



Hans-Peter Neeb

Account-Management- Strategien im B2B-Vertrieb

Kundenwert generieren und nachhaltige
Geschäftsbeziehungen aufbauen –
Methodik, Prozesse, Tools

Account-Management-Strategien im B2B-Vertrieb

Hans-Peter Neeb

Account-Management- Strategien im B2B-Vertrieb

Kundenwert generieren und nachhaltige
Geschäftsbeziehungen aufbauen –
Methodik, Prozesse, Tools

Hans-Peter Neeb
AccountJourney®
Friedrichsdorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-37263-7 ISBN 978-3-658-37264-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37264-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

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/Planung: 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

Geleitwort

Als ich gebeten wurde, dieses Vorwort zu schreiben, fühlte ich mich geehrt. Warum? Weil Hans-Peter Neeb in den mehr als zwei Jahrzehnten, in denen ich das Vergnügen hatte, mit Vertrieblern auf der ganzen Welt zusammenzuarbeiten, sich als einer der fähigsten erwiesen hat. Er demonstriert mit diesem Buch seine seit langem vertretene Überzeugung, dass der beste Weg zum eigenen Erfolg darin bestehe, zu verstehen, was die Kunden brauchen, und ihnen dabei zu helfen, dies so gut wie möglich zu erreichen – in dem Glauben, dass Gewinn der Applaus dafür ist, den Kunden gut zu dienen. Ich hatte das Glück, Hans-Peter sowohl persönlich als auch beruflich auf seinem Lebensweg zu begleiten.

Es begann vor über 20 Jahren in einem kleinen Büro. An meinem ersten Tag als Expat in einem fremden Land wachte ich früh auf, zog meinen besten Anzug an und machte mich auf den Weg zu meinem großen Abenteuer – dem Wendepunkt in meiner Karriere. Ich konnte mich nun Global Account Manager nennen – stolz, aufgeregt, ängstlich – ich wusste nicht wirklich, was das bedeutete, und ich verstand auch nicht wirklich, was der Job mit sich brachte, aber „Global Account Manager“ hörte sich gut an. Also machte ich mich auf den Weg zu einem goldverkleideten Gebäude aus den 1960er-Jahren in einem unscheinbaren Büropark am Stadtrand von Frankfurt. Hier begannen Hans-Peter und ich unsere Laufbahn als Key Account Manager (KAM). Damals ahnte ich noch nicht, dass sich daraus eine der längsten und lohnendsten persönlichen und beruflichen Beziehungen meiner Laufbahn entwickeln würde. Wir würden viel aus unseren Erfolgen und Misserfolgen lernen – meistens aus letzteren. In den nächsten zehn Jahren sammelten wir von Frankfurt aus über eine Million Vielfliegermeilen, besuchten Dutzende von Städten auf der ganzen Welt und bauten mithilfe eines außergewöhnlichen Teams von Fachleuten unsere Kundenbasis aus (z. B. von 70 Millionen DM auf fast 1 Milliarde € Gesamtvertragswert in nur sieben Jahren).

Was braucht man, um ein guter KAM zu sein?

Ich begann meine Vertriebskarriere noch vor Abschluss der Universität, indem ich mich mit einer Reihe von Jobs im Einzelhandel durchschlug, die schließlich zu meinem ersten „richtigen“ Job bei ADP führten. Obwohl ich im Rahmen meines Wirtschaftsstudiums

Kurse zum Thema Verkauf belegt hatte,¹ lernte ich bei ADP die Grundlagen, die ich auch heute noch anwende. Als ich begann, diese Fähigkeiten in meiner KAM-Rolle anzuwenden, erkannte ich etwas, das auf den folgenden Seiten eine wichtige Rolle spielt und das Hans-Peter perfekt strukturiert und praxisbezogen darlegt: Die besten Verkäufer sind nicht immer die besten KAMs, aber die besten KAMs sind gute Verkäufer.

Hans-Peter bettet in diesem Buch die grundlegenden Fähigkeiten, die im Vertrieb benötigt werden, in KAM-Strukturen ein. Die Basis des hier vorgestellten Programms sind gleichzeitig die Grundlagen des Verkaufs: Der Kunde bestimmt das Wertangebot. Mit soliden Fragen lässt sich mehr vermitteln als mit klugen Aussagen. Und wenn man seine Kunden kennt, bedeutet das wenig, wenn man sie nicht versteht. Diese Wahrheiten untermauern die besten kundenorientierten Account-Planungsaktivitäten.

Was bedeutet Kundenorientierung wirklich, und wie können wir sie erreichen?

Meine Mutter wuchs im südlichen Teil der USA auf, wo gute Manieren von größter Bedeutung waren. Einer ihrer Lieblingssprüche war: „Gute Manieren sind nichts anderes, als sich selbst aus dem Weg zu gehen.“ Das ist Kundenorientierung. Denken Sie zuerst – und immer – daran, was Ihr Kunde will und braucht, um erfolgreich zu sein. Es ist Ihren Kunden nämlich völlig egal, was Sie und Ihr Unternehmen können, wo Sie investiert haben, was Ihr Produkt kann, bis zu dem Punkt, an dem Sie diese Vorteile für den Kunden relevant machen. Darauf kommt es an:

- Der Kunde bestimmt Ihr Leistungsversprechen.
- Ziele sind für den Kunden ebenso wichtig wie Herausforderungen.
- Der Aufbau eines guten Wertangebots ist nicht komplex, aber schwierig.

In diesem Buch werden gute kundenorientierte Einstellungen in wiederholbare Verhaltensweisen übertragen. Dabei liegt der Schwerpunkt sowohl auf dem, was der Kunde zu erreichen versucht, als auch darauf, was er vermeiden möchte. Als Vertriebsmitarbeiter verbringen wir oft viel Zeit damit, die Schmerzpunkte unserer Kunden zu ermitteln, weil wir glauben, dass dies für sie bedeutend sei. Aber sollten wir nicht eigentlich umgekehrt mehr Zeit darauf verwenden, was wir und unsere Kunden erreichen wollen?

Ein guter Freund von mir, der damals COO einer großen, weltweit tätigen Bank war, erklärte es mir so. Er sagte: „Zu Beginn des Jahres bekomme ich von der Bank einen kleinen Geldtopf, mit dem ich zwei Dinge tun muss: dem Vorstand helfen, seine Ziele zu erreichen, und eine Reihe von Problemen lösen. Ich investiere diesen Geldtopf in die Leute, von denen ich glaube, dass sie am besten positioniert sind und die besten Ideen haben, um mir zu helfen, die unmittelbaren Probleme zu lösen als auch die strategischen Ziele zu erreichen. Bei beidem Unterstützung zu erhalten, ist wichtig.“ Die meisten Top-Manager

¹Die Missouri State University war eine der ersten in den USA, die bereits 1984 den Studiengang Sales/Sales Management in den Lehrplan aufgenommen hatte.

wachen morgens nicht auf und denken über all ihre Probleme nach, sondern darüber, wie sie ihre Ziele erreichen und eine entsprechende Strategie umsetzen können.

Kundenorientierung ist nicht kompliziert, aber sie erfordert Zeit, harte Arbeit und Geduld. Vertriebsteam müssen mehr fragen als erzählen, recherchieren, bevor sie handeln, und verstehen, bevor sie sich engagieren. Wertvorstellungen und gute Verhandlungsplattformen werden von außen nach innen aufgebaut.

Wie kann die richtige Kultur für Ihre Kultur genutzt werden?

Jeder, der schon einmal eine Quote erfüllt hat, weiß sehr gut, dass „die Kultur die Strategie zum Frühstück verspeist“. Hierbei wird Kultur unter zwei Gesichtspunkten betrachtet: die geografischen Kulturen, in denen das Unternehmen tätig ist, und die Verkaufskultur, die man selbst schafft. Man muss die Eigenschaften der Kultur verstehen, aus der die eigenen KAMs stammen und ebenso diejenigen, die in der Organisation vorherrschen, in die man verkaufen will. Das Zusammenspiel dieser beiden Faktoren wird darüber entscheiden, ob das Messaging, das Stakeholder-Management, die Verhandlungsstrategie, der Prozess und die Taktik usw. zum gewünschten Ergebnis führen. Wenn man einen KAM für einen Kunden auswählt, hat man ihn oder sie im Grunde mit einer Kultur verheiratet, die er oder sie dann zumindest verstehen muss. Optimalerweise muss er oder sie ein richtiges Gefühl genau für diese individuelle Kultur entwickeln.

Bei meinen Vorträgen und Schulungen habe ich in der Vergangenheit je nach der mir zur Verfügung stehenden Zeit verschiedene Formate entwickelt und die Themen entsprechend geändert und modifiziert. Ein Kernthema, das ich immer betone, ist, dass ein guter KAM 60 % der Zeit damit verbringt, sein Unternehmen an den Kunden zu verkaufen, und 40 % der Zeit damit, den Kunden an sein Unternehmen zu verkaufen. Ein KAM muss in der Lage sein, eine Brücke zwischen beiden Kulturen zu schlagen; er muss sein Unternehmen oft dazu bringen, den Kunden zu verstehen, ihm entgegenzukommen und sich mit ihm zu seinen Bedingungen auseinanderzusetzen.

Zwei Jahrzehnte, in denen ich zwischen deutschen und amerikanischen, schweizerischen und britischen oder singapurischen und österreichischen Organisationen stand, haben mir einige großartige Geschichten beschert. Eine ist mir jedoch besonders im Gedächtnis geblieben, die für mich beispielhaft für die Rolle des KAM ist. Wir arbeiteten daran, unseren ersten großen Implementierungsauftrag bei der Investmentbank der Deutschen Bank zu bekommen, die damals hauptsächlich von Amerikanern geführt wurde. Bevor sie sich verpflichteten, wollten die Geschäftsleiter den für die Leitung des Projekts ausgewählten Projektmanager interviewen. Als ich unseren deutschen Kollegen auf das Gespräch vorbereitete, machte ich ihm klar, dass er mit definitiven Worten antworten müsse – meistens mit „Ja“. Amerikaner mögen keine Probleme, und sie mögen eine „Cando“-Einstellung. Obwohl der deutsche Kollege im gesamten Nahen Osten mehrjährige Projekte in Milliardenhöhe geleitet hatte, zögerte er, klar zu sagen, dass er die Aufgabe, auch ohne alle Details zu kennen, gut erledigen könnte.

Am Tag des Vorstellungsgesprächs kam wie erwartet die Frage: „Können Sie dieses Projekt erfolgreich leiten?“ Er zögerte und drehte sich zu mir um, immer noch nicht bereit,

sich ohne weitere Details auf ein „Ja“ festzulegen – er war ein deutscher Ingenieur. Also mischte ich mich ein und sagte: „Sicher kann er das, erzählen Sie doch mal von Ihrem letzten Projekt.“ Interessanterweise konnte er alle Fakten des letzten Projekts klar und deutlich darlegen, alle Erfolge anhand von Fakten und Zahlen wiedergeben und uns letztlich dabei unterstützen, das Projekt zu gewinnen, aber ein spekulatives „Ja“ zu geben, lag nicht in seiner DNA. Das musste ich für ihn tun. Die Kultur zwischen einem deutschen Ingenieur und einem amerikanischen Banker zu verstehen und zu überbrücken, war eine ergreifende Erfahrung, die verdeutlicht, warum die in diesem Buch dargelegten Strukturen und Methoden so wichtig sind.

Der hier beschriebene Prozess hilft nicht nur, kulturelle Herausforderungen konsequent zu meistern, sondern er verbindet auch das Beste aus der angloamerikanischen Vertriebskultur mit der Struktur und Disziplin von „Made in Germany“. Diese Methodik kann in verschiedenen Unternehmens- und Gesellschaftskulturen effektiv umgesetzt werden.

Warum ist ein strukturierter Ansatz wirklich so wichtig?

Als ich in den späten 90er-Jahren in New York für Siemens arbeitete, sagte der damalige USA-Chef in einer seiner monatlichen Update-Nachrichten: „Der Weg zum Erfolg ist mit Prozessen gepflastert.“ Wir waren eine Gruppe amerikanischer Vertriebsmitarbeiter um die 20, die diese Aussage ziemlich lustig fanden, insbesondere angesichts des harten deutschen Akzents, mit dem die Botschaft vorgetragen wurde (wir haben den Videoclip gespeichert und ihn uns oft angesehen). Für uns ist Verkaufen ein Talent, keine Fähigkeit, und dafür brauchten wir keine Unternehmensprozesse, die uns in die Quere kommen. Aber als ich in der Geschäftswelt reifer wurde, begann ich den persönlichen Nutzen eines prozessgesteuerten, strukturierten Ansatzes zu erkennen. Daher folgende Tipps:

- Man sollte am Anfang beginnen. Dazu sollte man wissen, wo der Anfang ist. Ein definierter Prozess hat einen klaren Anfang.
- Mit soliden Fragen wird mehr kommuniziert als mit klugen Aussagen.
- Den Kunden zu kennen, bedeutet wenig, wenn man ihn nicht versteht.

Ich würde den Nutzen dieses strukturierten Ansatzes für Vertriebsmitarbeiter folgendermaßen auf den Punkt bringen:

- Der Neuanfang mit Struktur ist einfacher als mit einem zufälligen Vorgehen und man kommt schneller auf Touren – man weiß, wonach man sucht, bevor man anfängt. Wir alle haben neue Kunden oder Gebiete geerbt, in denen wir wenig oder gar keine Erfahrung haben. Diese Struktur gibt uns die beste Chance, die Lernkurve zu verkürzen.
- Der Schlüssel zu guten Verkäufen sind gute Fragen. Unbekanntes (Wissenslücken) führt zu Fragen. Zu wissen, was man nicht weiß, ist der erste Schritt zu einer effektiven Entdeckung.

Entdeckung ist eine Reise, keine Aktivität; und Reisen erfordern eine Karte. Die Entdeckung des Unbekannten führt zu mehr und besseren Aktivitäten als das Bekannte; sie fokussiert die Aktivitäten auf die richtigen Prioritäten.

- Es reicht nicht aus, seine Kunden zu kennen, man muss sie auch verstehen. Um ein tiefes Verständnis der Kunden zu erlangen, bedarf es einer ausreichenden Anzahl von Datenpunkten, um Schlussfolgerungen ziehen und Ideen testen zu können.

Wenn wir in die Zukunft blicken, können wir feststellen, dass sich die Welt, in die wir verkaufen werden, weiter und immer schneller verändern wird. Einige Dinge werden bleiben, wenn nicht sogar wichtiger werden, wenn neue Kundengenerationen hinzukommen, zum Beispiel:

- Menschen wollen verstanden werden.
- Eine maßgeschneiderte Botschaft, die den Kunden persönlich anspricht, wird immer besser ankommen als eine allgemeine.
- Unternehmen sind komplexer, als sie erscheinen.
- Kunden wollen, dass es einfach ist, bei uns zu kaufen.

Mit diesem Buch erhalten Sie die Werkzeuge, um dies heute und morgen zu erreichen.

Abschließend möchte ich Sie dazu beglückwünschen, dass Sie sich für ein, wie ich glaube, sehr nützliches Instrument in Ihrem zukünftigen Werkzeugkasten entschieden haben. Ich bin zuversichtlich, dass Sie feststellen werden, dass in diesem Buch viele Jahrzehnte an umfangreichem Wissen und praktischer Erfahrung in einen nützlichen Leitfaden für Vertrieb und KAM destilliert wurden, um zu verstehen, wie Sie es Ihren Kunden leichter machen können, den Weg zu Ihrer Tür zu finden.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, viel Erfolg und Erfüllung in Ihrer Karriere als Kundenexperte.

Maryland, USA
Februar 2022

Walter Westervelt

Danksagung

Dieses Buch konnte nur zustande kommen durch wichtige Gespräche mit und Inspirationen von klugen Personen meines Netzwerkes. Ich danke allen für ihre Zeit, ihr Interesse und ihre Geduld.

Dr. Andreas Schäfer von Implisense, Dennis Berressen von B2B Smart Data, Marcus Gebauer von cinco, Bastian Karweg, Michael Larche sowie Stefanie Schroeder von echobot, Daniel Gal sowie Katharina Schelte-Claus von Leading Reports, Tilo Walter sowie Dominik von Erdmann von Palturai, Lucas Pedretti von Qymatix, Marc Trömel von VICO Research, Nils Bartnick von ubermetrics, Martin Baier von entergon, Daniela Landgraf (Moderating & Vortragrednerin), Frederik Malsy von Asentiv und BNI. Weiterhin danke ich für wertvollen Austausch mit Björn Radde, Tim Cortinovic und Francisco Otto.

Sehr danken möchte ich an dieser Stelle auch meinem Geschäftspartner Jens Klemann von STRATECO, mit dem ich bereits viele erfolgreiche und interessante Kunden in Vertrieb, Marketing und Strategie betreuen konnte.

Einen ganz wesentlichen Anteil an diesem Buch hat Walter Westervelt, mit dem ich zusammen vor Jahren bereits viele dieser Ansätze entwickelt habe und der immer wieder erneut Inspirator für mich war.

Eine zentrale Person ist auch Robert Neurohr von Infront Consulting, der mit seiner strategischen Beratungsexpertise und seinem innovativen Handeln immer ein wertvoller Gesprächspartner und Vordenker ist.

Inbesondere danke ich unseren Kunden im Mittelstand sowie in den Konzernen, die mich immer wieder durch Szenarien und Herausforderungen zum Denken und Suchen nach Lösungen gefordert haben. Ohne diese Praxiserfahrungen und Projekte aus dem Alltag wären dieses Buch so nie entstanden.

Ich möchte auch dem Verlag Springer Gabler sowie meiner Lektorin Manuella Eckstein sehr für das Vertrauen und die Geduld bedanken, mich auf diesem Weg so partnerschaftlich zu begleiten.

Ich bin mir sicher, dass ich wichtige Erwähnungen vergessen habe. Man möge es mir nachsehen.

Meiner Frau Petra danke ich für ihre Geduld und ihr Verständnis für meine Begeisterung für das Thema.

Gewidmet ist das Buch unseren beiden Kindern Niklas und Lucy.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Die AccountJourney® | 3 |
| 1.2 | Das Konzept des Kundenwerts | 5 |
| 1.3 | Ein einheitlicher Vertriebsprozess | 5 |
| 2 | Vertriebsprozess und AccountJourney® | 7 |
| 2.1 | Account-Auswahl | 7 |
| 2.2 | Strategievergleich | 12 |
| 2.3 | Kernbotschaften | 19 |
| 2.4 | Stimme des Kunden (VoC) | 24 |
| 2.4.1 | Wert generieren beim Kunden | 24 |
| 2.4.2 | Höhepunkte und wichtige Informationen | 25 |
| 2.4.3 | Herausforderungen und negative Erfahrungen | 26 |
| 2.4.4 | Wichtige gewonnene und verlorene Geschäfte | 26 |
| 2.4.5 | Voice of the Market (VoM) | 29 |
| 2.5 | Kundenmehrwert | 34 |
| 2.6 | Account-Status | 40 |
| 2.6.1 | SWOT-Analyse | 40 |
| 2.6.2 | White-Space-Analyse | 43 |
| 2.6.3 | Performance und Geschäftsausblick | 47 |
| 2.7 | Analyse der Akteure (Stakeholder) | 48 |
| 2.7.1 | Power Interest Matrix | 49 |
| 2.7.2 | Fan-Prinzip | 57 |
| 2.7.3 | Rollen-Analyse | 66 |
| 2.7.4 | Vier-Farben-Modell | 71 |
| 2.8 | Top Executive Relationship Program (TERP) | 73 |
| 2.9 | Marketing-/Aktivitätenplan | 79 |
| | Literatur | 83 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3 | Mitarbeiter führen im B2B-Vertrieb | 85 |
| 3.1 | Account Management Prozesse als Führungsinstrumente. | 85 |
| 3.2 | Führen mit dem Account-Plan | 86 |
| 3.3 | Sales for Non-Sales | 89 |
| | Literatur. | 90 |
| 4 | Technologie im Vertrieb | 91 |
| 4.1 | CRM. | 91 |
| 4.2 | Digitalisierung im Vertrieb (Vertrieb 4.0) | 91 |
| 4.2.1 | Look-alike-Modelle: Der nächstbeste Kunde | 95 |
| 4.2.2 | Digital Lead Generation (DLG): Kaufsignale erkennen | 100 |
| 4.2.3 | Website-Besucher verstehen: Bedarf und Zeitfenster erkennen ... | 104 |
| 4.2.4 | Empfehlungsbrücken erkennen und visualisieren | 108 |
| 4.2.5 | Predictive Selling – Vorhersagen des Kundenverhaltens | 114 |
| 4.2.6 | Übersicht von verschiedenen Anbietern | 114 |
| 4.2.7 | Benutzerdefinierte Zielgruppen (Custom Audiences) | 117 |
| 4.3 | Die Bedeutung des Social Selling | 119 |
| 4.4 | Digital Listening | 121 |
| 4.5 | Führen von Interaktionen mit dem Kunden | 122 |
| 4.5.1 | Customer Conversation Management (CCM) | 122 |
| 4.5.2 | Automatisierte Sales Bots | 124 |
| | Literatur. | 126 |
| 5 | Organisatorische Veränderungen für die erfolgreiche Digitalisierung im Vertrieb | 127 |
| 5.1 | Personelle Entwicklung für den Erfolg im Vertrieb. | 130 |
| 5.2 | Status und Entwicklungspfade in Vertrieb und Digitalisierung | 133 |
| 5.3 | Vertriebsmethode und digitale Tools | 136 |
| 5.4 | Digitale Tools im Überblick. | 136 |
| 5.4.1 | Übersicht zu Tools und deren Verwendung | 136 |
| 5.4.2 | Digitale Tools im Zusammenspiel | 137 |
| 5.5 | Empfehlungsnetzwerke für den Vertrieb | 138 |
| | Literatur. | 142 |
| | Schlussbemerkung | 143 |

Über den Autor



Hans-Peter Neeb ist Unternehmer und Stratege. Er berät Geschäftsführer und Führungskräfte im Vertrieb sowie Key Account Management von Konzernen und mittelständischen Unternehmen bei der Einführung erfolgreicher Vertriebsprozesse, -strukturen und -methoden. Seine Karriere begann er 2002 im Key Account Management und B2B-Vertrieb bei der Siemens AG im Corporate Account Management des Geschäftsbereichs Information & Kommunikation. In seinem weiteren Berufsleben hatte er verschiedenen Rollen inne und war Geschäftsführer, in denen er nationale Kunden sowie internationale Unternehmen verantwortete. Sein Erfahrungsspektrum reicht von inhabergeführten Mittelständlern in Deutschland bis zu global aufgestellten Konzernen mit komplexen, weltweiten Strukturen und unterschiedlichen Kulturkreisen.

Hans-Peter Neeb lebt mit seiner Frau und zwei Kindern im Rhein-Main-Gebiet.

Kontakt:

Website: www.AccountJourney.de

E-Mail: hans-peter.neeb@accountjourney.de

Tel. Nr.: +49.151.700 66 769



Keine Frage: Es gab schon immer und gibt auch heute noch hervorragende Vertriebler mit einer erfolgreichen Herangehensweise im B2B-Vertrieb. Doch in den meisten Unternehmen sind nur wenige methodische Vorgehensweisen etabliert. Etwas salopp gesagt, macht im Prinzip jeder, was er will. Meinem langjährigen Kollegen und Freund Walter Westervelt und mir war es bereits vor Jahren ein Anliegen, eine praxisnahe Methodik zu entwickeln, die dem Vertriebler¹ einen unmittelbaren Nutzen für seine Arbeit bietet. Sie sollte einfach, verständlich, direkt beim Kunden einsetzbar sein und schnelle Ergebnisse liefern. Wir sammelten Praxisbeispiele, recherchierten Best Practices und diskutierten die Ansätze mit vielen Unternehmern sowie Führungskräften. Wir systematisierten, vereinfachten und erweiterten. In vielen Projekten und Workshops implementierten wir unsere Methode, mit der wir immer gute und teilweise hervorragende Ergebnisse erzielten.

Ein zentraler Gedanke unserer Methode ist, die Blickrichtung zu ändern. Viele Vertriebler preisen ihr Angebot an, indem sie die vielfältigen Eigenschaften ihres Produkts oder ihrer Leistung aufzeigen. Wir hingegen behaupten, dass man nicht mehr verkaufen soll. Denn die erfolgreiche Denkweise ist, es dem Kunden leichter machen zu kaufen. Wir wollen sicherstellen, dass der Kunde selbst erkennt, welchen Mehrwert das Angebot und das Leistungsversprechen für ihn bietet. Den wichtigen Begriff Mehrwert werden wir später noch beleuchten. Dazu müssen wir den Kunden erst einmal verstehen. Und das erfordert einen grundlegenden Perspektivenwechsel.

Ein wichtiges Instrument, um den Kunden zu verstehen, ist die *Frage*. Oft wird behauptet, dass ein Vertriebler gut reden können muss. Nach unserer Erfahrung führt dieser Gedanke leider in die falsche Richtung. Erst einmal muss man im Vertrieb verstehen, um

¹An dieser Stelle soll folgender Hinweis nicht fehlen: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten natürlich gleichermaßen für alle Geschlechter.