während Small Talk leicht und fließend zu sein scheint, ist er doch essenziell, um geschäftliche Beziehungen aufzubauen.
- Mit offenen Fragen setzen Sie wesentliche Impulse für die Richtung des Gesprächs. Dabei zeigen Sie Interesse am Gegenüber und erkunden gleichzeitig sein Universum, seine Begriffs- und Gedankenwelt. Deshalb ist die offene Frage eines Ihrer wichtigsten vertrieblischen Werkzeuge im persönlichen Gespräch.
- Die „Ja-Straße“ besteht aus einer Abfolge von geschlossenen Fragen, die so vorbereitet sind, dass der Zielkunde mit höchster Wahrscheinlichkeit „Ja“ antwortet und ihm so der Weg zum befreienden Abschluss geebnet wird.
- Aktives Zuhören mit zugewandter Körperhaltung, wachem Blickkontakt und Spiegeln des eigenen Verständnisses zeigt dem Gegenüber, dass seine Inhalte angekommen sind. So werden Missverständnisse reduziert und die Qualität der Kommunikation wird deutlich erhöht. Das bezieht ausdrücklich die Emotionen des Gegenübers mit ein. Wer anteilnehmend auf sein Gegenüber eingeht, wird als liebenswürdiger Mensch angesehen, dem man vertrauen kann.

Literatur

Cialdini RB (2009) Die Psychologie des Überzeugens. Huber, Bern
Rackham N (1988) Spin selling. McGraw-Hill, New York

Geschäftsmöglichkeiten qualifizieren – Wie Sie durch konsequente Fokussierung Ihren Vertriebs Erfolg steigern

5

- In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie Geschäftsmöglichkeiten qualifizieren können. Dabei beschäftigen wir uns intensiv mit den beiden Fragekomplexen „Gibt es überhaupt eine Geschäftsmöglichkeit?“ und „Werden Sie diese Geschäftsmöglichkeit gewinnen?“ Denn Geschäfte, die man nicht gewinnt, sollte man so früh wie möglich erkennen und bewusst ausqualifizieren, d. h. keine vertriebliche Energie mehr investieren. Mein einfaches Werkzeug „Bewertungsmatrix“ ist auf das Wesentliche reduziert und macht die geschäftliche Qualifikation mit nachvollziehbaren Kriterien messbar. So können der vertriebliche Fokus justiert, Ressourcen optimal eingesetzt und der Weg zu profitablen Wachstum bestmöglich beschritten werden.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Freitagmorgen, 10:15 Uhr. Im Exportbüro der Firma Langemann & Söhne ist die Stimmung mal wieder angespannt. Um genau zu sein: Die Luft brennt. Ein komplexes Angebot für einen großen Neukunden in Spanien, an dem bereits fünf Tage gearbeitet wurde, muss heute noch fertiggestellt werden. Außerdem treffen neben einer für heute terminierten Ausschreibung aus den Niederlanden noch mehrere zeitkritische Nachfragen der französischen Niederlassung ein. Und die Kollegen in Luxemburg haben Anfang der Woche eine dringende Angebotsanfrage eingereicht. Der E-Mail-Account meldet sich fast im Minutentakt und das Telefon will nicht still stehen. Herr Breitenbach, der Exportverantwortliche für die Region Westeuropa, ist seit über

Elektronisches Zusatzmaterial Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht https://doi.org/10.1007/978-3-658-29407-6_5. Die Videos lassen sich mit Hilfe der SN More Media App abspielen, wenn Sie die gekennzeichneten Abbildungen mit der App scannen.

zwölf Jahren in der Firma und dort als fleißiger Mitarbeiter akzeptiert, der immer gute Arbeit machen will. Doch was in den nächsten fünfeinhalb Stunden noch bearbeitet werden soll, ist eigentlich auch für ihn nicht zu leisten. Seine Aktivitäten-Liste nimmt einfach nicht ab. Er schwankt zwischen pflichtbewusstem „Irgendwie muss es gehen“ und Ärger wegen der Überforderung. Jetzt stürmt Breitenbach aus dem Büro. Unterwegs zum Kaffeeautomaten trifft er den Exportleiter Herrn Eckstein, der sich gerade einen Cappuccino gezogen hat. Der kommt ihm jetzt gerade recht, um Dampf abzulassen. Er weiß, dass Eckstein ihn als wichtigen Mitarbeiter schätzt: „Verdammt, Herr Eckstein, wir müssen bis 16 Uhr heute Nachmittag noch sechs aufwendige Angebote rausbringen. Das ist wirklich nicht zu schaffen. Die Mittagspause fällt auch mal wieder aus. Und bei unserer Glücksträhne gewinnen wir vielleicht eins davon, wenn es gut geht. Das kann’s doch nicht sein, wir brauchen mehr Leute.“ Herr Eckstein stellt seinen Cappuccino auf dem Automaten ab. „Mensch Herr Breitenbach, wie lange geht das denn schon so?“ „Seit dem letzten Monat geht es ständig so zu. Wir laufen alle auf dem Zahnfleisch.“ Eckstein fährt sich durch die Haare: „Ich weiß, dass Sie viel zu tun haben, aber dass die Situation sich dermaßen zugespitzt hat, war mir nicht bewusst. Ich werde mir dazu Gedanken machen. Dieser Zustand ist unbefriedigend und Sie haben Recht, so kann es wirklich nicht weiter gehen. Danke für Ihre offenen Worte.“ „Immer gerne“, erwidert Breitenbach, „es wäre definitiv wichtig, dass sich hier was tut.“ Breitenbach nimmt sich seinen Kaffee und macht sich auf den Weg zurück zu seinem Computer.

Mit dieser Begebenheit sind wir mittendrin in der wesentlichen vertrieblichen Kernproblematik, mit der wir uns in diesem Kapitel beschäftigen. Letztlich wollen alle Vertriebsverantwortlichen möglichst viel Geschäft generieren und nehmen dazu jede sich bietende Gelegenheit wahr. Keine Chance soll verpasst werden. Im Laufe meiner vertrieblichen Karriere habe ich immer wieder erlebt, dass die Vertriebsmitarbeiter partout jede Gelegenheit bearbeiten wollten. Aber ist das denn sinnvoll und führt es zu besseren Verkaufsergebnissen?

Inzwischen halte ich genau das für einen der größten Fehler, den eine Vertriebsorganisation machen kann. Heute bin ich zutiefst überzeugt:

- Geschäfte, die man nicht gewinnt, sollte man so früh wie möglich erkennen. Auf der Basis nachvollziehbarer Kriterien sollte man sie bewusst ausqualifizieren und keine vertriebliche Energie verschwenden.

Gerade im angelsächsischen Umfeld ist diese Haltung weiter verbreitet als bei uns. Ich habe das in meiner Zeit in US-amerikanischen und englischen Firmen erlebt. Meine Kollegen und ich haben uns damals so früh wie möglich darauf konzentriert, die Spreu vom Weizen zu trennen. Dadurch konnten wir in Summe deutlich mehr Vertriebserfolge erzielen – durch höhere Auftragswahrscheinlichkeiten und geringere Überlastung der unterstützenden Unternehmensteile wie Lösungs-Engineering sowie Angebotsausarbeitung. Wie Geschäftsmöglichkeiten auf der Basis nachvollziehbarer und messbarer Kriterien qualifiziert werden können, erfahren Sie in diesem Kapitel.

Schauen wir uns dazu erst an, wie der Exportleiter Herr Eckstein auf dem Weg zurück in sein Büro über die Kommentare von Herrn Breitenbach nachdenkt: „Wir haben doch im letzten Jahr noch eine Person dazu genommen. Die Leute sind dennoch total unter Stress. Dieses Jahr werden wir weniger Umsatz machen als vergangenes Jahr. Geschweige denn wachsen und unsere Ziele erreichen. Die Vertriebsmannschaft ist überlastet und an der Grenze zur Demotivation. Wir bemühen uns um so viele Geschäfte, aber so wenig klappt. Irgendwas müssen wir anders machen. Aber was?“ Zurück an seinem Arbeitsplatz knabbert er weiter an Breitenbachs Bemerkung bezüglich der fehlenden Glückssträhne. Da kommen ihm erste entscheidende Fragen in den Sinn:

- Wie oft sind wir Aufträgen nachgelaufen, die für uns nicht zu knacken waren?
- Wie viel Zeit, Geld und vor allem auch Motivation unserer Mannschaften haben wir dabei zerstört?
- Wie viel mehr profitables Wachstum hätten wir durch Konzentration auf erfolgsversprechendere Auftragsmöglichkeiten schaffen können?

Diese Fragen sind genau diejenigen, die sich jeder Vertriebsverantwortliche stellen sollte. Und auf diese Fragen gibt es Antworten. Wie man zu diesen Antworten kommt, erfahren Sie im nächsten Abschnitt. Wenn Vertriebsverantwortliche sich diese Fragen ehrlich beantworten, dann zeigen die Antworten bald, dass ein mehr oder weniger großer Teil unserer Anstrengungen wirkungslos verpufft. Auch für mich ist das immer wieder eine Herausforderung. Ich weiß, wie schwer es manchmal fällt, diese Fragen ehrlich zu beantworten. Dazu muss man seinen Mut zusammennehmen. „Business as usual“ ist einfacher als Fragen zu beantworten, die unangenehme Konsequenzen nach sich ziehen können. Denn es könnte als Resultat dieses Prozesses herauskommen, dass man „lieb gewonnene“ Projekte fallen lässt. Und das passt nicht zu der vielfach verbreiteten Haltung, dass wir immer unser Bestes geben wollen und nichts verloren geben. Denn wir sehen uns gerne als ehrenhafte Kämpfer für die gute Sache des Geschäfts. Wir sollten uns allerdings an dieser Stelle ein ehernes vertriebliches Gesetz in Erinnerung rufen:

- Im Verkauf gibt es keine Silber- oder Bronze-Medaillen. The winner takes it all und die anderen gehen leer aus.

Ich erläutere Ihnen im Folgenden mein Konzept, das ich mir in den letzten zwei Dekaden erarbeitet habe. Inspiriert wurde es von praktischen Erfahrungen, Vertriebstrainings und guten Büchern. Inzwischen habe ich dies in eine so schlichte Form gebracht, dass es einfach genug ist, um es im Arbeitsalltag ständig anzuwenden und differenziert genug, um die wesentlichen Aspekte präzise zu erfassen.

Mein zentrales Werkzeug zur Qualifizierung ist die Bewertungsmatrix, die die Lösung für Herrn Eckstein aus dem Fallbeispiel darstellen kann, wie wir später sehen werden. Im Laufe meiner vertrieblichen Praxis habe ich realisiert, dass mir nur das regelmäßige Hinterfragen und Überprüfen der Kriterien der Bewertungsmatrix eine messbare Einschätzung

unserer Gewinnchancen in einem Projekt vermittelt. Ein Vorteil der schriftlichen Bewertung liegt in der Dokumentierbarkeit der Entwicklung. Und nur, wenn man es in regelmäßigen Abständen tut, erhält man ein Gefühl für „Forecast-Zombies“. So nenne ich die scheinbaren Geschäftsmöglichkeiten, die nie zum Auftrag werden, aber latent Aufmerksamkeit binden.

Damit bin ich über die Jahre mit meinen Vertriebsmannschaften sehr gut gefahren: Meine Mitarbeiter waren durch die Systematik ermutigt, die Ausqualifikation von Projekten selbst vorzuschlagen, die auf einem niedrigen Bewertungsniveau verharrten. Die daraus resultierende Fokussierung hat uns entscheidend dabei geholfen, erfolgreich zu sein. Letztlich lässt sich die Qualifikation auf zwei zentrale Fragenkomplexe zurückführen.

- Die zwei Kernfragen vertrieblicher Qualifikation sind: Gibt es überhaupt eine Geschäftsmöglichkeit? Und: Werden wir diese gewinnen?

Das sind die Kernfragen, die Sie sich immer und immer wieder erschließen sollten. Wir werden uns die Elemente der Bewertungsmatrix im Folgenden Schritt für Schritt ansehen. Zusätzlich finden Sie die Matrix als Download unter: www.aulls2.de/downloads

Tipp: Bewerten Sie so früh wie möglich!

Werden Sie sich über die Fragen der Checkliste so früh wie möglich im Vertriebsprozess klar. Machen Sie sich diesen Klärungsprozess zur zweiten Natur. Gehen Sie dafür die später folgende Checkliste zur Bewertung von Geschäftsmöglichkeiten im Geiste durch oder füllen Sie diese schriftlich aus – abhängig von deren Bedeutung und Größe.

5.1 Kernfrage 1: Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?

5.1.1 Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden

Zunächst geht es darum, sich über das geschäftliche Profil und vor allem die geschäftlichen Ziele des Kunden klar zu werden. Es ist wichtig, das geschäftliche Profil des Kunden zu kennen, um seine Geschäftsziele ableiten und plausibel erklären zu können: Sind die Geschäftsziele nachvollziehbar? Machen sie Sinn aus der Perspektive der Entscheider? So hat beispielsweise das Marktumfeld einen nennenswerten Einfluss auf typische Geschäftsziele in bestimmten Phasen der Unternehmensentwicklung.

In boomenden Märkten geht es für das Unternehmen oft um Wachstum und die Dynamisierung des Unternehmens. In stagnierenden Märkten dagegen spielen typischerweise die Kontrolle der Kosten, die Verbesserung der Rentabilität und kurze Return-on-Invest-Zeiträume (ROI) eine wichtige Rolle. Idealerweise finden Sie heraus, was die Vision des Unternehmens ist, sein Marktumfeld, seine Strategien und dringende geschäftliche Themen.

Fragen geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden

- Womit macht der Zielkunde seine Umsätze?
- Wie lautet seine Vision oder Mission?
- Was sind seine geschäftlichen Ziele?
- Wie entwickeln sich seine Zielmärkte?
- Wie war die Entwicklung der Geschäftszahlen und Marktanteile in den letzten Jahren?

5.1.2 Das Projekt und seine Anforderungen

Hier geht es um die Beschreibung des Kundenprojektes und somit der Geschäftsmöglichkeit. Die Erkenntnisse über Hintergründe, Zeitachsen, spezifische Anforderungen und vor allem Projektziele sind relevant.

Fragen zum Projekt und seinen Anforderungen

- Worin besteht das Kundenprojekt und wie sehen die Anforderungen aus?
- Welche Ziele sollen damit erfüllt werden?
- Inwieweit lassen sich diese Ziele mit den originären Geschäftszielen in Verbindung bringen?
- Welche messbaren Kriterien gibt es für den Erfolg des Projektes?
- Wie sind die Zeitachsen?

Tipp: Prüfen Sie Projektrealisierungszeiten!

Fragen Sie sich grundsätzlich, ob die geäußerten Realisierungszeiten des Projektes machbar sind. Man kann viel verlieren: Reputation, Geld (Pönalen) und evtl. sogar einen guten bestehenden Kunden. Bedenken Sie also: Es kann besser sein, ein Geschäft, das keine oder eine geringe Aussicht auf Erfolg hat, nicht zu machen. Das bedeutet zwar auch, ein Geschäft zu verlieren, aber die Achtung und Beziehung des Kunden für die Zukunft zu gewinnen. Vor allem dann, wenn sich die Wettbewerber durch Verfehlen der (unrealistischen) Ziel- und Zeitvorstellungen disqualifizieren.

5.1.3 Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv

In diesem Abschnitt geht es um die Ergründung der zwingenden Kaufmotive des Kunden, d. h. im Kern um die Frage, warum er überhaupt handeln will und muss. Oft ist es dazu besonders aufschlussreich zu betrachten, was passiert, wenn keine Kaufentscheidung getroffen wird. Wenn Sie dabei ermitteln, dass das Unternehmen fast genauso weiter wirtschaftet wie bisher, dann ist das Kaufmotiv (zu) schwach. Sehr gut eignet sich dazu die Frage, was denn geschähe, wenn das Projekt nicht umgesetzt werden würde. Wenn Ihr



Abb. 5.1 Handlungsmotivation des Kunden (<https://doi.org/10.1007/000-05e>)

Gesprächspartner keine überzeugende Antwort geben kann, dann haben Sie zumindest aus diesem Gespräch kein zwingendes Kaufmotiv identifiziert. Das mit Abb. 5.1 verlinkte Video behandelt das Thema Handlungsmotivation des Kunden.

Fragen zu Handlungsmotivation und zwingendem Kaufmotiv

- Wie stark ist der Handlungsdruck des Unternehmens, das Projekt umzusetzen?
- Was ist das zwingende Kaufmotiv?
- Gelingt es, ein solches zwingendes Kaufmotiv zu schaffen? Beispielsweise durch Argumentation mit relevanten Beispielen erfolgreicher Unternehmen in ähnlichen Situationen?
- Was geschieht, wenn das Projekt nicht umgesetzt wird?

Tipp: Seien Sie kritisch!

Seien Sie kritisch und haken Sie an diesem Punkt nach. Wie oft sind Sie schon Phantomprojekten hinterher gelaufen, die niemals zum Auftrag wurden? Eben weil es keine wirklich starke Handlungsmotivation bei den Kunden gab. Manchmal lassen sich Hinweise auf „zwingende Kaufmotive“ bei der ersten Recherche ohne viel Aufwand ermitteln. Prüfen Sie beispielsweise die Aussagen des Vorstandsvorsitzenden im Geschäftsbericht oder in Presseveröffentlichungen. So ist das Unternehmen im Zugzwang, wenn es ankündigt, man werde ab dem 1. April nächsten Jahres mit einem Standort in der Stadt X präsent sein, vielleicht schon mit Termin der Einweihungsfeier. In den veröffentlichten Aussagen wichtiger Manager stecken oft brauchbare Hinweise auf die Dringlichkeit und Relevanz von Projekten.

5.1.4 Ausreichendes Budget

Ein ausreichendes und entsprechend priorisiertes Budget ist eine wichtige Voraussetzung für die Projektrealisierung. Wenn seitens des Kunden ein nur unzureichendes Budget vorgesehen ist, sollten Sie die Ernsthaftigkeit des Vorhabens anzweifeln. Eine fehlende Vorstellung über den Aufwand ist daher oft ein guter Indikator für Phantomprojekte, denen nicht nachgejagt werden sollte.

Fragen zum Budget

- Welches Budget ist für das Vorhaben bereitgestellt?
- Von wem wurde dieses Budget bereits genehmigt?
- Wie sind die Alternativen zum Einsatz des Geldes?
- Welche Priorität hat das Projekt im Vergleich zu anderen Projekten?

Es gibt im Unternehmen immer viele Möglichkeiten, Geld auszugeben. Es ist wichtig, ein Gespür für Kommentare hinsichtlich anderer Budgetplanungen zu entwickeln: Gibt es angekündigte, weitere Initiativen? Fragen Sie direkt nach der Priorisierung Ihres Projekts „in Relation zu diesen anderen Möglichkeiten“. So entwickeln Sie sukzessive ein Gefühl für die Wahrscheinlichkeit der Auftragsvergabe.

Tippe: Positionieren Sie sich durch Ihre Art zu verkaufen!

Unterscheiden Sie sich in der Art, wie Sie Vertrieb machen, von Mitbewerbern. Gute Fragen auf der Basis fundierter Recherche zeigen Ihrem Gegenüber im Vertriebsprozess Ihre Kompetenz. So gewinnen Sie schon in der frühen Akquisephase ein professionelles Profil. Regen Sie Ihren Gesprächspartner durch einen diagnostischen Ansatz zum Nachdenken an und motivieren Sie ihn dazu, die für sein Projekt erfolgsrelevanten Themen in seinem Haus anzustoßen.

Durch diese Vorgehensweise belasten Sie Ihren Gesprächspartner gerade nicht mit Informationen und Details, die er (noch) nicht verdauen kann. Vielmehr prüfen Sie gemeinsam, woran zu arbeiten ist, um seinem und Ihrem Projekt zum Erfolg zu verhelfen. Sie beschäftigen sich im Gespräch zunächst mit der Welt, in der Ihr Gesprächspartner denkt und arbeitet – und nicht mit Ihren Produkten oder Lösungen. Dadurch werden Sie für Ihren Zielkunden zum relevanten Gesprächs- und Sparringspartner, der ihn als strategische Ressource dabei unterstützt, Herausforderungen zu durchdenken und die nächsten Schritte – auch intern – zu planen. Optimalerweise erhalten Sie so frühzeitig wichtige Informationen und einen Folgetermin, denn Sie erweisen sich als echte Unterstützung in seinem Vorhaben.

5.2 Kernfrage 2: Werden wir gewinnen?

5.2.1 Unsere geschäftliche Passung und Beziehung

Ein großer Vorteil bei der Qualifizierung von Geschäftsmöglichkeiten ist eine schon existierende geschäftliche Beziehung. Im Idealfall hatten Sie über einen längeren Zeitraum die Gelegenheit, sich als leistungsfähiger und vertrauenswürdiger Partner zu bewähren. Ihr Unternehmen trägt mit seinen Produkten und Lösungen zum Erfolg des Kunden bei und Sie sind bei den wichtigen Personen im Unternehmen als guter Partner bekannt.

Fragen zu geschäftlicher Beziehung

- Gibt es bereits eine Geschäftsbeziehung?
- Wie lange dauert diese an?
- Welche Erfolge für das Unternehmen konnten im Verlauf dieser geschäftlichen Beziehung erzielt werden?
- Welche persönliche Unterstützung für an der aktuellen Kaufentscheidung wichtige beteiligte Gesprächspartner konnten Sie in diesem Zeitraum leisten?
- Wie gut ist die Qualität der Informationen, die Sie von diesen Personen erhalten?

Gerade die hilfreichen Hinweise und Einblicke, die Sie von Ihren Kontakten erhalten, sind ein Indiz für die Qualität Ihrer Beziehungen. Besonders positiv ist, wenn Ihr Kontakt Sie auch einmal von sich aus anruft und Sie ihm nicht immer hinterherlaufen müssen, um ins Gespräch zu kommen.

Tipp: Lassen Sie sich helfen!

Bitten Sie Personen, für die Sie in der Vergangenheit gute Ergebnisse erzielt haben, um deren aktive Unterstützung: „Wollen Sie mich als Partner in der Zukunft gewinnen, um weiterhin auf diese Ergebnisse bauen zu können?“ Testen Sie die Beziehung und bitten Sie um realistische Unterstützung. Wenn Ihnen die nicht gegeben wird, ist das ein Signal dafür, dass die Beziehung doch nicht so belastbar ist, wie Sie dachten.

Insbesondere wenn es noch keine bewährten Vertrauensverhältnisse zu wichtigen Personen gibt, ist es wichtig, die geschäftliche Passung zwischen Ihrem Unternehmen und dem Zielkunden glaubhaft zu vermitteln. Um diese Passung zu ermitteln, gilt es, einige Fragen zu betrachten.

Fragen zu geschäftlicher Passung

- Wie können Ihr Unternehmen und der Zielkunde zusammenarbeiten und eine Beziehung aufbauen, die beiden hilft, ihre Geschäftsziele zu erreichen?
- Wie können Sie dem Zielkunden helfen, seine wichtigen Strategien umzusetzen?

- Wie können Sie Ihrem Zielkunden helfen, mit seinen wichtigsten Themen umzugehen?
- Wie ergänzen sich Ihre beiden Unternehmen?

5.2.2 Formelle und informelle Entscheidungskriterien

In vielen Fällen werden die letztlich veröffentlichten Anforderungen an einen neuen Geschäftspartner von Vertretern der operativen Ebene, beispielsweise von Einkäufern, zusammengestellt und an den Markt kommuniziert. Auf der operativen Ebene sind im Entscheidungsprozess klare Fakten, Ergebnisse oder auch Kategorisierungen am wichtigsten, denn Einkäufer wollen Ihre Position auf einem Bewertungsformular einfach und eindeutig bestimmen können. Die letztlich für das Projekt verantwortlichen Executives entscheiden über die Auswahl von Partnern jedoch zumeist anhand von weniger greifbaren, informellen Kriterien.

Fragen zu formellen und informellen Entscheidungskriterien

- Was sind die offen kommunizierten Entscheidungskriterien?
- Welche davon sind wirklich wichtig und was ist nur „nice to have“?
- Was sind die informellen Entscheidungskriterien?
- Welcher Gesprächspartner sieht welche Prioritäten?
- Und welchen Einfluss hat die jeweilige Person auf die Entscheidung?

Die verschiedenen an der Entscheidung beteiligten Personen haben selten eine exakt gleiche Einschätzung bezüglich der Entscheidungskriterien. Es ist daher sinnvoll, in Einzelgesprächen die für den jeweiligen Gesprächspartner wichtigsten Kriterien und auch deren Priorisierung zu hinterfragen.

Tipps: Ermitteln Sie die echten Entscheidungskriterien!

In den formalen und oft in Form einer Ausschreibung veröffentlichten Anforderungsbeschreibungen sind die wahren Prioritäten und Gewichtungen der Kriterien meist nicht erkennbar. Es ist allerdings für den Vertriebsverantwortlichen sehr wichtig, unterscheiden zu können, ob ein Kriterium „Conditio sine qua non“ oder nur „Nice to have“ ist. Erschließen Sie sich die geäußerten Kriterien im Zusammenhang mit den Zielen Ihres jeweiligen Gesprächspartners. Hinterfragen Sie behutsam: Was sind sich daraus ergebende Widersprüche? Sie sind meist eine interessante Quelle für die echte Motivationslage der Person. Dazu eignen sich Formulierungen wie: „Bitte helfen Sie mir zu verstehen. Auf der einen Seite“

5.2.3 Auf Entscheidungskriterien aufbauender geschäftlicher Mehrwert

Sobald Sie die wirklich wichtigen Kriterien der Top-Entscheider zweifelsfrei kennen, können Sie darauf aufbauen und Ihren geschäftlichen Mehrwert formulieren und positionieren.

Wählen Sie aus der gesamten Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens die Funktionalitäten und Lösungen aus, die genau auf die echten Entscheidungskriterien passen. Und drücken Sie Ihren Mehrwert in der Sprache des Kunden aus. Nutzen Sie Begriffe und wesentliche Formulierungen des Kunden. Dann wird er sich und seine Projektziele wiedererkennen.

Fragen zum geschäftlichen Mehrwert

- Welche Leistungen und Besonderheiten Ihres Unternehmens und seines Angebotes passen genau zu den Projektanforderungen und echten Entscheidungskriterien?
- Können Sie Ihren geschäftlichen Mehrwert in zwei Sätzen in der Begriffswelt des Kunden formulieren?
- Wie lautet Ihr geschäftlicher Mehrwert?
- Kann der Kunde diesen aus seiner Perspektive erkennen?

5.2.4 Entscheidungsmächtige Unterstützung

Projekte gewinnen Sie, wenn wichtige Personen im Unternehmen des Zielkunden mit Ihnen und Ihrem Unternehmen zusammenarbeiten wollen. Man vertraut Ihnen persönlich und Ihrem Unternehmen traut man die Erfüllung der Projektziele und wichtige Beiträge zur Erzielung der eigenen Geschäftsziele zu. Wenn Ihnen Top-Entscheider mitteilen, dass sie Sie als Partner haben wollen und sich davon einen geschäftlichen Mehrwert versprechen, dann haben Sie alles richtig gemacht.

Fragen zu entscheidungsmächtiger Unterstützung

- Wer sind die entscheidungsmächtigen Personen im Kundensystem?
- Wer kann „Ja“ sagen, wenn alle anderen Personen im Kundenunternehmen „Nein“ sagen und umgekehrt?
- Haben Sie eine tragfähige Beziehung zu diesen entscheidungsmächtigen Personen?
- Bekommen Sie und Ihr Management Gesprächstermine bei den wichtigen Kundenvertretern?
- Haben diese Ihren geschäftlichen Mehrwert verstanden und Ihnen zurückbestätigt?

Die Beantwortung der zuvor gestellten Fragen erfordert eine umfassende und solide vertriebliche Vorarbeit. Andernfalls wird die Antwort des Executives nicht positiv ausfallen. Insofern trägt dieser Abschnitt implizit die Aufforderung in sich, professionell an den Vorstufen dieses Fragenkomplexes zu arbeiten.

Tipp: Bearbeiten Sie Ihre Geschäftsmöglichkeiten systematisch!

Bearbeiten Sie das Kap. 7, in dem ich auf den Aspekt der entscheidungsmächtigen Unterstützung eingehe. Nutzen Sie die vorgestellten Methoden im Kap. 6, die sich unter anderem mit der Formulierung des geschäftlichen Mehrwerts beschäftigen.

5.3 Bewertungsmatrix zur Qualifizierung von Geschäftsmöglichkeiten

So arbeiten Sie mit der Bewertungsmatrix (Abb. 5.2): Kreuzen Sie bei allen Fragen die Null an, wenn es zu der jeweiligen Frage keine zufriedenstellende Antwort gibt, also wenn der betreffende Aspekt „nicht definiert“ ist. Kreuzen Sie die höchste Punktzahl an, wenn es zu der jeweiligen Frage eine belegbare und überzeugende Antwort gibt, also wenn der betreffende Aspekt „definiert“ ist. Liegt Ihre Antwort zwischen diesen beiden Bewertungen, so wählen Sie die mittlere, dazwischenliegende Punktzahl. Die Bewertungsmatrix und weitere hilfreiche Inhalte sind kostenlos downloadbar unter: www.aulls2.de/downloads

Zur Auswertung zählen Sie bitte die Punkte in Teil 1 (Kernfrage 1) und Teil 2 (Kernfrage 2) der Bewertungsmatrix der geschäftlichen Qualifikation zusammen.

1 Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?

nicht definiert

definiert

1.1 Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden?	☐	☐	☐
	0	2	4
1.2 Das Projekt und seine Anforderungen?	☐	☐	☐
	0	2	4
1.3 Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv?	☐	☐	☐
	0	6	12
1.4 Ausreichend Budget priorisiert für das Projekt?	☐	☐	☐
	0	5	10
Gesamtpunktzahl Teil 1 max 30	☐		

2 Werden wir gewinnen?

nicht definiert

definiert

2.1 Unsere geschäftliche Passung und Beziehung?	☐	☐	☐
	0	5	10
2.2 Formelle und informelle Entscheidungskriterien?	☐	☐	☐
	0	6	12
2.3 Unser geschäftlicher Mehrwert aufbauend darauf?	☐	☐	☐
	0	6	12
2.4 Entscheidungsmächtige Unterstützung?	☐	☐	☐
	0	8	16
Gesamtpunktzahl Teil 2 max 50	☐		

Abb. 5.2 Bewertungsmatrix geschäftliche Qualifikation

Auswertung der Bewertungsmatrix, Kernfrage 1: Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?

0–7 Punkte

Es ist fraglich, ob es hier zu einer Beauftragung kommt. Möglicherweise hat einer Ihrer Kontakte geäußert, dass es eine Anforderung gäbe. Ob der Kunde handeln wird, liegt noch sehr im Ungewissen. Der Verkaufsfall ist nicht ausreichend definiert. Einen weiteren Einsatz sollten Sie kritisch prüfen.

8–20 Punkte

Sie können bereits klare Hinweise auf die Investition des Kunden erkennen und benennen. Besonders wichtig ist jetzt Ihr vertiefendes Ermitteln des zwingenden Kaufmotivs des Kunden, also die idealerweise von den Geschäftszielen abgeleiteten Umstände, die ihn zum Handeln veranlassen.

21–30 Punkte

Das Geschäft wird mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit gemacht – von Ihnen oder von Ihrem Wettbewerber. Sie haben eine definierte Geschäftsmöglichkeit vor der Brust.

Auswertung der Bewertungsmatrix, Kernfrage 2: Werden wir gewinnen?

0–15 Punkte

Eine solche Bewertungszahl sollten Sie nur in der Frühphase eines Verkaufsfalls akzeptieren. Wenn Ihre Einschätzung nach wenigen vertrieblichen Maßnahmen wie Präsentationen oder Kundengesprächen so niedrig bleibt, dann sollten Sie sich auf gewinnbringendere Verkaufsfälle fokussieren.

16–40 Punkte

Das ist eine klassische Entwicklungssituation. Ihre Aufgabe ist nun eine weitere Verbesserung der Bewertungszahl. Die Auftragswahrscheinlichkeit ist in einem Bereich, in dem sich ein weiterer Einsatz lohnt.

41–50 Punkte

Hier handelt es sich um ein Gewinnprojekt, dessen Erfolg es abzusichern gilt. Sie sind sehr gut positioniert. Die Königsdisziplin besteht nun darin, Ihren geschäftlichen Mehrwert in der weiteren vertrieblichen Bearbeitung durch die Top-Entscheider bestätigt zu bekommen.

Tip: Verankern Sie Ihren geschäftlichen Mehrwert!

Beschäftigen Sie sich mit der Königsdisziplin im Vertrieb. Nämlich wie Sie Ihren aufgebauten geschäftlichen Mehrwert durch die Top-Entscheider im Zielkundenunternehmen rückbestätigt bekommen. Voraussetzung dafür ist es, die Top-Entscheider zu kennen und eine persönliche Beziehung zu den wichtigen Akteuren aufgebaut zu haben, sodass ein solcher Austausch stattfinden kann. Das wird im Tagesgeschäft allzu oft vernachlässigt. Mehr darüber erfahren Sie im Kap. 7, das sich mit der Rolle von Personen und Persönlichkeitsstrategien beschäftigt.

Sehen wir uns jetzt einmal an, was das in Bezug auf Herrn Breitenbach und Herrn Eckstein im Fallbeispiel zu Beginn des Kapitels bedeuten würde.

5.4 Anwendung der Qualifikationsmatrix auf das Fallbeispiel

Herr Eckstein ist sehr nachdenklich geworden. Seine Exportabteilung wird schon seit einem längeren Zeitraum mit sehr hohen Arbeitsanforderungen aus den Regionen konfrontiert. Herr Breitenbach wusste an der Kaffeemaschine nicht mehr, wo ihm vor Arbeit der Kopf steht.

Genau hier kann die Bewertungsmatrix Herrn Eckstein und der gesamten Exportabteilung helfen, die Bearbeitung von Geschäftsmöglichkeiten effektiver und effizienter zu strukturieren. Betrachten wir dazu einen Verkaufsfall mit einem komplexen Angebot aus Spanien, für den die Kollegen der Abteilung bereits fünf Tage arbeiteten. Der Zielkunde „La Cucaracha Technologias S.A.“ ist ein traditioneller Automobilzulieferer, dessen Umsätze seit Jahren stagnieren. Ein Bekannter des spanischen Langemann-Vertreters Raul Gomez hat diesem zugerufen, dass La Cucaracha Technologias seine veralteten Anlagen modernisieren muss, um in diesem umkämpften Markt überhaupt noch Deckungsbeiträge zu erwirtschaften. Diesen Hinweis nahm der rührige Herr Gomez auf und fragte sich telefonisch in die Produktionsabteilung durch. Dort wurde er zwei Wochen später vom Leiter der Abteilung „Arbeitsvorbereitung“ empfangen. Der freundliche Abteilungsleiter zeigte ihm die Anlagen, bestätigte im Wesentlichen deren nicht mehr ganz aktuellen Zustand und gab ihm ein paar Pläne mit. Wieder im Büro machte sich Herr Gomez an die Arbeit, er witterte Geschäft und schaltete direkt die Langemann-Zentrale ein, um beim nächsten Besuch mit einem überzeugenden Angebot bei La Cucaracha zu punkten.

Wie sieht nun die realistische Bewertung dieser Geschäftsmöglichkeit aus (s. Abb. 5.3)?

Das geschäftliche Profil (Automobilzulieferer) betrachten wir wohlwollend als definiert, allerdings um die Geschäftsziele hat sich Herr Gomez nicht wirklich gekümmert (1,1=2). Es ist aus den dürftigen Angaben nicht deutlich geworden, dass es eine Kaufabsicht gibt (1,2=0). Ein zwingendes Kaufmotiv ist nicht erkennbar (1,3=0) und für ein existierendes Budget gibt es keine Anhaltspunkte (1,4=0).

Eine tragfähige Beziehung wurde durch den einmaligen Besuch nicht aufgebaut und eine gute geschäftliche Passung ist nicht erkennbar (2,1=0). Entscheidungskriterien sind nicht bekannt (2,2=0) und demzufolge kann kein geschäftlicher Mehrwert formuliert werden (2,3=0). Selbst wenn der Leiter der Abteilung „Arbeitsvorbereitung“ Herrn Gomez sehr zugetan wäre, ist er von entscheidungsmächtiger Unterstützung beim Zielkunden weit entfernt (2,4=0).

Die insgesamt zwei Bewertungspunkte im Teil 1 „Gibt es eine Geschäftsmöglichkeit?“ und null Punkte im Teil 2 „Werden wir gewinnen?“ sind sehr dürftig. Es ist auf der Basis der bisherigen vertrieblischen Arbeit nicht erkennbar, dass überhaupt ein Auftrag vergeben wird, der dann auch noch an die Firma Langemann & Söhne geht. Und trotzdem löst die scheinbare Verkaufsmöglichkeit einen erheblichen Ressourceneinsatz sowie Überlastung, Stress und nicht zuletzt Demotivation in der Exportabteilung aus. Denn viele Aufträge werden verloren, was nicht mehr mit einer Pechsträhne zu erklären ist.

1 Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?	nicht definiert		definiert
1.1 Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden?	☐	x	☐
	0	2	4
1.2 Das Projekt und seine Anforderungen?	x	☐	☐
	0	2	4
1.3 Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv?	x	☐	☐
	0	6	12
1.4 Ausreichend Budget priorisiert für das Projekt?	x	☐	☐
	0	5	10
Gesamtpunktzahl Teil 1 max 30	2		
2 Werden wir gewinnen?	nicht definiert		definiert
2.1 Unsere geschäftliche Passung und Beziehung?	x	☐	☐
	0	5	10
2.2 Formelle und informelle Entscheidungskriterien?	x	☐	☐
	0	6	12
2.3 Unser geschäftlicher Mehrwert aufbauend darauf?	x	☐	☐
	0	6	12
2.4 Entscheidungsmächtige Unterstützung?	x	☐	☐
	0	8	16
Gesamtpunktzahl Teil 2 max 50	0		

Abb. 5.3 Qualifikationsmatrix für den Verkaufsfall La Cucaracha Technologies

Die wesentliche Erkenntnis aus diesem Lehrstück lautet: Die Geschäftsmöglichkeit aus Spanien ist nach Anwendung der Matrix sehr schwach qualifiziert. Eine Auftragswahrscheinlichkeit ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht erkennbar. Und in dieser scheinbar banalen Aussage steckt ein immenses Potenzial für alle Unternehmen, die im Bereich B2B arbeiten. Hier deutet sich die fundamentale Auswirkung der Qualifizierung von Geschäftsmöglichkeiten mit dem vorgestellten Werkzeug an. Solche Fälle verpuffter Arbeit wiederholen sich täglich tausendfach in den Vertriebsabteilungen. Das ist Gift für die Motivation aller am vertrieblichen Geschehen Beteiligten. Denn einerseits ist chronische Überlastung vorgeplant und andererseits steckt man die Konzentration nicht in die wirklich wichtigen Gewinnprojekte. So wird profitables Wachstum vielmehr im Keim erstickt, da mit der sprichwörtlichen Gießkanne auch das „Unkraut“ gefördert wird und echte Potenziale schlimmstenfalls überwuchert werden. Wenn Sie nun diesem Gedanken folgen, dann leiten sich gravierende und positive Konsequenzen für die vertriebliche Arbeit ab:

Geschäftliche Qualifikation steigert Qualität und Auftragswahrscheinlichkeit im Vertrieb

Der Vertriebsleiter gewinnt beim Nachhalten der Qualifikation von Geschäftsmöglichkeiten mit der Bewertungsmatrix einen Überblick über die Qualität der vertrieblichen Arbeit

seiner Vertriebsmannschaft. Gleichzeitig wird die Aufmerksamkeit des am Kunden arbeitenden Account Managers auf die Qualifikation wichtiger Aspekte seiner Projekte gelenkt. Er lernt besser, diese gemäß ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit voranzutreiben.

Die Bewertungsmatrix liefert nun ein handhabbares Werkzeug, auf dessen Basis sich Account Manager und Vertriebsleiter darauf verständigen können, Geschäftsmöglichkeiten zu priorisieren und in manchen Fällen sogar auszuqualifizieren, also nicht weiter zu bearbeiten. Damit sich die positive Wirkung dieser Ideen voll entfalten kann, sollten alle Beteiligten das Prinzip der Qualifizierung und die Kommunikation über die konkreten Bewertungsergebnisse der individuellen Geschäftsmöglichkeiten verinnerlichen. Im Kap. 10 gehe ich noch stärker auf die operative Umsetzung dieser Ideen in die tägliche vertriebliche Praxis ein.

Bei eingeführter geschäftlicher Qualifikation hätte der Exportleiter Herr Eckstein auf der Basis der schwachen Bewertungsergebnisse nicht erlaubt, dass seine Leute in der Exportabteilung so viel Energie in das äußerst vage Projekt aus Spanien stecken. Vielmehr hätte er Herrn Gomez zu besserer Qualifikation angehalten. Zwei konstruktive Konsequenzen wären die Folge:

1. Erstens wäre die Überlastung der Exportabteilung zurückgefahren worden.
2. Zweitens wäre Herr Gomez motiviert, bessere vertriebliche Arbeit zu leisten.

Wie arbeite ich nun selbst mit der Qualifikation von Geschäftsmöglichkeiten? Ich setze die Matrix seit Jahren konsequent für mich und meine Mitarbeiter ein. Mit wirklich segensreichen Ergebnissen. Immer wieder bin ich selber erstaunt, wenn ich die idealerweise in etwa monatlichen Zeiträumen betrachteten Bewertungen miteinander vergleiche. Positive Entwicklungen aufgrund nachhaltiger vertrieblicher Arbeit werden so sichtbar. Und durch regelmäßigen Einsatz wächst die Routine der Handhabung, bis diese schließlich in Fleisch und Blut übergeht und ihre volle Wirkung entfaltet. Ich lade Sie ein, damit zu starten und mit einer Praxisaufgabe die Bewertung für sich einmal durchzuspielen.

Praxisaufgabe

Wählen Sie einen beliebigen aktuellen Verkaufsfall. Stellen Sie sich die Fragen der Bewertungs-Checkliste und verteilen Sie die Punkte gemäß Ihrer heutigen Einschätzung. Nutzen Sie dazu gerne die auf meiner Homepage www.aulls2.de downloadbare Qualifikationsmatrix und notieren Sie das heutige Datum.

Wie lautet das Ergebnis Ihrer Analyse?

Heutiges Datum: _____

Gibt es eine Geschäftsmöglichkeit? Bewertungspunkte Teil 1: _____

Werden Sie gewinnen? Bewertungspunkte Teil 2: _____

Wiederholen Sie die Analyse in einem Monat.

Wie haben sich die Bewertungen verändert?

Eine Wiederholung der Analyse in ein paar Wochen zeigt Ihnen das Ergebnis Ihrer vertrieblichen Arbeit und die Entwicklung Ihrer Geschäftsmöglichkeit auf einen Blick.

Gerade in der Frühphase eines Verkaufsfalls haben Sie möglicherweise noch keinen geschäftlichen Mehrwert für den Kunden oder entscheidungsmächtige Unterstützung aufgebaut und haben damit eine niedrige Bewertungszahl mittels Matrix erreicht. Das ist völlig in Ordnung. Entscheidend ist, dass Sie sich ab jetzt konkrete Schritte in Richtung einer besseren Bewertung im Vertriebsteam überlegen und umsetzen. Ziel für die nächste Betrachtung ist eine höhere Punktzahl. Tritt Ihre Bewertungszahl auf der Stelle oder ist gar rückläufig, dann ist das ein Warnsignal und sollte Diskussionen im Vertriebsteam über die Sinnhaftigkeit dieses Verkaufsfalls auslösen. An einem solchen Punkt angekommen macht es Sinn, kreativ zu werden und auch mal unkonventionelle Wege zu gehen. Und wie könnte so etwas aussehen? Dazu stelle ich Ihnen ein weiteres Beispiel aus dem Vertriebsalltag vor.

Der Vertriebsmann Lothar Kern erteilte einer potenziellen Kundin eine Absage – mit äußerst positiven Konsequenzen. Wie kam es dazu?

Lothar Kern ist bei der Frankfurter Druck GmbH verantwortlich für Neukunden. Aus seinem Branchennetzwerk hatte er vor einigen Monaten den Hinweis erhalten, dass die Firma Service Print AG modernisieren möchte. Zügig hatte er sich zur offiziellen Ansprechpartnerin für die Anforderung, Frau Marita Koch, durchgefragt. Nach ein paar Telefonaten und dem Austausch von E-Mails gab es das erste persönliche Treffen und einen Folgebesuch zwei Wochen später. Frau Koch freute sich über die umfassenden Informationen, wollte den Rundgang durch die Produktion jedoch aus Zeitgründen auf einen anderen Zeitpunkt verschieben. Zum Abschluss des Gesprächs wurde der Besuch einer Referenzinstallation der Frankfurter Druck mit Beteiligung der Leitung von Frau Koch vereinbart. Lothar Kern hatte in den folgenden Wochen jeweils ein paar Mal versucht, Marita Koch bezüglich der Terminierung des Besuches mit ihrem Management zu erreichen. Oft ist er dabei auf die Sprachbox gelaufen und das eine oder andere Mal war Frau Koch gerade „in einem Meeting“. Zurückgerufen hat sie nicht. In Summe war das Ergebnis bezüglich des Besuches gleich Null – bei ein paar Stunden Invest für die Telefonate und deren Vorbereitung. Herr Kern war frustriert. Doch dann kam der so nicht erwartete Rückruf von Frau Koch. Sie bat um eine umfangreiche Testinstallation, anstatt den grundsätzlich besprochenen Referenzbesuch zu konkretisieren. Obwohl Herr Kern enttäuscht war, blieb er am Telefon ruhig und erklärte Frau Koch, dass er seinerseits in einer Sitzung sei, legte auf und zog beinahe gleichzeitig seine Bewertungsmatrix aus seinen Unterlagen. Er kam einfach nicht weiter. Schon seit Wochen gab es keinerlei positive Entwicklung. Kern diskutierte die sich nicht verbessernde Bewertungszahl mit seinem Vertriebsleiter und gemeinsam beschlossen sie, Frau Koch bezüglich ihrer Anfrage auf der Basis der aktuellen Situation abzusagen. Gesagt, getan. Im Gespräch war Frau Koch nicht sonderlich motiviert. Der geplante Referenzbesuch mit ihrem Chef war für sie nicht interessant und auch die resultierende Absage der Testinstallation nahm sie recht teilnahmslos hin. Man tauschte noch ein paar Nettigkeiten aus, vereinbarte in Verbindung zu bleiben und verabschiedete sich höflich. Damit war das Thema zunächst erledigt.

Zwei Monate später traf Herr Kern den Chef von Frau Koch zufällig auf einem Branchenkongress. Nach ein paar Worten einleitenden Small Talks erfährt Lothar Kern, dass

bezüglich Investitionen in diesem gerade begonnenen Geschäftsjahr keines der mit Frau Koch andiskutierten Projekte möglich gewesen wäre. Lothar Kern und sein Vertriebsleiter haben also alles richtig gemacht mit ihrer Entscheidung. Sie hatten keine Chance und haben diese Erkenntnis auf den Punkt gebracht. Der „Forecast-Zombie“ hat also keine Ressourcen gefressen und keine Aufmerksamkeit gebannt. Das Erkennen der sich nicht positiv entwickelnden Geschäftsmöglichkeit hat der Firma Frankfurter Druck viel Zeit, Geld und Akquisepower gespart. Sie sind nun frei, erfolgversprechendere Geschäfte zu finden und zu qualifizieren.

Wie wäre der Fall aber verlaufen, wenn es eine echte Geschäftsmöglichkeit gegeben hätte? Dann hätte Frau Koch auf die Absage eines leistungsstarken Anbieters sicher anders reagiert und wäre um die weitere Zusammenarbeit in der Auswahlphase stärker bemüht gewesen.

Ich habe die scheinbar paradoxe Wirkung von Absagen schon selbst erlebt. Als ich eine Zielkundin mit einer begründeten Absage konfrontierte, bat sie mich, das Ganze nochmals zu überdenken. Im gleichen Gespräch lieferte sie mir konkrete Anhaltspunkte, die dazu beitrugen, meine Bewertungszahl zügig zu nach oben zu verändern. Aus meiner persönlichen Erfahrung lohnt es sich, die Möglichkeit abzusagen einfach mal mitzudenken oder es in einem begründeten Fall tatsächlich zu tun. Das macht frei von zwanghaftem „Gewinnen-Müssen in jedem Fall und um jeden Preis“. Und es fühlt sich richtig gut an, auch wenn man als engagierter Vertriebsprofi möglichst keinen Abschluss gefährden will. Manchmal lohnt es sich für einen Geschäftsgewinn besondere Wege zu gehen.

Tipp: „Begegnen Sie sich als Weltmeister“

Wenn Sie einen Verkaufsfall bearbeiten, Ihre nächsten Schritte überlegen und mit dem Kunden sprechen, sollten Sie einen wichtigen Punkt immer klar vor Augen haben: Sie sind ein Profi, der eine relevante Leistung anbietet. Und es gibt bestimmt einen Teilbereich, in dem Sie außergewöhnlich, ja weltmeisterlich gut sind. Mit diesem Wissen um Ihre Werte können Sie selbstbewusst umgehen. Treten Sie nicht überheblich, aber selbstsicher auf. Bauen Sie den Kontakt zum Gegenüber mit echtem Interesse am Kunden, klugen Fragen und Engagement auf. Dabei ermitteln Sie beide, ob und wie es zu einer für beide Seiten gewinnbringenden Partnerschaft kommen kann. Und zwar auf Augenhöhe. Die Vorstellung, dass auch Ihr Kunde einzigartig in seiner Kombination aus handelnden Personen, geschäftlichen Zielen, besonderer Leistungsfähigkeit und spezifischen Anforderungen ist, hilft Ihnen, mit hoher Aufmerksamkeit vertrieblich zu arbeiten.

Arbeiten Sie im Kundenkontakt mit dem Bild „Weltmeister begegnen sich“! Denn Ihre Gedanken sind der Ausgangspunkt für Ihre Wirkung und Ihre Taten. Der große Nutzen dieser gelebten Metapher besteht in der resultierenden Wertschätzung für sich selbst und für die Einzigartigkeit des Gegenübers. Aus dieser Haltung heraus wird eine Kommunikation

auf Augenhöhe möglich und schließlich auch eine wertschätzende Absage wie im Fallbeispiel von Lothar Kern.

Tipp: Qualifizieren Sie kontinuierlich!

Machen Sie für Ihre wichtigen Geschäftsmöglichkeiten regelmäßig einen Qualifikations-Check und notieren Sie dabei jeweils das Datum in der Vorlage. So können Sie die Entwicklung über die Zeit ablesen und auf dieser Basis auch unkonventionelle oder gar drastische Maßnahmen wie beispielsweise Absagen motivieren, vor allem wenn die Bewertungszahl nicht kontinuierlich steigt oder gar rückläufig ist.

Betrachten wir zum Abschluss des Kapitels noch einmal unser Fallbeispiel der Firma Langemann & Söhne neun Monate später.

Der Exportleiter Herr Eckstein und sein Mitarbeiter Herr Breitenbach treffen mal wieder an der Kaffeemaschine aufeinander. Die Stimmung ist entspannt und Herr Breitenbach wendet sich freudig an Herrn Eckstein:

- *Herr Breitenbach:* „Mensch, Herr Eckstein, gerade haben wir das große Projekt aus Belgien gewonnen. Eine Million Euro in den kommenden zehn Monaten. Ist das nicht großartig?“
- *Herr Eckstein:* „Klasse Herr Breitenbach, herzlichen Glückwunsch. Das ist ein schöner Erfolg, der uns allen gut tut.“
- *Herr Breitenbach:* „Dankeschön. Unsere Vertriebsverantwortliche vor Ort, Frau Vermeer, hat aber auch einen tollen Job gemacht. Von Anfang an hat sie das Projekt konsequent qualifiziert und die Bewertungszahl kontinuierlich verbessert.“
- *Herr Eckstein:* „Das war schon eine schöne Leistung. Ich freue mich, dass sie mit unserer eingeführten vertrieblichen Qualifikation so gut klar kommt.“
- *Herr Breitenbach:* „Ja, die ganze Abteilung war zu Beginn auch skeptisch bei diesem Thema. Noch mehr Formalismus bei unserer chronischen Überlastung war wirklich nicht nach unserem Geschmack. Letztlich bin ich sehr froh, dass wir uns getäuscht haben. Wir bearbeiten dadurch nicht mehr, sondern weniger, aber dafür erfolgsversprechendere Projekte. So macht die Arbeit viel mehr Spaß, denn wir wissen jetzt viel besser, für was wir uns einsetzen. Und mehr Geschäft machen wir noch dazu.“

Herr Eckstein gratuliert Breitenbach per Handschlag, wünscht ihm ein schönes Wochenende und geht mit einem Lächeln im Gesicht zurück in sein Büro.

► **Kapiteltransfer** Was nehmen Sie als Wichtigstes für sich aus diesem Kapitel mit?

Zusammenfassung

Geschäftsmöglichkeiten qualifizieren – Wie Sie durch konsequente Fokussierung Ihren Vertriebs Erfolg steigern

- Geschäfte, die man nicht gewinnt, sollte man so früh wie möglich erkennen, auf der Basis nachvollziehbarer Kriterien bewusst ausqualifizieren und keine vertriebliche Energie investieren.
- Die Qualifikation von Geschäftsmöglichkeiten beruht auf zwei zentralen Fragenkomplexen:
 - Erstens: Gibt es überhaupt eine Geschäftsmöglichkeit?
 - Zweitens: Werden wir diese gewinnen?
- Als Indikator für Gewinnprojekte und „Forecast-Zombies“ hilft die Qualifizierung mittels Bewertungsmatrix dabei, den vertrieblichen Fokus zu justieren, Ressourcen optimal einzusetzen und dem Unternehmen den Pfad zu profitabilem Wachstum zu weisen.

Erfolgversprechende Vertriebsstrategie – Was wir von Sun Tzu lernen können

6

- Wie Sie durch den konsequenten Einsatz einer Vertriebsstrategie wahre Kontrolle über den Vertriebsprozess erlangen und Ihre Wettbewerber aus der Balance bringen können, erfahren Sie in diesem Kapitel. Sie lernen die vier Vertriebsstrategien INDIREKT, DIREKT, ENTWICKLUNG und VERTEIDIGUNG kennen und erfahren, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Vertriebsstrategie zu schaffen sind. Wir werfen einen Blick auf Ihre eigenen Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Fähigkeiten und beschäftigen uns damit, wie Sie Ihren Zielkunden und Ihre Wettbewerber sorgfältig beobachten und analysieren können. Anhand von Fallbeispielen analysieren wir Erfolgsmethoden und ordnen diese in vertriebsstrategische Vorgehensweisen ein.

Sun Tzu ist ein berühmter chinesischer Philosoph und Militärstrategie. Seine Lehren sind Pflichtstudium aller Management- und Vertriebsschulen in Asien. Vor 2500 Jahren war eine der zentralen Botschaften seiner Strategielehre: „Jede Schlacht ist gewonnen, bevor sie begonnen wird.“ (Tzu 2012, S. 14; frei übersetzt von Manfred Aull) Was können wir heute von Sun Tzus zentralen Botschaften lernen und was bedeuten diese übertragen auf das Thema Vertrieb?

Die Bedeutung dieser Aussage ist, die Bedingungen für den Sieg, also den Auftragsgewinn, schon vor dem Einsatz zu schaffen. Voraussetzung dafür ist die genaue Kenntnis seiner selbst, seiner Stärken und Schwächen, seiner Möglichkeiten und Fähigkeiten sowie auch derjenigen des Gegners – im B2B-Vertrieb des Wettbewerbers. Dazu ist es zunächst einmal notwendig, gut und sorgfältig zu beobachten. Deshalb werden wir es Sun Tzu gleichtun und in diesem Kapitel aufschlüsseln, was Sie zur Vorbereitung und im weiteren Verlauf Ihres vertrieblichen Ressourceneinsatzes bedenken sollten. Auf der Basis dieser sorgfältigen Beobachtung und Kenntnis wird eine Strategie entwickelt. Regeln und Auswahlkriterien für erfolgversprechende Vertriebsstrategien werden wir ebenso in diesem Kapitel behandeln.

Doch nicht nur die Planung ist wichtig, auch die Ausführung. Und das ist eben nicht nur das technische Umsetzen eines Planes, sondern ein anspruchsvoller Prozess, geprägt von intensiver Beobachtung und gezieltem Einsatz von vertrieblichen Taktiken. Ganz im Sinne einer der bedeutendsten Schriftstellerinnen des 19. Jahrhunderts, Marie von Ebner-Eschenbach, die vor über hundert Jahren gesagt hat: „Im Entwurf zeigt sich das Talent, in der Ausführung die Kunst.“ So werden wir uns im Verlaufe des Kapitels nicht nur den Entwurf, sondern auch die Ausführung von Vertriebsstrategien ansehen.

Ich ermutige Sie, über Ihren Vertriebsprozess nachzudenken und aus solchen Überlegungen Maßnahmen abzuleiten. Es ist von Beginn an wichtig, im „Driving Seat“ zu sitzen und Gestalter des Prozesses zu bleiben. Denn so vermeiden Sie, von den Geschehnissen in Ihrem Zielkundensystem getrieben zu werden. Und Sie behalten ganz im Gegenteil dazu die Kontrolle über die Vertriebskampagne durch Beobachten, Bewerten und gezieltes Setzen von Taktiken.

Diese aktive Rolle durchzieht meine persönliche Vorgehensweise und mein Buch wie ein roter Faden. Schon im Kap. 5 hatte ich Sie aufgefordert, regelmäßig aktiv zu bewerten und auch mal unkonventionelle Maßnahmen wie das aktive Ausqualifizieren von Geschäftsmöglichkeiten einzusetzen: Auch ein Wettbewerber mit größeren Kräften kann besiegt werden, wenn man die Situation kontrolliert. Meine These und Grundmotivation für das Kapitel lautet:

- Wahre Kontrolle über den Vertriebsprozess wird unseren Wettbewerb aus der Balance bringen.

Das wird passieren, wenn Sie echten geschäftlichen und persönlichen Wert darstellen können und die Passung mit den richtigen Leuten hergestellt haben. Wahre Kontrolle beginnt in uns selbst – bei unserer eigenen Disziplin. Diese Disziplin beginnt ganz vorne im Vertriebsprozess, oder wie Sun Tzu sagt: „Gewinne zuerst und kämpfe dann.“ (2012, S. 14) Denn kämpfen bedeutet Energien einzusetzen, beispielsweise für die Ausarbeitung von Angeboten oder die Durchführung umfangreicher Teststellungen. All das ist wichtig und trägt zum Auftragsgewinn bei. Allerdings kann dieser Einsatz auch verpuffen, wenn wir – möglicherweise initiiert durch einen Wettbewerber – an den falschen Themen arbeiten. Sun Tzus sehr pointierter Rat „Gewinne zuerst“ bedeutet, vor massivem Ressourceneinsatz einen Schritt zurückzutreten, die Lage zu bewerten und dann eine bewusste Entscheidung für eine Vertriebsstrategie und entsprechende Taktiken zu treffen. Durch Beschäftigung mit und Einsatz von Vertriebsstrategien soll Folgendes erzielt werden:

- Etablierung und Verbesserung der Kontrolle von qualifizierten Geschäftsmöglichkeiten,
- effektiver Abschluss von kurzfristigen profitablen Geschäften,
- Steigerung der wiederkehrenden Geschäfte zu niedrigeren Vertriebskosten,
- Verbesserung der Forecast-Qualität,
- spezifische Zuordnung von Strategien zu bestimmten Vertriebskampagnen,
- Vorwegnahme von Wettbewerbsstrategien und deren Abwehr in einer professionellen, ethischen und proaktiven Weise.

Im folgenden Fallbeispiel erfahren Sie von den Möglichkeiten einer erfolgsversprechenden Vertriebsstrategie. Dazu vorweg ein Tipp, der den eingangs zitierten Impuls von Sun Tzu aufgreift:

Tipp: Seien Sie Ihr eigener General!

Bei näherem Hinsehen gibt es eine Reihe von Parallelen zwischen der Militärstrategie und dem Vertrieb. Einer gewinnt und erhält den Auftrag. Die Wettbewerber sind geschlagen. Seien Sie Ihr eigener General, der Informationen sammelt, eine Strategie sowie einen Plan entwickelt und diesen konsequent aber adaptiv ausführt.

Sehen wir uns nun einmal an, wie sich eine Vertriebsstrategie auf einen konkreten Verkaufsfall anwenden lässt. Auf den nächsten Seiten finden Sie einen durchaus umfangreichen Fall, an dem ich zwei verschiedene Vertriebsstrategien erläutere und deren praktische Anwendung aufzeige. Und dieser Fall wird uns auch noch in den beiden folgenden Kapiteln zum zentralen Vertriebswerkzeug „Verkaufsplan“ und zu der Ermittlung von und Umgang mit „Entscheidungsmächtigen Strukturen im Kundensystem“ begegnen. Insofern lohnt sich die Beschäftigung mit dem Fall ganz besonders.

6.1 Fallbeispiel „Brillant“

Kurzübersicht Fall „Brillant“

Die Freitag AG möchte ein neues ERP-System anschaffen, mit dem auch das Berichtswesen über den gesamten Konzern hinweg effizienter gestaltet werden soll. Die beiden Wettbewerber Edelweiß Technologies GmbH mit ihrem Vertriebsverantwortlichen Hannes Atterer und Omega Systems Ltd., vertreten durch Paul Brillant, bemühen sich um den Auftrag. Die technische Leistungsfähigkeit ist die Stärke der Edelweiß-Lösung, während Omega in der Vergangenheit nennenswerte Referenzen aufgrund von Flexibilität und Lösungsanpassungen gewinnen konnte. Der Verlauf der beiden Vertriebskampagnen und die jeweils angewendeten Vertriebsstrategien werden uns nun auf den folgenden Seiten beschäftigen.

Fallbeschreibung

Federnden Schrittes und tonlos sein Lieblingslied trällernd verlässt Herr Hannes Atterer die Firma Freitag und geht auf den Besucherparkplatz zu. Seine Tasche fühlt sich so leicht an wie selten. Außer Hörweite des Gebäudes steigert er die Lautstärke passend zu seiner Laune. Als er die Fahrertür zuzieht überkommt es ihn: „Tschakka!“ ruft es aus ihm heraus, und: „Was mache ich nur zuerst mit der Provision aus diesem Auftrag?“ Ach, das Leben eines erfolgreichen Vertriebsmanns kann so schön sein, dachte er. Und erfolgreich war gerade sein Meeting mit dem Abteilungsleiter Klaus Laible, gesamtverantwortlich für die

technische Evaluierung der Angebote für das neue ERP-System. Er lässt das Gespräch mit Herrn Laible noch einmal Revue passieren. Herr Laible war sehr offen und positiv in seinen Aussagen. Er sieht die Lösung von Herrn Atterer klar im Vorteil, denn die technischen Anforderungen und Leistungsparameter seien gut erfüllt. Hannes Atterer und das von ihm vertretene Unternehmen „Edelweiß Technologies GmbH“ hätten sich bei den technischen Vorarbeiten als kompetent erwiesen. Also, wenn er für die Vergabe des großen Auftrags gefragt wird – und er wird gefragt – dann würde er sich entsprechend positiv äußern. Hannes Atterer ist im Verlauf des Gesprächs richtiggehend gewachsen. Es hat sich also ausgezahlt, vollen Einsatz zu zeigen. Gut gelaunt hatten sich die beiden Männer verabschiedet und sich in Erwartung einer baldigen Auftragsvergabe ein schönes Wochenende gewünscht.

Hannes Atterer hat augenscheinlich allen Grund, zufrieden zu sein. Auch Laibles kritische Anforderung in Bezug auf die schnellen Reaktionszeiten des zentralen Servers konnten die Software-Programmierer von Edelweiß Technologies lösen und in einem finalen Test unter simulierter Last nachweisen. Ein letzter technischer Meilenstein ist damit erreicht. Jetzt kann der Auftrag kommen, im Laufe dieses Monats wäre das optimal, findet Atterer, denn dann sähen seine Quartalszahlen richtig gut aus und er hätte seine Ziele übererfüllt. „Na Hannes, ist der Auftrag von der Firma Freitag schon im System? Du weißt, heute ist der letzte Buchungstag im Quartal“, fragt sein Vertriebsleiter. „Nein, ich rufe gleich nochmal dort an“, erwidert Hannes Atterer. Aber Klaus Laible war nicht zu erreichen. „Mist“, dachte Herr Atterer, „dann schicke ich ihm eine E-Mail und probiere nach dem Mittag noch einmal, ihn zu erreichen.“ Aber: Weder ist Herr Laible telefonisch erreichbar, noch reagiert er auf die E-Mail. Die nächsten Arbeitstage verstreichen, ohne dass Klaus Laible erreichbar ist oder sich zurückmeldet. Was ist da los? Ist Herr Laible in der heißen Phase der Entscheidung und Auftragsvergabe in den Urlaub gefahren? So richtig versteht Hannes Atterer die Welt nicht mehr.

Und dann kommt endlich die erhsehnte Post von Firma Freitag. Atterer kann gar nicht fassen, was da steht: „... Vielen Dank für Ihr hervorragendes Angebot und Ihr Engagement in unserem Projekt. Leider müssen wir Ihnen mitteilen, dass wir Sie bei der aktuellen Beauftragung nicht berücksichtigen können“ Boom. Ein präziser, harter und äußerst schmerzhafter Schlag mitten in die Magengrube. Seine Welt scheint sich zu drehen, und er möchte in den Erdboden versinken. Aber er steht da wie versteinert, geschlagen von einem Wettbewerber. Hannes Atterer fragt sich: „Wie konnte das geschehen?“

Werfen wir einen Blick hinter die Kulissen und sehen uns an, was der erfolgreiche Wettbewerber „Omega Systems Ltd.“, der den Auftrag gewonnen hat, anders gemacht hat.

Paul Brillant, Vertriebsverantwortlicher der Omega Systems weiß, dass das hier eine schwierige Nummer werden würde. Herr Laible und seine enge Mitarbeiterin Roswita Seeger bestätigten ihm bei einem persönlichen Gespräch vor Ort auf seine Nachfrage, dass es einen Anbieter gäbe, der die Anforderungen erfülle und dessen Lösung man kenne. Aber so schnell gibt er nicht auf. Kaum ist er zurück im Büro, greift Paul Brillant zum Telefon. Er bedankt sich bei Frau Seeger aufrichtig für das Meeting und bittet um eine kurze persönliche Abstimmung zur Klärung einiger weniger Punkte, welche in ihrem Treffen offen geblieben sind. Frau Seeger ist einverstanden und weist vorsorglich darauf hin,

dass Herr Laible nicht mehr zur Verfügung stehen kann. Natürlich ist Herr Brilliant einverstanden, denn er weiß, dass gerade in Einzelgesprächen meist offener gesprochen und mehr Information ausgetauscht wird.

Tipp: Führen Sie Einzelgespräche!

Gespräche zur Gewinnung auch sensibler Informationen brauchen Vertrauen und Offenheit. Vertrauen entsteht sukzessive im Verlauf eines oder mehrerer guter Kontakte. Dazu ist es wichtig, auch etwas von sich selber zu zeigen und zu geben, denn niemand möchte es mit einem Roboter zu tun haben. Und echte Offenheit entsteht selten in einem gleichzeitigen Gespräch mit mehreren Vertretern des Kunden. In der Gruppe wird jeder Gesprächspartner darauf bedacht sein, nur „veröffentlichbare“ Informationen preiszugeben. Geben Sie sich und Ihrem Gesprächspartner eine Chance, sich in Vieraugengesprächen auf der Basis der bereits aufgebauten Vertrauensbeziehung zum beiderseitigen Vorteil stärker zu öffnen.

Im Gespräch mit Frau Seeger erfüllt sich dann seine Hoffnung, wichtige Informationen durch das Setting eines Einzelgesprächs zu erhalten. Er ermittelt, dass der Finanzbereich des Unternehmens wesentlicher Initiator des Projektes ist. Man wolle die Integration des Konzerns und das gesamte Berichtswesen verbessern. Der CFO war erst vor einem halben Jahr vom Unternehmenschef geholt worden. Man munkelt, dass die langjährige Zusammenarbeit der beiden in der Vergangenheit dabei eine wesentliche Rolle gespielt hat. Die Konzerntöchter sind in den letzten Jahren stark gewachsen und in dieser Phase hatten die Synchronisierung der Prozesse und Effizienzgewinne nicht die oberste Priorität. Jetzt, in der Phase deutlich abgeschwächten Wachstums, rückt genau das stärker in den Fokus, was natürlich noch nicht in alle Ebenen vorgedrungen ist.

Zum Ende des Gesprächs deutet Frau Seeger auf seine Nachfrage an, dass man mit dem Wettbewerber Edelweiß Technologies im Gespräch sei, was Herr Brilliant als Information höflich entgegennimmt, obwohl es ihn nicht besonders freut. In den letzten verbleibenden Gesprächsminuten will er in jedem Fall nochmal auf die im Finanzbereich angestrebten Effizienzgewinne durch die neue Lösung eingehen und fragt: „Sagen Sie Frau Seeger, das mit der Konsolidierung des Berichtswesens ist ja wirklich spannend. Dazu konnten wir in der Vergangenheit in ähnlichen Szenarien mit unseren Lösungen gut beitragen. Wer im Finanzbereich beschäftigt sich denn neben dem CFO intensiver mit dieser Anforderung?“

Tipp: Verlassen Sie beim Fragen Ihre Komfortzone!

Stellen Sie nach dem Anwärmen auch die kniffligen Fragen in Ihren Kundengesprächen. Die so ermittelten Antworten sind die Basis für die Bestimmung der Vertriebsstrategie und für die weitere Vorgehensweise.

Er weiß, dass er im ersten Schritt nicht notwendigerweise an den CFO für ein Informationsermittlungsgespräch herankommt und insofern ist es ihm wichtig, einen realistischen Einstieg für ein Informationsgespräch zu finden. Frau Seeger nennt Herrn Lars Korint, Leiter Controlling, als wesentlichen Beteiligten aus dem Finanzbereich. Paul Brillant bedankt sich herzlich für den konstruktiven Austausch und nach weniger als einer Stunde verlässt er das Büro von Frau Seeger mit der Zusage, sie auf dem Laufenden zu halten.

Tipp: Informieren Sie Ihre Unterstützer!

Unternehmensvertreter, die Ihnen helfen das Kundensystem zu verstehen und darin zu navigieren, sind unschätzbar wertvoll in Ihren Vertriebskampagnen. Und diese Menschen sollten Sie im Gegenzug informiert halten und unterstützen, wo es geht. Im Idealfall entwickeln Sie diese zu Mentoren, welche für Sie verkaufen, wenn Sie nicht vor Ort sind. Bearbeiten Sie dazu das Kap. 7.

Paul Brillant wittert seine Chancen und erkennt, dass er im Gespräch mit Frau Seeger wichtige Bausteine für seine Vertriebsstrategie gesammelt hat. Er muss unbedingt diesen Anforderungen des Finanzbereichs als wesentlichen Projektinitiator auf den Grund gehen. Auf dem Weg zurück in sein Büro denkt er intensiv über die Ausgangssituation und seine Handlungsoptionen nach.

Betrachten wir nun einmal die Analyse- und Planungsschritte, die Paul Brillant einsetzt, sobald er zurück im Büro seiner Firma ist. Zunächst sieht er sich seinen schärfsten Wettbewerber Edelweiß Technologies nochmal genauer an. Deren System ist technisch gut und stabil. Sie sind ein starker, technisch überlegener Wettbewerber, wenn man von den nackten Leistungszahlen ausgeht. Und das rechtfertigt aus Sicht des Überlegenen in vielen Fällen eine offene und direkte Vorgehensweise. Wenn ein Wettbewerber aus einer technischen Leistungsperspektive überlegen ist, teilt er dies oft jedem ungefragt mit. Und Brillant erfährt aus dem Gespräch mit Frau Seeger, dass Hannes Atterer genau das tut. Atterer setzt voll auf die Überlegenheit seiner technischen Leistungszahlen und arbeitet intensiv mit dem technisch Verantwortlichen Klaus Laible und seinen Mitarbeitern. Dieser Stärke muss Paul Brillant gewieft begegnen, denn die direkte Auseinandersetzung auf dem Schlachtfeld der technischen Zahlenwerte kann er nicht gewinnen.

Und genau das sind die ersten Fingerzeige, denen Paul Brillant im Büro nachgeht. Er sieht in der weiteren Ermittlung und Ausarbeitung der im Gespräch mit Frau Seeger ange deuteten Kriterien bezüglich der Konsolidierung des gesamten Berichtswesens seine Chance. Die Chance nämlich, ein Bewusstsein für den Wert seiner Omega-Lösung für die zugrunde liegenden Projektziele des initierenden Unternehmensteils Finanzen zu schaffen und so seine Gewinnchancen deutlich zu erhöhen. Und dazu gilt es weitere Informationen zu sammeln und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Als nächste wichtige Maßnahme plant er deshalb ein Gespräch mit dem von Frau Seeger genannten Leiter des Konzerncontrollings.

Als Brillant Herrn Korint, Leiter Controlling des Konzerns, kontaktiert, reagiert dieser zunächst etwas barsch mit der Begründung, dass die diesbezüglichen Anforderungen bereits bei den „richtigen“ Stellen im Konzern positioniert seien. Korint ist es nämlich leid, von Verkäufern mit technischen Produktdaten und deren Lösungen konfrontiert zu werden. Aber Brillant ist vorbereitet. „Wenn ich Ihre grundsätzliche Motivation hinter dem Projekt richtig verstanden habe, dann geht es unter anderem darum, durch effizienteres Berichtswesen Synergieeffekte im Konzern zu heben.“ Korint zuckt und denkt sich „Das ist ja mal eine positive Überraschung. Ein Verkäufer, der nicht von sich und seinen Produkten, sondern von den Prioritäten des Kunden spricht.“ Sein Zeitplan ist eng, doch er willigt in ein halbstündiges Gespräch mit Brillant noch in dieser Woche ein.

Die Synergieeffekte, die ein vergleichbares Unternehmen mit der Omega-Lösung erzielen konnte, sind zentrales Thema im Gespräch mit Lars Korint. Korint hat zwar seine Anforderungen gegenüber der Technik und dem Einkauf geäußert, aber im Grunde ist er nicht hundertprozentig überzeugt, dass diese bisher stringent in den Bewertungs- und Auswahlprozess eingebracht wurden. Paul Brillant arbeitet nun die spezifischen Anforderungen des Finanzbereichs in Bezug auf die zu berichtenden Zusammenhänge, Schnittstellen zu den Bilanzierungssystemen und Datenverfügbarkeit in Echtzeit mit dem Leiter Controlling noch deutlicher heraus. Lars Korint fühlte sich in diesem Gespräch verstanden und gewürdigt. Und er findet die von Paul Brillant dargestellten Möglichkeiten moderner ERP-Systeme so interessant, dass der CFO Ernst Dime davon erfahren sollte. Diese Handlungskette scheint automatisch zu fließen – aber es steht eine sehr fundierte Planung und professionelle Ausführung dahinter.

Tipp: Individualität respektieren!

Jede Person im Unternehmen ist ein Individuum mit eigenen Einschätzungen, Zielen und Prioritäten. Sehen Sie jede Interaktion mit einem Unternehmensvertreter als eine wertvolle Möglichkeit, den Kosmos des jeweiligen Gegenübers zu erforschen. Besonders wichtig ist natürlich dabei der Kosmos einer nicht an vorderster Front auftauchenden, aber für die Entscheidungsfindung einflussreichen Person, wie im Fall von Herrn Korint, die Ihre Wettbewerber möglicherweise ignorieren.

Im Termin mit dem CFO Herrn Dime kann Paul Brillant richtig gut punkten. Denn er hat die mit Herrn Korint herausgearbeiteten Anforderungen und seine darauf eingehenden Lösungsvorschläge bestens vorbereitet und mit Referenzen untermauert. Herrn Dimes Kommentare bewegen sich im Bereich „Ich wusste noch gar nicht, dass so etwas geht“ bis „Da bringen Sie mich auf eine gute Idee“. Er macht sich eine Reihe von Notizen und bedankt sich zum Abschluss des Gesprächs für einige Denkanstöße, die in den Auswahlprozess einfließen sollten. Paul Brillant ist natürlich hocherfreut, als Klaus Laible nur wenige Stunden nach dem Gespräch anruft und weitere technische Tests der Omega-Lösung vereinbart, welche kurzfristig anberaumt und mit dem Technikteam durchgeführt werden. Dabei werden die noch offenen Fragen der technischen Beurteilung positiv nachgewiesen.

Der CFO Herr Dime fordert den Bericht der Technik zügig an, und Herr Korint ergänzt zusammen mit der für den Beschaffungsprozess verantwortlichen Einkaufsabteilung die Auswertungsmatrix, um die neu entdeckten Möglichkeiten von ERP-Systemen ausreichend zu würdigen. Während die Edelweiß-Lösung in der Technik besser punktet, überwiegen doch die nachgewiesenen Integrations- und Effizienzvorteile von Omega Systems. Das Ergebnis der Schlussverhandlung: Omega erhält den Zuschlag.

Tipp: Auswertungsschema der angebotenen Lösungen beeinflussen!

Sehr oft ist das Auswertungsschema des Kunden für die verschiedenen angebotenen Lösungen das in Tabellenformat ausgedrückte Bauchgefühl derjenigen, die den Entscheidungsprozess beeinflussen. Glauben Sie bitte nicht, dass es sich dabei um ein objektives Schema des Unternehmens handelt. Wenn Sie es schaffen, den Top-Entscheidern den Wert Ihrer Lösung und Ihres Unternehmens als Partner zu vermitteln, dann werden auch Auswertungsschemata angepasst und Kaufentscheidungen zu Ihren Gunsten getroffen.

Im Ergebnis hat sich die Gesamtsituation in der Geschäftsmöglichkeit „ERP-System für die Freitag AG“ durch konsequente Planung und Umsetzung einer INDIREKTEN Vertriebsstrategie grundlegend geändert. Schauen wir uns jetzt einmal die generelle Beschreibung der INDIREKTEN Vertriebsstrategie an, wobei ich relevante Bezüge zum Fall herstelle.

6.2 Vertriebsstrategie INDIREKT

Die INDIREKTE Vertriebsstrategie sollten Sie immer dann auswählen und anwenden, wenn eine Geschäftsmöglichkeit mit Kaufmotiv vorliegt und Sie mit Ihrer Lösung keine eindeutige Überlegenheit in Bezug auf die Entscheidungskriterien besitzen. In unserem Fall treffen diese Bedingungen auf die Lösung von Omega Systems zu. Wenn es also keine augenscheinliche Überlegenheit gibt, dann gilt es durch effektive Maßnahmen in den Augen der Entscheider eine solche für das eigene Unternehmen und die eigene Lösung zu schaffen. Beispielsweise durch Beeinflussung der Spielregeln im Entscheidungsprozess. Beeinflussung hat zwar für manche einen negativen Beigeschmack, allerdings haben wir im beschriebenen Fallbeispiel gesehen, dass die Beeinflussung letztlich zum Wohl des Kunden geschah. Und so sollte es sein. Wir sollten ethisch sauber mit dem Wohl der Beteiligten im Blick handeln.

Sun Tzus Rat, auf diese Situation übertragen, lautet: „Warte und beobachte die Strategie des Feindes (also in unserem Fall: des Wettbewerbers). Wenn der sich festgelegt hat, dann ändere den Fokus der Auseinandersetzung zugunsten deiner Stärke oder deines Wettbewerbers Schwäche.“ Greifen Sie dort an, wo der Gegner schwach ist oder wo Sie einen

Vorteil haben. Positionieren Sie sich mit den Themen bei den Personen, wo es Ihr Wettbewerber nicht erwartet. Voraussetzung dafür ist eine gute Kenntnis der Stärken und Schwächen seiner selbst und des Wettbewerbers. Auch Geduld und das richtige Timing sind entscheidend. So wiegt sich der vermeintlich stärkere Wettbewerber in Sicherheit, während Sie im Hintergrund Ihre Strategie zum Tragen bringen. Ohne Lärm und ohne, dass der vermeintlich Stärkere aktiv davon erfährt, sondern sich im Gegenteil wie Hans Atterer in Sicherheit wiegt. Das geht nur mit der richtigen Unterstützung beim Kunden, welche es sich oft durch besondere Anstrengung zu erarbeiten gilt. Paul Brillant hatte sich die Unterstützung von Herrn Korint erschlossen, in dem er dem Leiter Controlling ein gutes Verständnis der zugrunde liegenden Projektmotivation einerseits und die diesbezügliche Leistungsfähigkeit der Omega-Lösung andererseits vermittelt hat.

Tipp: Timing ist wichtig!

Das richtige Timing ist oft auch bei sensiblen Informationen, wie zum Beispiel einem finalen Preisangebot, erfolgsentscheidend. Größte Chancen für die bestmögliche Wirkung eines solchen Best-and-Final-Offer (BAFO) entfalten Sie so: Terminieren Sie die Abgabe noch zeitgerecht für die Berücksichtigung in der Entscheidung, jedoch zu spät für den Wettbewerb, um darauf noch vor der Entscheidung zu reagieren. Um das tun zu können, ist die möglichst gute Ermittlung des Entscheidungsprozesses und seiner Zeitachsen wichtig.

Blicken wir jetzt noch einmal kurz darauf zurück, wie Paul Brillant seine Vertriebsstrategie INDIREKT entwickelt und umgesetzt hat:

In einem ersten wichtigen Schritt ermittelte er die Prioritäten der Initiatoren der Investitionen. Das waren im Wesentlichen die Anforderungen des Finanzbereichs in Bezug auf die zu berichtenden Zusammenhänge und Schnittstellen zu den Bilanzierungssystemen und Datenverfügbarkeit in Echtzeit. Bezüglich dieser Kriterien konnte Brillant die Lösung der Omega Systems vor allem bei den Projektinitiatoren und Entscheidern im Finanzbereich überzeugend darstellen. Auf dieses Feld wollte er die Aufmerksamkeit lenken und folglich die Entscheidung herbeiführen. Er strebte die Verlagerung der Entscheidung weg von einer unterlegenen Situation hin zu einem Szenario an, in dem seine Gewinnchancen deutlich verbessert sind. Er orientierte sich an der Maxime einer INDIREKTEN, flankierenden Vertriebsstrategie: „Ändere die Spielregeln der Entscheidung.“

Tipp: Kreativität und Mut sind gefragt!

Kreativität ist gefragt bei der Ermittlung der erfolgsfördernden nächsten Schritte in der Vertriebskampagne. Beraten Sie sich und brainstormen dazu im Vertriebsteam oder mit Ihrem Vertriebsleiter. Und gehen Sie die ermittelten Maßnahmen mutig an. Bearbeiten Sie dazu auch das Kap. 8.

Es gibt ein zwingendes Kaufmotiv bei keiner eigenen Überlegenheit



Mit Cleverness den Kunden zu neuen
Einschätzungen und Kriterien bewegen

- Die Spielregeln beeinflussen
- Intensiv mit/über Mentor arbeiten
- Timing und subtiles Vorgehen wichtig
- Nur einen Teil des Kuchens (Nische/Abteilung) sichern

Beispiele:

- Vorteilhafte Untersuchungen & Referenzanalysen positionieren
- Geschäftsmöglichkeit fragmentieren, Kompatibilität aufzeigen

Abb. 6.1 Vertriebsstrategie INDIREKT

Kurz zusammengefasst lautete Brillants strategischer Ansatz: „Beeinflusse die letztlich wirksamen Entscheidungskriterien in Richtung Flexibilität der zu berichtenden Zusammenhänge, der Schnittstellenkompatibilität zu den relevanten Bilanzierungssystemen und der Datenverfügbarkeit in Echtzeit.“

In Abb. 6.1 sehen Sie eine zusammenfassende Darstellung der Vertriebsstrategie INDIREKT.

Tipp: Machen Sie sich Ihre Vertriebsstrategie klar – Formulieren Sie sie aus!

Analysieren und bewerten Sie Ihre gesammelten Erkenntnisse und schätzen Sie Ihre Situation gemäß des „Strategieauswahlschemas“ Abb. 6.5 ein. Formulieren Sie Ihre Vertriebsstrategie in einem Satz aus. Das schafft Bewusstsein über Ihr Vertriebsziel und hilft bei der Bestimmung der nächsten Schritte.

Betrachten wir nun die Erläuterung der von Hannes Atterer gewählten Vertriebsstrategie DIREKT.

6.3 Vertriebsstrategie DIREKT

Bei deutlicher Überlegenheit gegenüber den Wettbewerbern kommt die Vertriebsstrategie DIREKT zum Einsatz. Allerdings: Die Überlegenheit sollte zwei zu eins -oder noch besser drei zu eins- betragen. Obwohl das in der Realität nicht allzu oft der Fall ist, wird – wie im Fall von Hannes Atterer – die DIREKTE Strategie am meisten eingesetzt. Und sie wird auch am häufigsten von der subtileren INDIREKTEN Strategie geschlagen. Sun

Tzu empfiehlt bei einer deutlichen Überlegenheit den Feind mit hoher Geschwindigkeit und ohne nachzulassen anzugreifen, um die Entscheidung schnell herbeizuführen. Er sagt: „Es ist essenziell, schnelle entscheidende Siege herbeizuführen, nicht verlängerte Operationen. Erkenne den Moment und schlage zu. Die Verantwortung des Generals ist es, eine solche Situation zu schaffen.“ (2012, S. 5) Das Verhalten des Marktführers ist oft von der DIREKTEN Strategie geprägt. Aufgrund von Größe, Reputation, Referenzen und Ressourcen lässt sich dabei in manchen Fällen eine deutliche Überlegenheit ableiten, welche eine solche Vorgehensweise rechtfertigt. Auch für den ersten und manchmal einzigen Anbieter einer bestimmten Lösung ist es die richtige Strategie – zumindest für die Dauer der einzigartigen Differenzierung. Der Erste am Markt ist darum bemüht, dass möglichst viele von diesem Vorteil erfahren. Es gibt keinen Grund, subtil und geduldig vorzugehen. Entschlossenheit und Schnelligkeit sind gefragt. Mit Fanfaren, Pauken und Trompeten sowie maximaler Beschleunigung der Vertriebskampagne. Darin zeigt sich ein weiteres Merkmal der DIREKTEN Strategie. Sie ist nämlich offensichtlich. Man kann sie insofern gut identifizieren und sich auf sie einstellen. Sie ist schwer zu stoppen, aber sie kann ausgehebelt werden, wenn man es wie ein guter Judokämpfer schafft, deren übermächtige Kraft ins Leere laufen zu lassen.

In unserem Fall hat sich Hannes Atterer in der Umsetzung seiner DIREKTEN Strategie zu sehr auf die Überlegenheit seiner technischen Daten verlassen. Die war zwar unstrittig gegeben, aber die Wirkung dieser Überlegenheit wurde ausgehebelt, da durch subtile Umsetzung einer INDIREKTEN Vertriebsstrategie die Spielregeln der Entscheidung zu Ungunsten von Hannes Atterer und seiner Edelweiß Technologies GmbH verändert wurden.

Die DIREKTE Vertriebsstrategie lässt sich wie in Abb. 6.2 zusammenfassen:

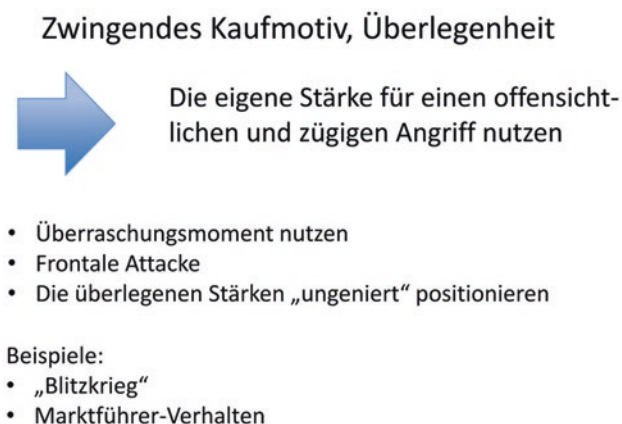


Abb. 6.2 Vertriebsstrategie DIREKT

Die defensiven Vertriebsstrategien VERTEIDIGUNG und ENTWICKLUNG

Zwei der vier generellen Vertriebsstrategien haben wir im Fallbeispiel kennengelernt: die DIREKTE und die INDIREKTE Vertriebsstrategie. Beide gehören zu der Klasse der offensiven Strategien, die Sie bei Bestehen eines zwingenden Kaufmotivs anwenden, welches uns bereits aus dem Kap. 5, Abschn. 5.1.3 bekannt ist. Wenn es kein solches Kaufmotiv gibt, dann wird derzeit nicht über eine Geschäftsmöglichkeit oder einen Beschaffungsvorgang entschieden. Es ist also im übertragenen Sinne keine Schlacht zu gewinnen und in diesem Fall kommt die Klasse der defensiven Strategien zum Einsatz. Es gibt zwei solcher defensiver Strategien, nämlich VERTEIDIGUNG und ENTWICKLUNG.

In dieser Defensivsituation, in der keine Kaufentscheidung getroffen wird, geht es nun in einem weiteren Auswahlsschritt um die Frage, ob es sich um einen bereits bestehenden Kunden oder um eine Neukundensituation handelt. Im Falle einer bestehenden Kundenbeziehung ist die Vertriebsstrategie VERTEIDIGUNG angezeigt. Sie ist geprägt von Festigung und Ausbau der Kundenbeziehung. In einer Neukundensituation geht es im Gegensatz dazu darum, erste Beziehungen zu Verantwortungsträgern beim Kunden aufzubauen und Anknüpfungspunkte für eine spätere Vertriebskampagne zu finden, d. h. die Vertriebsstrategie ENTWICKLUNG anzuwenden.

6.4 Vertriebsstrategie VERTEIDIGUNG

Bei dieser Strategie gilt es in erster Linie, die eigene Position vor einer möglichen Attacke des Wettbewerbers zu schützen. Sun Tzus Rat in diesem Zusammenhang lautet: „Verlasse Dich nicht auf die Unwahrscheinlichkeit einer Attacke des Feindes, sondern auf Deine eigene Bereitschaft zu jeder Zeit.“ (2012, S. 34) Es geht um Antizipation in Form von Vorbereitung auf Angriffe der Wettbewerber und vor allem den Schutz davor.

Grundsätzlich ist es eine gute Ausgangsposition, ein etablierter Lieferant zu sein. Aber nutzen Sie diese Phase auch, um ein echter Partner zu werden, der eine wirkliche strategische Ressource ist und auf den das Kundenunternehmen zählt? Das ist die Chance, die in dieser Situation liegt. Dabei gibt es eine Reihe von Anknüpfungspunkten. Wenn diese nicht offensichtlich vorhanden sind, dann sollten Sie sie ganz bewusst schaffen.

Das Tagesgeschäft lässt sich oft mit wenigen Ansprechpartnern beim Kunden bewältigen. Wenn Sie darüber nachdenken, fallen Ihnen sicher darüber hinaus eine Reihe von Personen ein, für die Leistungen Ihres Unternehmens wertvoll sind. Und gerade Zeiten ohne den Druck einer bevorstehenden Auftragsvergabe eignen sich dafür, das eigene Netzwerk beim Kunden auszubauen.

Tipp: Erweitern Sie Ihre Vertrauensbasis!

Überlegen Sie, wer mit Ihren Produkten und Lösungen beim Kunden in Berührung kommt und suchen Sie Kontakt zu diesen Personen. Beispielsweise mit dem Ansatz, verstehen zu wollen, wie Sie noch bessere Beiträge für die Zielperson liefern können. Für das Gespräch eignen sich dann Fragen wie:

- Was sind Ihre Ziele?
- Wie trägt unsere Lösung dazu bei? Alternativ: Wie nutzen Sie unsere Lösung?
- Was ist für Sie daran hilfreich und wertvoll?

Die Frage „Was möchten Sie unter keinen Umständen missen und warum?“ ist oft noch wertvoller als die durchaus ebenfalls berechnete Frage „Welche Verbesserungen wünschen Sie sich?“ Denn wenn Sie mit einer Lösung im Wettbewerb stehen, die von dieser Person dringend gebrauchte Funktionalitäten nicht bietet, so wird genau diese Person vermutlich einiges dafür tun, dass Sie der Partner bleiben. Und solche Unterstützer siehe Abschn. 7.1.3 können in einer Vertriebskampagne äußerst wertvoll sein.

Relevante Meilensteine wie (Teil-)Projektabschlüsse oder Jubiläen verdienen eine besondere Würdigung. Es sind Anlässe, zu denen man sich das gemeinsam Erreichte und den Wert der Zusammenarbeit bewusst machen sollte und mit einer positiven Erfahrung – das darf auch eine gemeinsame Aktivität oder eine Feier sein – dauerhaft verknüpfen sollte. So wird nicht nur die geschäftliche, sondern auch die persönliche Beziehung gefestigt. Und Geschäft wird schließlich zwischen Menschen gemacht – immer.

Gute Partner kennen die strategischen Prioritäten der Executives ihres Kunden. Und sie erarbeiten sich Möglichkeiten, ihr Verständnis darüber im direkten Austausch zu verbessern. An diese Prioritäten gilt es in Strategiegelgesprächen mit den wichtigen Personen anzuknüpfen. Schon beim Initiieren dieser Gespräche ist es relevant, die Wertbeiträge des eigenen Unternehmens in Bezug dazu zu setzen. Für den Executive ist es wichtig, dass der Partner ein sehr gutes Verständnis seines Geschäfts hat. Er schätzt die Diskussionen über einen möglichen Mehrwert für sein Geschäft. Und er entscheidet sich für seinen Partner eher auf der Basis dessen, was der Partner über sein Geschäft weiß, als auf der Basis seines Wissens über den Partner. Das sollte für jeden Vertriebsverantwortlichen die Leitlinie für die Gestaltung von Strategiegelgesprächen mit der Unternehmensleitung sein.

Weiterhin sollten Sie – solange Sie in der Defensivsituation sind – die Wettbewerber gefordert halten. Beispielsweise, indem Sie Ihre Ansprechpartner bewusst motivieren und gewisse Funktionalitäten, bei welchen Sie stark sind, bei der Konkurrenz nachzufragen. Dort, wo Sie schwächer sind – und somit eher angreifbar – eignet sich der Ausblick auf die zukünftige Leistungsfähigkeit der kommenden Generation. So wird dem Ansprechpartner vermittelt, dass er mit dem richtigen Partner im Boot ist und er sich nicht

Es gibt kein zwingendes Kaufmotiv bei existierender Geschäftsbeziehung



Die eigene Position schützen vor einer möglichen Attacke des Wettbewerbs

- Beziehungen ausweiten
- Nach oben gehen
- Kundenbindung verbessern
- Den Wettbewerb mit schwierigen Aufgaben gefordert halten
- Verzögern, höhere Leistungsfähigkeit in Aussicht stellen

Beispiele:

- Anlässe nutzen für gemeinsame Aktivitäten (Jubiläum, Einweihung)
- Strategiegelgespräch mit der Geschäftsleitung

Abb. 6.3 Vertriebsstrategie VERTEIDIGUNG

aufgrund momentan überlegener Leistungsfähigkeit des Wettbewerbers ernsthaft mit dessen Lösungen beschäftigen muss.

Und natürlich ist es hilfreich, seine bekannten Ansprechpartner auch immer mal wieder zu fragen, warum sie gerne mit Ihnen arbeiten. Worin sehen Ihre Kontakte den Wertbeitrag durch Sie und Ihr Unternehmen zu ihren persönlichen und Bereichszielen? Was bedeutet eigentlich Wert für Ihre Partner?

Habe ich Sie mit meinen Fragen nachdenklich gemacht? Gut! Ich lade Sie dazu ein, diese Fragen ernst zu nehmen und den daraus resultierenden Impulsen zu folgen. Denn eigentlich ist dies sehr naheliegend, wird aber gerade in langjährigen Partnerschaften oft vernachlässigt. In Abb. 6.3 habe ich die defensive Vertriebsstrategie VERTEIDIGUNG für Sie zusammengefasst:

6.5 Vertriebsstrategie ENTWICKLUNG

Im Rahmen der defensiven Vertriebsstrategie ENTWICKLUNG geht es darum, einen Anschluss an die Themen und Prioritäten von relevanten Personen im Zielkundensystem zu finden. Auch und gerade wenn es sich noch nicht um einen bestehenden Kunden handelt. Und ganz besonders eignen sich dazu Zeiten, die nicht unter den Vorzeichen einer kurzfristig bevorstehenden Auftragsvergabe stehen. Hier ist oft Kreativität gefragt und unkonventionelle Vorgehensweisen werden belohnt.

Hierzu eine kleine Anekdote aus meinem Vertriebsleben: Als Vertriebsverantwortlicher in England ging ich über den Parkplatz eines großen (Ziel-)Kunden und registrierte dabei

einen nicht weit vom Eingang geparkten BMW M3. Als ich mich im Büro meines Ansprechpartners umschaute, entdeckte ich eine BMW-Plakette und kombinierte, dass mir möglicherweise der Besitzer des bajuwarischen Sportwagens gegenüberaß. Darauf angesprochen bestätigte dieser meine Vermutung. Der BMW-Fan strahlte dabei über das ganze Gesicht. Und siehe da, wir hatten für einige Minuten ein formidables Gesprächsthema.

Natürlich ist es ein Zufall, wenn man auf solche Weise mit einer persönlichen Priorität eines Top-Entscheidungers in Berührung kommt. Je mehr man sich allerdings mit den Umständen des Zielkunden beschäftigt, desto mehr solcher „Zufälle“ ereignen sich. Schon der legendäre Golfer Gary Player sagte: „The more I practice, the luckier I get.“ (Yocom 2010)

Sun Tzu sagt dazu: „Die besten Generäle wissen sich in einer Entwicklungssituation geschickt zu bewegen und abzuwarten, bis sie die entscheidende Schlacht schlagen.“ (2012, S. 63) Im Kern geht es darum, die eigene Ausgangslage für eine Vertriebs-„Attacke“ in der Zukunft aufzubauen. Besonders wichtig ist es dabei, Informationen zu sammeln, Präsenz zu zeigen und informelle Kontakte mit wichtigen Personen zu schaffen. Wie das – durchaus manchmal ungewöhnlich – gehen kann, zeige ich im folgenden Beispiel.

Der Sales Manager Peter Lenz verlässt nach Ende der Konferenz das Gebäude und einige Meter vor ihm „... ist er das nicht? Doch, es ist Direktor Molzen.“ – ein wichtiger Manager seines Zielkunden Baunacher & Söhne. Das Unternehmen steht weit oben auf der Zielkundenliste. Denn sie vergeben immer mal wieder interessante Aufträge, für welche die Firma von Lenz grundsätzlich gute und passende Angebote hat. Die Firma gilt es zu einem Kunden zu entwickeln. Direktor Molzen hatte noch ein halbes Jahr zuvor den Absagebrief mit unterschrieben, nachdem er Lenz im Kennenlernertermin zwar nicht sehr gesprächig, doch recht höflich erschienen war. „Mal sehen, wo er direkt nach der Konferenz hingeht“, denkt sich Lenz. Und schon sieht er, wie er abbiegt und schnurstracks in das Geschäft für Jagdausrüstung und -bekleidung geht. Warum nicht, denkt sich Lenz und betritt das Geschäft keine Minute später. Direktor Molzen ist bereits mit einem Verkäufer im angeregten Gespräch, sodass genug Zeit bleibt, sich ein bezahlbares Halbarm-Jagdhemd in Karo-Optik zu suchen. Nachdem auch Herr Molzen fündig geworden ist, trifft man sich ganz zufällig an der Kasse. „Ach, Sie hier? Ich wusste gar nicht, dass Sie eine Beziehung zur Jagd haben“, äußert ein erstaunter Herr Molzen. Freundlich lächelnd erwidert Lenz: „Ja, schon seit Kindesbeinen fasziniert mich die Jagd.“ Und so kommen die beiden ins Reden und vereinbaren, das nette Gespräch mal im Büro fortzusetzen. Sollten Sie in eine solche Situation kommen, jedoch kein passionierter Jäger sein, so empfiehlt sich selbstverständlich eine moderatere Antwort auf die Frage von Herrn Molzen.

Die defensive Vertriebsstrategie ENTWICKLUNG ist in Abb. 6.4 zusammengefasst.

Es gibt kein zwingendes Kaufmotiv und keine Geschäftsbeziehung



Die eigene Ausgangslage für eine
Attacke in der Zukunft aufbauen

- Präsenz zeigen
- Informationen sammeln
- Informelle Kontakte mit wichtigen Personen aufbauen

Beispiele:

- Ansprache Referent nach Kongresspräsentation
- Brief nach Veröffentlichung oder Analyse Homepage

Abb. 6.4 Vertriebsstrategie ENTWICKLUNG

Mit der folgenden Praxisaufgabe möchte ich Sie dazu motivieren, neues Wissen aus diesem Kapitel anzuwenden, und zwar am besten anhand eines aktuellen Falls aus Ihrer Vertriebspraxis.

Praxisaufgabe

1. Wählen Sie einen beliebigen aktuellen Verkaufsfall und analysieren Sie die beiden Fragen:
 - a. Worin besteht das zwingendes Kaufmotiv?
 - b. Haben Sie mit Ihrer Lösung einen deutlichen (3:1) Vorteil und worin besteht dieser?
2. Wählen und begründen Sie Ihre Vertriebsstrategie. Tun Sie dies am besten schriftlich und nutzen Sie dazu das Strategie-Auswahlschema in Abb. 6.5.
3. Bestimmen Sie Ihre Hauptwettbewerber und deren vermutliche Vertriebsstrategien.
4. Diskutieren Sie die Ergebnisse mit Ihren Vertriebskollegen.

Das Auswahlschema in Abb. 6.5 stellt die in diesem Kapitel beschriebenen Entscheidungsfragen zusammen und unterstützt Sie bei der Bestimmung der richtigen Vertriebsstrategie.

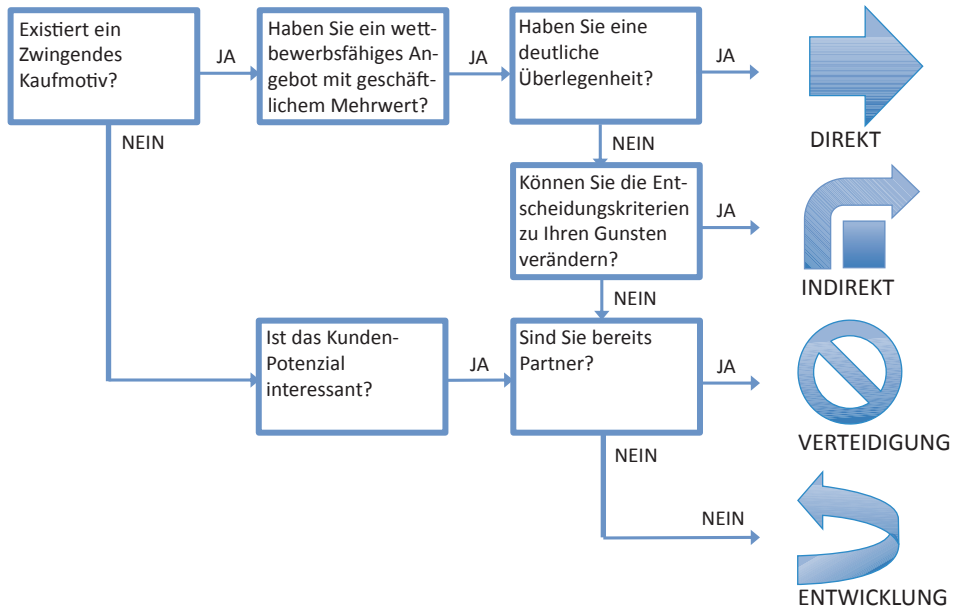


Abb. 6.5 Auswahlschema Vertriebsstrategie

► **Kapiteltransfer** Was nehmen Sie als Wichtigstes für sich aus diesem Kapitel mit?

Zusammenfassung

Erfolgversprechende Vertriebsstrategie – Was wir von Sun Tzu lernen können

- Wichtige Voraussetzungen für den Aufbau einer erfolgreichen Vertriebsstrategie sind
 - die genaue Kenntnis Ihrer eigenen Stärken und Schwächen, Ihrer Möglichkeiten und Fähigkeiten, sowie auch der des Gegners – im B2B-Vertrieb des Wettbewerbers,
 - die sorgfältige Beobachtung der Handlungen der relevanten Personen in Ihrem Zielkundensystem und Ihrer Wettbewerber.
- Durch Ihren konsequenten Einsatz von Vertriebsstrategie entsteht wahre Kontrolle über den Vertriebsprozess, wodurch Sie Ihren Wettbewerber aus der Balance bringen können.
- Die DIREKTE Vertriebsstrategie wird in der Praxis am häufigsten eingesetzt. Und Sie können sie auch am häufigsten mit der subtileren INDIREKTEN Strategie schlagen, welche darauf abzielt, die Spielregeln der Entscheidung zu Ihren Gunsten zu verändern.

- Die defensiven Vertriebsstrategien VERTEIDIGUNG (bei bestehenden Kunden) und ENTWICKLUNG (bei Neukunden), sind anzuwenden, wenn keine Auftragsvergabe kurzfristig bevorsteht. Gerade in diesen Zeiten, sollten Sie einen Anschluss an die Themen und Prioritäten von relevanten Personen im Zielkunden finden. Dabei sind oft Kreativität sowie Mut gefragt. Unkonventionelle Vorgehensweisen werden belohnt.

Literatur

Tzu Sun (2012) The art of war. Kindle Edition. Amazon Media EU S.à r.l. (Société à responsabilité limitée), Luxemburg

Yocom G (2010) My shot: Gary Player. http://www.golfdigest.com/story/myshot_gd0210. Zugriffen am 06.11.2020

Einfluss- und Entscheidungsstrukturen – Wie Sie Beziehungen im Kundensystem auf- und ausbauen

7

- In diesem Kapitel lernen Sie die Bedeutung der informellen Organisationsstruktur kennen. Wir beschäftigen uns mit den Einfluss- und Entscheidungsstrukturen im Kundensystem und wie Sie diese erkennen können. Dazu betrachten wir die Charakterisierung der relevanten Personen in den fünf wichtigen Kategorien „Rolle im Entscheidungsprozess“, „Entscheidungsorientierung“, „Status“, „Kontakthäufigkeit“ und „Chancenorientierung“, die ein aussagekräftiges Bild der wichtigen Spieler in der Organisation liefern. Die informelle Organisation beschreibt relevante Zusammenhänge, Beziehungen und Kommunikationsachsen bei Ihrem Zielkunden. Dabei betrachten wir, wie Sie relevante Entscheidungszirkel und Einflussbasen von den drei identifizierbaren Merkmalen Erfolg, Verhalten und Netzwerk ableiten können. Mit dieser Kenntnis können Sie effektiver beim Zielkunden navigieren, entscheidungsmächtige Unterstützung entwickeln und zum Vertriebs Erfolg kommen.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen eine Akquise starten und haben das Organisationschart Ihres Zielkunden in der Hand. Außerdem haben Sie ein Gespräch mit einem Unternehmensvertreter geführt, der Ihnen vermittelt hat, wie die Organisation gebaut ist. Damit haben Sie wichtige Basisinformationen. Aber wie die Einfluss- und Entscheidungsstrukturen im Unternehmen funktionieren, wissen Sie deshalb noch lange nicht. Wenn Sie allerdings neben der formalen Organisationsstruktur die informellen Zusammenhänge erkennen und sich Zugänge zu den entscheidungsmächtigen Personen verschaffen, dann haben Sie einen großen Vorteil gegenüber Ihren Wettbewerbern.

Ich weiß, dass viele Vertriebsmitarbeiter das vernachlässigen, weil sie davon ausgehen, dass sie an diese Informationen und Zugänge sowieso nicht kommen. Ich zeige Ihnen in diesem Kapitel, wie Ihnen das sehr wohl gelingen kann. Naturtalente nehmen informelle Strukturen unbewusst wahr. „Ihr Bauch“ zieht seine Schlüsse und sie navigieren intuitiv im Beziehungsgeflecht des Kundenunternehmens. Herzlichen Glückwunsch, wenn Sie ein

solches Naturtalent sind. Die wenigsten von uns sind es. Durch bewusstes Durcharbeiten dieses Kapitels und mit Unterstützung der Fragelisten können Sie die Zusammenhänge erkennen und bewusste Einschätzungen treffen. Die formale Organisationsstruktur eines Zielkunden ist die vom Unternehmen vorgesehene Hierarchie mit meist eindeutigen Ressourcenzuordnungen und Berichtslinien. Also die Information darüber, wer Befehlsgehalt – oder weniger martialisch: Weisungsbefugnis – über „die Kästchen“ (= Menschen) unter ihm hat. Als Information über den Status einer Person werden dann oft die Anzahl der Kästchen unter dieser Person und ihr Ebenenabstand von der Unternehmensleitung herangezogen. Taucht der Name der Person noch auf der ersten Seite des Organisationscharts auf, oder ist es ggf. nur der Personennamen, welcher in einer Liste von Mitarbeitern ohne Kästchen weiter hinten aufgeführt ist. Der Sinn von Organisationsstrukturen ist die Organisation von Aufgaben in die funktionalen Einheiten im Unternehmen wie beispielsweise Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb etc. Eine weitere wichtige Aufgabe besteht in der Orientierung der Mitarbeiter an einer hierarchischen Struktur, die Zugehörigkeit und Sicherheit vermitteln soll. Manchmal wird nach Geschäftssegmenten unterteilt, welche dann wiederum funktionale Einheiten innerhalb dieses Segments beinhalten. Interessant – auch für die Entscheidungsfindung in solchen Konstrukten – ist die organisatorische Antwort auf die Frage, welche Aufgaben innerhalb des Geschäftssegments bearbeitet und bestimmt werden und welche Themen ggf. von zentralen Einheiten außerhalb der formalen Struktur des Geschäftssegments geleistet werden. Also die Antwort auf die Fragestellung: Business-Unit-Autonomie oder komplett funktionale Organisation? In den Unternehmen findet sich oft eine Mischform zwischen beiden Enden der Skala in einer teilweise über viele Jahre gewachsenen Ausprägung. Eine vertriebliche Aufgabe besteht darin, die für Ihren Zielkunden zutreffende Mischform und die resultierenden Entscheidungskompetenzen zu ermitteln. Eine meiner tiefen Überzeugungen und auch Kernthese in diesem Kapitel lautet:

- **Kernthese:** Die niedergeschriebene Organisationsstruktur stellt lediglich eine formale Zuordnung dar. Die Eigenschaften und Ambitionen der handelnden Personen und deren soziale Interaktionen sowie Beziehungen sind vollkommen offen. Gerade diese informellen Aspekte sind für die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung in einer Unternehmenseinheit äußerst wichtig. Und die sind nicht dokumentiert.

Und genau hier wird es für Vertriebsverantwortliche besonders interessant. Denn das gilt natürlich auch und gerade für die Entwicklung einer Kaufentscheidung. Eine Entwicklung, die von einem möglicherweise unscharfen Meinungsbild über einen Anbieter ausgeht und in der gemeinschaftlichen Entscheidung aller Verantwortlichen mündet, dass genau dieses eine Unternehmen den Auftrag erhält. Weil man zu der Einschätzung gelangt ist, dass dessen Leistungsfähigkeit und die handelnden Personen vertrauenswürdig genug und dessen Produkte und Lösungen geeignet erscheinen, die aktuelle Anforderung zu erfüllen – zumindest geeigneter als alle Wettbewerber.

Tipp: Nur besser als die Wettbewerber!

Um Kaufentscheidungen für Ihr Unternehmen zu erwirken, müssen Sie gut sein. Wie gut Sie sein müssen, orientiert sich stark am Wettbewerb. Sie müssen „nur“ besser sein, als Ihr bester Wettbewerber. So sparen Sie wichtige Kräfte und überreiben Ihren Energieeinsatz nicht.

Aus diesen Überlegungen resultiert die Notwendigkeit, sich mit der informellen Organisation auseinanderzusetzen. Das ist wichtig, um die Zusammenhänge, Beziehungen und Kommunikationsachsen bei Ihrem Zielkunden bestmöglich zu ermitteln. So können Sie Ihre eigenen Botschaften effektiver lancieren und erhalten relevante Informationen, mit denen Sie Ihre Vertriebskampagne effektiv entwickeln und ausführen können. Nach der Bearbeitung dieses Kapitels haben Sie einen großen Sprung nach vorne gemacht. Sie können die formale (de jure) und informelle (de facto) Organisation im Unternehmen differenzieren, Machtstrukturen erkennen und Entscheidungseinfluss verstehen. Weiterhin können Sie die Qualität Ihrer eigenen Beziehungen erkennen und verbessern sowie entscheidungsmächtige Unterstützung gewinnen.

Ich bin aus persönlicher Erfahrung überzeugt von möglichst einfachen Methoden zur Darstellung dieser Zusammenhänge. In meiner langjährigen Praxis hat sich dabei ein einfaches System bewährt, das eine formale Organisationsstruktur um die Charakterisierung von wichtigen Individuen und um die informellen Einflussstrukturen ergänzt. Ich werde Ihnen auf den kommenden Seiten zunächst die Charakterisierung vorstellen. Dabei beschäftigen wir uns sowohl mit der Ermittlung, als auch der praktischen Darstellung der Charakterisierungskriterien als Ergänzung zum formalen Organisationschart. Danach beschäftigen wir uns mit der Erkennung von Einfluss, in dem wir zunächst Recherchequellen und schließlich Spuren von Macht und Einfluss betrachten. Für beide Konzepte werde ich einfache (Darstellungs-)Werkzeuge vorstellen.

Schauen wir uns zunächst die Charakterisierung der Personen an. Ausgangspunkt ist die formale Organisation der Unternehmensteile, die in irgendeiner Form mit der Kaufentscheidung, den Anforderungen oder unserem Angebot zu tun hat. Ich werde Ihnen nun Schritt für Schritt fünf Eigenschaften einer Person vorstellen, die für ihre Charakterisierung relevant sind – mit Blick auf die vertrieblich für Sie wichtigen Aspekte. Wenn Sie die folgende Beschreibung durchgegangen sind, können Sie eine Personencharakterisierung anhand der folgenden fünf Kriterien vornehmen: Rolle im Entscheidungsprozess, Entscheidungsorientierung, Status, Kontakthäufigkeit und Chancenorientierung. Wählen Sie sich eine bestimmte Person aus und charakterisieren Sie diese anhand der auf den kommenden Seiten ausgeführten Erläuterungen und des unter www.aulls2.de/downloads downloadbaren Templates (Abb. 7.1).

Im nächsten Schritt würden Sie die Charakterisierung für die gesamte Organisation ausarbeiten. Das sieht dann beispielsweise angewendet auf den Fall aus wie in Abb. 7.2.

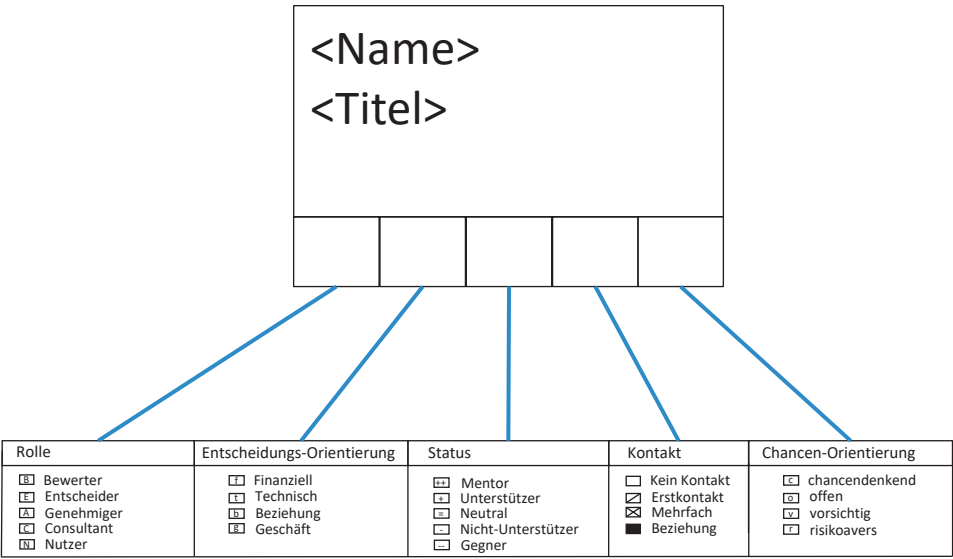
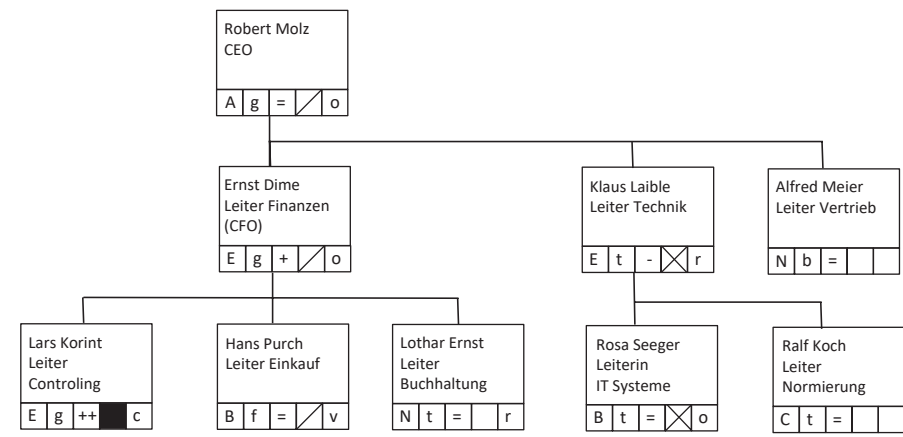


Abb. 7.1 Charakterisierung einer Person durch fünf Kriterien



Die Charakterisierung wird mit eingängigen Buchstaben und Kürzeln ergänzend zu der Position im Organigramm visualisiert. Wählen Sie zum Zeitpunkt der Charakterisierung für jedes der fünf Kriterien ein bestimmtes Kürzel aus. Nur in Ausnahmefällen sollten mehr als zwei Kürzel ausgewählt werden. Neben anderen hilfreichen Inhalten sind die Templates dafür kostenlos downloadbar unter: www.aulls2.de/downloads

7.1 Charakterisierung der Personen

7.1.1 Erste Eigenschaft – Rolle der Person im Entscheidungsprozess

Betrachten wir zunächst die möglichen Rollen einer relevanten Person im Verkaufsprozess.

- **Rolle Bewerter (B):** Ist Ihre Zielperson ein Bewerter? Entscheiden Sie anhand der folgenden Beschreibung: Die wesentliche Aufgabe des Bewerter ist die Sammlung und Aufbereitung von entscheidungsrelevanten Informationen. Bewerber arbeiten den Entscheidern zu und werden vielfach von ihnen beauftragt. Oft sind sie Gatekeeper, die bestimmen, welche Informationen zu den Entscheidern vordringen und machen Vorschläge für Auswertungsmatrizen, mit denen die unterschiedlichen Angebote und Ausarbeitungen der Anbieter vergleichbar gemacht werden sollen.
- **Rolle Nutzer (N):** Oder ist die Person ein Nutzer? Auch diese Frage hat für Ihre Analyse Bedeutung. Der Nutzer ist nicht direkt in die Entscheidung einbezogen. Er ist ein Anwender der anzuschaffenden Produkte oder Lösungen. Der Nutzer tritt nur in Ausnahmefällen aktiv in Erscheinung. Aber diese Ausnahmefälle können es in sich haben. Zu einem, wenn die anzuschaffende Lösung massiv in seine Abläufe eingreift oder diese verschlechtert. Er wird sich dann zur Abwendung des „Unheils“ Gehör verschaffen. Je besser ein Nutzer in einer solchen Situation verdrahtet ist, umso relevanter wird er sein Veto positionieren.
- **Rolle Entscheider (E):** Die Entscheider nutzen die Vorbereitung der Bewerber, um die Entscheidung für den Auftragsgewinner zu treffen. Es sind die zentralen Personen im Prozess, denen Ihr besonderes Augenmerk gelten sollte. Entscheider haben die Macht, aus all den Vorschlägen die aus ihrer Sicht für das Unternehmen beste Alternative zu wählen. Das geschieht manchmal alleine und oft in Entscheidungssitzungen mit ggf. mehreren Entscheidern und ausgewählten Bewertern, die zu den vorbereiteten Vorschlägen Rede und Antwort stehen können.
- **Rolle Genehmiger (A):** Ein Genehmiger ist oft eine hierarchisch hochgestellte Person wie beispielsweise der Unternehmenschef, der noch seine finale Unterschrift unter die Entscheidung setzt. Meist ist er in die Entscheidung nicht direkt eingebunden, behält sich aber vor, die Kriterien und die Argumentation für eine gewisse Lösung nachvollziehen zu wollen. Der Genehmiger kann die Unterschrift verweigern, wenn aus seiner Sicht wichtige Gründe gegen die Entscheidung sprechen.

- **Rolle Consultant (C):** Ein Consultant hat keine Entscheidungsgewalt. Er muss auch nicht unbedingt unternehmensintern sein. In vielen Fällen ist es ein außenstehender Sachverständiger, der von den Entscheidern hinzugezogen wird, um sich eine Expertenmeinung zu holen und die unternehmensintern gesammelten Informationen zu validieren und zu ergänzen. Auch wenn der Consultant formal keine Macht hat, so kann er auf die Entscheidung einen erheblichen Einfluss nehmen, vor allem wenn er eine gute Beziehung zum Entscheider hat. Und das ist oft der Fall, denn Entscheider suchen sich Consultants, denen sie vertrauen.

Ermittlung der Rolle im Entscheidungsprozess

Für die Ermittlung der Rolle im Entscheidungsprozess eignet sich oft die direkte Frage danach. Manchmal erhalten Sie die Antwort „Ich bin der Entscheider.“ Das sollten Sie nie direkt in Frage stellen. An dieser Stelle eignet sich die Anschlussfrage „Wie und wann treffen Sie diese Entscheidung?“ Nachdem sich Ihr Gesprächspartner als Entscheider geoutet hat, ist er natürlich jetzt im Zugzwang, auch darauf eine sinnvolle Antwort zu geben. In vielen Fällen eignen sich die Fragen „Wer ist denn noch an (der Vorbereitung) dieser Entscheidung beteiligt?“, „Wer muss denn diese Entscheidung noch abnicken?“, um die Rollen der am Entscheidungsprozess Beteiligten zu verstehen.

7.1.2 Zweite Eigenschaft – Entscheidungsorientierung der Person

Nun haben Sie den ersten Schritt unternommen, um die Rolle der Person im Entscheidungsprozess zu charakterisieren. Als nächstes ermitteln Sie die Entscheidungsorientierung der Person aus einer Auswahl von vier Möglichkeiten. Sie gibt Ihnen wichtige Hinweise darauf, was Sie in Ihrer Angebotsdarstellung hervorheben sollten, um sich bezüglich der Entscheidungspräferenz bestmöglich zu positionieren.

- **Finanziell orientiert (f):** Finanzielle Orientierung bedeutet Fokussierung auf den Preis. Im Vordergrund steht die rein monetäre Bewertung der Angebote. Personen mit dieser Ausrichtung ist es besonders wichtig, alle Anbieter vergleichbar zu machen, so dass der Preis dann als entscheidendes Auswahlkriterium herangezogen werden kann. Oft sind Einkäufer so orientiert und verschließen sich dadurch einer Mehrwertargumentation.
- **Technisch orientiert (t):** Der technisch Orientierte ist in erster Linie an der Funktionalität und der Leistungsfähigkeit des Angebotes interessiert. Die technisch eleganteste Lösung wird von Personen dieser Ausrichtung bevorzugt. Oft will er die Parameter und Zusammenhänge des Angebotes umfassend verstehen, um die technisch beste Lösung zu ermitteln.
- **Beziehungsorientiert (b):** Den Beziehungsorientierten ist das Vertrauen in das anbietende Unternehmen und vor allem auch dessen handelnde Personen besonders wichtig. Er bevorzugt oft den Anbieter, den er bereits länger kennt und mit dem er schon die eine

oder andere Krise erfolgreich bestanden hat. Entscheidend ist für ihn die Frage, ob der Anbieter sich dazu committet und in der Lage ist, Probleme zu lösen, wenn mal etwas schief geht, egal wer den Fehler verursacht hat. Beziehungsorientierten gilt es, Ehrlichkeit und Berechenbarkeit zu vermitteln. Sie schätzen besonders einen offenen und vertrauensvollen Umgang.

- **Geschäftlich orientiert (g):** Der geschäftlich Orientierte sucht die für das Unternehmen bestmögliche Kombination aus Leistungsfähigkeit und Kosten. Er ist einer Mehrwertargumentation gegenüber aufgeschlossen. Er wird sich für ein teureres Angebot aussprechen, wenn dieses für das Unternehmen überproportionale Vorteile bringt. Er ist mit den Konzepten von „Return on Invest (ROI)“ und „Total Cost of Ownership (TCO)“ vertraut. Er erwartet von einem Anbieter, dass dieser den Nutzen und Mehrwert seiner Lösung zu diesen Konzepten in Bezug setzen kann.

Ermittlung der Entscheidungsorientierung

Die Entscheidungsorientierung stellt eine wichtige Präferenz der Person dar. Oft kann man sie sich über vergangene Entscheidungen erarbeiten, denn über diese bereits gelaufenen Einkäufe wird der Gesprächspartner in vielen Fällen offener sprechen. Sehr direkt durch eine Frage wie „Was war der wesentliche Grund für Ihre Entscheidung für ...?“ oder ein klein wenig subtiler „Was hat Ihnen bei Ihrem Lösungspartner für ... besonders gut gefallen?“.

Tipp: Werten Sie alle zugänglichen Informationen zur Charakterisierung aus!

Dazu nun ein paar Beispiele. Gehen Sie bei der Recherche zu den Personen auch folgenden Fragen nach:

- Welche Reputation genießt sie im Unternehmen und in der Branche?
- Welche Entscheidungen hat sie an wichtigen Scheidewegen getroffen?
- Wie steht es um ihre Kontinuität bei der Auswahl ihrer Partner und am Arbeitsplatz generell?

7.1.3 Dritte Eigenschaft – Unser Status bei der Person

Im Verkaufsprozess ist es wichtig zu wissen, wie eine bestimmte Person zu Ihnen steht. Um dies auszuwerten, nutzen Sie die fünf Kürzel, mit denen Sie Ihren Status bei der Person festhalten können.

- **Neutral (=):** Die Person hat (noch) keine Meinung zu Ihnen und Ihrem Angebot. Sie sieht es weder positiv noch negativ, sondern neutral. Dies ist oft der Fall, wenn die Person Sie noch nicht kennt. Bei neutralen Personen reicht oft nur ein kleiner Impuls, um das initiale Pendel in die positive oder die negative Richtung ausschlagen zu lassen.

Auch hier wirkt die Kraft des ersten Eindrucks, der sich später nur durch ungleich höheren Energieeinsatz korrigieren lässt.

- **Unterstützer (+):** Der Unterstützer spricht sich für Sie aus, wenn er gefragt wird. Er wird aber nicht selbst aktiv, um Sie zu unterstützen. Allerdings hat er eine positive Einschätzung zu Ihrer Leistungsfähigkeit und dem Angebot. Er kann sich gut vorstellen, dass Sie ein möglicher Partner sind, äußert sich entsprechend positiv und ist eine gute Quelle für Informationen zur weiteren Gestaltung der Vertriebskampagne.
- **Mentor (+ +):** Der Mentor schätzt Sie, so wie der Unterstützer, positiv ein. Er geht allerdings noch einen Schritt weiter. Er kann sich nicht nur vorstellen, dass Sie ein guter Partner sind – er möchte Sie als Partner für die aktuelle Anforderung gewinnen und wird im Gegensatz zum Unterstützer für Sie aktiv, um Ihre Vertriebskampagne bestmöglich voranzutreiben. Er positioniert Ihre besondere Leistungsfähigkeit und die Vorzüge Ihrer Lösung unternehmensintern. Er hilft Ihnen mit relevanten Informationen und Vorschlägen für Ihre vertrieblichen Aktivitäten. Kurz gesagt: Er verkauft für Sie, wenn Sie nicht beim Kunden sind.
- **Nicht-Unterstützer (–):** Der Nicht-Unterstützer ist das Gegenteil vom Unterstützer. Er spricht sich demzufolge gegen Sie aus, wenn er gefragt wird. Allerdings wird er nicht selbst dabei aktiv. Er hat eine eher negative Einschätzung zu Ihrer Leistungsfähigkeit und dem Angebot. Er kann sich nicht gut vorstellen, dass Sie der richtige Partner sind und äußert sich entsprechend negativ. Informationen fließen seinerseits nur spärlich und sind eher mit Vorsicht zu genießen.
- **Gegner (– –):** Der Gegner schätzt Sie so wie der Nicht-Unterstützer negativ ein. Er geht allerdings noch einen Schritt weiter. Er möchte Sie nicht als Partner für die aktuelle Anforderung sehen und wird im Gegensatz zum Nicht-Unterstützer aktiv, um Ihre Vertriebskampagne zu torpedieren. Er positioniert sich gegen Ihr Unternehmen und Ihr Angebot. Oft ist ein Gegner der Mentor eines anderen Anbieters. Insofern ist sein Verhalten kongruent. Um dem von ihm präferierten Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen, führt er alle anderen Anbieter zum Misserfolg. Wichtige Informationen können Sie von ihm nicht erwarten. Er wird nur exakt so viel tun, dass der Schein gewahrt bleibt und er sich nicht aufgrund offensichtlich unfairen Verhaltens selbst disqualifiziert. Er ist eine Herausforderung für die weitere Gestaltung Ihrer Vertriebskampagne.

Ermittlung unseres Status bei der Person

Freund und Feind zu kennen ist in Ihrer Vertriebskampagne von zentraler Bedeutung. Ihren Status bei der betreffenden Person können Sie zum Teil daran erkennen, ob Ihre Telefonanrufe angenommen werden und ob Sie Termine bei der Person erhalten. Neben der Freundlichkeit und Offenheit, die Ihnen entgegengebracht wird, ist die Qualität der Information, die Sie vom Gesprächspartner erhalten, ein wesentliches Indiz für Ihren Status. Vor allem die Antworten auf substanzielle und kritische Fragen, die „ans Eingemachte gehen“, sollten Sie analysieren.

7.1.4 Vierte Eigenschaft – Kontaktintensität mit der Person

Wie ist Ihr Kontakt oder gar Ihre Beziehung zu der Person? In diesem Bereich können Sie eine der vier Stufen der Kontaktintensität auswählen.

- **Kein Kontakt ()**: Das Feld ist leer. Sie hatten noch in keiner Form einen Kontakt mit der Person.
- **Erstkontakt (/)**: Ein erstes Treffen oder Telefonat hat stattgefunden. Der erste Eindruck ist jetzt schon ausgebildet.
- **Mehrfachkontakt (X)**: Sie haben sich mindestens zweimal persönlich getroffen, mehrere Telefonate geführt und E-Mails ausgetauscht. Es gibt eine gemeinsame Kommunikationsbasis.
- **Beziehung (■)**: Es gibt regelmäßigen Austausch in Form von persönlichen Gesprächen, E-Mails und Telefonaten. Die Beziehung ist so entwickelt, dass Sie die Person jederzeit – zu vernünftigen Zeiten – mobil anrufen können, um sich abzustimmen. Oft wird dieser Beziehungsstatus nur mit Unterstützern oder Mentoren erreicht, die Ihnen wohlgesonnen sind.

Ermittlung der Kontaktintensität

In dieser Rubrik sollten die Erläuterungen der Charakterisierungen selbsterklärend sein.

7.1.5 Fünfte Eigenschaft – Chancenorientierung der Person

Es ist wichtig zu wissen, wie offen die Person für neue Chancen und damit einhergehende Veränderungen ist. Nachfolgend beschreibe ich die vier Chancenorientierungen:

- **Chancendenkend (c)**: Der Chancendenker sucht nach den Möglichkeiten, die eine neue Lösung bieten. Er ist davon überzeugt, dass sich etwas ändern muss, um besser zu werden. Sein Fokus liegt auf der Weiterentwicklung und Verbesserung des Unternehmens, und dafür geht er ein kalkuliertes Risiko ein. Innovationen begeistern ihn und er ist bereit, sich für Ihre Adaption in seinem Unternehmen zu engagieren.
- **Offen (o)**: Der Offene steht Neuerungen und Verbesserungen grundsätzlich positiv gegenüber. Er ist damit einverstanden, aufgezeigte Potenziale zu prüfen. Allerdings will er sicher sein, dass die Lösung funktionieren wird und braucht handfeste Nachweise.
- **Vorsichtig abwägend (v)**: Dieser Typ ist bei Neuerungen tendenziell eher vorsichtig. Sein Fokus ist die Sicherstellung der bisherigen Funktionalitäten und darauf aufbauend die abgesicherte Entwicklung der Lösung.
- **Risikoavers (r)**: Der Risikoaverse will unter allen Umständen vermeiden, dass aufgrund seiner oder einer Unternehmensentscheidung irgendetwas schief läuft. Für sein Wohlbefinden und seine Zustimmung braucht er fundierte Meilensteine, Fallback-Pläne

und Risikoabschätzungen. Ohne solide Referenzen und eine mehrfach abgesicherte Leistungsfähigkeit geht bei ihm nichts. Seine Lieblingsworte sind „schrittweise Einführung“, „Parallelbetrieb“, „Migrationskonzept“, „Resilienz“, „Alternativrouten“ und „Redundanzrechenzentren“.

Ermittlung der Chancenorientierung der Person

In dieser Rubrik ist es besonders relevant, über was die Person bevorzugt spricht: Über die Zukunft mit ihren Möglichkeiten oder die Vergangenheit mit ihren bewährten Seiten? Auch das genutzte Vokabular gibt hier Aufschluss. Für den Chancendenker sind es beispielsweise Signalworte wie „kalkuliertes Risiko“, „Vision“, „Mission“, „Zukunft“, „Chancen realisieren“ oder „Innovation“. Vor allem bei wiederholter Verwendung von Begriffen bietet sich die Frage Ihrerseits an: „Sie sprechen verstärkt von ‚Signalwort‘. Für die Umsetzung Ihrer Anforderung hat dies offensichtlich eine höhere Priorität als die Bewahrung von ‚Gegenteilige Qualität‘?“ Achten Sie ganz bewusst auf die Reaktion Ihres Gegenübers auf Beispiele für risikofreudiges oder konservatives Vorgehen, in der er sich oft von seiner persönlichen Orientierung leiten lässt. Insbesondere wenn mehrere Anforderungen diskutiert werden, bietet sich die Frage nach der Priorisierung von Fortschritt versus bisher Verfügbarem an.

Auch folgende Fragen eignen sich zur Ermittlung:

- „Wenn ‚die bestehende Eigenschaft‘ nicht mehr möglich sein sollte, welche neue Möglichkeit könnte das kompensieren?“
- „Wenn die Realisierung der Chance nur durch Verzicht auf ‚etwas bisher Verfügbares‘ möglich wäre, wäre die Chance trotzdem attraktiv?“

Zwei weitere Fragen in den Gesprächen könnten sein: „Welche Möglichkeiten sehen Sie in diesem Projekt?“ und „Welche Risiken sehen Sie in diesem Projekt?“ Die Antwort des Innovators auf die Frage nach den Möglichkeiten wird deutlich umfangreicher sein als die Antwort auf die Frage nach den Risiken. Beim Risikoaversen verhält es sich genau anders herum. Auf diese Weise erhalten Sie mit ein paar einfachen Fragen eine brauchbare Einschätzung bezüglich der Chancenorientierung Ihres Gegenübers.

Tipp: Charakterisierung nutzen!

Wenn Sie Interaktionen mit einer Person vorbereiten, lassen Sie sich von seiner Charakterisierung inspirieren. Bauen Sie gezielt Elemente in Ihr Gespräch ein, die den Präferenzen der Person entgegenkommen. Betonen Sie die entsprechende Ausprägung Ihrer Lösung.

Wenn Sie nun die relevanten Personen auf diese Weise „durchcharakterisiert“ haben, liegt ein sehr viel aussagekräftigeres Bild der Organisation vor. Auf einen Blick bekommen Sie ein Gefühl für die Individuen und Ihre Positionierung bei den wichtigen Unternehmensvertretern.

Tipp: Charakterisierung durch gute Fragen und aufmerksames Beobachten!

Die beste Methode zur Ermittlung der Charakterisierungen ist gute Gesprächsführung siehe Kap. 4 in Verbindung mit aufmerksamem Beobachten bei Ihren Interaktionen mit den Zielpersonen. Nutzen Sie dazu die Beispielfragen bei den Beschreibungen der Charakterisierungen.

7.1.6 Anwendung der Charakterisierung auf den Fall „Brillant“

„Erinnern Sie sich noch an den Fall Brillant aus dem Kap. 6, Abschn. 6.1?“

Kurzübersicht Fall „Brillant“

Die Freitag AG möchte ein neues ERP-System anschaffen, mit dem auch das Berichtswesen über den gesamten Konzern hinweg effizienter gestaltet werden soll. Die beiden Wettbewerber Edelweiß Technologies GmbH mit ihrem Vertriebsverantwortlichen Hannes Atterer und Omega Systems Ltd., vertreten durch Paul Brillant, bemühen sich um den Auftrag. Die technische Leistungsfähigkeit ist die Stärke der Edelweiß-Lösung, während Omega in der Vergangenheit nennenswerte Referenzen aufgrund von Flexibilität und Lösungsanpassungen gewinnen konnte.

Rufen Sie sich den Fall nochmal in Erinnerung. Jetzt haben Sie die Chance, das vorgestellte Konzept der Charakterisierung anhand des Falls nachzuvollziehen und für immer zu verinnerlichen. Lesen Sie auf jeden Fall Brillants Vorgehensweise nochmal nach, damit Sie nachvollziehen können, wie er diese Charakterisierungen in seiner Vertriebskampagne angewendet hat (siehe auch Abb. 7.3).

Zum Controllingleiter Lars Korint hat Paul Brillant durch mehrere positive Interaktionen eine gute Beziehung aufgebaut. Im Verlaufe der Vertriebskampagne ist dieser zum Mentor geworden, welcher Herrn Brillant wertvolle Informationen über die zentralen Anforderungen und den Entscheidungsprozess gegeben hat. Als weiteres Indiz seiner aktiven Unterstützung hat Korint die Brücke zum Top-Entscheider CFO Ernst Dime gebaut. Zu Korints geschäftlicher Entscheidungspräferenz und offener Chancenorientierung konnte Brillant mit seinem Angebot eine gute Verbindung herstellen. In Bezug auf die Technik konnte er immerhin die Mindestanforderungen nachweisen. So konnte er den potenziell negativen Einfluss des Themas Technik auf die Entscheidung minimieren.

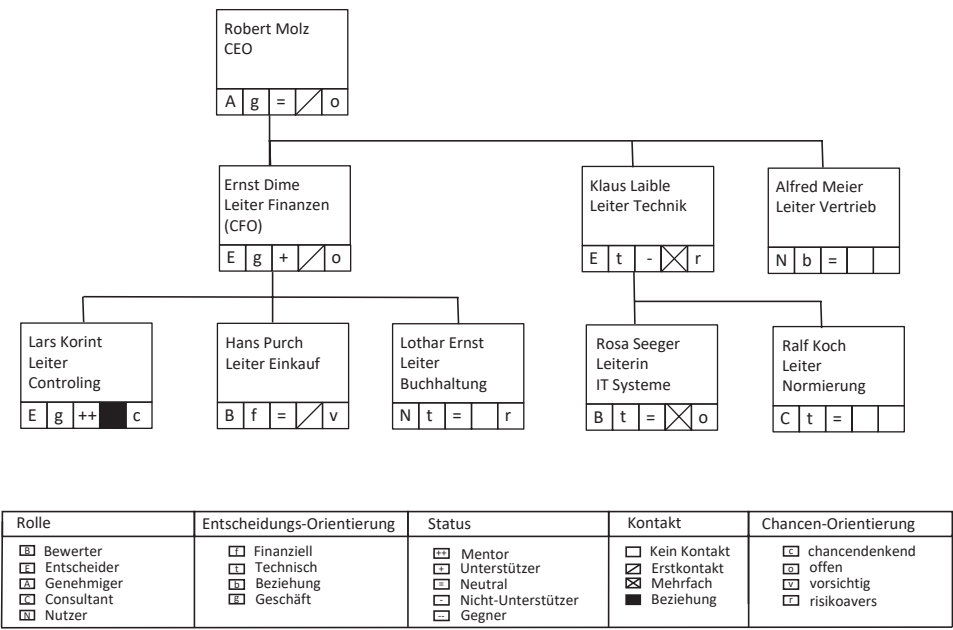


Abb. 7.3 Charakterisierung der Personen im Fall „Brillant“

7.2 Entwicklung von Unterstützung beim Kunden

Wenn Sie das Konzept der Charakterisierungen verstehen und anwenden können, haben Sie schon viel erreicht und einen guten Überblick über die relevanten Personen. Dennoch gibt es ein zweites mindestens genauso wichtiges Konzept, nämlich das Erkennen von Einflussstrukturen und die Gewinnung von deren Unterstützung. Dieses Konzept stelle ich Ihnen im Folgenden vor.

Mentoren wollen, dass Sie gewinnen. Warum ist das so? Vermutlich nicht in erster Linie, um Ihnen einen Gefallen zu tun. Nein, sie tun das, weil es für sie selber vorteilhaft ist. Diese Vorteile können vielfältig sein. Ihre Aufgabe ist es nun, für die an der Entscheidung beteiligten Personen zu erarbeiten, worin diese Vorteile in der Zusammenarbeit mit Ihnen und Ihrem Unternehmen liegen. Eine notwendige aber bei Weitem nicht hinreichende Grundvoraussetzung ist die Erfüllung der spezifizierten Anforderungen. Darüber hinaus hat jeder Ihrer Gesprächspartner eine Vielzahl von Gründen, Sie zu fördern, von denen die meisten nicht ohne Weiteres sichtbar werden. Schauen wir uns nun eine Auswahl dieser Möglichkeiten an. Beziehungsorientierte Personen beispielsweise haben gerne mit Menschen zu tun, denen sie vertrauen. Wenn Sie gegenüber diesen Personen durch Ihre Wertschätzung und durch verlässliches Einhalten von Zusagen vertrauenswürdig erscheinen, dann erhalten Sie aufgrund Ihrer Persönlichkeit eine gewisse Präferenz. So kann durchaus einer Ihrer Vorteile sein, dass ein Entscheider gerne mit Ihnen arbeitet. Wenn Sie einen

Entscheider generell dabei unterstützen, seinen Job besser zu machen, dann ist das sicher eine relevante Motivation für ihn, sie (aktiv) zu unterstützen. Und dabei kann „seinen Job besser machen“ vieles bedeuten. Finden Sie es durch Recherche und Nachfragen im Gespräch heraus.

Eine starke Motivation, Sie zu unterstützen kann daraus entstehen, dass Sie einem Entscheider nicht nur dabei helfen, ein Problem zu identifizieren, sondern ihm auch direkt eine Lösung aufzeigen können. So kann er sich mit Ihrer Unterstützung als vorausschauender Problemlöser im Unternehmen positionieren.

Manchmal unterstützt Sie Ihr Mentor beim Auftragsgewinn, weil er von einem bestehenden Partner enttäuscht wurde oder aus anderen Gründen vermeiden möchte, dass Ihr Wettbewerber gewinnt. Bei der Entwicklung von Unterstützern und Mentoren geht es für Sie darum, möglichst vorurteilsfrei all diese Möglichkeiten in Betracht zu ziehen und kreativ zu prüfen, worin – neben der Erfüllung der wichtigen Anforderungen – die Vorteile der Entscheidungsträger liegen könnten, sich für Sie zu entscheiden. Und dann aktiv die Ausarbeitung dieser Vorteile zu gestalten. Meine persönliche Erfahrung hat gezeigt, dass die meisten Menschen eine engagierte Persönlichkeit mit echtem Interesse am Gegenüber und dessen Prioritäten sowie einer positiven, dynamischen Ausstrahlung im Gespräch honorieren.

7.2.1 Zusammenhang von Rang und Einfluss

Zuschauer – Mitmacher – Einflussbasis – Entscheidungszirkel

Sie haben mit den zuvor genannten Charakterisierungen ein Werkzeug zum besseren Verständnis eines Individuums in der Organisation in der Hand. Fokussieren wir uns nun auf die Differenzierung von Rang und Einfluss, um ein noch aussagekräftigeres Bild von den Zusammenhängen beim Kunden zu erhalten. Rang und Einfluss sind zwei wichtige Dimensionen, die nicht notwendigerweise miteinander einhergehen. Und besonders interessant wird es, wenn formal niedrigrangige Personen einen hohen Einfluss auf die Entscheidung haben und umgekehrt. Gehen wir also den Konstellationen von Rang und Einfluss in Bezug auf die für uns relevante Entscheidung auf die Spur. Mit Rang ist die Ebene und Bedeutung im formalen Organisationsdiagramm gemeint. Der CEO ist ganz oben und der einfache Produktionsmitarbeiter am unteren Ende der Rang-Hierarchieskala.

In der Abbildung „Rang versus Einfluss“ Abb. 7.4 wird nun noch die Dimension Einfluss eingeführt, sodass ein Quadrat aufgespannt wird. Interpretieren wir nun die in diesem Quadrat möglichen Kombinationen von Rang und Einfluss und übertragen sie auf das Unternehmen. Die Extrempositionen 1) rechts oben und 3) links unten sind dabei recht eindeutig. Spannender wird es beim Auseinanderfallen von Rang und Einfluss.

- **Hoher Rang und hoher Einfluss (1):** Ein typischer Vertreter ist der CEO, der mit einem mehrjährigen Vertrag und ggf. sogar Anteilen am Unternehmen fest im Sattel sitzt. Das ist eine eindeutig machtvolle Position.



Abb. 7.4 Rang versus Einfluss

- **Hoher Rang und niedriger Einfluss (2):** Der CEO ist unstrittig der formal ranghöchste operative Unternehmensvertreter. Wenn dessen Tage beispielsweise aufgrund eines auslaufenden Vertrages jedoch gezählt sind, schwindet sein Einfluss zusehends. Als Symbol für diese verschwundene Macht wird oft das Bild des „leeren Anzugs“ bemüht.
- **Niedriger Rang und niedriger Einfluss (3):** Ein typischer Vertreter ist der Produktionsmitarbeiter mit einem Zeitarbeitsvertrag. Seine Position ist schwach. Er kann kurzfristig von seinen Aufgaben entbunden werden und hat keinerlei Einfluss im Unternehmen.
- **Niedriger Rang und hoher Einfluss (4):** Dies kann beispielsweise ein langjähriger Wegbegleiter eines Vorstands, der von diesem in einem Entscheidungsprozess als Consultant engagiert wurde, sein. Formal hat dieser Consultant gar keinen Rang, denn er ist nicht im Unternehmen beschäftigt und taucht im Organisationschart nicht auf. Informell ist sein Einfluss allerdings erheblich, denn der Entscheider im Vorstand vertraut diesem Consultant – möglicherweise mehr als seinen eigenen Mitarbeitern. Die Ehefrau eines hochrangigen Unternehmensvertreters, der Interna mit ihr diskutiert, ist ein weiteres Beispiel für diese Kategorie. Die Ermittlung dieser Kategorie ist mit die herausforderndste Aufgabe in diesem Kapitel. Von diesen Personen sind oft nur Spuren sichtbar, die es aufmerksam zu suchen gilt. Diese Spuren – auch die subtilen – gilt es zu erkennen und auf die Person „zurückzurechnen“. Hier können Sie gegenüber Ihren Wettbewerbern einen Vorteil erlangen.

Die vier beschriebenen Kombinationen besetzen also die Eckpunkte des Quadrates, bestehend aus den beiden Dimensionen Rang und Einfluss, siehe auch Abb. 7.4.

Rang und Einfluss sind eben nicht identische Dimensionen. Alle Kombinationen sind möglich, wie wir aus der Betrachtung der vier Extrempositionen – Zeitarbeiter, vertrauter Vorstandsconsultant, etablierter CEO und „leerer Anzug“ erkennen können.

Jetzt übertragen wir diese Überlegungen auf die Entscheidung bezüglich Ihrer bearbeiteten Geschäftsmöglichkeit. Natürlich müssen Sie auf die hohen, bei der Entscheidung involvierten Ränge, schauen. Aber gleichzeitig sollten Sie auch die niedrigrangigen Personen suchen, die großen Einfluss auf diese Entscheidung haben können. Bezogen auf den Einfluss auf die anstehende Kaufentscheidung wird sich die Verteilung der Unternehmensvertreter im Rang-Einfluss-Quadrat je nach individueller Kombination von Macht und Einfluss abbilden. In der Praxis hat es sich bewährt, diese Verteilung in vier Segmente (Entscheidungszirkel, Einflussbasis, Mitmacher, Zuschauer) zusammenzufassen, die in Abb. 7.5 visualisiert werden.

- **Entscheidungszirkel:** Die entscheidungsmächtigsten Personen finden sich eher in den höheren Rängen wieder, wobei sich dieser Personenkreis bis in die formal niedrigsten Ränge erstrecken kann. Daraus resultiert eine keilförmige Verteilung der entscheidungsmächtigsten Personen im Unternehmen. Diesen Personenkreis bezeichne ich als den Entscheidungszirkel.

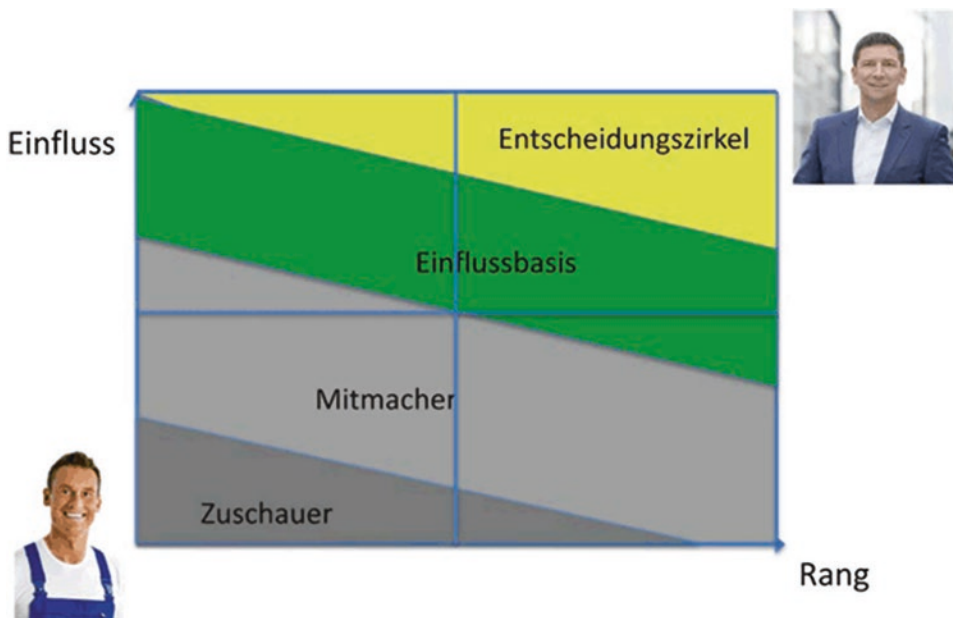


Abb. 7.5 Entscheidungszirkel – Einflussbasis – Mitmacher – Zuschauer

- **Einflussbasis:** Personen der Einflussbasis stehen oft in engem Kontakt mit dem Entscheidungszirkel. Sie sind die Zuträger und Vorbereiter der Entscheidung und haben großen Einfluss auf das Endergebnis.
- **Mitmacher:** Die Mitmacher sind nicht direkt an der Entscheidung beteiligt. Sie sind typischerweise gut informiert und liefern punktuell Input für die Entscheidungsvorbereitung, sofern sie dazu aufgefordert werden.
- **Zuschauer:** Die Zuschauer bekommen mit, dass eine Entscheidung getroffen wurde, wenn diese umgesetzt wird. Weder die Entstehung noch die Entscheidungsfindung nehmen diese Personen wahr.

In Ihrer vertrieblichen Arbeit sollten Sie sich besonders auf den Entscheidungszirkel und die Einflussbasis konzentrieren. Beschäftigen Sie sich mit den wenigen Personen, die wirklich Einfluss haben und die Entscheidung zu Ihren Gunsten bewirken können. Im Organisationschart mit den Charakterisierungen werden daher diese beiden wichtigen Segmente visualisiert, in dem Sie eine Linie um das jeweilige Segment ziehen und so die umfahrenden Personen als Mitglieder des Entscheidungszirkels bzw. der Einflussbasis erkennbar machen. In der Abb. 7.6 ist das anhand des Ihnen bekannten Falls „Brillant“ dargestellt. Vergeuden Sie nicht Ihre Ressourcen mit der Überzeugungsarbeit an Personen außerhalb des Entscheidungszirkels und der Einflussbasis. Dadurch verpufft viel gut gemeinte vertriebliche Energie.

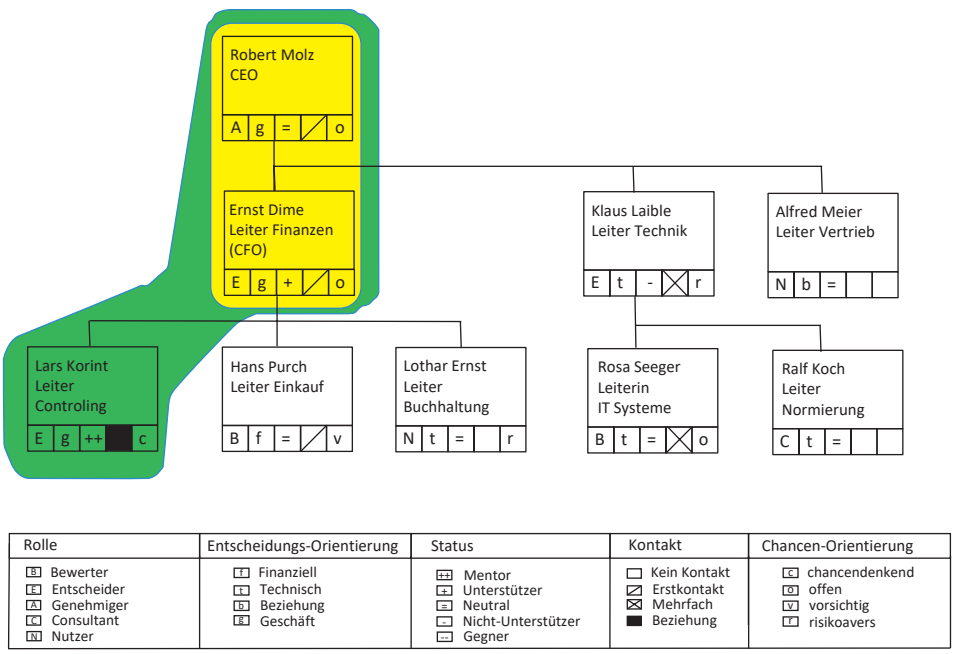


Abb. 7.6 Einfluss- und Entscheidungsstruktur Fall „Brillant“

7.2.2 Erkennen von Einfluss

Für eine Entscheidung zu Ihren Gunsten ist es äußerst wichtig, sich im Entscheidungszirkel und der Einflussbasis erfolgreich zu positionieren. Eine Voraussetzung dafür ist es, diesen Personenkreis zu identifizieren. Mit den Indikatoren dafür beschäftigen wir uns in diesem Abschnitt.

Verschaffen Sie sich Klarheit über die Einflussbasis. Ohne Verständnis der informellen Organisation und der Positionierung Ihrer Wettbewerber darin haben Sie nur geringe Chancen, wahre Kontrolle über Ihre Vertriebskampagne und ein Gefühl für die größeren Zusammenhänge zu erlangen, die über Ihren Auftragsgewinn entscheiden. Wenn Sie in Einflussbasis und Entscheidungszirkeln navigieren können, können Sie das Geschäft Ihres Kunden bestmöglich verstehen, zur Verbesserung seiner Wettbewerbsfähigkeit beitragen und schließlich Aufträge gewinnen. Die Klarheit beginnt mit der Recherche zu den relevanten Personen. Wichtige Quellen dafür stelle ich Ihnen nachfolgend vor.

Quellen für Ihre Recherche

Viele Unternehmen haben auf ihren Webseiten Investor-Relations-Bereiche, wo Sie Geschäftsberichte und Veröffentlichungen finden können. Sie sollten dort als Pflichtübung nach Personen und deren geäußerten strategischen Prioritäten suchen. Wenn die Zielperson hoch genug in der Hierarchie angesiedelt ist, so befindet sich in diesem Bereich oft eine Kurzbiografie, die relevante Aussagen zu früheren Aufgaben oder Besonderheiten zu der Person enthält.

Presseveröffentlichungen enthalten oft wertvolle Hinweise zu Projekten, die als veröffentlichungswürdig angesehen werden. Dies gibt Hinweise auf Prioritäten im Unternehmen. Die dabei vorkommenden oder zitierten Menschen spielen oft eine herausragende Rolle im Unternehmen und ihnen sollte bei Ihrer weiteren Analyse ein besonderes Augenmerk gelten.

Die sozialen Netzplattformen wie XING und LinkedIn stellen oft sehr aufschlussreiche Quellen für den Werdegang, persönliche Präferenzen wie Hobbies und vor allem Kontaktnetzwerke einer Zielperson dar. So lassen sich Beziehungsgeflechte zwischen wichtigen Personen ermitteln, die miteinander verbunden sind oder im gleichen Unternehmen gearbeitet haben. Zumindest erhalten Sie Anhaltspunkte, die Sie in persönlichen Gesprächen nutzen können. Besonders gut dazu eignen sich Gemeinsamkeiten zwischen Ihnen und der Zielperson wie gemeinsame Kontakte oder Universitäten. Identifizierte gemeinsame Kontakte sind natürlich besonders wertvoll, weil Sie diese als Kontaktvermittler und/oder Informationsquelle nutzen können. Gemeinsame Vorlieben oder Hobbies eignen sich beispielsweise bestens als Gesprächseinstiege.

Schauen Sie sich auch die Kontakte der Zielperson an. Auf welcher Ebene arbeiten sie? Insbesondere die Personen im gleichen Unternehmen? Sofern die Zielperson mit Vertretern der Leitungsebene vernetzt ist, ist dies zwar kein sicheres Indiz, aber doch zumindest ein Anhaltspunkt für eine Mitgliedschaft im Club der Einflussbasis.

Tipp: Bei Entscheiderwechsel zügig handeln!

Wenn Wechsel bei Entscheidern stattfindet, sind Sie gefordert, zügig zu handeln. Stellen Sie sicher, dass Sie schnell ein Verständnis für die Prioritäten des Neuen entwickeln, um Ihren Mehrwert derart zu erweitern, dass der neue Entscheider sich darin wiederfindet. So erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass sich der neue Entscheider zu Ihren Gunsten ausspricht.

Die drei Spuren von Macht und Einfluss

Der Rang einer Person im Unternehmen ist schnell zu ermitteln. Ihr Einfluss aber nicht. Die Spuren der Ausübung von Einfluss können Sie allerdings erkennen, wenn Sie aufmerksam sind. Gehen wir gemeinsam auf die Suche nach diesen Spuren.

Die Entscheidungs- und Einflusszirkel lassen sich an drei Merkmalen erkennen:

- Verhalten
- Erfolg und Macherqualitäten
- Netzwerk

Und diese drei Merkmale betrachte ich im Folgenden.

1. Verhalten

Wer hat im Vorfeld eines Entscheidungsmeetings die Fäden schon im Hintergrund gezogen? Wer erscheint vollkommen entspannt, weil er schon weiß, wie eine Entscheidung ausfallen wird? Oder hat gar eine Freude daran, die Entwicklung zu beobachten, die zu der von ihm vorverdrahteten Entscheidung führt?

Die wirklich Einflussreichen haben Macht über ihre Abteilungs- sowie Bereichsgrenzen hinweg und ziehen ihre Karten subtil und zeitlich geschickt. Dabei sind sie meist klug genug, diese Einflüsse nicht zu offensichtlich geltend zu machen und bescheiden zu bleiben. Diese Bescheidenheit ist eine wichtige Basis für die Akzeptanz eines solchen Verhaltens in der Organisation. Sofern es nicht zu einer öffentlichen Zurschaustellung von Macht kommt, sondern die Ziele des Unternehmens im Vordergrund stehen, wird solches Verhalten akzeptiert und sogar willkommen geheißen. Denn so kann ein Unternehmen positive Entwicklungen machen. Allerdings sind diese verborgenen Strippenzieher schwer zu identifizieren. Hinweise auf diese Personen finden sich in den Antworten zu den folgenden Fragen.

Verhalten in Meetings

- Wer ergreift das Wort?
- Bei wem hören die Teilnehmer aufmerksam zu, wenn er spricht?
- Bei wem nehmen sie vielleicht sogar eine entsprechende Haltung ein?
- Und wen lassen die Teilnehmer seinen Gedanken zu Ende führen?

- Wer wird bei wichtigen Fragestellungen um seine Meinung gefragt?
- Wessen Wortmeldung kann eine Diskussion beenden – zumindest für den Moment des Meetings – oder kann eine neue Richtung des Treffens vorgeben?
- Wer schließt das Meeting mit einer Zusammenfassung? Und verlässt dann ggf. den Raum? Und es wird von den anderen Teilnehmern akzeptiert, dass das Meeting zu diesem Zeitpunkt beendet ist?
- Wer verteilt To-dos?
- Wer macht mehrfach den gleichen Vorschlag und wird trotzdem nachhaltig ignoriert oder frühzeitig unterbrochen?

Neben dem Verhalten in Meetings können Sie anhand folgender Indikatoren weitere Anhaltspunkte für Einfluss erkennen.

Weitere Indikatoren

- Welcher Mitarbeiter wird mit Aufgaben betraut, die aufgrund ihrer hohen Priorität eigentlich von einem hochrangigeren Manager ausgeführt werden sollten?
- Wer nimmt an Meetings teil, in denen er aufgrund seiner formalen Aufgaben nicht auftauchen sollte und wird dort zu relevanten Beiträgen aufgefordert?
- Auf welche Personen stützen sich die eindeutig Mächtigen? Welche Personen tauchen in Meetings mit den Mächtigen auf, weil sie von diesen mit eingeladen wurden?
- Wer kündigt Veränderungen im Unternehmen an? Vor allem wenn die Person nicht formal für den jeweiligen Unternehmensbereich verantwortlich ist?
- Wer profitiert von solchen Veränderungen dahingehend, dass er mehr Verantwortung und ggf. mehr Mitarbeiter und Budget disponieren kann?
- Wer kann Mitarbeiter einstellen, wenn es eigentlich einen Einstellungsstopp gibt?
- Wer identifiziert sich mit „seiner“ Firma und lebt die Corporate Identity?
- Wer bestimmt mit seinem Verhalten die Unternehmenskultur mit? Wer erwartet von anderen Mitarbeitern, dass sie die Unternehmenskultur leben?

In manchen Fällen kann man Macht und Einfluss aufgrund von Souveränität und Präsenz in Gesprächen förmlich spüren. Einflussreiche Menschen sind oft überzeugt von dem, was sie tun und strahlen das auch aus.

Tipp: Hypothesen formulieren und überprüfen!

Nutzen Sie Ihre gesammelten Informationen, um Hypothesen zu formulieren. Und prüfen Sie die Hypothesen durch intelligente Fragetechnik bei Ihren zugänglichen Informationsquellen. In der Art Ihrer Gesprächsführung Kap. 4 können Sie sich differenzieren.

Bauen Sie Ihre bisherigen Erkenntnisse in Ihre Fragen ein, indem Sie damit einleiten. Dabei regen offene Fragen zum Nachdenken an und fordern Ihr Gegenüber. Sie erhalten so qualitativ wesentlich hochwertigere und im wahrsten Sinne des Wortes durchdachte Antworten. Im Übrigen haben Sie mehr Zeit zum Nachdenken und zum weiteren Steuern des Gesprächs.

Beispiel

- „In unserem letzten Telefonat betonten Sie die Bedeutung der erfolgreichen Expansion in Osteuropa. Welche Rolle spielt Ihr mehrsprachiger Marketingauftritt in dieser Region in diesem Zusammenhang?“

In diesem Beispiel greifen Sie mit Ihrer informierten Frage einen vorher ermittelten Fakt auf und gestalten damit Ihre Fragestellung. Die offene Frage verbessert Ihre Chance auf eine substanzielle Antwort und ein gutes Gespräch.

2. Erfolg und Macherqualitäten

Einflussreiche Menschen übernehmen Verantwortung und sind oft aktive Macher, wenn die Zukunft des Unternehmens gestaltet wird. Als solche sind sie gefragte Gesprächspartner und Teilnehmer an wichtigen, richtungsweisenden Treffen. In ihren eigenen Projekten wollen sie ihre Ziele übererfüllen. Gegen mittelmäßige Lösungen sind sie richtiggehend allergisch. Ihre hohen Ansprüche an sich übertragen sie oft auf andere und wählen ihre engen Mitarbeiter nach anspruchsvollen Kriterien aus. In ihrer Sprache sind ihre hohen Ansprüche oft erkennbar. Hilfreiche Fragen in diesem Zusammenhang:

Fragen zu Erfolg und Macherqualitäten

- Hat die Person andere wichtige Projekte in der Vergangenheit erfolgreich geleitet?
- Wurde sie für Erfolge anerkannt, gewürdigt und befördert?
- Hat sie den Ruf eines Machers?
- Hat die Person die Verantwortung für strategisch wichtige Entscheidungen im Unternehmen?
- Welchen Einfluss auf die Definition von Erfolg hat sie?

3. Netzwerk

Um das Netzwerk des versteckten Einflussreichen zu ermitteln, sind folgende Fragen erhellend:

All das sind Merkmale für Einfluss, die Sie aufmerksam wahrnehmen und für sich festhalten sollten, um sie dann durch weitere Informationsquellen zu validieren.

Fragen zum Netzwerk

- Kennt die Person Mitarbeiter aus vielen Teilen des Unternehmens (informelles, teils privates Netzwerk)?
- Ist sie ein gesuchter Gesprächspartner, dessen Meinung wichtig ist?
- Fällt ihr Name oft in Gesprächen und ist die Person bei wichtigen Meetings dabei?
- Hat die Person einen starken Mentor (z. B. vom CEO ins Unternehmen geholt) und wichtige Freunde?
- Wer duzt wen?

7.2.3 Umgang mit den Einflussreichen

Der Umgang mit einflussreichen Menschen könnte Thema eines eigenständigen Buches sein. Im Folgenden finden Sie einige Anregungen, die Ihnen dabei helfen können.

Wenn Sie jede der folgenden Fragen sehr ernst nehmen und ausführlich für sich beantworten, können Ihnen die Antworten enorm dabei helfen, gute und substanzielle Ansatzpunkte für den Umgang mit einflussreichen Personen zu finden. Obwohl diese Fragen unspektakulär daherkommen, haben sie es in sich.

Fragen zum Umgang mit den Einflussreichen

- Was motiviert diese Person die Dinge zu tun, die sie tut?
- Wie wird ihre Leistung gemessen? Was sind ihre Erfolgskriterien?
- Was sind ihre drei wichtigsten strategischen Prioritäten?
- Was sind ihre drei dringlichsten Themen?
- Versetzen Sie sich in die Lage der mächtigen Person:
- Was kann die Person von Ihnen und Ihrer Lösung erwarten in Bezug auf ihre strategischen Prioritäten und Lösung ihrer dringlichen Themen?
- Was würde sie motivieren, Ihre Vertriebskampagne aktiv zu unterstützen?
- Arbeiten Sie an Ihrer Differenzierung, um entscheidungsmächtige Unterstützung abzusichern:
- Was ist an Ihrem Unternehmen und Ihrer Lösung einzigartig wertvoll für die Zielperson?
- Wie können Sie das plausibilisieren und belegen?

Helfen Sie den Einflussreichen, voranzukommen und ihre anspruchsvollen Ziele zu erreichen. Identifizieren, dokumentieren und kommunizieren Sie, wie Ihr Beitrag sie dahingehend unterstützt. Wenn Sie in der Lage sind, geschäftlichen mit persönlichem Wert zu verbinden, dann erschaffen Sie eine Synergie, die in entscheidungsmächtige Unterstützung münden kann. Ein schönes Beispiel dafür ist die Arbeit von Paul Brilliant im ausführlichen Fallbeispiel aus dem letzten Kapitel, Abschn. 6.1.

7.2.4 Anwendung der Entwicklung von Unterstützung auf den Fall „Brillant“

Jetzt sehen wir uns das Beispiel nochmal im Hinblick darauf an, wie man Einfluss- und Entscheidungsstrukturen in das Organigramm einbauen könnte. Dabei nehme ich noch einmal Bezug darauf, wie Paul Brillant zu seinen Einschätzungen gekommen ist und wie er diese in das Organigramm eingebaut hat, um sich „durch die Organisation“ zu arbeiten:

Brillant ermittelte als Initiator des Projektes den CFO Dime. Seine Recherche mittels Social Media ergab weiterhin, dass dieser vom CEO vor einem halben Jahr ins Unternehmen geholt wurde und schon vorher mehrere Jahre mit diesem zusammengearbeitet hatte. Ein klarer Fingerzeig auf ein belastbares Vertrauensverhältnis zwischen CFO und CEO, der einer so wichtigen Einkaufsentscheidung zustimmen musste. Im weiteren Gespräch mit dem Controllingleiter Korint wurde Brillant bestätigt, dass der CFO zusammen mit dem CEO tatsächlich den Entscheidungszirkel darstellen. Auch Korint konnte aufgrund seiner Handlungen eindeutig zur Einflussbasis gezählt werden. So erhielt Korint recht schnell einen Termin mit dem Top-Entscheider CFO Dime und konnte nach dem Austausch mit Brillant die Auswertungsmatrix um die von der Omega-Lösung inspirierten Möglichkeiten erweitern. Ein entsprechender Hinweis von Korint an den Einkauf wurde von diesem zügig umgesetzt. Weiterhin konnte Herr Korint Paul Brillant nicht nur die strategischen Prioritäten des CFO bestätigen, sondern auch den Ablauf der Entscheidungsfindung. Damit kann Herr Korint eindeutig als Mitglied der Einflussbasis identifiziert werden. Lars Korint kennt die Interna sehr gut und kann auf den Prozess effektiv Einfluss nehmen.

Kurz zusammengefasst stellt sich die informelle Organisation also wie folgt dar: CFO Ernst Dime, dessen Förderer CEO Robert Molz und Controllingleiter Lars Korint Abb. 7.6. So einfach und doch so aussagekräftig. Die Personen außerhalb der Einflussbasis haben nicht die Macht, die Einkaufsentscheidung richtungsweisend zu beeinflussen.

- **Kapiteltransfer** Was nehmen Sie als Wichtigstes für sich aus diesem Kapitel mit?

Zusammenfassung

Einfluss- und Entscheidungsstrukturen – Wie Sie Beziehungen ins Kundensystem auf- und ausbauen

- Die formale Organisationsstruktur eines Zielkunden ist die vom Unternehmen vorgesehene Hierarchie mit meist eindeutigen Ressourcenzuordnungen und Berichtslinien.
- Die Charakterisierung der relevanten Personen anhand der fünf wichtigen Kriterien „Rolle im Entscheidungsprozess“, „Entscheidungsorientierung“, „Status“, „Kontakthäufigkeit“ und „Chancenorientierung“ liefert ein aussagekräftiges Bild der wichtigen

Player in der Organisation. So erhalten Sie auf einen Blick ein Gefühl für die relevanten Personen und ihre Positionierung bei den wichtigen Unternehmensvertretern.

- Die informelle Organisation charakterisiert die Individuen und beschreibt die Zusammenhänge, Beziehungen und Kommunikationsachsen bei Ihrem Zielkunden, sodass Sie effektiver relevante Informationen für Ihre Vertriebskampagne erhalten und Ihre eigenen Botschaften lancieren können.
- Rang und Einfluss sind zwei wichtige Dimensionen, die nicht notwendigerweise miteinander einhergehen.
- Für eine Entscheidung zu Ihren Gunsten ist es äußerst wichtig, den Entscheidungszirkel und die Einflussbasis zu identifizieren und sich dort erfolgreich zu positionieren.
- Die Entscheidungs- und Einflusszirkel lassen sich an den drei Merkmalen Erfolg, Verhalten und Netzwerk erkennen.
- Helfen sie den Einflussreichen voranzukommen und ihre anspruchsvollen Ziele zu erreichen. So erschaffen Sie entscheidungsmächtige Unterstützung.

Effektiver Verkaufsplan – Wie Sie Geschäftsmöglichkeiten erfolgreich bearbeiten können

8

- In diesem Kapitel wird der Verkaufsplan vorgestellt, der die folgenden wichtigen Elemente der vertrieblichen Systematik in ein praxistaugliches Werkzeug verwandelt: geschäftliche Qualifikation, Vertriebsstrategie sowie Entscheidungs- und Einflusstrukturen beim Kunden. Der Verkaufsplan gibt Ihnen eine Einschätzung zu den Gewinnaussichten Ihrer Geschäftsmöglichkeit und liefert gleichzeitig Inspiration sowie Denkanstöße für die nächsten Schritte. Der Verkaufsplan fokussiert die Aufmerksamkeit der Vertriebsverantwortlichen auf die wirklich relevanten Aspekte. Ich zeige Ihnen, wie Sie den Verkaufsplan als ein wirksames Instrument für die Arbeit im Vertriebsteam sowie für die Einbindung des gesamten Unternehmens in vertriebliche Aktivitäten nutzen können.

In den letzten beiden Kapiteln haben wir grundsätzliche strategische Vorgehensweisen und Entscheidungs- sowie Beeinflussungsstrukturen beim Kunden kennengelernt. Wenige Seiten zuvor beschäftigten wir uns mit der Qualifikation von Geschäftsmöglichkeiten. Dieses Kapitel vereint nun all diese wichtigen Elemente in einem praxistauglichen Werkzeug: dem Verkaufsplan.

Dieser besteht aus vier Seiten – kostenlos als Powerpoint-Vorlage downloadbar: www.aulls2.de/downloads. Jede Seite behandelt einen auf das Wesentliche reduzierten Themenkomplex. Die Inhalte sind mit Bedacht auf vier Seiten portioniert und jede Seite hat einen dedizierten Schwerpunkt, den ich Ihnen in diesem Kapitel vorstelle. Im Übrigen können die Inhalte des vorgestellten Verkaufsplans in modernen CRM-Systemen, siehe auch Kap. 10, abgebildet werden. Sie können die hier beschriebene Systematik in Ihrer individuell bevorzugten Darstellungsweise anwenden. Wie auch immer diesbezüglich Ihre Präferenz ist, entscheidend bleibt das Verständnis der elementaren vertrieblichen Zusammenhänge, wie sie in diesem Kapitel vorgestellt werden:

- Seite – Vertriebliche Kernfelder
- Seite – Einfluss- und Entscheidungsstruktur beim Kunden
- Seite – Qualifikationsmatrix der Geschäftsmöglichkeit
- Seite – Taktiken der Vertriebskampagne

In Abb. 8.1 finden Sie die vier Seiten im Überblick.

Wenn Sie sich intensiv mit den Inhalten dieser vier Seiten auseinandersetzen, haben Sie echte Kontrolle über Ihre Vertriebskampagnen und können – wie später in diesem Kapitel vorgestellt – eine fundierte Auftragswahrscheinlichkeit bestimmen.

Meine Teams und ich haben mit diesen vier Seiten sehr große Geschäftsmöglichkeiten bearbeitet und zum Auftragsgewinn geführt. Das gelingt nicht in jedem Fall, aber wenn Sie konsequent den Hinweisen und Fingerzeigen des Verkaufsplans folgen, haben Sie als Profi in meinen Augen das Beste gegeben. Das Werkzeug stellt Fragen an Sie und lädt Sie auf einen anspruchsvollen, aber erfolgversprechenden, Weg ein. Sollte dem nicht so sein, nehme ich Ihre Reklamationen unter manfred@aulls2.de entgegen. Informieren Sie mich bitte auch gerne über gute Erfahrungen.

1. Seite – Vertriebliche Kernfelder

Projekt / Segment	Volumen in €	Wettbewerber & deren Strategie	Verkaufsziel	Vertriebsstrategie
*	*	*	*	*

Zwingendes Kaufmotiv, Geschäftsziel des Kunden

Unser Mehrwert

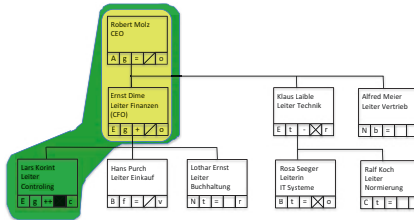
Entscheider beim Kunden & Entscheidungstiming

Entscheidungsmächtige Unterstützung

Wichtigste Entscheidungskriterien des Kunden

Kritische Erfolgsfaktoren für Projektgewinn

2. Seite – Einfluss- und Entscheidungsstruktur



Rolle	Entscheidungs-Orientierung	Status	Kontakt	Chancen-Orientierung
☐ Bewerter	☐ Finanziell	☐ Mentor	☐ Kein Kontakt	☐ chancenorientiert
☐ Entscheider	☐ Technisch	☐ Unterstützer	☐ Entscheidend	☐ offen
☐ Genehmiger	☐ Sozial	☐ Neutral	☐ Mäßig	☐ zurückhaltend
☐ Konsultant	☐ Geschäft	☐ Hoch-Unterstützer	☒ Beziehung	☐ riskant
☐ Redner		☐ Gegner		

3. Seite - Qualifikationsmatrix

1 Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?

nicht definiert definiert

1.1 Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden?	☐	☐	☐
	0	2	4
1.2 Das Projekt und seine Anforderungen?	☐	☐	☐
	0	2	4
1.3 Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv?	☐	☐	☐
	0	6	12
1.4 Ausreichend Budget priorisiert für das Projekt?	☐	☐	☐
	0	5	10
Gesamtpunktzahl Teil 1 max 30	☐		

2 Werden wir gewinnen?

nicht definiert definiert

2.1 Unsere geschäftliche Passung und Beziehung?	☐	☐	☐
	0	5	10
2.2 Formelle und informelle Entscheidungskriterien?	☐	☐	☐
	0	6	12
2.3 Unser geschäftlicher Mehrwert aufbauend darauf?	☐	☐	☐
	0	6	12
2.4 Entscheidungsmächtige Unterstützung?	☐	☐	☐
	0	8	16
Gesamtpunktzahl Teil 2 max 50	☐		

4. Seite – Taktiken

Wann	Verantwortlich	Ziel	Ressourcen

Taktik

Wann (End-) Termin?
 Verantwortlich Wer ist für die Durchführung verantwortlich?
 Ziel Was soll mit der Taktik erreicht werden?
 Ressourcen Wen oder was braucht es zur erfolgreichen Umsetzung?

Abb. 8.1 Verkaufsplan Überblick

Tipp: Verkaufsplan iterativ erarbeiten!

Erarbeiten Sie sich den Verkaufsplan für eine Geschäftsmöglichkeit iterativ. Nach den ersten Gesprächen und Recherchen wird er noch lückenhaft sein. Die folgenden Versionen werden aufgrund der ausgeführten Taktiken sehr viel aussagekräftiger. Durch diesen Prozess optimieren Sie stetig Ihre Vertriebskampagne.

Die Inhalte des Verkaufsplans habe ich in über 25 Jahren intensiver vertrieblicher Praxis erarbeitet. Dabei haben es nur die höchst priorisierten Themen auf die Seite 1 geschafft. Mithilfe dieser Seite lassen sich die wichtigsten Informationen über eine Geschäftsmöglichkeit analysieren. Für manche Verkaufsfälle reicht dies aus. Für viele kleinere Fälle brauchen Sie nicht die gesamte Systematik auszufüllen. Durch häufigere Anwendung werden Ihnen die Felder und Fragen des Verkaufsplans in Fleisch und Blut übergehen. Und das ist aus meiner persönlichen Erfahrung ein ganz entscheidender Mechanismus. Die Fragen, die das Werkzeug stellt, bleiben präsent und inspirieren Ihre Gesprächsführung bei jedem Kundenkontakt. Der Verkaufsplan wird Sie so vertrieblich besser und erfolgreicher machen.

Tipp: Verkaufsplan nicht als bürokratisches Formular betrachten!

Führen Sie den Verkaufsplan nie als bürokratisches Formular oder Pflichtübung aus. Gehen Sie den betrachteten Aspekten auf den Grund und fokussieren Sie nicht nur das einfache Ausfüllen der Seiten.

Der Verkaufsplan ist ein effektives und umfassendes Werkzeug im Vertrieb. Er ist Inspiration sowie Denkhilfe und gibt Ihnen eine Einschätzung zum aktuellen Status sowie zu den Gewinnaussichten Ihrer bearbeiteten Geschäftsmöglichkeit und den nächsten vertrieblichen Schritten. Sie können ihn vielseitig anwenden – auch als Gesprächsleitfaden im Kundengespräch mit Mentoren.

Tipp: Nutzen Sie Ihre Mentoren!

Gehen Sie mit Ihren Mentoren die aktuelle Version des Verkaufsplans durch und lassen Sie sich helfen. So punkten Sie bei ihnen mit professioneller Vorgehensweise. Sie werden über das positive Feedback erstaunt sein.

Der Verkaufsplan ist ein hervorragendes Instrument für Ihre vertriebliche Teamarbeit und Kommunikation sowie die Einbindung Ihres gesamten Unternehmens in die vertrieblichen Aktivitäten. Das ganze Team hat damit die Möglichkeit, Ihre ausgespro-

chenen Überlegungen nachzuvollziehen, zu hinterfragen (Plausibilität) und zu erweitern. Sowohl Kollegen als auch Mentoren beim Kunden sind eine hervorragende Quelle für ein tieferes Verständnis und weitere Inspiration. Für besonders wichtige und ressourcenintensive Geschäftsmöglichkeiten sollten Sie auch Ihr Topmanagement und weitere Bereiche des Unternehmens begeistern und einbinden. Mit einem überzeugend vorgetragenen, professionellen Verkaufsplan haben Sie aus meiner Erfahrung die besten Chancen, die nötige Unterstützung des gesamten Unternehmens zu erhalten. Zusammengefasst können mit dem Verkaufsplan folgende Kommunikationsziele erreicht werden:

- Festhalten und transparente Darstellung der wesentlichen vertrieblichen Elemente Ihrer Vertriebskampagne.
- Überzeugende Kommunikation von geschäftlichem Wert auf Executive-Niveau.
- Etablierung einer einheitlichen Sprache im Unternehmen, um vertriebliche Pläne und Konzepte auszutauschen.

8.1 Die vier Seiten des Verkaufsplans

8.1.1 Verkaufsplan Seite 1 – Vertriebliche Kernfelder

Der Verkaufsplan beginnt mit einem Paukenschlag auf Seite 1 (Abb. 8.2). Dort ist die Mehrzahl der Aspekte abgebildet, die für Ihren vertrieblichen Erfolg entscheidend sind. Kommen wir nun zu den einzelnen Elementen der ersten Seite.

Projekt / Segment	Volumen in €	Wettbewerber & deren Strategie	Verkaufsziel	Vertriebsstrategie
■	■	■	■	■

Zwingendes Kaufmotiv, Geschäftsziel des Kunden
■

Unser Mehrwert
■

Entscheider beim Kunden & Entscheidungstiming
■

Entscheidungsmächtige Unterstützung
■

Wichtigste Entscheidungskriterien des Kunden
■

Kritische Erfolgsfaktoren für Projektgewinn
■

Abb. 8.2 Verkaufsplan Seite 1 – Vertriebliche Kernfelder

Kopfzeile

Die Geschäftsmöglichkeit erhält einen Namen, um sie zu personalisieren und auch den Bezug zum Vertriebs-Forecast herzustellen. In einem professionellen Forecast werden die nennenswerten Geschäfte mit ihren wesentlichen vertrieblichen Aspekten wie Auftragshöhe und erwartetem Auftragszeitpunkt prognostiziert. Mit dem Thema Forecast werden wir uns in einem späteren Abschn. 10.2 intensiver beschäftigen. Optional wird der Name der Geschäftsmöglichkeit um eine Segmentinformation oder die Business Unit für das Projekt ergänzt. Das Projektvolumen in Euro bezeichnet die zu erwartende Auftragssumme. Im nächsten Feld bilden Sie Ihre Vertriebsstrategie ab, gerne mit einem kurzen Satz, wie wir es im Fall „Brillant“ Kap. 6 gesehen haben: „INDIREKTE Vertriebsstrategie mit Verlagerung des Entscheidungsfokus auf die konzernweiten Integrationsmöglichkeiten“.

Auf die Kopfzeile folgen die sechs Kernfelder, die die wesentlichen vertrieblichen Themenbereiche abbilden. In jedes der sechs Felder wird die Antwort auf die Frage nach dem Bindestrich in der jeweiligen Überschrift so prägnant wie möglich formuliert:

1. Feld: Zwingendes Kaufmotiv – Warum gibt es (für uns) eine Geschäftsmöglichkeit?

Hier geht es um die Beschreibung der Handlungsmotivation, idealerweise von den Geschäftszielen des Kunden abgeleitet. Der Handlungsdruck aufseiten des Kunden sollte hier kurz und knapp zum Ausdruck kommen. Wie bereits im Kap. 5 ausgeführt, geht es dabei um die Frage, warum der Kunde überhaupt handeln will und muss. Oft ist es dazu besonders aufschlussreich zu betrachten, was passiert, wenn keine Kaufentscheidung getroffen wird. Wenn das keine spürbaren Konsequenzen nach sich zieht, dann ist das Kaufmotiv zu schwach. Durch die Erwähnung von relevanten Projektbeispielen erfolgreicher Unternehmen können Sie allerdings durchaus zur Handlungsmotivation beitragen. Wichtig ist jedoch, dass Sie nur vom Kunden Geäußertes festhalten und nicht Ihre eigene Wunschvorstellung.

2. Feld: Entscheidungsprozess – Wer entscheidet in welchen Schritten über die Beauftragung?

In diesem Feld beschreiben Sie, durch wen die Entscheidung für den Partner getroffen wird und wann das geschieht. Hierzu sind genaue Recherche, hohe Aufmerksamkeit und bestmögliche Präzision entscheidend. Halten Sie hier stichpunktartig fest, wie die Entscheidung tatsächlich getroffen wird. – Je kürzer desto besser. Überschreiten Sie die fünf bis sechs dafür vorgesehenen Zeilen nicht, sondern fokussieren Sie sich auf eine kurze und prägnante Beschreibung.

Aufschlussreich finde ich in diesem Zusammenhang ein Zitat von Johann Wolfgang von Goethe: „Heute habe ich keine Zeit, deshalb schreibe ich einen langen Brief.“ Der Umkehrschluss lautet: Um etwas kurz und prägnant zu formulieren, brauchen Sie die Energie und die Kompetenz, sich das Wesentliche wirklich klar zu machen. Und diesem Wesentlichen wollen wir auf die Spur kommen. Bei diesem Prozess ist auch mir schon

sehr oft klar geworden, dass ich eigentlich über so manche Zusammenhänge noch nicht gut genug Bescheid weiß. Das mag in der konkreten Situation unbefriedigend sein, aber es ist wertvoll. Denn aus dieser Erkenntnis können Sie Maßnahmen zur Verbesserung des Verständnisses der Geschäftsmöglichkeit ableiten. Und darin liegt ein großer Nutzen des Verkaufsplans: Er motiviert Vertriebsverantwortliche dazu, die weißen Flecken mit Substanz zu füllen und ist somit sehr handlungsorientiert.

3. Feld: Entscheidungskriterien – Was sind die tatsächlichen Entscheidungskriterien?

Hier stehen die effektiv wirksamen und unabdingbaren Entscheidungskriterien des Kunden. Diese sind nicht notwendigerweise deckungsgleich mit den veröffentlichten Kriterien. Der Fokus liegt auf den „Must-haves“, nicht auf den „Nice-to-haves“. Sehr oft werden Ihnen von Einkäufern oder anderen Vertretern der operativen Ebene umfangreiche Forderungskataloge vorgelegt, um Ihr Angebot anhand möglichst vieler Kriterien mit Ihrem Wettbewerb vergleichbar zu machen. In den Entscheidungszirkeln werden allerdings oft nur eine Handvoll Kriterien effektiv diskutiert und bewertet. Fokussieren Sie sich im Verlauf Ihrer Informationsgespräche auf die Priorisierung der Kriterien. Nutzen Sie dazu durchaus polarisierende Fragen zur Einordnung der Bedeutung der Kriterien wie beispielsweise „Ist das ein Killer-Kriterium?“ – gerade bei wohlgesonnenen Gesprächspartnern kann darauf eine wertvolle Antwort folgen.

4. Feld: Geschäftlicher Mehrwert – Wie lautet Ihr auf die echten Entscheidungskriterien aufgebauter geschäftlicher Mehrwert?

Auf exakt diese tatsächlichen Entscheidungskriterien im dritten Feld gilt es nun, Ihren geschäftlichen Mehrwert aufzubauen und möglichst „in der Sprache des Kunden“ zu formulieren. Der Kunde sollte eine klare Verbindung zwischen Ihrer angebotenen Lösung, seinen strategischen Prioritäten und seinen drängenden Problemen erkennen können. Formulieren Sie hier, wie Sie genau darauf eingehen und messbare Verbesserungen einführen können. Beschreiben Sie außerdem, wie wertvoll Sie für den Kunden sind – und zudem der passgenaue Partner für seine Anforderungen. Basis für die Formulierung sind die Leistungen und Besonderheiten Ihres Unternehmens und Ihres Angebots, die genau auf die Projektanforderungen und echten Entscheidungskriterien zugeschnitten sind. Diesen Mehrwert gilt es dann in der Begriffswelt des Kunden zu formulieren, um ihn aus seiner Perspektive erkennbar zu machen – passgenau, messbar und nachvollziehbar.

5. Feld: Entscheidungsmächtige Unterstützung – Wer von den Top-Entscheidern möchte uns gewinnen sehen und warum?

Sie haben nun Ihren geschäftlichen Mehrwert aus der Perspektive des Kunden in seinen Worten bestmöglich beschrieben. Aber haben Sie diesen auch bei den richtigen Personen erfolgreich positioniert und verankert? Hier bilden Sie ab, wer von den wichtigen Entscheidern Ihren Wert erkennt und Sie als Partner sehen möchte. Wenn Ihnen ein Executive sagt, dass er Sie als Partner sieht, freuen Sie sich kurz, aber fragen Sie ihn direkt, warum

er das so sieht. Er sollte Ihnen seine Präferenz begründen können – idealerweise anhand des von Ihnen erarbeiteten geschäftlichen Mehrwertes.

6. Feld: Kritische Erfolgsfaktoren – Welche Steine müssen aus dem Weg geräumt werden, sodass wir den Auftrag erhalten?

Was ist noch zu tun, damit die Entscheidung zu Ihren Gunsten getroffen wird und Sie den Auftrag erhalten? Je näher Sie der Auftragserteilung kommen, desto mehr gewinnt dieser Abschnitt des Verkaufsplans an Bedeutung. Auch wenn Sie positive Signale zu Ihrem Unternehmen und Ihrer Leistungsfähigkeit erhalten, bleiben Sie aufmerksam und stellen Sie mutig die Frage „Vielen Dank für Ihre Einschätzung. Was ist denn jetzt noch konkret zu tun, damit dies in eine Beauftragung mündet?“ Das ist letztlich eine Einladung an Ihre Gesprächspartner, Ihnen zu helfen. Das verlangt Ihrem Gesprächspartner zwar etwas ab, aber durch eine engagierte und professionell geführte Vertriebskampagne und Ihren Mut, nach einem Commitment zu fragen, haben Sie das auch verdient. Sie führen den Prozess durch Ihre Fragen und Ihre Bitte um Unterstützung. Natürlich in Verbindung mit Ihrem Input, Ihrer Expertise und dem Mehrwert, den Sie Ihrem Gesprächspartner und Kundenunternehmen bringen. Das ist ein intensiver Austausch – im Idealfall eine Win-Win-Situation, von der beide Partner profitieren. Ihr Verständnis und Ihre Energie sind für gute Ergebnisse im Sinne aller Beteiligten notwendig. Und manchmal gilt es, dem Kunden zu seinem Glück und dem befreienden Abschluss zu verhelfen und mit ihm gemeinsam die Steine auf dem Weg zum Auftrag zu beseitigen.

Tipp: Informationen im Verkaufsplan auswerten!

Prüfen Sie, inwieweit Sie die in Gesprächen erhaltenen Informationen in den Verkaufsplan einbauen können. Wenn Sie beispielsweise einem noch nicht formal kommunizierten Entscheidungskriterium auf der Spur sind, so formulieren Sie Ihr momentanes Verständnis und legen gleichzeitig in Seite 4 des Verkaufsplans Abb. 8.5 eine Taktik zur Erhärtung des Kriteriums fest.

8.1.2 Verkaufsplan Seite 2 – Einfluss -und Entscheidungsstrukturen

Die zweite Seite enthält ein Beziehungsdiagramm der Einfluss- und Entscheidungsstrukturen des Kunden. In Abb. 8.3 auf das Fallbeispiel „Brillant“ übertragen.

8.1.3 Verkaufsplan Seite 3 – Geschäftliche Qualifikation

Auf der dritten Seite des Verkaufsplans ist der aktuelle Stand der Bewertungsmatrix „Geschäftliche Qualifikation“ abgebildet (Abb. 8.4).

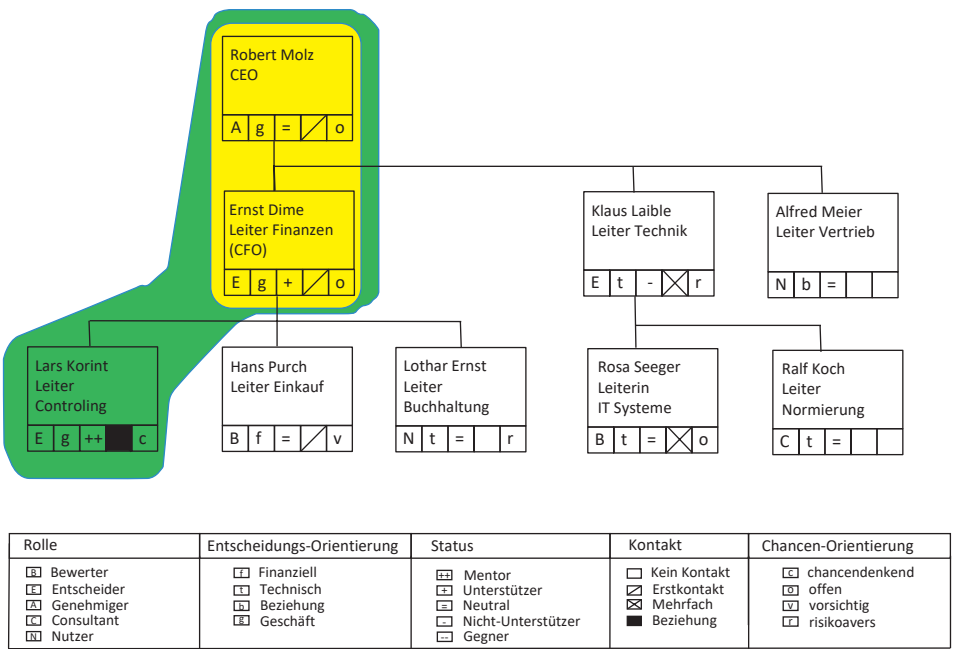


Abb. 8.3 Verkaufsplan Seite 2 – Einfluss- und Entscheidungsstruktur

1 Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?	nicht definiert	definiert
1.1 Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden?	☐	☐
	0	2
1.2 Das Projekt und seine Anforderungen?	☐	☐
	0	2
1.3 Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv?	☐	☐
	0	6
1.4 Ausreichend Budget priorisiert für das Projekt?	☐	☐
	0	5
Gesamtpunktzahl Teil 1 max 30	☐	
2 Werden wir gewinnen?	nicht definiert	definiert
2.1 Unsere geschäftliche Passung und Beziehung?	☐	☐
	0	5
2.2 Formelle und informelle Entscheidungskriterien?	☐	☐
	0	6
2.3 Unser geschäftlicher Mehrwert aufbauend darauf?	☐	☐
	0	6
2.4 Entscheidungsmächtige Unterstützung?	☐	☐
	0	8
Gesamtpunktzahl Teil 2 max 50	☐	

Abb. 8.4 Bewertungsmatrix geschäftliche Qualifikation

8.1.4 Verkaufsplan Seite 4 – Taktiken

Der Verkaufsplan hat zwei zentrale Funktionen. Zum einen gibt er Ihnen, vor allem auf den Seiten eins, zwei und drei, ein realistisches Bild darüber, wo Sie in Ihrer Vertriebskampagne wirklich stehen. Zum anderen motiviert er Sie, dazu etwas zu tun. Denn jede Lücke oder unsaubere Formulierung ist als Aufforderung zu sehen, sich genau dort zu verbessern und eine diesbezügliche Taktik aufzusetzen, die Sie auf der vierten Seite des Verkaufsplans festhalten. Es gibt eine Reihe von Taktik-Typen, die ich Ihnen in folgender Übersicht mit ein paar Beispielen vorstelle.

Beispiel: Taktik-Typen

- Prüfen
 - Maßnahmen des Wettbewerbs
 - Überzeugungskraft Nutzenargumente
- Ausarbeiten
 - Relevante Stärken
 - Passgenaue Mehrwerte
- Informieren
 - Unterstützer nutzen
 - Kriterien und Zeitachsen immer wieder hinterfragen
- Demonstrieren
 - Mit Referenzen überzeugen
- Interagieren
 - Mentoren einsetzen
 - Meetings, Präsentationen und Telefonate mit klarer Zielsetzung
 - „informelle Treffen“

Gehen Sie Ihren Verkaufsplan mit der folgenden Taktik-Checkliste im Hinterkopf durch, und lassen Sie sich inspirieren.

Taktik-Checkliste

- Beziehungslandkarte ermittelt und Beziehungen aufgebaut?
- Alle Informationsquellen genutzt?
- Mentoren und Unterstützer intensiv genug eingesetzt?
- Verkaufsplan mit ihnen koordiniert?
- Entscheidungskriterien zu unseren Gunsten verändert (INDIREKT)?
- Unseren Mehrwert aufbauend auf die echten Entscheidungskriterien in der Sprache des Kunden überzeugend formuliert und vermittelt?
- Diesen von den wesentlichen Vertretern der Entscheidungsstruktur zurückbestätigt bekommen?
- Persönlichen Wert für die Entscheider vermittelt?
- Leiten Sie daraus weitere relevante Taktiken ab.

Wann	Verantwortlich	Ziel	Ressourcen

Taktik

Wann	(End-) Termin?
Verantwortlich	Wer ist für die Durchführung verantwortlich?
Ziel	Was soll mit der Taktik erreicht werden?
Ressourcen	Wen oder was braucht es zur erfolgreichen Umsetzung?

Abb. 8.5 Taktiken der Vertriebskampagne

Bei der Formulierung der Taktik ist darauf zu achten, dass das Ziel der Taktik prägnant beschrieben ist. Beispielsweise ist eine Formulierung wie „Gespräch mit Herrn X“ nicht aussagekräftig genug. Es sollte beschrieben sein, welche wesentlichen Ergebnisse aus dem Gespräch mit Herrn X angestrebt werden. Weiterhin gehört die Festlegung des Verantwortlichen, des Termins und der benötigten Ressourcen zu einer guten Beschreibung (Abb. 8.5).

Tipp: Taktik-Inspiration durch Vertriebsstrategie!

Lesen Sie bei den Erläuterungen zur gewählten Strategie nach, welche generischen Taktiken dort beschrieben sind. Welche davon lassen sich auf Ihren konkreten Fall übertragen? Lassen Sie sich inspirieren.

8.2 Anwendung des Verkaufsplans auf den Fall „Brillant“

Ich hatte Ihnen im vorletzten Kapitel versprochen, dass sich das Eindenken in den etwas umfangreicheren Fall lohnen wird. Für die Entwicklung des Verkaufsplans komme ich nun darauf zurück und rufe Ihnen den Fall noch einmal kurz in Erinnerung:

Kurzübersicht Fall „Brillant“

Die Freitag AG möchte ein neues ERP-System anschaffen, mit dem auch das Berichtswesen über den gesamten Konzern hinweg effizienter gestaltet werden soll. Die beiden Wettbewerber Edelweiß Technologies GmbH mit ihrem Vertriebsverantwortlichen Hannes Atterer und Omega Systems Ltd., vertreten durch Paul Brillant, bemühen sich um den Auftrag. Die technische Leistungsfähigkeit ist die Stärke der Edelweiß-Lösung, während

Omega in der Vergangenheit nennenswerte Referenzen aufgrund von Flexibilität und Lösungsanpassungen gewinnen konnte.

Sie sollten nach den initialen Kundengesprächen mit der Erstellung des Verkaufsplans beginnen und diesen danach iterativ weiter entwickeln. Paul Brillant beginnt mit der ersten Version des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit Frau Seeger und entwickelt ihn nach der Interaktion mit dem Finanzbereich, in Person von Herrn Korint, weiter. Nach der Diskussion mit dem CFO Herrn Dime optimiert er ihn. Im Folgenden schauen wir uns den Entwicklungsstand seines Verkaufsplans zu diesen drei Zeitpunkten in der Vertriebskampagne an:

- Version 1 des Verkaufsplans mit vielen Lücken nach dem Gespräch mit Frau Seeger
- Version 2 des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit Herrn Korint
- Version 3 des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit CFO Herrn Dime

Betrachten wir nun, wie Paul Brillant die erste Seite der Version 1 seines Verkaufsplans nach dem Einzelgespräch mit Frau Seeger entwickelt hat, um seine Vertriebskampagne zu steuern und zu verbessern.

8.2.1 Version 1 des Verkaufsplans mit vielen Lücken nach dem Gespräch mit Frau Seeger

Sie erinnern sich, dass Paul Brillant von Frau Seeger, der Technikmitarbeiterin der Firma Freitag, im Vieraugengespräch wichtige Hinweise erhielt.

Version 1 des Verkaufsplans – Seite 1 – Vertriebliche Kernfelder

Damit Sie es besser lesen können, sind die sechs Kernfelder nicht im Format dargestellt, sondern als Text zu den entsprechenden Überschriften.

- 1. Feld: Zwingendes Kaufmotiv – Warum gibt es (für uns) eine Geschäftsmöglichkeit?**
 - Die derzeit genutzte Version des aktuellen ERP-Systems wird ab dem 1. März des kommenden Jahres nicht mehr unterstützt.
 - Es muss deutlich mehr Transparenz und Effizienz in das Berichtswesen des Unternehmens gebracht werden.
- 2. Feld: Entscheidungsprozess – Wer entscheidet in welchen Schritten über die Beauftragung?**
 - In den Entscheidungsprozess sind vermutlich der Technikchef Herr Laible, der Leiter Controlling Herr Korint, der CFO Herr Dime und eine Person aus dem Einkauf involviert.
 - Wie und wann entschieden wird, ist noch nicht ermittelt.
- 3. Feld: Entscheidungskriterien – Was sind die tatsächlichen Entscheidungskriterien?**

Die Kriterien sind noch nicht eindeutig.

4. **Feld: Geschäftlicher Mehrwert – Wie lautet Ihr auf die echten Entscheidungskriterien aufgebauter geschäftlicher Mehrwert?**

Ohne klare Entscheidungskriterien kann kein überzeugender geschäftlicher Mehrwert formuliert werden.

5. **Feld: Entscheidungsmächtige Unterstützung – Wer von den Top-Entscheidern möchte uns gewinnen sehen und warum?**

Auch die Antwort auf diese Frage ist noch offen.

6. **Feld: Kritische Erfolgsfaktoren – Welche Steine müssen aus dem Weg geräumt werden, sodass wir den Auftrag erhalten?**

Es ist noch sehr viel zu tun und einige Fallstricke sind sicher noch nicht identifiziert. Festhalten lässt sich an dieser Stelle aber schon:

- Überwinden der Skepsis des Technikleiters Laible.
- Überzeugen des für die Entscheidung sicher relevanten CFO-Bereichs.

Version 1 des Verkaufsplans – Seite 2 – Einfluss- und Entscheidungsstrukturen

Mit den Einfluss- und Entscheidungsstrukturen in der Beziehungslandkarte nach dem Vieraugengespräch mit Frau Seeger haben wir uns im vorherigen Kap. 7 beschäftigt. Diese wird in die zweite Seite des Verkaufsplans übernommen. Zum Zeitpunkt nach dem Vieraugengespräch mit Frau Rosa Seeger gab es noch keine Unterstützer oder gar Mentoren für Paul Brillant (Abb. 8.6).

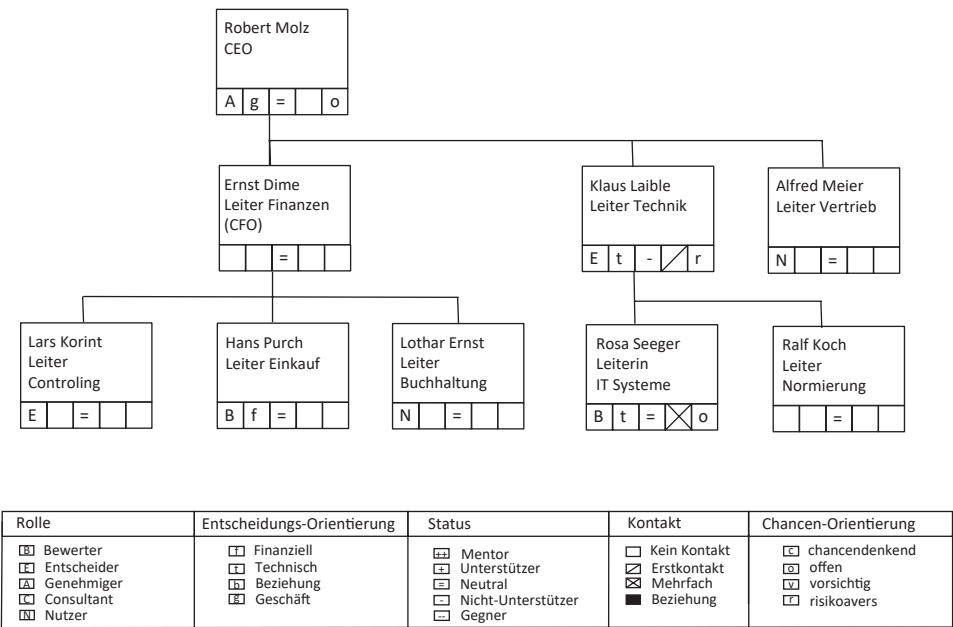


Abb. 8.6 Verkaufsplan Version 1 – Einfluss- und Entscheidungsstruktur

Version 1 des Verkaufsplans – Seite 3 – Geschäftliche Qualifikation

Im Kap. 5 haben wir uns mit diesem Konzept auseinandergesetzt. Dessen Anwendung auf den Fall zum Zeitpunkt nach dem Gespräch mit Frau Seeger stellt die 3. Seite des Verkaufsplans dar, die ebenfalls eine sehr verhaltene Einschätzung präsentiert (Abb. 8.7).

Paul Brillant hat also auf den ersten drei Seiten der Version 1 des Verkaufsplans Rechenschaft über den Zustand seiner Vertriebskampagne abgelegt: Der Plan ist zurzeit noch mit vielen Lücken versehen und wenig erfolgversprechend. Von einer nennenswerten Auftragswahrscheinlichkeit kann man nicht sprechen. Jetzt geht es darum, die richtigen Schlüsse zu ziehen und Maßnahmen abzuleiten. Brillant lässt sich seine Vertriebsstrategie durch den Kopf gehen und betrachtet auch die generischen Taktik-Checklisten in Abschn. 8.1. Dabei legt er für sich folgende Taktiken fest.

Version 1 des Verkaufsplans – Seite 4 – Taktiken der Vertriebskampagne

1. Taktik: Gespräch mit Herrn Korint mit verschiedenen Zielen

Die Ziele in diesem Gespräch sehen für Herrn Brillant wie folgt aus:

- Ermittlung der Projektinitiatoren und Vertiefung der Handlungsmotivation.
- Bestätigung der Entscheidungskriterien aus Sicht des Finanzbereichs.

1 Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?	nicht definiert		definiert
1.1 Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden?	☐	X	☐
	0	2	4
1.2 Das Projekt und seine Anforderungen?	☐	X	☐
	0	2	4
1.3 Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv?	☐	X	☐
	0	6	12
1.4 Ausreichend Budget priorisiert für das Projekt?	X	☐	☐
	0	5	10
Gesamtpunktzahl Teil 1 max 30	10		

2 Werden wir gewinnen?	nicht definiert		definiert
2.1 Unsere geschäftliche Passung und Beziehung?	X	☐	☐
	0	5	10
2.2 Formelle und informelle Entscheidungskriterien?	☐	X	☐
	0	6	12
2.3 Unser geschäftlicher Mehrwert aufbauend darauf?	X	☐	☐
	0	6	12
2.4 Entscheidungsmächtige Unterstützung?	X	☐	☐
	0	8	16
Gesamtpunktzahl Teil 2 max 50	6		

Abb. 8.7 Verkaufsplan Version 1 – Qualifikationsmatrix

- Verständnis für den Entscheidungsprozess gewinnen, unter anderem die Bestätigung des als Top-Entscheider vermuteten CFO Herrn Dime.
- Vorbereitung der entscheidungsmächtigen Unterstützung und Zugang zum CFO.
- Entwicklung des Herrn Korint zu einem Unterstützer.

Verantwortlich für die Durchführung ist Paul Brillant. Das schnelle Erreichen dieser Ziele ist die entscheidende Make-or-Break-Situation seiner Vertriebskampagne. Durch die Analyse des bisherigen Verkaufsplans wird Herrn Brillant klar: Sein Erfolgsweg muss durch den Finanzbereich verlaufen – denn dort war sein Wettbewerb nicht präsent. Die Vorbereitung der Gesprächsanbahnung mit Herrn Korint schüttet bei Herrn Brillant Adrenalin aus, das auch ich oft spüre, wenn ich mich mit der Lösung des Falls auseinandersetze, und „an der Flanke entlang“ – s. Vertriebsstrategie INDIREKT Abschn. 6.2 – entscheidende Schritte setze.

2. Taktik: Interaktion mit Herrn Laible mit einem entscheidenden Ziel

An dieser Stelle ist ein Ergebnis besonders wichtig:

- Überzeugung des Herrn Laible und seinen Mitarbeitern, dass Omega die technischen Mindestanforderungen erfüllt – idealerweise positiv begleitet oder sogar mit initiiert durch den neu gewonnenen Unterstützer Herrn Korint.

Der Nachweis für Omegas Leistungsfähigkeit sollte spätestens eine Woche nach dem Gespräch mit Herrn Korint initiiert sein und mit Hilfe seiner technischen Ressourcen durchgeführt werden. Gesagt, getan. Gleich nach der Zusammenstellung des Verkaufsplans – Version I, machte sich Brillant an die vertriebliche Arbeit der Umsetzung der Taktiken. Die Anbahnung und den Verlauf des Gesprächs mit Herrn Korint können Sie im Abschn. 6.1 nachlesen. Paul Brillant hat dort sehr gute Arbeit geleistet und nun ein gutes Gefühl, mit seiner indirekten Vertriebsstrategie auf dem richtigen Weg zu sein. Zudem kann er wesentliche Punkte des Verkaufsplans insbesondere zu den Feldern Entscheidungsprozess und -kriterien sowie entscheidungsmächtige Unterstützung deutlich klarer und positiver dokumentieren. Denn er hat ermittelt, dass die Synchronisierung der Prozesse und das Heben von Effizienzgewinnen im Freitag-Konzern in der aktuellen Phase deutlich abgeschwächten Wachstums, sehr viel stärker in den Fokus rücken. Vor allem dem CFO Dime als wesentlicher Projektinitiator und seinem Controllingleiter Herrn Korint sind diese Aspekte am neuen ERP-System wichtig. Nachfolgend sehen Sie, wie Paul Brillant diese wichtigen Informationen in die Weiterentwicklung des Verkaufsplans einfließen lässt.

8.2.2 Version 2 des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit Herrn Korint

Version 2 des Verkaufsplans – Seite 1 – Vertriebliche Kernfelder

Nachfolgend werden nur die Einträge des Verkaufsplans beschrieben, die gegenüber der ersten Version wesentliche neue Erkenntnisse darstellen.

1. Feld: Entscheidungsprozess – Wer entscheidet in welchen Schritten über die Beauftragung?

- Der CFO Dime ist als Projektinitiator der Top-Entscheider.
- Das Evaluierungsteam, bestehend aus Controllingleiter Korint, Technikchef Laible und Leiter Einkauf Hans Purch, arbeitet bis 15. September eine schriftliche Empfehlung mit Auswertungsmatrix aus.
- Am 22. September tagt das Entscheidungsteam unter Leitung von Herrn Dime und legt den präferierten Partner – vorbehaltlich erfolgreicher Abschlussverhandlung – fest.
- Abschlussverhandlung bis zum 26. September mit dem Ziel der Beauftragung zum 30. September.

2. Feld: Entscheidungskriterien – Was sind die tatsächlichen Entscheidungskriterien?

- Effektiver Datenaustausch zwischen Tochterunternehmen und Zentrale, idealerweise mit dem Nachweis von konzernweiten Synergien durch stärkere Integration der Tochterunternehmen.
- Schnittstellenkompatibilität zu den eingesetzten Bilanzierungssystemen.
- Umfassende Datenverfügbarkeit in Echtzeit.

3. Feld: Entscheidungsmächtige Unterstützung – Wer von den Top-Entscheidern möchte uns gewinnen sehen und warum?

Aufgrund der ermittelten Projektziele und Entscheidungskriterien könnte der CFO Herr Dime zum Unterstützer entwickelt werden, so wie es Herr Korint bereits geworden ist.

Die Seite 2 und 3 der Version 2 des Verkaufsplans stelle ich an dieser Stelle nicht dar, da wir diese in der Version 3 nochmal ausführlicher behandeln werden.

Version 2 des Verkaufsplans – Seite 4 – Taktiken der Vertriebskampagne

Die weiteren Taktiken leitet Brilliant auf der Basis der ermittelten Informationen ab. Entscheidend ist dabei das Gespräch mit dem CFO.

Taktik: Gespräch mit dem CFO Herrn Dime mit klaren Zielen

- Vermittlung des Mehrwerts der Omega-Lösung in Bezug auf die wesentlichen Entscheidungskriterien.
- Positionierung der Vorteile der Partnerschaft mit Omega Systems als kompetenter Lösungspartner und strategische Ressource.
- Gewinnung der entscheidungsmächtigen Unterstützung des CFO.
- Initiierung des technischen Nachtests der Omega-Lösung und Etablierung der zu erfüllenden Mindestanforderungen, also insbesondere Ermittlung der technischen Mindestanforderungen („must-have“) und deren Unterscheidung von den „Nice-to-have“-Kriterien.
- Bestätigung der Entscheidungskriterien aus Sicht des Finanzbereichs.
- Rückbestätigung des Entscheidungsprozesses gewinnen, sofern der Unterstützer Korint dafür grünes Licht gibt.

Tipp: Arbeiten Sie sorgsam mit Ihren Unterstützern!

Unterstützer zeichnen sich dadurch aus, dass sie Ihnen wertvolle Informationen geben. Prüfen Sie bei Informationen mit internem Charakter, ob Sie diese wissen und verwenden dürfen.

Den Fokus legt Brilliant jetzt auf das Engagement von CFO Dime, das ihm weitere Türen öffnen würde. Wie Sie im Abschn. 6.1 nachlesen können, war das Gespräch mit dem CFO Dime ein schöner Erfolg, und viele Taktikziele konnten umgesetzt werden. Die nachfolgend vollständig abgebildete dritte Version des Verkaufsplans stellt das Ergebnis guter vertrieblicher Arbeit dar.

8.2.3 Version 3 des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit CFO Herrn Dime

Version 3 des Verkaufsplans – Seite 1 – Vertriebliche Kernfelder

1. **Feld: Zwingendes Kaufmotiv – Warum gibt es (für uns) eine Geschäftsmöglichkeit?**
 - Die derzeit genutzte Version des aktuellen ERP-Systems wird ab dem 1. März des kommenden Jahres nicht mehr unterstützt.
 - Es muss deutlich mehr Transparenz und Effizienz in das Berichtswesen des Unternehmensverbundes gebracht werden.
2. **Feld: Entscheidungsprozess – Wer entscheidet in welchen Schritten über die Beauftragung?**
 - Der CFO Dime ist als Projektinitiator der Top-Entscheider.
 - Das Evaluierungsteam, bestehend aus Controllingleiter Korint, Technikchef Laible und Leiter Einkauf Hans Purch, arbeitet bis 15. September eine schriftliche Empfehlung mit Auswertungsmatrix aus.
 - Am 22. September tagt das Entscheidungsteam unter Leitung von Herrn Dime und legt den präferierten Partner – vorbehaltlich erfolgreicher Abschlussverhandlung – fest.
 - Abschlussverhandlung bis zum 26. September mit dem Ziel der Beauftragung zum 30. September.
3. **Feld: Entscheidungskriterien – Was sind die tatsächlichen Entscheidungskriterien?**
 - Effektiver Datenaustausch zwischen Tochterunternehmen und Zentrale, idealerweise mit dem Nachweis von konzernweiten Synergien durch stärkere Integration der Tochterunternehmen.
 - Schnittstellenkompatibilität zu den eingesetzten Bilanzierungssystemen.
 - Umfassende Datenverfügbarkeit in Echtzeit.

4. **Feld: Geschäftlicher Mehrwert – Wie lautet Ihr auf die echten Entscheidungskriterien aufgebauter geschäftlicher Mehrwert?**

Der Wert der Omega-Lösung besteht in der bereits in mehreren großen Installationen nachgewiesenen Integration der Konzernsysteme, resultierend in umfassender Datentransparenz der Tochterunternehmen und Managementmöglichkeit in Echtzeit. Der zentrale Managementaufwand für das Handling der verschiedenen Systeme der Töchter kann um 30 % reduziert werden.

5. **Feld: Entscheidungsmächtige Unterstützung – Wer von den Top-Entscheidern möchte uns gewinnen sehen und warum?**

Der CFO Herr Dime hat im persönlichen Gespräch unser gutes Verständnis der Projektanforderungen und auch unseren geschäftlichen Mehrwert – vorbehaltlich positiver technischer Prüfung – bestätigt und ist zum Unterstützer entwickelt worden.

6. **Feld: Kritische Erfolgsfaktoren – Welche Steine müssen aus dem Weg geräumt werden, sodass wir den Auftrag erhalten?**

- Nachweis der Erfüllung der technischen Mindestanforderungen und Bestätigung durch den Technikleiter Herrn Laible bis zum 6. September.
- Erfolgreiche Abschlussverhandlung bis zum 26. September.

Version 3 des Verkaufsplans – Seite 2 – Einfluss- und Entscheidungsstrukturen

Die Seite 2 des Verkaufsplan Version 3 (Abb. 8.8) beinhaltet den Stand der Beziehungslandkarte wie bereits im vorhergehenden Kap. 7 erarbeitet. Nach dem Gespräch mit dem

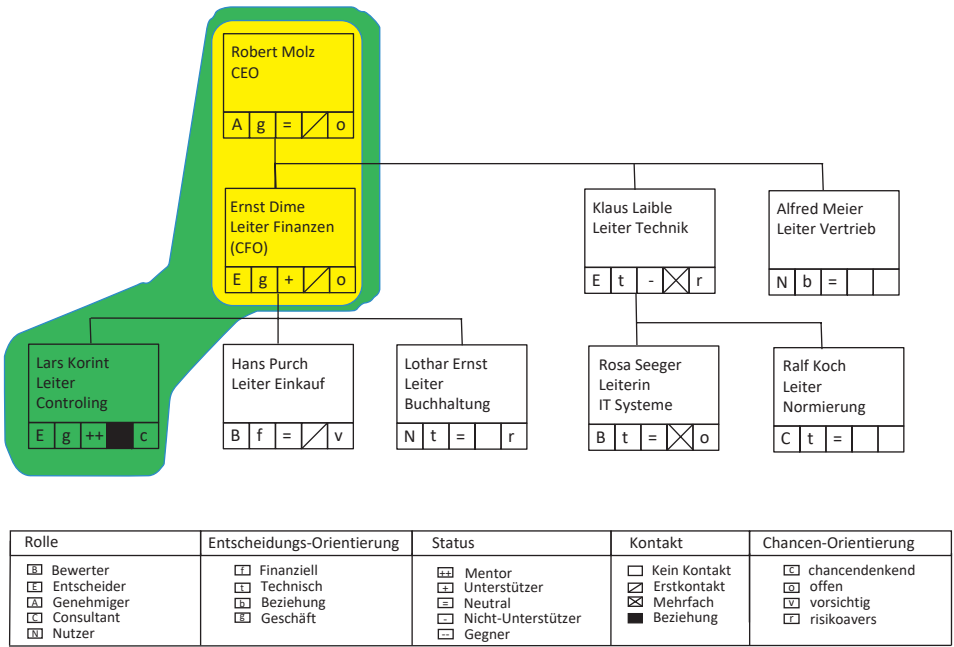


Abb. 8.8 Verkaufsplan Version 3 – Einfluss- und Entscheidungsstrukturen

1 Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?	nicht definiert		definiert
1.1 Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden?	☐	X	☐
	0	2	4
1.2 Das Projekt und seine Anforderungen?	☐	☐	X
	0	2	4
1.3 Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv?	☐	☐	X
	0	6	12
1.4 Ausreichend Budget priorisiert für das Projekt?	☐	☐	X
	0	5	10
Gesamtpunktzahl Teil 1 max 30	28		

2 Werden wir gewinnen?	nicht definiert		definiert
2.1 Unsere geschäftliche Passung und Beziehung?	☐	X	☐
	0	5	10
2.2 Formelle und informelle Entscheidungskriterien?	☐	☐	X
	0	6	12
2.3 Unser geschäftlicher Mehrwert aufbauend darauf?	☐	☐	X
	0	6	12
2.4 Entscheidungsmächtige Unterstützung?	☐	☐	X
	0	8	16
Gesamtpunktzahl Teil 2 max 50	45		

Abb. 8.9 Verkaufsplan Version 3 – Qualifikationsmatrix

CFO Herrn Dime hatte Brillant die nennenswerte entscheidungsmächtige Unterstützung – siehe Charakterisierung „Unterstützer“ bei Herrn Dime als Mitglied des Entscheidungszirkels – erfolgreich entwickelt.

Version 3 des Verkaufsplans – Seite 3 – Geschäftliche Qualifikation

Die erheblich positivere Positionierung in der Geschäftsmöglichkeit spiegelt sich auch in der aktualisierten Bewertungsmatrix wieder (Abb. 8.9).

Version 3 des Verkaufsplans – Seite 4 – Taktiken

- Erfüllung der drei wichtigen Entscheidungskriterien im Test mit dem Technikteam um Herrn Laible ab dem 28. August nachweisen.
- Abschlussverhandlung vor dem 26. September erfolgreich vorbereiten und gestalten.

Betrachtung der Auftragswahrscheinlichkeit

Die Auftragswahrscheinlichkeit hat sich gegenüber der ersten Bewertung erheblich gesteigert. Eine Indikation dieser Auftragswahrscheinlichkeit in Prozent erhalten Sie durch Verdopplung der Gesamtpunktzahl im Teil 2 „Werden wir gewinnen?“ der Qualifikationsmatrix Abb. 5.1, Abschn. 5.3 multipliziert mit dem Faktor für die Wahrscheinlichkeit der

Auftragsvergabe. Diese Wahrscheinlichkeit der Auftragsvergabe ist die Gesamtpunktzahl der Qualifikationsmatrix im Teil 1 „Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?“ dividiert durch dessen Maximalpunktzahl 30. In unserem Beispiel beträgt dieser Faktor nahezu 1, sodass die resultierende Auftragswahrscheinlichkeit bei fast 90 % liegt.

Paul Brillant hat durch ein paar kluge vertriebliche Taktiken viel erreicht. Solche Ergebnisse sind eben nicht unrealistisch und das Bearbeiten des Verkaufsplans lohnt sich immer. Rückblickend bin ich auch schon mit relativ wenigen Kundenkontakten zu ähnlichen Erfolgserlebnissen gekommen. Aus meiner eigenen Erfahrung ist es empfehlenswert, die Ziele hoch anzusetzen. Sie werden erstaunt sein, was möglich ist, wenn Sie umfassend vorbereitet sind und mit einer selbstsicheren, positiven und gewinnenden Einstellung in die Gespräche gehen.

Paul Brillant konnte in unserem Fall durch konsequenten Einsatz vertrieblicher Systematik – Qualifikation, Vertriebsstrategie und Verkaufsplan – aus einer anfänglich wenig erfolgversprechend eingeschätzten Geschäftsmöglichkeit ein Erfolgsprojekt für seine Firma generieren. Ich bin überzeugt, dass auch Sie ähnliche Ergebnisse erzielen werden, wenn Sie die hier vorgestellte Systematik mutig und konsequent und auf Ihre individuelle Art anwenden.

8.3 Implementierung der Methode im Feld

Für die Implementierung der Methode im Feld ist Voraussetzung, dass sich die Vertriebsmannschaft mit der vorgestellten Systematik beschäftigt und vertraut macht. Möglicherweise stoßen Sie mit einem neuen Formular zunächst nicht auf Begeisterung. Entscheidend ist aber nicht das Ausfüllen und Berichten, sondern das Bewusstmachen dieser Aspekte, um diese in allen Interaktionen mit dem Kunden präsent zu haben. Die Fragen in Gesprächen gedanklich durchgehen zu können und die passenden fließenden Impulse zu setzen – das ist die wertvolle vertriebliche Kompetenz, die Sie hier erlernen können. Außerdem können Sie nun die im Büro erarbeiteten Informationen analysieren, sich die Lücken ehrlich eingestehen sowie daraus die nächsten Schritte im Vertriebsprozess ableiten. Das ist die Schönheit dieses Verfahrens und der Mehrwert für die tägliche vertriebliche Arbeit.

Zur Einführung hat sich aus meiner Erfahrung bewährt, im gesamten Vertriebsteam einmal den Verkaufsplan für eine in der Vergangenheit erfolgreich durchgeführte Vertriebskampagne nachzuvollziehen und das Gleiche für eine verlorene Geschäftsmöglichkeit zu tun. So können Sie von schlechten und auch von guten Beispielen lernen und üben die Methode weiter ein. Für die weitere Etablierung der Systematik ist es hilfreich, dass jeder Vertriebsverantwortliche zunächst nur eine Geschäftsmöglichkeit damit bearbeitet, um mit den Mechanismen vertraut zu werden. Nach einigen Monaten können Sie dazu übergehen, Regeln für die Anwendung des Verkaufsplans mit dem Vertriebsteam zu besprechen und zu vereinbaren. Bewährt hat sich dabei eine Kombination aus den Kriterien Umsatzgröße, Wettbewerbsintensität und strategische Bedeutung der Geschäftsmöglichkeit.

In meiner Funktion als Vertriebsleiter habe ich in vielen Fällen nicht einen ausgefüllten Verkaufsplan verlangt. Ich habe vielmehr die entscheidenden Fragen gestellt, um gemeinsam mit dem Vertriebsverantwortlichen zu erkennen, wie wir bei der Bearbeitung der Geschäftsmöglichkeit vorankommen. So haben wir ermittelt, welche Positionierungsarbeit es noch zu leisten gilt und den Verkaufsplan entsprechend angepasst. Obwohl es so einfach aussieht, ist es äußerst anspruchsvoll, all diese Punkte zu erarbeiten und sich ehrlich Rechenschaft darüber abzulegen.

Nachdem die Systematik eingeführt ist, hat sich in meinem Verantwortungsbereich oft die Priorisierung von Unternehmens-Ressourcen gemäß der Qualität des Verkaufsplans als natürlicher Motivationsmechanismus für den Einsatz der Systematik bewährt. Der Vertriebsverantwortliche weiß, dass er Ressourcen für sein Projekt entsprechend dessen Qualifikation erhält. Dieser Mechanismus leitet sein Handeln an. Und wirksame Aufmerksamkeitsfokussierung ist eines der effektivsten Werkzeuge im Vertriebsmanagement. Mehr zum Thema Management und Aufmerksamkeitsfokussierung im Kap. 10.

Tipp: Überarbeiten und prüfen Sie den Verkaufsplan regelmäßig!

Prüfen Sie Ihren Verkaufsplan vor allem vor wichtigen Kundeninteraktionen mit Ihrer Vertriebsleitung oder im Vertriebsteam. Gehen Sie dabei insbesondere auf folgende Fragen ein:

- Warum entspricht die von Ihnen gewählte Strategie Ihrem Stärkenprofil?
- Mit welchen Maßnahmen neutralisieren Sie die potenziell negativen Auswirkungen Ihrer Schwächen?
- Erläutern Sie Ihre Taktik zur Behandlung der kritischen Erfolgsfaktoren.
- Wie ist das Ergebnis des Tests Ihres Verkaufsplans mit Ihren Mentoren und Unterstützern?
- Was könnte schief gehen? Wie würden Sie dann reagieren?

Die Ziele dieser Aktivität bestehen im Wesentlichen darin, den Plan zu verstehen, ihn herauszufordern und zu verbessern.

► **Kapiteltransfer** Was nehmen Sie als Wichtigstes für sich aus diesem Kapitel mit?

Zusammenfassung

Effektiver Verkaufsplan – Wie Geschäftsmöglichkeiten erfolgreich bearbeitet werden

- Der Verkaufsplan bringt all die behandelten wichtigen Elemente der vertrieblichen Systematik zusammen. Geschäftliche Qualifikation, Vertriebsstrategie, sowie Entscheidungs- und Einflusstrukturen beim Kunden werden in ein handhabbares Werkzeug integriert.
- Der Verkaufsplan gibt Ihnen eine Einschätzung zum aktuellen Status sowie zu den Gewinnaussichten Ihrer Geschäftsmöglichkeit.
- Der Verkaufsplan ist Inspiration sowie Denkhilfe für die nächsten vertrieblichen Schritte.
- Die Themenfelder „Zwingendes Kaufmotiv und Geschäftsziele“, „Entscheidungsprozess“, „Geschäftlicher Mehrwert“ und „Entscheidungsmächtige Unterstützung“ fokussieren die Aufmerksamkeit der Vertriebsverantwortlichen auf die wirklich relevanten vertrieblichen Aspekte. Und wirksame Aufmerksamkeitsfokussierung ist eine der effektivsten Steuerungsmechanismen in Vertrieb und Vertriebsmanagement.
- Für die vertriebliche Teamarbeit und Kommunikation sowie Einbindung des gesamten Unternehmens in vertriebliche Aktivitäten ist der Verkaufsplan ein hervorragendes Instrument.

Erfolgreich verhandeln – Wie Sie Win-Win-Ergebnisse erzielen und die Beziehung fördern

9

- In diesem Kapitel lernen Sie die Verhandlungsmethode „Emotional Intelligentes Verhandeln“ kennen. Diese Methode kombiniert kooperative und kompetitive Elemente, um das bestmögliche Win-Win-Verhandlungsergebnis zu erzielen. Dabei wird das sprichwörtliche Fell des Bären erst größer gemacht und dann verteilt. Weiterhin betrachten wir, wie wichtig es bei Verhandlungen ist, den Verhandlungsgegenstand an sich von Gefühlen und involvierten Personen zu unterscheiden. Denn alle Beteiligten haben Wertschätzung verdient, unabhängig von der bevorstehenden möglicherweise schwierigen Verhandlung. Die Vorbereitung des „Wer, Was und Wie?“ von Verhandlungen ist die Grundlage für den Erfolg. Dabei gilt es, sich im Vorfeld der Verhandlung insbesondere über Ihre beste Alternative zu einem Verhandlungsergebnis, Ihre Anker-, Limit- sowie Ziel-Werte und Ihre Referenzstandards bei der Argumentation Ihrer Interessen Gedanken zu machen.

Es gibt zwei grundsätzlich verschiedene Typen von Verhandlungsstilen: den kooperativen und den kompetitiven.¹ Der kooperative Stil hat zum Ziel, das zu verteilende Stück Bärenfell größer zu machen. Der kompetitive Stil zielt darauf ab, das größte Stück des Fells für sich zu sichern. Es braucht in Verhandlungen sowohl kooperative als auch kompetitive Elemente, allerdings sollte die Verteilung ausgewogen sein. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie eine sinnvolle Balance dazwischen finden können. Die Leitfrage dabei ist: Wie können Sie es schaffen, Ihren Wert zu maximieren und die Risiken – Scheitern der Verhandlung einerseits sowie „Über den Tisch gezogen werden“ andererseits – zu minimieren?

¹ Im Buch „The Manager as Negotiator – Bargaining for Cooperation and Competitive Gain“ (Lax und Sebenius 2011) ist die Theorie dahinter ausführlich beschrieben.

Die große Herausforderung besteht nun darin, für sich ein ordentliches Ergebnis zu sichern (kompetitives Element) und dabei ein beidseitig akzeptables Ergebnis unter Wahrung der Beziehungsebene (kooperatives Element) zu finden. Das ist wahre Verhandlungskunst. Ich beschreibe im Folgenden meine Verhandlungsmethode „Emotional Intelligentes Verhandeln“ (EmIV), die kooperative und kompetitive Elemente zum Wohle eines bestmöglichen Win-Win-Verhandlungsergebnisses kombiniert. Ich habe dieses Konzept entwickelt, weil ich gemerkt habe, dass immer wieder nur suboptimale Verhandlungsergebnisse erzielt werden und dass die Partner oft scheitern, weil sie sich zu engstirnig auf ihre eigene Position fokussieren.

Was ist das Besondere an „Emotional Intelligentem Verhandeln“? Das Besondere daran ist, dass man sich zunächst durch kreative Lösungssuche ohne Bewertung einen Schritt von der Vereinbarung zu entfernen scheint. Es lohnt sich aber diesen Schritt zu gehen, da auf diese Weise neue und bessere Lösungen möglich sind. Ein großer Vorteil des „Emotional Intelligenten Verhandeln“ besteht darin, dass eine Gesamtlösung (Pareto-Optimum)² gefunden werden kann, die beiden Interessen bestmöglich gerecht wird.

9.1 Emotional Intelligentes Verhandeln

Worum geht es bei Verhandlungen? Im Grunde genommen ist es eine fortgesetzte Kommunikation ausgerichtet auf die Erzielung einer gemeinsamen Vereinbarung. Dabei haben Sie und Ihr Verhandlungspartner sowohl gleiche als auch unterschiedliche Interessen. Ein gleiches Interesse besteht oft beispielsweise darin, die Beziehung aufrecht zu erhalten und so eine gute Voraussetzung für die zukünftige Zusammenarbeit zu schaffen. Beide Verhandlungspartner haben ein bestimmtes Ziel und wissen, dass sie wahrscheinlich nicht 100 % davon erreichen werden. Die im Verlauf der Verhandlung zu klärenden Fragen lauten:

Zu klären in Verhandlungen

- Gibt es einen Bereich bzw. ein Bündel von Vereinbarungen, dem beide Partner zustimmen können?
- Existiert eine Kombination, die beiden Seiten gerecht wird, weil die Interessen beider Verhandlungspartner zu einem akzeptablen Teil erfüllt sind?
- Ist die Vereinbarung in einer Gesamtbetrachtung für beide Seiten attraktiver als die beste Alternative zur Einigung mit dem Verhandlungspartner?

In sehr vielen Situationen nicht nur im Geschäftsleben, sondern auch im Alltag sind Verhandlungen notwendig. In den meisten Fällen kann man nicht einfach bestimmen, was man haben möchte, sondern man verständigt sich mit einer oder mehreren anderen Perso-

²Ein Zustand ist pareto-optimal genau dann, wenn man ihn nicht so abändern kann, dass mindestens ein Verhandlungspartner besser dasteht, ohne dass irgendjemand schlechter dasteht. (Quelle: Wikipedia).

nen darüber. Das Ergebnis hängt also davon ab, welche Interessen diese anderen Personen haben und wie sie beabsichtigen, ihre Interessen durchzusetzen. Am einen Ende des Spektrums machen die Harmoniebedürftigen um des lieben Friedens willen leicht Zugeständnisse und am anderen Ende beharren die Hardliner stur auf ihrer Position. Während die einen ihre Interessen oft aus den Augen verlieren, setzen sie die anderen ohne Rücksicht auf Verluste um. Dieses Vorgehen beeinträchtigt die Beziehung jedoch stark. Bei der eindimensionalen Bewegung zwischen diesen beiden Extrempositionen bleiben viele gute und realisierbare Lösungen auf der Strecke, ganz zu schweigen von der Beziehungsgrundlage für zukünftige Geschäfte. Emotional intelligentes Verhandeln setzt genau hier an und erweitert in drei Schritten Ihre Handlungsmöglichkeiten sowie die Qualität Ihrer Verhandlungen und deren Ergebnisse.

Emotional Intelligentes Verhandeln Schritt 1 – Interessen klar machen

Der erste Schritt besteht darin, sich über seine Interessen selbst klar zu werden. Dieser Schritt sollte schon vor Verhandlungsbeginn geschehen. Entfernen Sie sich dazu von einer einseitigen Fokussierung auf eine bestimmte Position, die es durchzusetzen gilt. Denn wenn beide Seiten so handeln, besteht die Gefahr, dass sich die Verhandlungspartner sehr schnell mit augenscheinlich nicht zu vereinbarenden Positionen gegenüberstehen. Der Nachteil einer einmal festgelegten und kommunizierten Position besteht auch darin, dass man sie ohne Gesichtsverlust nur schwerlich aufgeben kann. Sie ist für den weiteren Verlauf der Verhandlung eine hinderliche Hypothek. Positionen – also das, was man unbedingt erreichen möchte in eine griffige Formel gepackt – haben oft die Eigenschaft, dass sie knapp, klar und manchmal interpretationsbedürftig sind. Aber wie oft machen wir uns im Eifer des Gefechts die Mühe, unsere Interpretation zu prüfen? In vielen Fällen entfällt diese Rückkopplungsschleife und das ist kontraproduktiv. Schon der bekannte Sozialwissenschaftler Niklas Luhmann (1981, S. 26) stellte fest: „Kommunikation ist unwahrscheinlich“. Und insofern ist gegenseitiges Verstehen ein Ausnahmefall.

Emotional Intelligentes Verhandeln Schritt 2 – Lösungsideen kreativ entwickeln

In einem weiteren Schritt tauschen Sie mit dem Verhandlungspartner die Interessen aus und starten einen kreativen Suchprozess zu möglichen Lösungen, die diese Interessen berücksichtigen. Dazu ist ein Klima der Offenheit und eine echte Motivation der Verhandlungspartner notwendig, um zu guten für beide Seiten akzeptablen Ergebnissen zu kommen. Wichtig ist, dass Sie diesen Schritt bewusst einleiten oder gar dazu einladen. In der Praxis hat es sich bewährt, in einem bestimmten Zeitraum (beispielsweise in 30 oder 60 min) kreative Lösungsideen zu generieren, die ohne Bewertung oder „Festnageln“ der anderen Seite entstehen. Die Energie und Motivation der Verhandlungspartner geht dabei im Idealfall nicht in die Konfrontation, sondern in die gemeinsame Lösungssuche. In dieser Phase wird das sprichwörtliche Fell des Bären zunächst größer gemacht. Je intensiver und kreativer diese Phase gelebt werden kann, desto besser ist es für den Gesamtprozess und seine Ergebnisse. In dieser Phase der Verhandlung ist es wichtig, noch nicht zu

bewerten. Die Bewertung kommt später. Ich bin davon überzeugt, dass Brainstorming in diesem Sinne eine kommunikative Kernkompetenz in der Verhandlungsführung ist.

Emotional Intelligentes Verhandeln Schritt 3 – Lösungskomponenten bewerten und vereinbaren

Erst im dritten Schritt bewerten und verhandeln Sie die nun auf dem Tisch liegenden Lösungsideen. Es hat sich in vielen Fällen bewährt, nach der Kreativphase eine Pause zu machen, in der die Optionen zunächst auf jeder Seite für sich betrachtet werden. Möglicherweise werden in einer solchen internen Bewertung vom Verhandlungspartner vorgeschlagene Ideen als unproblematisch eingeschätzt, sodass Sie diesen in Verbindung mit anderen attraktiven Punkten zustimmen könnten. Damit stoßen Sie bei Ihrem Partner auf mehr Akzeptanz und schaffen in Summe ein besseres Verhandlungsergebnis. In diesem Fall für Ihren Verhandlungspartner, der beim nächsten Verhandlungspunkt allerdings Zugeständnisse machen wird. Oft werden auf diese Weise Lösungskonstellationen sichtbar, an die Sie vorher nicht gedacht hatten und auf die Sie im Vorfeld auch bei intensiver Vorbereitung nicht gekommen wären. Ein entscheidender Vorteil besteht zudem darin, dass Sie mit Ihrem Verhandlungspartner gemeinsam an den Lösungsideen gearbeitet haben und somit zusammen in einem Boot sitzen. In vielen Fällen sind mit dieser Vorgehensweise bessere Verhandlungsergebnisse erzielbar. Eine Gesamtlösung nämlich, die beiden berechtigten Interessen der Verhandlungspartner Rechnung trägt sowie deren Beziehung fördert und festigt. Die Trennung von kreativer Suche nach möglichst vielen substanziellen Lösungsoptionen und der Bewertung ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor der Methode „Emotional Intelligentes Verhandeln“.

Vielleicht ist es möglich, dass Sie sich schon im Vorfeld der Verhandlung mit dem Verhandlungsführer der Gegenseite in einem Vieraugengespräch über eine solche Vorgehensweise verständigen. Das gibt ihm in seiner Verhandlungsvorbereitung die Gelegenheit, seine „Mitverhandler“ zu informieren und die Vorgehensweise zu besprechen.

Voraussetzungen für „Emotional Intelligentes Verhandeln“ sind:

- Eine Trennung von Interessen und fixer Verhandlungsposition.
- Eine wertschätzende Atmosphäre, in der der Austausch von Interessen und eine kreative Lösungssuche ohne sofort erfolgende Bewertung und Entscheidung über (Nicht-) Akzeptanz erst möglich ist.
- Aktives Zuhören (Abschn. 4.9) mit Rückbestätigung des Verständnisses der geäußerten Interessen, um Fehlinterpretationen auszuschließen.
- Offener Austausch von Informationen. Natürlich gibt es Geheimnisse, die Sie für sich behalten wollen. Aber darüber hinaus gibt es Interessen, die es zu kommunizieren lohnt. Nur so kann ein Austausch darüber stattfinden, was für das Gegenüber interessant und attraktiv ist.

Tipp: Personen wertschätzen – unabhängig vom Verhandlungsproblem!

Manchmal sind auf dem Verhandlungsweg richtig harte Nüsse zu knacken. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Persönlichkeit des Verhandlungspartners schwierig ist. Machen Sie sich in Verhandlungen den Unterschied zwischen Verhandlungsproblem und der Persönlichkeit des Gesprächspartners bewusst. Gehen Sie auf die Person mit Respekt und Freundlichkeit ein. So schaffen Sie die Basis für die Lösung des Verhandlungsproblems.

Sie werden vielleicht sagen: „Alles gut und schön, aber so funktioniert die Welt doch nicht. Wenn ich meine Interessen offen lege, dann bin ich doch verraten und verkauft. Mein Gegenüber wird mich dann erst recht über den Tisch ziehen.“ Ja es gibt sie – die harten, unfairen Verhandler, die Sie bei Verhörlicht ohne Getränke niederringen wollen. Aber in meiner langjährigen Erfahrung waren das die Ausnahmen. In den weitaus meisten Fällen ist der Verhandlungspartner daran interessiert, die Beziehung nicht zu vergiften und für beide Seiten akzeptable Lösungen zu finden.

9.2 Unfaire Verhandlungstaktiken

Nachfolgend beschreibe ich Ihnen Techniken des unfairen Handelns. Damit möchte ich Sie nicht animieren, diese anzuwenden. Sie sollen sie erkennen und damit umgehen können.

Exzessives Ankern

Das unverschämte hohe Ankern von Werten ist eine solche Technik. Der Händler im Basar, der das Zehnfache des Marktpreises aufruft, handelt so. Hier hilft fundiertes Wissen über den Marktwert von Produkten oder Dienstleistungen ungemein. Mit Ihrem Referenzwert sollten Sie den Händler konfrontieren.

Konzessions-Poker

Verhandeln ist in der abschließenden Phase geprägt von Geben und Nehmen. Das Fell des Bären wird verteilt, idealerweise nachdem es durch gemeinsames Brainstorming und guten Austausch – siehe Schritt 2 des Abschn. 9.1 – größer gemacht wurde. Unfair ist es, für ein kleines Zugeständnis ein großes Zugeständnis des Verhandlungspartners zu fordern.

Drohungen

Drohungen wie beispielsweise die Aussage „Entweder Sie akzeptieren diese Bedingungen, oder es gibt kein Verhandlungsergebnis.“ sind äußerst schädlich für die langfristige Beziehung. Zudem rufen sie oft Blockaden hervor, die sich nur schwer wieder auflösen lassen.

Guter Polizist, schlechter Polizist

Ein Verhandlungspartner – der schlechte Polizist – verhält sich unfair, indem er beispielsweise eine Kombination der hier aufgeführten unfairen Verhandlungspraktiken anwendet und Sie dabei auch auf der persönlichen Ebene konfrontiert. Nachdem er sich zurückgezogen hat, kommt der gute Polizist ins Spiel und beschwichtigt Sie, indem er Ihnen zustimmt, dass der schlechte Polizist nur mit Vorsicht zu genießen sei. Es sei ja alles nicht so gemeint. Und um Ihnen „noch weiter“ entgegenzukommen, bietet er Ihnen ggf. deutlich bessere Konditionen als der schlechte Polizist an. Das scheinbar freundliche und wohlwollende Verhalten des guten Polizisten hat das Ziel, Sie zur Akzeptanz einer Lösung zu bringen, die zwar weniger unverschämt als die des schlechten Polizisten ist – aber möglicherweise immer noch deutlich von Ihrer Vorstellung entfernt.

Mir sind die Hände gebunden

Ebenso unfair ist es, wenn der Verhandlungspartner einen greifbaren und marktüblichen Kompromiss mit der Begründung ablehnt, dass er dazu nicht autorisiert sei. Natürlich kann die Entscheidungsmacht eines Verhandlers begrenzt sein, beispielsweise durch Vorgaben der Unternehmensleitung. Aber wenn dieses Argument nur vorgeschoben wird, um ein Ergebnis für sich noch weiter zu optimieren, dann ist das unfair.

Es ist schon viel damit gewonnen, wenn Sie diese Techniken kennen und in der konkreten Situation identifizieren. Denn dann können Sie bewusst damit umgehen, indem Sie beispielsweise die Verhandlung unterbrechen und Ihre Wahrnehmung dem Verhandlungsführer der anderen Seite freundlich und unter Beachtung der folgenden Feedbackregeln mitteilen.

Feedbackregeln

- Schildern Sie Ihre Wahrnehmung. Was haben Sie beobachtet?
- Beschreiben Sie die Wirkung. Was löst das bei Ihnen aus?
- Äußern Sie einen Verhaltenswunsch. Was wünschen Sie sich? Auf welche weitere Gesprächsführung können Sie sich mit der Gegenseite verständigen?

Die professionelle Konfrontation Ihres Gegenübers unter Berücksichtigung dieser Feedbackregeln kann wirken, wenn Ihr Verhandlungspartner ein echtes Interesse an einer Beziehung mit Ihnen hat. Sollte er daran kein Interesse haben, so sollten Sie auf der Hut sein und keine faulen Kompromisse eingehen. Sie sind jetzt zumindest gewarnt. Allerdings sind die meisten Verhandlungspartner um ein gutes Ergebnis bemüht, das den eigenen Interessen gerecht wird, ohne die des Gegenübers zu ignorieren. Denn wenn Ihre Interessen nicht gewürdigt werden, stimmen Sie dem Ergebnis vielleicht nur mit einem schlech-

ten Gefühl zu. Sie werden sich vielleicht bei passender Gelegenheit – beispielsweise bei der Erbringung der verkauften Leistung – revanchieren und die Beziehung nimmt so nachhaltig Schaden.

Tipp: Unfaire Verhandlungstechniken offen ansprechen!

Achten Sie auf zuvor beschriebene unfaire Verhandlungstechniken, insbesondere wenn Sie sich während der Verhandlung nicht wohl in Ihrer Haut fühlen. Sprechen Sie die Technik offen an. Das reicht oft schon und kann Ihren Verhandlungspartner entwarnen, sofern dieser an einer längerfristigen Beziehung mit Ihnen interessiert ist.

Ganz grundsätzlich sollten Sie im Vorfeld jeder Verhandlung abwägen, ob Sie Ihrem Verhandlungspartner einen Win-Win-Ansatz gemäß des Emotional Intelligenten Verhandelns mit gegenseitigem Austausch von Interessen und kreativer Lösungssuche vorschlagen, oder ob Sie nur mit harten Bandagen klarzukommen glauben. Besonders bei langfristigen Beziehungen ist der zu erzielende Gewinn durch Emotional Intelligentes Verhandeln so hoch, dass ich Ihnen empfehle, es auszuprobieren. Laden Sie zu den Spielregeln von Emotional Intelligentem Verhandeln ein, beispielsweise mit folgenden Worten:

Beispiel

„Schön, dass wir heute über die Eckdaten des Kaufvertrags der Anlage sprechen können. Ich mache Ihnen den Vorschlag, dass wir uns unsere grundsätzlichen Interessen bezüglich Vertragsmodalitäten zunächst gegenseitig vorstellen, um ein besseres Verständnis füreinander zu gewinnen. Und dann in einem auf eine halbe Stunde beschränkten zweiten Schritt erst mal unverbindlich Lösungsideen kreativ und ohne Bewertung ermitteln, die den beiderseitigen Interessen so weit wie möglich gerecht werden. Dabei könnten wir uns auf die Regel einigen, dass eine solche kreativ gefundene Lösungsidee noch keinerlei Zusage oder Eingeständnis bedeutet. Erst im dritten Schritt nähern wir uns der Bewertung der Lösungsansätze und arbeiten an einem Gesamtkonsens. Was halten Sie von dieser dreistufigen Vorgehensweise?“

Durch klare Formulierung, Höflichkeit und entgegengebrachte Wertschätzung fördern Sie eine positive Atmosphäre mit erheblichen Vorteilen für beide Verhandlungspartner.

Die Gegenüberstellung des „Emotional Intelligenten Verhandelns“ versus „Harter Verhandlung“ in Tab. 9.1 verdeutlicht die Unterschiede der Vorgehensweisen nochmal im Überblick.

Tab. 9.1 Gegenüberstellung hartes Verhandeln und Emotional Intelligentes Verhandeln

	Hartes Verhandeln	Emotional Intelligentes Verhandeln
Atmosphäre geprägt von	Belauern	Sehendem Vertrauen
Ziele	Positionen „durchbringen“	Optimale Lösung, die Interessen wahrt
Rollen der Verhandlungspartner	Gegner	Problemlöser
Gewinner	Einer	Beide
Beharren auf Position	Hart	Flexibel nach neuem Optimum suchend
Lösungssuche	Konfrontativ	Kreativ
Offenheit	Karten verdeckt halten	Interessen äußern
Druck	Hoch	Moderat, vor allem bei kreativer Lösungssuche
Orientierung	Egozentriert	Lösungszentriert
Kommunikation	Dominant	Wertschätzend mit aktivem Zuhören
Sitzordnung	Gegenüber	Über Eck oder gleiche Tischseite (mit Blick auf Flipcharts/Leinwand)
Fokus	Eigene Position	Allgemein akzeptierte Standards als Referenz

9.3 Emotionalität und Empathie in Verhandlungen

Emotionalität der Verhandlungssituation

Weit auseinander liegende Interessen bewirken in der Verhandlungssituation oft zusätzlichen Stress, denn es wird offensichtlich, dass eine Einigung schwierig werden wird. Dadurch entsteht Unzufriedenheit, die oft auf den Verhandlungspartner projiziert und dessen Positionierung als emotionaler Angriff erlebt wird. Eine Abwertung des Gegenübers sowie negative Reaktion und erschwerte Kommunikation sind so vorprogrammiert, und die Verhandlungen werden zusätzlich erschwert. Der Verhandlungspartner mag keinen Angriff geplant haben, aber sein Verhalten wird dahingehend interpretiert. Und diese negative Interpretation kann bereits leichte Erregung oder Aggression auslösen. Die Visiere gehen runter und so nimmt die Konfrontation ihren Lauf. In diesem Zusammenhang ist es sehr wichtig, die eigentliche Verhandlungssache von den Gefühlen und beteiligten Menschen zu unterscheiden und allen beteiligten Personen mit Wertschätzung zu begegnen – unabhängig von der bevorstehenden schwierigen Verhandlung. Voraussetzung dafür ist die bewusste Wahrnehmung von entstehenden eigenen Emotionen und deren bewusste Trennung von den Fakten und Interessen. Damit kann der Teufelskreis der Abwertungsspirale durchbrochen werden, indem zunächst Sie und in der Folge auch Ihr Gegenüber anders reagieren. Wenn Sie in einer solchen Situation aufsteigende Gefühle erkennen, nehmen Sie diese also dankbar wahr und arbeiten Sie damit. Beispielsweise durch das konkrete Ansprechen der eigenen Emotion wie im folgenden Beispiel:

Beispiel

- Eigene Wahrnehmungen wie „Es beunruhigt mich, dass wir so weit auseinander liegen“ verbinden Sie mit der Lösungssuche auf der Sachebene und der Frage: „Woraus leiten Sie Ihre Position ab?“

Auf diese Weise kommen Sie in der Verhandlung deutlich effektiver und stressfreier voran. Denn Ihr Gegenüber erhält das Signal Ihrer Unzufriedenheit ohne Angriff und gleichzeitig streben Sie den konstruktiven Austausch von Argumenten an. Weiterhin fühlt sich ihr Verhandlungspartner durch Ihr Interesse an seinen Punkten wertgeschätzt. Und Sie haben den Grundstein einer guten Beziehung für zukünftige Verhandlungen gelegt.

Empathie

Je besser Sie sich in die Situation des Gegenübers versetzen können und ein Verständnis dafür entwickeln, desto wahrscheinlicher ist eine effektive Verhandlung. Die Basis dafür sind aktives Zuhören und Empathie. Auch wenn Ihr Gegenüber zunächst nicht diese Grundhaltung mitbringt, so ist er doch ein Mensch. Und Menschen reagieren darauf, wie man mit ihnen umgeht – immer. Mit empathischem Verhalten können Sie eine gute Entwicklung des Gesprächs fördern.

Natürlich sind Ihre Absichten wichtig. Noch wichtiger für den Gesprächsverlauf ist es jedoch, wie Ihre Absichten und Ihre Art diese zu äußern vom Verhandlungspartner wahrgenommen werden. Versetzen Sie sich in seine Situation. Ihr Einfühlungsvermögen und Ihr daraus resultierendes Verhalten bestimmen die Verhandlung entscheidend. Vor allem wenn eine Person sehr emotional bewegt in die Verhandlung kommt, sollten Sie dies nicht ignorieren. Eine wertschätzende Haltung dem Verhandlungspartner gegenüber bedeutet auch, seinen Emotionen einen Raum zu geben. Oft ist es besser, wenn der Verhandlungspartner die Möglichkeit hat, sich abzureagieren, vor allem wenn man ihm dabei das Gefühl gibt, ihn ernst zu nehmen. Ernst- und wahrgenommen zu werden ist ein menschliches Grundbedürfnis. Dessen Befriedigung macht ein partnerschaftliches wertschätzendes Gespräch erst möglich, weitgehend befreit vom Druck unausgesprochener Gefühle. Dem Gegenüber zu vermitteln, dass Sie seine Aussagen und Gefühle verstanden haben, ist Voraussetzung dafür, dass Vertrauen entsteht und die Verhandlung sich positiv entwickeln kann. Und auch die Basis dafür, dass der Verhandlungspartner Ihnen wieder zuhört. So kann echter Austausch und gegenseitige Befruchtung entstehen.

Sein Problem ist Ihr Problem

Die Suche nach der für Sie optimalen Lösung ohne dabei Mehrwert für das Gegenüber zu generieren, führt oft nicht zu einer Einigung. Wenn auch die Interessen des Gesprächspartners – beispielsweise durch eine kreative und überraschende Lösung – berücksichtigt sind, wird er sich freuen und auch in Ihre Richtung denken. Das Problem des Gegenübers

sollten Sie auch als Ihr Problem betrachten und ernsthaft bearbeiten. So wird es dem Verhandlungspartner erst ermöglicht, in seinem Unternehmen Zustimmung für die Verhandlungslösung zu erhalten. Für die sehr wichtige kreative Suche nach innovativen Mehrwertlösungen kann man sogar schon vorab im eigenen Unternehmen brainstormen und somit effektiver Ideen in den Schritt 2 des Prozesses des „Emotional Intelligenten Verhandelns“ einbringen.

Tipp: Mit Fragen deeskalieren!

Nutzen Sie Fragen als gutes Mittel Ihrer Gesprächsführung. Vermeiden Sie beispielsweise die harte Aussage: „Damit sind Ihre Interessen berücksichtigt.“ Es ist wesentlich weniger konfrontativ, wenn Sie dies stattdessen in einer Frage formulieren: „Welche Ihrer Interessen ist hiermit (noch nicht) berücksichtigt?“ Gerade wenn auf die Frage ein Schweigen folgt, ist diese Übung wertvoll. Denn so bleibt der Gesprächspartner motiviert, die Pause mit seiner Antwort zu füllen.

9.4 Vorbereitung von Verhandlungen

Eine gute Vorbereitung ist die Basis für eine gute Verhandlung. Es gibt so viele Dinge, über die man im Vorfeld nachdenken sollte und auf die ich im Folgenden eingehe. In der konkreten Verhandlungssituation ist es dann meistens zu spät. Es ist vorteilhaft sich vor dem Austausch von substanziellen Ideen und Inhalten über die Rahmenbedingungen der Verhandlung wie Agenda, Zeiten und Vorgehensweise verständigt zu haben. Ganz entscheidend ist der Fokus auf die Beziehungsebene. Bevor Sie die Sachebene adressieren, muss die Beziehungsebene geklärt sein. Es ist Grundvoraussetzung für eine gute Verhandlung, dass sich die handelnden Personen wohlfühlen und innerlich für einen konstruktiven Austausch bereit sind.

Zu der Vorbereitung gehört es auch, sich zu fragen: Mit wem kann ich koalieren? Wessen Interessen kann ich mit meinen Interessen in Verbindung bringen? Diese Punkte sollten vor der Verhandlung informell überprüft werden. Wenn der Tanz der Verhandlung begonnen hat, ist es dafür oft zu spät. In Abb. 9.1 habe ich Ihnen eine strukturierte Checkliste zusammengestellt, die Sie während Ihrer Vorbereitung inspirieren soll.

Checkliste Verhandlungsvorbereitung

Wenn Sie sich Ihre Antworten auf die Fragen im Chart notieren, dann können Sie in der Verhandlung strukturiert auf wesentliche Inhalte Ihrer Vorbereitung zurückgreifen. Das Template ist zusammen mit weiteren nützlichen Informationen kostenlos downloadbar unter: www.aulls2.de/downloads.

wer	Teilnehmer Gegenüber	Teilnehmer Interessen & Ziele	Teilnehmer Ihre Seite	Ihre Interessen und Ziele	
was	Lösungsideen		Ihre beste Alternative	Deren beste Alternative	Referenzstandards
wie	Prozess	Informationen		Fragen	
wo	Logistik				

Abb. 9.1 Verhandlungsvorbereitung

Fragen zur Vorbereitung von Verhandlungen

- Wer?**
- Es beginnt mit den beteiligten Personen. Fassen Sie Ihre Vorstellung dazu kurz zusammen.
- Was wissen Sie schon über die teilnehmenden Personen und deren Interessen und Ziele?
 - Wer will was erzielen?
 - Wer muss ein verhandeltes Ergebnis noch wo verkaufen?
- Was?**
- In diesem Feld empfehle ich ganz im Sinne des Emotional Intelligenten Handelns kreativ zu sein.
- Wie lauten mögliche Lösungen am Verhandlungstisch aus Ihrer jetzigen Sicht? Wie gut erfüllen diese die Interessen der Beteiligten?
 - Welche Lösungen wird die Gegenseite bevorzugen?
 - Welche Lösungen sind akzeptabel?
 - Wie lautet Ihre beste Alternative zu einer erzielten Einigung?
 - Wie lautet die beste Alternative des Verhandlungspartners zu einer erzielten Einigung?
 - Was sind allgemein akzeptierte Referenzpunkte für die Ableitung einer Lösung?

Wie?

- Wie lautet die Agenda für die Verhandlung?
- In welcher Reihenfolge wollen Sie die verschiedenen Punkte besprechen?
- Wie wollen Sie sich einer Einigung nähern?
- Auf was können Sie sich ggf. einigen, bevor Sie die wirklich harten Nüsse angehen?
- Welche Informationen wollen Sie wann mit wem teilen?
- Welche Informationen wollen Sie nicht preisgeben?
- Was antworten Sie, wenn Sie danach gefragt werden?
- Was müssen Sie verstehen, um die Verhandlung erfolgreich zu führen?
- Welche Fragen wollen Sie wem wann stellen?

Wo?

- Wie ist die Logistik der Verhandlung?
- Wo treffen Sie sich?
- Wie viel Zeit haben Sie?
- Welche Medien werden gebraucht?

Drei weitere grundlegende Konzepte in Verhandlungen möchte ich Ihnen nachfolgend näher vorstellen. Die „Beste Alternative zu einem Verhandlungsergebnis“, „Zone einer möglichen Vereinbarung“ und „Referenzstandards“. Ich empfehle Ihnen diese drei Konzepte schon vor der Verhandlung durchdacht zu haben. Ausführlichere Erläuterungen dazu finden Sie in (Lax und Sebenius 2011).

9.5 Die Alternative zu einem Verhandlungsergebnis

Bei allen guten Absichten und Vorschlägen im Sinne des „Emotional Intelligenten Verhandeln“ unsererseits gibt es Partner, die sich nicht darauf einlassen und hart auf ihrer Position beharren. In einer solchen Situation ist es für Sie von elementarer Bedeutung, eine Idee davon zu haben was passiert, wenn Sie sich nicht einigen. Schon in der Vorbereitung sollten Sie sich fragen: „Worin bestehen die Alternativen zu einem Abschluss mit dem Verhandlungspartner?“

Und von all diesen Möglichkeiten ist die für Sie beste Alternative der entscheidende Vergleichsmaßstab. Denn nur wenn ein mögliches Verhandlungsergebnis attraktiver ist als die beste Alternative dazu, sollten Sie einschlagen. Wenn dies nicht der Fall ist, sollten Sie die Verhandlung platzen lassen und die beste Alternative wählen. In der Vorbereitung einer Verhandlung ist es also von essenzieller Bedeutung, diese beste Alternative zu ermitteln und immer präsent zu haben. Ein schlechteres Verhandlungsergebnis wird einfach nicht akzeptiert. Und das macht Sie in Verhandlungen stark, ganz unabhängig von der Macht oder Stärke Ihres Gegenübers. Ihre Macht als Verhandlungspartner besteht immer darin,

einem vorgeschlagenen Verhandlungsergebnis nicht zuzustimmen. Egal wie scheinbar mächtig Ihr Verhandlungspartner ist. Wenn Sie sich das bewusst machen, relativiert sich Ihre Einschätzung einer vermeintlichen Drucksituation. Und je besser Ihre Alternative zu einem Verhandlungsergebnis ist, desto besser für Sie.

Tipp: Abhängigkeit vermeiden!

Vermeiden Sie die Abhängigkeit von nur einem Kunden. Nutzen Sie die Methoden in diesem Buch, um Neugeschäfte zu gewinnen, denn so schaffen Sie Alternativen zu der Annahme eines Auftrags zu unfairen Konditionen.

9.6 Zone einer möglichen Vereinbarung

Stellen Sie sich folgende Situation in einem orientalischen Basar vor: Der braune Schal auf dem Tisch des Händlers gefällt Ihnen gut und Sie fragen nach dem Preis. Der Händler ruft ohne mit der Wimper zu zucken 100 Dinar auf. „Ein stolzer Preis!“ denken Sie sich und reagieren mit einem ablehnenden Gesichtsausdruck. Soviel wollten Sie nicht ausgeben. Sie haben sich eher um die 30 Dinar, allerhöchstens 40 Dinar vorgestellt. Ein ordentlicher Basar-Händler fragt Sie nun nach Ihrer Preisvorstellung. Um bei Ihrer Zielvorstellung 30 Dinar zu landen, müssen Sie jetzt natürlich einen niedrigeren Preis vorschlagen. Sie wägen ab und nennen 15 Dinar als Ihren ersten Wert. Der Händler gibt sich unzufrieden und klagt über hohe Standpreise sowie die Probleme des Lebens im Allgemeinen. Das Spiel geht eine Weile hin und her und schließlich einigen Sie sich auf den Preis von 35 Dinar. Analysieren wir dieses Beispiel nun bezüglich einiger wichtiger Konzepte in Verhandlungen:

Bei Verhandlungen mit dem Ziel der Einigung über einen Preis oder einen anderen skalaren Wert gibt es drei wichtige Werte, die es zu differenzieren gilt:

- **Anker-Wert:** Das ist der erste Wert, der von einem Verhandlungspartner genannt wird. In unserem Bazar-Beispiel ist der Anker-Wert des Händlers 100 Dinar und Ihr Anker-Wert 15 Dinar. Würden nun beide Verhandlungspartner bei diesem Wert bleiben, so wäre keine Einigung möglich und das Geschäft käme nicht zustande. Das ist aber – vor allem in orientalischen Basaren – so gut wie nie der Fall.
- **Ziel-Wert:** Die Verhandlungspartner haben meistens eine Idee von dem Ziel-Wert, auf den sie sich gerne mit dem Gegenüber einigen würden. Im genannten Beispiel ist Ihr Ziel-Wert 30 Dinar.
- **Limit:** : Das ist der Wert, über den Sie nicht gehen werden. Im Beispiel sind das 40 Dinar für den Schal. Auf jeder Verhandlungsseite gibt es diese drei Werte – explizit ausformuliert oder nur diffus im Raum stehend.

Tipp: Werte vorbereiten!

Machen Sie sich für Verhandlungen mit dem Ziel der Einigung über einen Preis oder einen anderen skalaren Wert Ihre drei Größen „Anker-Wert“, „Ziel-Wert“ und „Limit“ explizit klar. Ihre Vorstellung von dem, was Sie tun wollen, gibt Ihnen Sicherheit und Denkkapazität für die anderen wichtigen Aspekte der Verhandlung.

So einleuchtend dieser Tipp klingt, so erschreckend oft wird er vernachlässigt. In der Verhandlungsvorbereitung sollten Sie sich auch Gedanken darüber machen, ob Sie Ihren Anker-Wert zuerst nennen, oder erst den Anker-Wert Ihres Gegenübers erfahren wollen. Der Vorteil zuerst zu ankern besteht darin, dass Sie den ersten Referenzwert setzen, der für das ganze Gespräch wegweisend sein kann. Nachteilig ist ein erster Anker-Wert, wenn dieser offensichtlich zu weit von der Vorstellung des Verhandlungspartners entfernt ist oder Sie gar weniger verlangen, als der Partner Ihnen angeboten hätte. Wenn Sie also zu wenig Vorstellung von den Ziel-Werten der Gegenseite haben, empfiehlt sich eine eher abwartende Haltung, um Ihre Glaubwürdigkeit bestmöglich zu wahren. In jedem Fall ist es empfehlenswert, nach der Begründung für den Ankerwert des Gegenübers zu fragen. Lassen Sie sich erklären, welche Logik dahinter steht, um ein besseres Verständnis für Ihren Verhandlungspartner zu bekommen und Anhaltspunkte für Ihre (Gegen-)Argumentation zu ermitteln. Unabhängig davon, wer zuerst ankert, gilt die folgende wichtige Definition:

► **Definition: Zone einer möglichen Vereinbarung** Wenn das obere Limit der einen Verhandlungsseite über dem unteren Limit der anderen Verhandlungsseite liegt, ist eine Einigung möglich. Der Bereich dazwischen ist die „Zone einer möglichen Vereinbarung“.

Je näher die Limits beieinander liegen, desto kleiner ist die Zone einer möglichen Vereinbarung. Im theoretischen Fall der exakten Übereinstimmung der Limits ist eine Einigung nur zu diesem einen Wert möglich. Wenn allerdings das eine obere Limit noch unter dem unteren Limit der Gegenseite liegt, ist keine Einigung möglich, die beide Vorstellungen befriedigt. Sofern niemand von den Limits abrückt, ist keine Einigung möglich.

Der Abb. 9.2 können Sie entnehmen, dass das Limit des Händlers 10 Dinar ist. Insofern haben Sie mit Ihrem ersten Anker-Wert von 15 nicht schlecht gelegen. Der Händler hat natürlich in dem Beispiel versucht einen hohen Referenzpunkt für die Verhandlung (100 Dinar) zu setzen. Ein Anker-Wert, der das Zehnfache des Limits beträgt, findet man abseits von Basaren eher selten. Die Zone der möglichen Vereinbarung liegt also zwischen 10 und 40 Dinar. In dieser Zone haben sich die Verhandlungspartner durch Kommunikation auf den Marktpreis von 35 Dinar geeinigt.

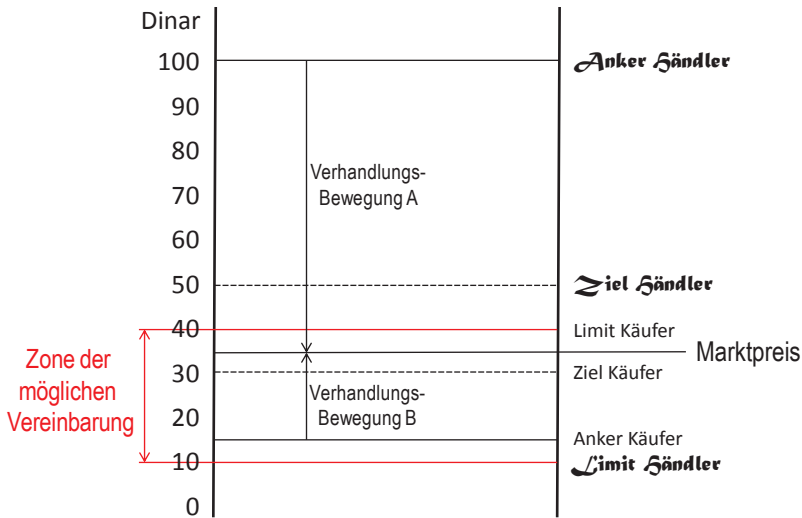


Abb. 9.2 Zone einer möglichen Vereinbarung

Tipp: In Basar-Situationen Limit eruieren!

Zeigen Sie in einem Basar-Gespräch in Anbetracht des hohen Preises einmal wenig Interesse und machen Sie Anstalten den Basar-Stand zu verlassen. Wenn der Händler das Geschäft entwinden sieht, wird er möglicherweise einen letzten Versuch unternehmen, doch noch einen akzeptablen Deckungsbeitrag zu gewinnen und Ihnen einen Preis nahe seines Limits zurufen, von dem er hofft, dass er Sie umstimmt und in das Geschäft einschlagen lässt.

9.7 Referenzstandards

Zum Einstieg in die dritte Phase des „Emotional intelligenten Verhandeln“ (Bewertungsphase) eignet sich die gemeinsame Diskussion und idealerweise Einigung auf allgemein akzeptierte Referenzstandards bezüglich der Lösungsoptionen. Die aus Ihrer Sicht relevanten Standards sollten Sie sich schon im Vorfeld zurechtlegen. Ein großer Vorteil besteht darin, dass ein Austausch über Standards und Bewertungsregeln stattfindet, der nicht direkt an die eigene Position gekoppelt ist. Ein solcher Austausch ist weniger emotional durch die eigenen Positionen belastet und kann daher „vernünftiger“ und mit weniger Druck geführt werden. Man sammelt Informationen sowie neutrale Maßstäbe und Kriterien, nach denen man im Nachgang bewerten wird. Je besser Sie über Referenzkriterien und -entscheidungen in einer ähnlichen Präzedenzsituation Bescheid wissen, desto stärker ist die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz bestimmter Kriterien.

Tipp: Allgemein übliche Referenzstandards vorbereiten und zur Argumentation nutzen!

Bereiten Sie Ihre Argumentation mit nachvollziehbaren Referenzstandards vor. Sofern diese Standards allgemein akzeptiert und nachvollziehbar sind, rechtfertigt dies Ihren Standpunkt. Ein Beispiel dafür ist die Begründung einer Preiserhöhung mit einer offensichtlichen Wechselkursänderung.

Zu Beginn des Kapitels habe ich Ihnen die Extremformen von Verhandlungsstilen vorgestellt. Mein Ziel war es, Ihnen eine Balance zwischen diesen beiden Ausprägungen zu vermitteln. Mit dieser Balance können Sie jetzt Verhandlungen strukturiert und souverän zum Erfolg führen.

- **Kapiteltransfer** Was nehmen Sie als Wichtigstes für sich aus diesem Kapitel mit?

Zusammenfassung**Erfolgreich verhandeln – Wie Sie Win-Win-Ergebnisse erzielen und die Beziehung fördern**

- Die Verhandlungsmethode „Emotional Intelligentes Verhandeln“ kombiniert kooperative und kompetitive Elemente, um das bestmögliche Win-Win-Verhandlungsergebnis zu erzielen:
 - Schritt 1 – Interessen klären:
 - Der erste Schritt besteht darin, sich vor der Verhandlung über seine hinter der eigenen Position liegenden Interessen klar zu werden und eben nicht auf eine fixe Position zu fokussieren, die es durchzusetzen gilt.
 - Schritt 2 – Lösungsideen generieren:
 - In einem zweiten Schritt tauscht man mit dem Verhandlungspartner diese Interessen aus und startet einen kreativen Suchprozess zu möglichen Lösungen, der die Interessen der Verhandlungspartner berücksichtigt. Das sprichwörtliche Fell des Bären wird zunächst größer gemacht.
 - Schritt 3 – Lösungskomponenten vereinbaren:
 - Erst im dritten Schritt werden die nun auf dem Tisch liegenden Lösungsideen bewertet und „verhandelt“. Das Bärenfell wird nun verteilt.
- Bei Verhandlungen ist es wichtig, die Verhandlungssache an sich von den Gefühlen und Menschen zu unterscheiden. Außerdem sollten Sie allen Personen Wertschätzung vermitteln, unabhängig von der bevorstehenden schwierigen Verhandlung.

- Die Vorbereitung des Wer, Was und Wie von Verhandlungen ist die Grundlage für den Erfolg.
- Dabei gilt es, sich im Vorfeld der Verhandlung insbesondere über Ihre Anker-, Limit- sowie Ziel-Werte und Referenzstandards zur Argumentation Ihrer Interessen Gedanken zu machen.
- Einem Verhandlungsergebnis sollten Sie nur zustimmen, wenn es besser als Ihre beste wählbare Alternative ist.

Literatur

Lax DA, Sebenius JK (2011) The manager as negotiator. Free Press, New York
Luhmann N (1981) Soziologische Aufklärung 3. Westdeutscher, Opladen

Vertrieb managen – So behalten Sie den Überblick und bearbeiten strukturiert Ihren Markt

10

- In diesem Kapitel geht es um die beiden wichtigsten Werkzeuge für das Management nationaler und internationaler Vertriebsaktivitäten: das Zielkundenradar und den Forecast. Das Zielkundenradar als handhabbare Form Ihrer Marktdefinition ist eine konkrete Zusammenstellung der möglichen Zielkunden inklusive Aktionen, Status und Verantwortlichkeiten. Der Forecast erfasst und beleuchtet das gesamte zu erwartende Geschäft. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie Ihr „Sales Cockpit“ durch Kombination und individuelle Anpassung der vorgestellten Basistabellen zusammenstellen können, um einen Gesamtüberblick über die Entwicklung Ihres Geschäfts und eine Struktur für Ihr CRM zu erhalten. Abschließend betrachten wir, wie Sie die Werkzeuge in Ihre vertriebliche Praxis einführen und anwenden können.

Stellen Sie sich vor, Sie sind Vertriebsleiter mit einem anspruchsvollen Wachstumsziel. Sie wissen, dass das nur zu schaffen ist, wenn Sie bestehendes Geschäft bestmöglich absichern und Neugeschäft generieren, um dadurch mögliche Kunden- und Auftragsverluste zu kompensieren. Diesen Wachstumspfad können Sie wesentlich effektiver beschreiten, wenn Sie die zwei Werkzeuge Zielkundenradar und Forecast benutzen, die ich seit Jahren in meiner Berufspraxis anwende.

Der Forecast erfasst und beleuchtet das gesamte zu erwartende Geschäft. Er ist das zentrale vertriebliche Reporting-Werkzeug aber auch ein Tool zur Aufmerksamkeitsfokussierung der Vertriebsverantwortlichen und -Ressourcen. Das Zielkundenradar setzt davor an. Es ist eine Liste der möglichen Zielkunden, ergänzt um den Verantwortlichen für die Bearbeitung sowie Maßnahmen und die Ergebnisse der Adressierung des Zielkunden. Es eignet sich hervorragend für die Bearbeitung eines neuen Territoriums, einer neuen Branche oder eines neuen Segments.

Customer Relationship Management (CRM)

Gerade bei der Vorbereitung auf den Einsatz eines CRM-Systems (Customer Relationship Management) können Sie die hier vorgestellten Werkzeuge anwenden. Denn ein wesentlicher Vorteil von einem Server- oder Cloud-basierten CRM-System besteht darin, dass große Datenmengen bereitgehalten werden können und in Echtzeit für Auswertungen zur Verfügung stehen. Leistungsfähige Cloud-basierte CRM-Systeme bieten den Informationszugriff auch von mobilen Geräten wie Smartphone und Tablet an. Um vernünftig mit einem solchen System arbeiten zu können, brauchen Sie allerdings meist einen stabilen und performanten Internetzugang. Durch die Integration von E-Mail- und Office-Systemen lassen sich Kundeninteraktionen und wichtige Dokumente wie Angebote direkt mit der Geschäftsmöglichkeit verknüpfen, und es kann schnell darauf zugegriffen werden. In Summe sprechen die Daten- und Auswertungsverfügbarkeit in Echtzeit, die „Omnipräsenz“ der Informationen, die Integration in die Office-Systeme und ERP-Systeme, die Verlinkung mit den sozialen Medien, sowie der Marketing Automation und das Kampagnenmanagement für die Einführung eines CRM-Systems. Allerdings macht die Einführung eines CRM-Systems noch keine besseren Verkäufer. Sie sollten einen klaren Plan haben, welche Felder aus der großen Auswahl in vielen Software-Lösungen wie genutzt werden sollen. Stupidies Ausfüllen ohne Maß und Ziel führt nur zu Frustration der Vertriebsmitarbeiter und ist eine vertane Chance. CRM-Systeme sollten einem effektiven und effizienten Verkaufsprozess dienen, in dem sie das Management von Kontakten, Unternehmen und Geschäftsmöglichkeiten und vor allem damit verbundenen Aufgaben deutlich erleichtern. Gleichzeitig können sie die Wahrscheinlichkeit von Geschäften erhöhen, weil sie die Aufmerksamkeit des Vertriebsmitarbeiters auf die für den Auftragsgewinn entscheidenden Aspekte lenken.

Im Buch *Marketing und Sales Automation* (Hannig 2017) erhalten Sie weitere relevante Hinweise und Case Studies zur Integration von Marketing und Sales Automation (CRM).

Ob Sie ein CRM-System oder die „manuellen“ Office-Vorlagen aus diesem Buch nutzen: Entscheidend ist das Verständnis der zugrunde liegenden wesentlichen vertrieblichen Konzepte und eine nachhaltige operative Umsetzung mit Fokussierung auf das wirklich Wesentliche. Mir ist es wichtig, Ihnen die Mechanismen der Vertriebssteuerung zu erläutern und mit den downloadbaren Dateien eine „manuelle“ Managementunterstützung anzubieten, für den Fall, dass Sie kein CRM-System nutzen oder den Einsatz eines solchen Systems vorbereiten wollen. Die hier vorgestellten Werkzeuge sind so einfach und handlungsorientiert, dass Sie fast selbsterklärend und direkt anwendbar sind. Die Form der Aufbereitung – ob manuell in Dateien oder im CRM-System – ist für die Qualität der Informationen und für die vertriebliche Stringenz aus meiner Sicht nicht entscheidend. Viel bedeutsamer ist es, die wesentlichen Aspekte zu vermitteln und durch deren Beleuchtung die Aufmerksamkeit der Vertriebsmannschaft auf die verkaufsrelevanten Themen zu fokussieren. Wenn Sie ein CRM-System nutzen, dann sollten diese wesentlichen vertrieblichen Aspekte in entsprechenden Feldern der SW-Lösung abgebildet und gepflegt sein. In der „manuellen“ Variante liegen von jedem Vertriebsverantwortlichen zum Stichtag der Durchsprache zwei Dateien als Basis des Vertriebsgesprächs vor. Ob dies durch Ablage in einer CRM-Cloud oder per E-Mail an den Vertriebsleiter erfolgt, ist dabei zweitrangig.

10.1 Das Zielkundenradar

Ob mit oder ohne CRM – mit dem Zielkundenradar bilden Sie Ihre konkrete Zielkundenlandschaft ab. Darum soll es im Folgenden gehen. Die Unternehmen, mit denen Sie in der Zukunft gerne Geschäfte machen würden, sollten sich dort wiederfinden. Ihre bestehenden Kunden plus Ihr Zielkundenradar ist dann die Definition Ihres Marktes – Ihr konkreter Zielmarkt. Das Zielkundenradar darf und sollte leben, stetig genutzt werden und sich verändern – wie eine Landkarte, in die Sie Ihre Wege und Notizen eintragen. Es eignet sich hervorragend dazu, die Marktbearbeitung zu planen und transparent zu machen:

Das Zielkundenradar starten

Beginnen Sie nun mit den konkreten Schritten und bauen Sie das Zielkundenradar sukzessive auf. Im ersten Schritt listen Sie die Zielkunden auf, egal ob 50 oder 500 an der Zahl. Wenn Sie Vertriebsleiter sind, geht es im nächsten Schritt darum, mit Ihrem Vertriebsverantwortlichen Prioritäten für die Bearbeitung der Zielkunden zu vergeben. Diese Prioritäten resultieren aus Bedeutung sowie Potenzial des Zielkunden und ggf. persönlichen Zugängen zu relevanten Personen in dessen Organisation. Danach sollten Sie gemeinsam mit dem Vertriebsverantwortlichen besprechen, bis zu welchem Zeitpunkt welche Maßnahmen durchgeführt werden. In der Praxis habe ich sehr gute Erfahrungen damit gemacht, Maßnahmen mit einem Zieltermin zu verknüpfen. Operativ wird das im Zielkundenradar wie im folgenden Beispiel umgesetzt:

Beispieleintrag im Zielkundenradar

- *Maßnahme:* Den Geschäftsführer Bernhard Krause über uns informieren und gleichzeitig Besuchstermin vereinbaren.
- *Termin:* bis 15. Juni 2016
- *Im Feld „Aktion“ steht dann:* „2016/06/15 Geschäftsführer Bernhard Krause über uns informieren und gleichzeitig Besuchstermin vereinbaren.“

Wenn Sie dieses Datumsformat einhalten, dann können Sie in den verschiedenen Prioritäten elegant nach den Terminen sortieren. Dabei fallen oft geplante Maßnahmen auf, die sich immer wieder verschieben und sich einfach nicht umsetzen lassen. Hier gilt es gemeinsam mit dem Vertriebsverantwortlichen zu entscheiden, ob man die Maßnahme ändert oder ob sich ggf. der Vertriebsleiter selber darum kümmert.

Das Zielkundenradar (Abb. 10.1) enthält also folgende Spalten:

Spalte 1 Vertriebsverantwortlicher

Der Vertriebsverantwortliche ist für die Marktbearbeitung und die in Spalte 4 festgelegte Aktion verantwortlich. Seine Aufgabe ist es, „mit seinem Suchstrahl“ über den definierten Zielmarkt zu gehen und Geschäftspotenziale zu entdecken.

Zielkundenradar Datum 20xx/yy/zz					
VB	Prio	Zielkunde	Maßnahme: Wann? Was? Bei wem?	Aktueller Status - Ergebnis	Potenzial in € p.a.
VB1	1	Unternehmen 1	20xx/10/14 Telefontermin mit Leiter Technik Herr Bauer zur Bedarfsklärung	Telefontermin mit Herr Bauer via Assistenz	500.000 €
VB1	1	Unternehmen 2	20xx/10/15 Besuchstermin zur geschäftlichen Qualifizierung bei CFO Herrn Eppler	Interesse geweckt im Ersttelefonat	300.000 €
VB1	1	Unternehmen 3	20xx/10/10 Akquisebrief Geschäftsführerin Frau Lowinger	Brief bei Assistenz angekündigt	200.000 €
VB1	1	Unternehmen 4	20xx/10/22 Ansprache Geschäftsführer Herr Brunswick auf Branchenkonferenz	Erscheint auf Teilnehmerliste der Konferenz	200.000 €
VB1	1	Unternehmen 5	20xx/10/22 Ansprache technische Leitung Frau Bäumer auf Branchenkonferenz	Erscheint auf Teilnehmerliste der Konferenz	200.000 €
VB1	2	Unternehmen 6	20xx/12/23 Ansprache Abteilungsleiter Hellmann auf Branchenkonferenz	Erscheint auf Teilnehmerliste der Konferenz	80.000 €
VB1	2	Unternehmen 7	20xx/12/13 Erstbesuch CTO Herr Lampe		70.000 €
VB1	2	Unternehmen 9	20xx/11/18 Telefontermin Qualifikation Geschäftsmöglichkeiten		70.000 €
VB1	3	Unternehmen 10	20xx/11/ Telemarketing - Firma aufträgt und gebrieft		50.000 €
VB1	3	Unternehmen 11	20xx/11/ Telemarketing - Firma aufträgt und gebrieft		50.000 €
VB1	3	Unternehmen 12	20xx/11/ Telemarketing - Firma aufträgt und gebrieft		50.000 €
VB1	3	Unternehmen 13	20xx/11/ Telemarketing - Firma aufträgt und gebrieft		
VB1	3	Unternehmen 14	20xx/11/ Telemarketing - Firma aufträgt und gebrieft		
VB1	2	Unternehmen 15	20xx/11/11 Akquisebrief Leiter Werke Ausland Herr Paul	Bestehendes Geschäft mit Werken Inland	100.000 €

Farblegende

Potenzielle Geschäftsmöglichkeit, muss weiter qualifiziert werden
Kaufender Kunde, Cross- und Upselling
Kein Zielkunde, kein Geschäft möglich

Abb. 10.1 Zielkundenradar

Spalte 2 Priorität

Die Spalte Priorität beschreibt, in welcher Reihenfolge die Marktbearbeitung erfolgen soll. Die Priorität resultiert einerseits aus der Bedeutung und Größe des Kunden, andererseits aus den bestehenden Zugängen des Vertriebsverantwortlichen. Hierbei spielt das etablierte Kontaktnetzwerk in der Zielbranche eine große Rolle (wie auch bei der Auswahl neuer Vertriebsmitarbeiter).

Spalte 3 Zielkunde

In dieser Spalte geht es um Fakten zum Zielkundenunternehmen. Es gibt zwei Ausprägungen des Zielkundenradars, je nachdem, ob Sie ein bestehendes Adressverzeichnis im CRM-System etabliert haben, oder ob Sie auch die Adressen im Zielkundenradar selber verwalten wollen. Ich werde für den weiteren Verlauf des Kapitels die Adressen nicht abbilden. Das Handling von Zielkundenadressen spielt allerdings eine wichtige Rolle und ist eine der wichtigen Funktionen Ihrer Adressverwaltung oder Ihres CRM-Systems.

Spalte 4 Terminierte Aktion

Es hat sich sehr bewährt, Einträge in dieser Spalte mit dem festgelegten Datumsformat „Jahr Monat Tag“ zu beginnen. Danach wird das Zielergebnis der Aktion so knapp wie möglich beschrieben.

Ich habe hier einige Formulierungsvorschläge für den Eintrag in die Aktionsspalte des Zielkundenradars für Sie:

- Telefonat mit Ziel Terminvereinbarung zur Vorstellung und Geschäftsqualifizierung
- Besuch
- Akquisebrief individuell oder Kampagne
- Akquise-E-Mail individuell oder Kampagne
- Messeeinladung
- Präsentation

- Ansprache auf Branchenkonferenz
- Messetermin
- Telemarketing mit Ziel Erstqualifikation

Lassen Sie sich für weitere Aktionen auch vom Kap. 3 inspirieren.

Spalte 5 Aktueller Status – Ergebnis

Hier halten Sie das Ergebnis der zuletzt durchgeführten Maßnahmen fest:

- Interesse geweckt
- Folgetermin vereinbart
- Passt nicht, weil ...

Spalte 6 Potenzial

Hier steht ein Indikator für die mögliche Umsatzgröße mit dem Kunden. Zum aktuellen Zeitpunkt kann das nur ein unverbindlicher Hinweis sein, denn es ist noch viel zu wenig über den Ziel-Kunden bekannt. Wenn Sie beispielsweise Endgeräte an einen Telekommunikationsanbieter verkaufen, könnte die Anzahl der Teilnehmer dieses Anbieters ein solcher Indikator sein. Am konkretesten ist in dieser Spalte sicherlich die Abschätzung eines EURO-Wertes.

Die Farblegende bestimmt die Füllfarbe, die ein potenzieller Zielkunde bei der Bearbeitung des Zielkundenradars enthält. Solange noch keine Aussage im Sinne der Farblegende möglich ist, bleibt die Füllfarbe transparent. Sobald sich erste Anhaltspunkte für ein mögliches Geschäft ergeben oder gar schon ein Interesse des Zielkunden erkennbar wird erhält die betreffende Zeile die gelbe Füllfarbe. Wenn Sie erkennen, dass fundamentale Gründe ein Geschäft unmöglich machen, so färben Sie den Kunden grau ein und stoppen Ihr Zeitinvest. Auch die Bearbeitung von Cross-Selling und Up-Selling-Potenzialen können Sie in diese Struktur integrieren. Wählen Sie die Füllfarbe Grün für Kunden, die schon kaufen und bei denen Sie zusätzliche Potenziale erschließen wollen. Bei besonders vielversprechenden Potenzialen eignet sich die umfassendere Bearbeitung mit dem Verkaufsplan. Für alle Potenziale im Zielkundenradar gilt: Sobald sich eine Geschäftsmöglichkeit abzeichnet, sollten Sie diese im Forecast weiterführen und betrachten. Wenn Sie so wollen, unterstützt das Zielkundenradar beim Aufspüren von Geschäftsmöglichkeiten und der Forecast bei deren Bearbeitung.

Von Durchsprache zu Durchsprache sollte bei der Bearbeitung der vereinbarten Maßnahmen das Bild klarer werden und sich ein entsprechendes Farbprofil ergeben. Als Vertriebsverantwortlicher können Sie das Zielkundenradar als Ihren Fahrplan oder Ihre Akquise-Checkliste ansehen. Mit meinen für Neugeschäft verantwortlichen Vertriebsmitarbeitern habe ich zu Beginn einer Periode besprochen, welche Zielkunden wir uns in dieser Periode vornehmen und wie wir dabei vorgehen wollen. Das Format bietet sich sehr gut dafür an, den Vertriebsverantwortlichen Vorschläge mit Terminen zur Marktbearbeitung machen zu lassen. Diese haben wir dann gemeinsam abgestimmt

und festgelegt. So ist der Mitarbeiter bei der Erarbeitung und Definition der Akquiseziele voll eingebunden. Das schafft Klarheit und Motivation bezüglich der vertrieblischen Vorgehensweise.

In der Bearbeitungszeit zwischen zwei Durchsprachen entstehen bei der Umsetzung der Maßnahmen pro Zielkunde ein neuer Status und neue Maßnahmen. Ergebnisse lassen sich in der vorgesehenen Spalte 5 festhalten. Eine resultierende neue Maßnahme für diesen Zielkunden wird einfach in der Spalte 4 mit dem Datumsformat „Jahr/Monat/(optional Tag)“ vor den bestehenden Spalteninhalt notiert, ohne ihn zu überschreiben. So schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe. Erstens ist die aktuelle Maßnahme im Feld sichtbar und zweitens bleibt die Historie erhalten.

Tipp: Geschwindigkeit des Suchstrahls überprüfen!

Das Datumsformat erlaubt, nach Aktionen zeitlich zu sortieren. So können Sie sich einen Überblick darüber verschaffen, wie gut Sie bei Ihrer Marktbearbeitung in Ihrem Zeitplan liegen.

Wie oft sollte man den Fortschritt der Zielkundenbearbeitung besprechen?

Eine Besprechung der Zielkundenbearbeitung sollte wöchentlich, 14-tägig oder mindestens monatlich stattfinden. Durch einen wöchentlichen, fixen Termin, wie zum Beispiel Freitag 16 Uhr, entwickelt sich ein bestimmter Rhythmus. Aus meiner Erfahrung ist die Durchsprache des Zielkundenradars gut kombinierbar mit dem Review des Forecasts. So bringt man die beiden wichtigsten Instrumente der Vertriebssteuerung gemeinsam in die Anwendung. Im Übrigen lässt sich dieses Gespräch auch telefonisch oder per Internet-basierter Voice-over-IP-Plattform wie Skype führen. Damit habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht, insbesondere bei regional verteilten Vertriebsteams, die viel unterwegs sind. Zur Vorbereitung eignet sich die Vereinbarung, dass die seit dem letzten Gespräch aktualisierten Dateien vorliegen müssen. Das lässt sich auf einem zentralen Server oder per E-Mail organisieren. Ob man das Gespräch wöchentlich, 14-tägig, monatlich oder gar nur einmal im Quartal führt, hängt von Ihrer persönlichen Präferenz und Ihrem Managementstil ab. Zum Abschluss habe ich noch einen scheinbar unscheinbaren Tipp für Sie, der die Durchsprachen deutlich effektiver werden lässt, wenn Sie ihn konsequent anwenden.

Tipp: Änderungen hervorheben!

Tragen Sie die Änderungen während des Bearbeitungszeitraums in der Datei Zielkundenradar immer fett ein. Zur nächsten Durchsprache des Zielkundenradars können Sie sich so besser auf die Veränderungen seit dem letzten Gespräch fokussieren. Zu Beginn der nächsten Bearbeitungsperiode machen Sie die Fettungen wieder rückgängig und speichern das Zielkundenradar mit neuer fortlaufender Nummer (z. B. Kalenderwoche oder Monat, beispielsweise „2021 KW3 Zielkundenradar

Müller“). Auf diese Weise erhalten Sie die Bearbeitungsstände zu den Stichtagen und gleichzeitig einen guten Überblick darüber, was zwischen den Stichtagen passiert ist.

10.2 Der Forecast

Ein wichtiger Baustein der Geschäftsdurchsprache ist der Forecast. Der Forecast ist ein Herzstück der vertrieblichen Arbeit. Er ist nicht nur ein Berichtswerkzeug, sondern vielmehr Wegweiser im Vertrieb. Der Vertriebsverantwortliche legt sich – und seiner Vertriebsleitung – Rechenschaft über sein zukünftiges Geschäft ab und wird dabei gleichzeitig an die wichtigen Fokusthemen für den Geschäftsgewinn erinnert. Ein leeres Feld im Forecast-Format ist dabei als Fingerzeig zu verstehen und sollte schnellstmöglich ausgefüllt werden. Und erst durch das regelmäßige Nachhalten entwickelt das Format seine Wirkung.

Da der Vertriebsverantwortliche weiß, was auf ihn zukommt, bereitet er sich entsprechend vor. Er hinterfragt sein eigenes Wissen über die Positionierung in der Geschäftsmöglichkeit und wird schon im Vorfeld bemüht sein, die wesentliche Infos zu ermitteln, die Maßnahmen der letzten Durchsprache umzusetzen und insgesamt die Auftragswahrscheinlichkeit zu verbessern. Die immer wieder gleichen Fragen prägen sich ein und münden in Handlungen. Ein ernst genommener und professionell bearbeiteter Forecast kann einerseits bei der Abschätzung des zukünftigen Geschäfts helfen. Andererseits initiiert er auch Maßnahmen zur Verbesserung der Auftragswahrscheinlichkeit oder die Freisetzung von Ressourcen durch Ausqualifizieren von Geschäftsmöglichkeiten, die sich nicht (positiv) entwickeln. Betrachten wir nun das Forecast-Format genauer (Abb. 10.2). Auch dieses Spreadsheet ist neben anderen hilfreichen Inhalten unter www.aulls2.de/downloads kostenlos downloadbar.

- Nachfolgend erkläre ich die einzelnen Spalten des Forecasts.
- **Kunde:** Name des Kunden
 - **Businessstatus:** Handelt es sich um ein Neugeschäft bei einem neuen Kunden oder eine neue Geschäftsmöglichkeit mit einem Kunden, der bereits von Ihnen gekauft hat?
- Bei der Durchsprache kann es Sinn machen, diese beiden Fälle getrennt zu betrachten.

Forecast Datum 20xx/05/29									
VB	Kunde	Business Status	Geschäftsmöglichkeit	Potential	Auftrags eingang	Wahrscheinlichkeit	Auftrags eingang gewichtet	Auftragsmonat	Nächste Aktion
Schmitz	Unternehmen A	neu	CPE	400.000 €	70.000 €	50%	35.000 €	20xx/06	20xx/06/11 Präsentation bei GF E. Löw, Ziel Überzeugung auf Top-Ebene
Schmitz	Unternehmen B	bestehend	CPE	350.000 €	120.000 €	70%	84.000 €	20xx/07	20xx/07/08 Nachweis Managebarkeit CPE im Kundenlabor
Schmitz	Unternehmen C	neu	CPE	200.000 €	80.000 €	40%	32.000 €	20xx/08	20xx/07/06 Kennenlernen CEO Frau Bäumer auf Konferenz, Kontaktaufbau
Schmitz	Unternehmen D	neu	Umrüstung HE	250.000 €	25.000 €	30%	7.500 €	20xx/12	20xx/08/03 Gespräch AL Hell zur Bestätigung Entscheidungskriterien
Schmitz	Unternehmen E	neu	POPs Region 1	200.000 €	150.000 €	40%	60.000 €	20xx/09	20xx/07/05 Schlussverhandlung mit Einkaufsleiter Herr Panzel
Schmitz	Unternehmen F	bestehend	EDFA	80.000 €	10.000 €	70%	7.000 €	20xx/11	20xx/07/20 Gespräch Prod-mgmt, Ziel Überzeugung von Design & Funktion
Schmitz	Unternehmen G	bestehend	Netz Werk 3	100.000 €	31.000 €	60%	18.600 €	20xx/11	20xx/07/08 Besuch Leiter Werk 3 bei unserer Referenzinstallation Werk1
Schmitz	Unternehmen H	neu	CPE	100.000 €	48.000 €	35%	16.800 €	20xx/12	20xx/08/27 Präsentation 3D-Print CPE Innovation für CTO und Mitarbeiter
Schmitz	Unternehmen I	bestehend	Modem	100.000 €	15.000 €	50%	7.500 €	20xx/09	20xx/09/05 Teststellung Nachweis 1Gbps Durchsatz und Stabilität bei Last
Schmitz	Unternehmen J	neu	CPE	70.000 €	10.000 €	50%	5.000 €	20xx/10	20xx/06/23 Besuch Zentrallabor mit dem Technischen GF Rutz: CPE Demo
Summe				1.850.000 €	559.000 €	49%	273.400 €		

Abb. 10.2 Forecast

- **Geschäftsmöglichkeit:** Für die Geschäftsmöglichkeit sollten Sie einen möglichst selbsterklärenden Namen wählen.
- **Potenzial:** Hier ist ein abgeschätztes kumuliertes Umsatzpotenzial des Kunden einzusetzen. Es bietet sich ein Zeitraum von überschaubaren zwei Jahren oder eine Jahres Scheibe an. Je nach Langfristigkeit Ihres Geschäftes und Ihrer Vertriebszyklen, sollten Sie einen für Ihr Unternehmen passenden Zeitraum festlegen. Dies ist ein Indikator für die mögliche Größe und Relevanz des Kunden. Auch wenn Sie aktuell nur eine kleine Geschäftsmöglichkeit verfolgen, könnte das der Beginn einer wichtigen Partnerschaft sein. Durch die Angabe des Potenzials würdigen Sie dies von Anfang an.
- **Auftragseingang:** Die Unterscheidung zwischen Umsatzpotenzial und Auftragseingang ist mir besonders wichtig. Denn das Umsatzpotenzial, dessen Verbuchung möglicherweise deutlich in der Zukunft liegt, ist eine weniger fassbare Größe als der Auftragseingang selber. Beim Auftragseingang geht es um den Wert des konkret bearbeiteten Geschäfts, für das eine Entscheidung getroffen und ein Auftrag erteilt wird.
- **Auftragswahrscheinlichkeit:** Die Auftragswahrscheinlichkeit ist im Kap. 8, Abschn. 8.2.3 definiert und mit einer einfachen Formel hergeleitet. Es ist die Wahrscheinlichkeit, dass der betrachtete Auftrag an uns erteilt wird. Zur Erinnerung: Für diesen Wert wird die Wahrscheinlichkeit der Vergabe des Auftrags mit der Wahrscheinlichkeit multipliziert, dass wir den zu vergebenden Auftrag erhalten.
- **Auftragseingang gewichtet:** Hier steht eine Formel des zu vergebenden Auftragseingangs multipliziert mit der Auftragswahrscheinlichkeit. Das ist der zu erwartende oder gewichtete Auftragseingang in EURO. Vor allem die Summe der gewichteten Auftragseingänge ist aussagekräftig. Denn je besser die Forecast-Qualität und je mehr Geschäftsmöglichkeiten im Forecast stehen, umso besser wird aufgrund des Gesetzes der großen Zahlen¹ die Aussagekraft dieser Spalte.
- **Auftragseingangsmonat:** Nur wenn Sie den Entscheidungs- und Beauftragungsprozess gut kennen, sind Sie in der Lage, den Zeitpunkt der Beauftragung zu prognostizieren. Es ist ein Indiz für einen guten Vertriebsverantwortlichen und professionelle vertriebliche Arbeit. Bei Projekten, die sich immer wieder verzögern, ist Vorsicht angebracht. Entweder das Projekt ist nicht so wichtig, oder der Vertriebsverantwortliche hat kein wirklich gutes Verständnis der Prozesse und Verantwortlichen beim Kunden.
- **Nächste Aktion:** Der operative und handlungsorientierte Charakter des Forecast-Formats wird hier sichtbar. Idealerweise mit einem definierten Datumsformat (Jahr Monat Tag) versehen, wird die nächste vertriebliche Maßnahme stichpunktartig festgehalten. So wird der Forecast noch handlungsorientierter.

Tipp: Forecast-Format anpassen!

Wenn es für Sie wichtig ist, ergänzen Sie das Format um Ihre gewünschten Spalten. Solche Spalten könnten sein „Kundensegment“, „Produktgruppe“ oder „Region“. Machen Sie sich das Format zu Eigen und passen Sie es so an, wie es für die Steuerung Ihres Geschäfts optimal ist.

Die sechs Kernfelder aus dem Verkaufsplan – Optionale Ergänzung im Forecast

Nutzen Sie die abschließenden optionalen sechs Spalten des Forecasts, um sich die wesentlichen vertrieblichen Aspekte der jeweiligen Geschäftsmöglichkeit in Erinnerung zu rufen. Das gilt vor allem für Geschäftsmöglichkeiten, für die kein Verkaufsplan erstellt wird. Diese in der Grafik nicht aufgeführten sechs Spalten schließen sich an die Spalte „Nächste Aktion“ an und tragen die Überschriften „Zwingendes Kaufmotiv“, „Entscheidungsprozess“, „Entscheidungskriterien“, „Geschäftlicher Mehrwert“, „Entscheidungsmächtige Unterstützung“ sowie „Kritische Erfolgsfaktoren“. Sie erinnern sich: Das sind die Überschriften der sechs Kernfelder aus dem Verkaufsplan Seite 1 Abschn. 8.1. Aufgrund des Platzmangels im Spreadsheet empfehle ich, wenige relevante Stichworte zu formulieren. So sind die Felder sicher eine Erinnerung an die wichtigen vertrieblichen Aspekte bei der Bearbeitung der Geschäftsmöglichkeit. Beim Bearbeiten und auch bei der Durchsprache des Forecasts bleiben Sie damit in der Vertriebs-Systematik und maximieren deren Wirkung. Wenn sich die Geschäftsmöglichkeit nach und nach als bedeutsam genug erweist, dann wird man sich für einen kompletten Verkaufsplan entscheiden. Hier fasse ich für Sie die sechs Kernfelder noch einmal kurz zusammen, sodass Sie Anhaltspunkte für die stichpunktartigen Einträge in die sechs Spalten erhalten. In jedes der sechs Felder wird die Antwort auf jeweils eine Frage so prägnant wie möglich formuliert:

- **1. Feld:** Zwingendes Kaufmotiv – Warum gibt es (für uns) eine Geschäftsmöglichkeit? Worin besteht die Handlungsmotivation des Kunden und von welchem Geschäftsziel ist sie abgeleitet?
- **2. Feld:** Entscheidungsprozess – Wer entscheidet in welchen Schritten über die Beauftragung? Hier stehen die wichtigen Entscheider und idealerweise die terminierten Meilensteine der Entscheidung.
- **3. Feld:** Entscheidungskriterien – Was sind die tatsächlichen Entscheidungskriterien? In dieses Feld sollten Sie die wichtigsten Entscheidungskriterien notieren.
- **4. Feld:** Geschäftlicher Mehrwert – Wie lautet unser auf die echten Entscheidungskriterien aufgebauter geschäftlicher Mehrwert? Ihr möglichst messbarer und belegbarer Mehrwert ausgedrückt in der Sprache des Kunden.
- **5. Feld:** Entscheidungsmächtige Unterstützung – Wer von den Top-Entscheidern möchte Sie gewinnen sehen und warum? Hier bilden Sie Ihre entscheidungsmächtige Unterstützung mit dem jeweiligen Namen und der stichpunktartigen Begründung der Unterstützung ab.
- **6. Feld:** Kritische Erfolgsfaktoren – Welche Steine müssen aus dem Weg geräumt werden, sodass Sie den Auftrag erhalten? Was muss konkret passieren, damit der Auftrag in Ihre Richtung erteilt wird?

Tipp: Vertriebsstrategisches Wissen auf alle Geschäfte anwenden!

Im Grunde genommen ist das die Übertragung der Gedanken und Vorgehensweisen im Verkaufsplan auf eine größere Anzahl von Geschäftsmöglichkeiten, ohne explizit einen Verkaufsplan zusammenzustellen. Durch das kontinuierliche Arbeiten mit diesen Konzepten üben Sie diese immer besser ein und nutzen sie für Ihre gesamte vertriebliche Praxis.

Im Forecast werden also dedizierte Geschäftsmöglichkeiten – Neugeschäfte oder Geschäfte bei existierenden Kunden – betrachtet. Es gibt allerdings auch Umsätze, die regelmäßig laufen, ohne dass dafür jedes Mal ein Projekt zu gewinnen ist. Das sind sogenannte Runrate-Umsätze, die natürlich zum Gesamtgeschäft beitragen und in der Betrachtung nicht vernachlässigt werden sollten. Solche Runrate-Umsätze lassen sich dokumentieren, indem Sie für einen zu wählenden Zeitraum (beispielsweise ein Quartal) eine Geschäftsmöglichkeit als Zeile abbilden und diese mit einem Auftragseingangsmonat zu Beginn oder am Ende des Quartals versehen. Auf diese Weise wird in der Forecast-Analyse das gesamte Geschäft betrachtet.

Tipp: Training für die Vertriebsmannschaft!

Die vorgestellten Formate „Zielkundenradar“ und „Forecast“ müssen eingeübt werden. Buchen Sie ein gutes Training, welches diese Konzepte sowie Vorgehensweisen reflektiert und die Anwendung einübt. Ein solches Training sollte neben der Einführung der Konzepte auch immer die praktische Anwendung und den Bezug zur Vertriebsrealität der Teilnehmer enthalten.

Der Tipp zur Hervorhebung von Änderungen ist analog zum Zielkundenradar anwendbar.

Tipp: Änderungen Hervorheben!

Heben Sie die Änderungen in der Forecast-Datei im Bearbeitungszeitraum fett hervor. Zur nächsten Durchsprache des Forecasts können Sie sich so besser auf die fetten Änderungen seit dem letzten Mal fokussieren. Zu Beginn der nächsten Bearbeitungsperiode machen Sie alle Fettungen wieder rückgängig und speichern Sie den Forecast mit neuer fortlaufender Nummer (z. B. Kalenderwoche oder Monat). Auf diese Weise erhalten Sie die Bearbeitungsstände zu den Stichtagen und gleichzeitig einen guten Überblick darüber, was zwischen den Stichtagen passiert ist.

10.2.1 Nutzung des Forecasts als Management-Tool im Verlaufe der Marktbearbeitung

Für den Erfolg der Forecast-Methodik ist es sehr wichtig, sich regelmäßig die Entwicklung anzusehen. Beispielsweise indem man den ausgedruckten Forecast des vorhergehen-

den Stichtags neben den Aktuellen legt. Gerade wenn Sie als Vertriebsleiter mit dem Vertriebsverantwortlichen Aufbauziele für seine Pipeline – also die Kumulierung der Geschäftsmöglichkeiten im Forecast – vereinbart haben, ist es hilfreich, die Entwicklung der Pipeline-Parameter „kumulierte prognostizierte Auftragseingänge“, „kumulierte gewichtete Auftragseingänge“ zu betrachten und mit der Zielsetzung abzugleichen. Es ist ein erstes vertriebliches Warnsignal, wenn sich die Pipeline über einen mehrmonatigen Zeitraum nicht wesentlich entwickelt, insbesondere wenn die Erreichung einzelner Ziele nicht realistisch erscheint. Mit diesem Werkzeug haben Sie als Vertriebsleiter die Handhabe, ein möglicherweise vorherrschendes Bauchgefühl zu visualisieren und Ihren Vertriebsmitarbeiter mit einer zunächst objektiven Auswertung anzusprechen und ihn dabei ohne Vorwürfe um seine Interpretation zu bitten. Der große Vorteil dieser Auswertung liegt darin, dass der Aufbau von Geschäftsmöglichkeiten deutlich vor der Generierung von tatsächlichem Auftragseingang liegt. Insofern haben Sie quasi mit der gerade beschriebenen Pipeline-Auswertung ein Frühwarnsystem für Ihren Vertrieb etabliert und können zeitig Maßnahmen einleiten, anstatt nach einem Jahr festzustellen, dass das Auftragseingangsziel nicht erreicht wurde.

Die Auswertung und grafische Darstellung der wesentlichen Eckdaten „kumulierte prognostizierte Auftragseingänge“ und „kumulierte gewichtete Auftragseingänge“ über einen Zeitraum von einigen Perioden, ermöglicht Ihnen den Abgleich mit der jeweiligen Forecast-Zielsetzung. So lässt sich erkennen, wie gut der Vertriebsverantwortliche bei seiner Marktbearbeitung vorankommt. Dies ist gerade bei der vertrieblichen Erschließung von Regionen relevant, die sich durch wenige bestehende Kunden und hoffentlich viele Potenziale auszeichnet.

Entscheidend neben diesem Pipeline-Aufbau ist natürlich die Umsetzung des Forecasts. Im Idealfall verschwinden Geschäftsmöglichkeiten aus dem Forecast weil sie als Auftragseingang gebucht werden. Ein gutes System berücksichtigt genau das in einer Gesamtprognose. Die besteht demzufolge aus der Summe der erhaltenen kundenbezogenen Auftragseingänge und prognostizierten Geschäftsmöglichkeiten – wie in der Abb. 10.3 dargestellt.

Gesamtprognose GJ 20xx - 20xx/yy/zz				
VB	Kunde	Auftragseingang gebucht	Auftragseingang gewichtet	Gesamtprognose
Schmitz	Unternehmen A	- €	35.000 €	35.000 €
Schmitz	Unternehmen B	135.600 €	84.000 €	219.600 €
Schmitz	Unternehmen C	- €	32.000 €	32.000 €
Schmitz	Unternehmen D	- €	7.500 €	7.500 €
Schmitz	Unternehmen E	- €	60.000 €	60.000 €
Schmitz	Unternehmen F	12.000 €	7.000 €	19.000 €
Schmitz	Unternehmen G	84.889 €	18.600 €	103.489 €
Schmitz	Unternehmen H	- €	16.800 €	16.800 €
Schmitz	Unternehmen I	64.121 €	7.500 €	71.621 €
Schmitz	Unternehmen J	- €	5.000 €	5.000 €
Schmitz	Summe	296.610 €	273.400 €	570.010 €

Abb. 10.3 Gesamtprognose Auftragseingänge

Die differenziertere Aussage erhalten Sie, wenn Sie wie im obigen Beispiel die Auftragseingänge pro Kunde ausweisen und nicht nur die kumulierten Werte für den Vertriebsmitarbeiter. Der Gesamtprognosewert für einen Kunden stellt dabei den in diesem Geschäftsjahr gebuchten Auftragseingang plus die zu erwartenden Auftragseingänge bei diesem Kunden dar. Entsprechend stellt der Summenwert der Gesamtprognose den in diesem Geschäftsjahr gebuchten Auftragseingang plus die zu erwartenden Aufträge des Vertriebsmitarbeiters Herrn Schmitz dar. Wenn Sie die Zielerreichung des Herrn Schmitz anhand dieser Darstellung überprüfen wollen, ist besonders in Richtung Geschäftsjahresende darauf zu achten, welche Aufträge noch in diesem Geschäftsjahr eingehen und zur diesjährigen Zielerreichung beitragen werden.

10.2.2 Kumulierung des Forecasts bei mehreren Mitarbeitern im Vertriebsteam

Stellen Sie sich nun vor, Sie leiten ein Vertriebsteam mit mehreren Mitarbeitern, deren individuelle Forecasts Ihnen vorliegen. Sicher wollen Sie wissen, wie die Gesamtprognose Ihrer Vertriebseinheit aussieht. Die einfachste Lösung ist, alle Spreadsheets untereinander zu kopieren und die kumulierten Summen zu betrachten. Da Sie in einer Spalte den jeweils Vertriebsverantwortlichen abgebildet haben, bleibt die Zuordnung erhalten. Es geht aber noch etwas eleganter und aussagekräftiger. Durch einfache Programmierung Ihrer Tabellenkalkulation können Sie einen zusätzlichen, sinnvollen Überblick über die kumulierten Pipelines Ihrer Vertriebsmitarbeiter erhalten. Dazu werden die Summen der Spalten „Potenzial“, „Auftragseingang“ und „Gewichteter Auftragseingang“ für jeden Vertriebsmitarbeiter zum Stichtag der Auswertung ausgewiesen (Abb. 10.4).

Für Vertriebsleiter ist natürlich die Qualität der Pipeline relevant. Ein Indikator dafür ist die gemittelte Auftragswahrscheinlichkeit. Die resultiert aus der Summe der „Gewichteten prognostizierten Auftragsumsätze“ dividiert durch die Summe der „Ungewichteten prognostizierten Auftragseingänge“. Je höher dieser Wert ist, desto wahrscheinlicher sind die Aufträge. Dies gilt es natürlich im Forecast-Gespräch mit dem Vertriebsverantwortlichen durch substanzielle Aussagen zur Geschäftsmöglichkeit zu belegen – beispielsweise anhand der sechs Kernfelder des Verkaufsplans. Eine weitere interessante Information für

VB	Potenzial Summe	Auftragseingang (ungewichtet) Forecast	Auftragseingang gewichtet Forecast	Auftragswahr- scheinlichkeit gemittelt
Schmitz	1.850.000 €	559.000 €	273.400 €	49%
Müller	2.500.000 €	850.000 €	426.803 €	50%
Heimann	2.300.000 €	500.000 €	148.560 €	30%
Summe	6.650.000 €	1.909.000 €	848.763 €	44%

Abb. 10.4 Überblick Potenziale und prognostizierte Auftragseingänge des Vertriebsteams

GJ 20xx			
Monat	Auftrags- eingang	gewichteter Auftragseingang	Auftragswahr- scheinlichkeit gemittelt
20xx/06	366.000	169.134	46%
20xx/07	308.000	102.006	33%
20xx/08	190.000	162.018	85%
20xx/09	246.000	120.224	49%
20xx/10	318.000	118.000	37%
20xx/11	279.000	82.278	29%
20xx/12	202.000	95.103	47%
Summe	1.909.000	848.763	44%

Abb. 10.5 Kumulierte Auftragseingänge der kommenden Monate

die Vertriebsleitung ist die Prognose der Auftragseingänge über die kommenden Monate, die ebenfalls mittels Kumulierung der individuellen Forecast-Dateien dargestellt werden kann Abb. 10.5. Voraussetzung dafür ist die nachhaltige Fokussierung und Pflege der Auftragseingangsmonate.

Durch die Betrachtung dieser beiden einfachen aber aussagekräftigen Tabellen, können Sie die Gesamtentwicklung Ihres zukünftigen Geschäfts von Gesprächstermin zu Gesprächstermin analysieren. Die Entwicklung von Gesamtpotenzial und prognostiziertem Gesamtauftragseingang (gewichtet) über die Zeit ist dabei ein Indikator, wie gut Sie in Ihrer Marktbearbeitung vorankommen.

Tipp: Sales Cockpit zusammenstellen!

Durch die Kombination dieser Basistabellen und die grafische Aufbereitung der Werte über längere Zeitperioden, können Sie sich Ihr Sales Cockpit zusammenstellen. So verschaffen Sie sich einen fundierten Gesamtüberblick über die Entwicklung Ihres Geschäfts.

10.2.3 Anwendung in Forecast-Gesprächen

Die Forecast-Gespräche können Sie nach Ihrer persönlichen Präferenz individuell oder in Ihrem Vertriebsteam durchführen. Ich habe im Rahmen von Sales Meetings mit dem Team immer gerne darüber informiert, wo wir als Vertriebsteam stehen, was wir schon erreicht haben und woran wir noch arbeiten müssen. Die Arbeit auf ein gemeinsames Ziel hin kann ein Zusammengehörigkeitsgefühl und eine gemeinsame Motivation schaffen. Die Durchsprache im Team hat darüber hinaus eine Reihe von Vorteilen. Zum einen haben Sie mehrere Teilnehmer, die ihre Denkleistung zur Verfügung stellen und das Gespräch mit guten Fragen sowie konstruktiven Ideen zur Vorgehensweise bereichern. Zum anderen sprechen die Vertriebsverantwortlichen oft ähnliche Themen und Herausforderungen an, sodass das

Gespräch für alle erhellend ist. Das Lernen voneinander spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Best-Practice-Sharing unter Kollegen kann wertvolle Impulse geben und die ganze Vertriebsmannschaft anspornen, denn typischerweise möchte jeder positiv zum Vertriebsergebnis beitragen und seine Leistung im Team präsentieren.

Allerdings müssen Sie bei einem ausgedehnten Teamgespräch in Kauf nehmen, dass es nicht für alle Beteiligten zu jeder Zeit interessant und lehrreich ist. Die Entscheidung für oder gegen ein gemeinsames Gespräch steht auch in Zusammenhang mit der Frequenz und Länge der Gespräche. So kann ein monatliches halbtägiges Meeting angebracht sein, während ein wöchentliches ganztägiges Meeting vermutlich zu viel Vertriebszeit kostet. In jedem Fall empfiehlt sich ein fester Termin für die Vertriebsmeetings, sodass sich jeder Beteiligte darauf einstellen kann. Ich empfehle dazu entweder etwas leicht Merkbares wie „9 Uhr am ersten Freitag im Monat“ oder die zu Beginn einer Periode im Kalender fixierten Termine. Vor allem für Vertriebsmitarbeiter, die sehr viel unterwegs sind, sollte die Möglichkeit gegeben sein, sich in die Konferenz einzuwählen – mittels Videokonferenz-Plattform, Skype oder einfach per Telefon.

10.2.4 Auftragseingang, Umsatz und Deckungsbeitrag im Forecast

Schauen wir uns zum Abschluss an, welche Zahlenwerte Sie im Forecast fokussieren sollten und warum. Nachfolgend beleuchte ich die Alternativen Auftragseingang, Umsatz und Deckungsbeitrag. Natürlich ist es die wichtigste Aufgabe des Vertriebs, Auftragseingänge für profitables Geschäft zu generieren. Die Vorstufe dazu ist die solide Prognose des Geschäfts. Und besonders bei der Marktentwicklung mit Fokussierung auf Neugeschäft, lässt sich mit diesen Tools eine Zielvereinbarung für den Vertriebsverantwortlichen entwickeln. Eine entsprechende provisionsrelevante Zielkomponente könnte beispielsweise der Aufbau von € 300k ungewichtetem prognostiziertem Auftragseingang und € 120k gewichtetem prognostiziertem Auftragseingang pro Akquisezeitraum sein. Natürlich besteht theoretisch die Gefahr, dass Forecast-Werte aufgeblasen werden, um die diesbezüglichen Ziele zu erreichen. Aber spätestens im nächsten Quartal werden solche Entwicklungen von der Realität korrigiert.

Forecast von Auftragseingang versus Deckungsbeitrag

Die Auswertungen in diesem Kapitel nehmen den Auftragseingang in den Fokus. Wenn Sie als Unternehmens- oder Vertriebsleitung stärker auf die Profitabilität der Geschäfte abzielen wollen, können Sie den Auftragseingang in den Ausführungen und Tabellen durch den planerischen Deckungsbeitragswert ersetzen. Der Fokus liegt dann auf der Profitabilität und nicht auf dem Geschäftsvolumen. Allerdings kommunizieren Sie durch diese Vorgehensweise Ihre Kostenposition „nah“ nach außen. Viele Unternehmen entscheiden sich aus individuellen Gründen genau das nicht zu tun, sondern beim Auftragsvolumen zu bleiben.

Forecast von Auftragseingang versus Umsatz

Natürlich ist für Unternehmen der erzielte Umsatz in Verbindung mit den erzielten Deckungsbeiträgen wichtig, wobei im Grunde genommen erst der Zahlungseingang entscheidend ist. Die ehrenvolle Aufgabe des Vertriebsverantwortlichen ist es, den Auftrag zu holen und damit die Basis für ebendiesen Umsatz und die Zahlung des Kunden zu schaffen. Und ich bin ein großer Freund davon, genau diesen Auftragseingang zu monitoren. Der Account Manager trägt dafür die Verantwortung und sollte daran auch gemessen werden (bzw. am beauftragten Deckungsbeitrag). Teilweise werden Umsätze erst mit deutlicher Verzögerung realisiert und es fehlt der direkte zeitliche Bezug zur Vertriebsarbeit. Die Motivation mit einem noch in diesem Jahr oder Quartal geholten Auftrag seine Vertriebsziele zu erreichen, kann eine hohe individuelle Wirkung entfalten. Für die Generierung eines Umsatzes zu einem gewissen späteren Zeitpunkt sind oft andere Unternehmensteile stärker in der Verantwortung.

Sie als Vertriebsverantwortliche sind mit diesem Kapitel nun hervorragend gerüstet, sich Rechenschaft über Ihr Geschäft abzulegen. Durch die konsequente Anwendung der Werkzeuge lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die wichtigen Maßnahmen, und Sie wissen immer, wo Sie bei der Marktbearbeitung stehen.

Mit der in diesem Buch vorgestellten Systematik und praxisnahen vertrieblichen Umsetzung haben Sie nun Methoden und Vorgehensweisen in der Hand, mit denen Sie Ihren vertrieblichen Erfolg einleiten und Ihrem Unternehmen zu profitablen Wachstum verhelfen können.

► **Kapiteltransfer** Was nehmen Sie als Wichtigstes für sich aus diesem Kapitel mit?

Zusammenfassung

Vertrieb managen – So behalten Sie den Überblick und bearbeiten strukturiert Ihren Markt

- Die beiden wesentlichen Werkzeuge für effektives Vertriebsmanagement sind der Forecast und das Zielkundenradar.
 - Das Zielkundenradar ist eine Zusammenstellung der möglichen Zielkunden, ergänzt um den Verantwortlichen für die Bearbeitung, Aktionen und Ergebnisse der Adressierung des Zielkunden. Es eignet sich hervorragend für die Bearbeitung eines neuen Territoriums, einer neuen Branche oder eines neuen Zielkundensegments.
 - Der Forecast erfasst und beleuchtet das gesamte zu erwartende Geschäft. Er ist das zentrale vertriebliche Reporting-Werkzeug und Tool zur Aufmerksamkeitsfokussierung der Vertriebsverantwortlichen und -Ressourcen.

- Entscheidend ist das Verständnis der zugrunde liegenden wesentlichen vertrieblichen Konzepte und eine nachhaltige operative Umsetzung unabhängig davon, ob Sie ein CRM-System nutzen oder die „manuellen“ Office-Vorlagen aus diesem Buch.
- Durch gemeinsame Einübung der Werkzeuge im Vertriebsteam und das regelmäßige Nachhalten in den Vertriebsdurchsprachen, können Sie die Werkzeuge Zielkundenradar und Forecast in Ihre vertriebliche Praxis einführen und zur Anwendung bringen.
- Durch Kombination und individuelle Anpassung der vorgestellten Basistabellen sowie grafische Aufbereitung der Werte über längere Zeitperioden, können Sie sich Ihr Sales Cockpit zusammenstellen, mit dem Sie einen Gesamtüberblick über die Entwicklung Ihres Geschäfts erhalten.

Literatur

Hannig U (2017) Marketing und Sales Automation: Grundlagen – Tools – Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen. Springer Gabler, Wiesbaden

Weiterführende Literatur

- Fisher R, Ury W (1991) Getting to yes. Random House, London
Heimann SE, Miller RB (1988) Strategic selling. Warner Books, New York
Krause DG (1995) The art of war for executives. The Berkeley Publishing Group, New York
Kuntz B (2014) Die Katze im Sack verkaufen. managerSeminare, Bonn
Weisbach C-R (2007) Wie Sie andere für sich gewinnen. dtv, München

Stichwortverzeichnis

A

Abschluss 35
Abschlussfrage 34, 50
Abschlussituation, Einwände 68
Ähnlichkeiten 72
Akquisebrief 48
Aktion, terminierte 182
Alternative, beste 172
Anforderungsbeschreibung 85
Ankern 165
Ansatz, diagnostischer 83
Anteilnahme 71
Anzeigenschaltung 12
Aufmerksamkeitsfokussierung 158
Aufmerksamkeitsspanne 46
Auftragsabschluss 67
Auftragseingang 186
 gewichteter 186
Auftragseingangsmonat 186
Auftragungswahrscheinlichkeit 90, 156
Augenhöhe 93
Ausschreibung 7
Austausch 164, 167, 169, 170

B

Bedarfe wecken 5
Bedarfsindikator 5
Bedürfnis 5
Bestätigungsmail 62
Bewertungsmatrix 79, 87
Beziehung 58, 62, 83, 115
Beziehungsgeflecht 131

Blickkontakt 42, 70
Branchenkonferenz 44
Branchenmagazin 12
Branchenverband 42
Budget 82
Buffer-Programm 10
bundesanzeiger.de 12

C

CEO 127, 136
Chancendenker 123
Chancenorientierung 124
Charakterisierung Person 117
Commitment 44, 145
Consultant 8, 120, 128
Cross-Selling 4
Customer
 Journey 9
 Relationship Management (CRM) 180

D

Deckungsbeitrag 192
Demotivation Vertrieb 79, 89

E

Einflussbasis 127, 130, 131, 136
Einfluss- und Entscheidungsstruktur 115
Elevator Pitch 46
Emotional Intelligentes Verhandeln 162
Emotionalität 168

Empathie 168, 169
Entscheidungseinfluss 117
Entscheidungskriterien 85, 144
Entscheidungsmacht 166
Entscheidungsorientierung 120
Entscheidungsprozess 117, 119
Entscheidungszirkel 127, 129
Erfolgsfaktor 46
 kritischer 187
Entscheidungstiming 105

F

Facebook 9, 11
Fall „Brillant“ 99, 125, 136
Favorite 11
Firmenevent 41
Fokussierung, vertriebliche 77
Follower 9, 10
Forecast 185
Forecastdurchsprache 185
Forecast-Kumulierung 190
Forecast-Zombie 80, 93
Frage 22, 64
 geschlossene 67
 informierte 60, 74
 offene 22, 66
Fragetechnik 64
Führung durch Fragen 5

G

Gedanken beeinflussen 57
Gegner 122
Geschäfte ausqualifizieren 78, 80, 98
Geschäftsbeziehung 84
Geschäftsmöglichkeiten absagen 93
Geschäftsziel des Kunden 81
Gesetz der Konsistenz 23
Gespräch 33
Gesprächsabschluss 35
Gesprächsebene 66
Gesprächsvorbereitung 58, 70
Gesprächsziel 58
Gestik 55, 72
Gewinnprojekt 90
Gewinn- und Verlustrechnung 12
Grundeinstellung, positive 57, 74
Guter Polizist, schlechter Polizist 166

H

Haltung 57, 169
Handlungsdruck 82
Handlungsmotivation 82
Hirnforschung 18

I

Identifikation mit Argumentation 65
Informationsanforderung 6
Informationsgespräch 56
Instagram 9
Investor Relations 12

J

Ja-Straße 48, 67

K

Kaufmotiv, zwingendes 82
Kaufzyklus 5, 6
Kernfeld, vertriebliches 142
Kernfrage vertrieblicher Qualifikation 80
Körpersprache 63, 71
Kommunikationsmodus 63
Konfrontation 65
Kongress 4
Kontaktanbahnung 44
Kontaktaufnahme 13, 44
Kontaktintensität 123
Kundenanforderung 2
Kundenprofil 13

L

Lebensgefühl 59
Like 11
LinkedIn 13, 19, 42, 131
Lösung, faire 56
Lösungsszenarium 5
Logik 73

M

Macherqualität 134
Machtstruktur 117
Mailing-Liste 11
Marketing Automation 9
Marktpresenz 8

Medien, soziale 8, 12
Mehrwert, geschäftlicher 85, 89, 159, 187
Mentor 66, 122, 127, 141
Messe 42
Messeteilnahme 7
Mitmacher 127
Motivation 81

N

Namensschild 45
Netzwerk 7, 134
 soziales 10, 12
Neugeschäft 1
Neurolinguistische Programmierung
 (NLP) 72
Nicht-Unterstützer 122
Nutzen 50
 als Frage 52
Nutzenargumentation 65

O

Öffnung 66
Offenheit 101, 168
Organisation, informelle 136

P

Pacing und Leading 72
Partner 83
Passung, geschäftliche 83
Phantomprojekt 82
Pipeline-Asuwertung 189
Posten 10
Potenzial 183
Prinzip zur Einwandbehandlung 28
Priorität 47, 49
 erkennen 22
 strategische 49
Profil, geschäftliches 80
Projektalternative 172
Projektziel 81

R

Rang und Einfluss 127
Rapport 72
Recherche 12, 59, 131
Reklamationsgespräch 56

Reputation 81
Ressource, strategische 83, 108
Risikoaverse 123
Rolle
 Bewerter 119
 Consultant 120
 Entscheider 119
 Genehmiger 119
 Nutzer 119

S

Sales
 Cockpit 191
Sicherheit 105
Small Talk 62
Social Media Marketing 8
Sparringspartner 83
Speed-Dating 42
Spiegeln 70
Status 121
Strategie 97
Strategiegespräch 109
Sun Tzu 97
Szenario-Technik 64

T

Taktik 145, 148
Teilnehmerliste 41
Terminvereinbarung 61
Tweets 9
Twitter 9

U

Unterbewusstsein 57
Unternehmenskultur 133
Unterstützer 102, 154
Unterstützung, entscheidungsmächtige 86, 135,
 159, 187
Up-Selling 4

V

Verhandlung
 Anker-Wert 173
 Referenzstandard 175
 Ziel-Wert 173
Verhandlungslimit 173

Verhandlungsstil
 kompetetiver 161
 kooperativer 161
Verkaufsmöglichkeit, scheinbare 89
Verkaufsplan 139
 Implementierung 157
Vertrautheit 58
Vertriebssteuerung 180
Vertriebsstrategie 97, 99
 Auswahlschema 113
 DIREKT 106
 ENTWICKLUNG 110
 INDIREKT 104
 VERTEIDIGUNG 108
Vieraugengespräch 58, 101
Vision 13, 124
Visualisierung 39
Vorbereitung 13, 38
 Kontaktaufnahme 59
Vorgehensweise, weitere 25, 43, 46, 47, 101

W

Wahrnehmung 71
Weltmeister begegnen sich 93
Werbebrief, anonym 50

Wer fragt führt 67
Wertschätzung 59
What's in it for him (WIIFM) 47
Widerstand überwinden 73
Win-Win-Ergebnis 161
Win-Win-Situation 145
Wortwahl, positive 62

X

XING 9, 13, 19, 42, 131

Y

YouTube 9

Z

Zauberfrage 42
Zielkundenradar 179, 181
Zielmarkt 12
Zielperson 25, 26
Zone möglicher Vereinbarungen 172, 173
Zuhören, aktives 70
Zusammenfassung in Frageform 65
Zuschauer 127