Ardeschyr Hagmaier

Heute akquirieren – sofort profitieren

Systematisch neue Kunden und Aufträge gewinnen

GABLER

Ardeschyr Hagmaier

Heute akquirieren – sofort profitieren

Ardeschyr Hagmaier

Heute akquirieren – sofort profitieren

Systematisch neue Kunden und Aufträge gewinnen

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieser Ausgabe liegt ein Post-it® Beileger der Firma 3M Deutschland GmbH bei.
Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.

1. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Margit Schlomski

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden
Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlau

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-409-14283-0 ISBN 978-3-322-93000-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-322-93000-2

Vorwort

Vor 30 Jahren startete ich meine Verkaufstätigkeit bei einer Bausparkasse und danach im Immobilien-Bereich. Immer wieder habe ich festgestellt, dass „Verkaufen" gar nicht so schwer war, sobald ich einen Interessenten hatte. Schnell bemerkte ich, dass das Finden von Interessenten weit schwieriger war als der Verkaufsvorgang selbst. Mein Problem lag also nicht im Verkaufen, sondern in der Akquisition. Problem erkannt, Problem gebannt – dachte ich. Also suchte ich nach geeigneter Literatur, um passende Akquisitionstipps für eine kontinuierliche Kundengewinnung zu bekommen. Erstaunt musste ich feststellen, dass diese doch so gute Idee nichts brachte. Ich hatte zwar das Problem erkannt, aber es bestand weiterhin. Es gab zwar mehrere hundert Verkaufsbücher, aber eine Anleitung für die professionelle Akquise fand ich nicht. So blieb mir weiterhin nur der Austausch mit Kollegen und anderen Verkäufern, um geeignete und wirkungsvolle Akquisitionsstrategien, welche über Telefonmarketing und Mailbriefe hinausgingen, zu entwickeln.

Als Ardeschyr Hagmaier 1997 in unsere Firma eintrat, lernte ich endlich einen Mann kennen, der sich bereits seit vielen Jahren ganz gezielt mit diesem Thema beschäftigte. Er spezialisierte sich während seiner Verkaufstrainertätigkeit darauf, noch neuere und wirkungsvollere Wege der Akquisition zu finden. Jahre lang wendete er diese Akquisitionstools täglich an und verbesserte sie kontinuierlich. Diese reiche Erfahrung gibt ihm das Recht, darüber zu berichten und zu schreiben. Seit über sechs Jahren ist er auch als Akquisitionsexperte in all unseren Verkaufs- und Führungskräftetrainer-Ausbildungen tätig. Er erarbeitet mit den Verkäufern in seinen Trainings und den Trainern in ihrer Ausbildung die doch so wichtigen Strategien und Ideen, um im heutigen, hart umkämpften Verkäufermarkt erfolgreich zu bestehen.

Immer wieder erlebe ich, wie Ardeschyr Hagmaier bei seinen Vorträgen, Verkaufstrainings oder auch in der Trainerausbildung die Teilnehmer mitreißt und begeistert. Er pflanzt den Samen für ein powervolles Akquisitionswachstum seiner Zuhörer.

Hier ist nun sein Buch zu diesem Thema. Ich selbst war bei der Lektüre von der Vielfältigkeit und der Originalität der Akquiseideen und -strategien begeistert. Durch dieses Buch ist es jetzt möglich, alle Verkäufer, für die Akquise ein wichtiger Bestandteil des Verkaufens ist, an den reichhaltigen Erfahrungen des Autors teilhaben zu lassen, sodass es ihnen möglich ist, noch heute zu akquirieren – und sofort zu profitieren.

Mannheim, im August 2005

Helmut Seßler
Verkaufstrainer
und Trainerausbilder
IN*tem* Gruppe Mannheim

Inhalt

Vorwort 5

Einleitung 11

Teil 1: Kontinuierliche Akquisitions-Power: der KAP-Erfolgszirkel 17

1. Adoptieren Sie das Stiefkind des Vertriebs: Akquisition 18
Beweisen Sie strategischen Weitblick 18
Machen Sie sich klar, was Akquisition für Sie bedeutet .. 20
Die acht Schritte zur erfolgreichen Akquisition 23
Der Akquisitions-Potenzial-Check 24
Bleiben Sie kontinuierlich und kraftvoll am Ball 26

2. Ihre Ziele bestimmen Ihre Akquisitionsrichtung 29
Zünden Sie den Motor zur Zielerreichung 29
Definieren Sie Ihre Ziele in acht Schritten 30
Sie erreichen Ihre Ziele, wenn Sie sich in einem guten Zustand befinden 35
Wechseln Sie von der Muss- in die Traumphase 36

3. Ihr Akquisitionsplan als Erfolgstraining 41
Der Unterschied liegt im Detail 41
Die neun Planungsstufen der erfolgreichen Akquisition . 42

4. Verpflichten Sie sich zum Erfolg und zur Zielerreichung 50
Nutzen Sie die fünf Siegel der Selbstverpflichtung 50
Erstellen Sie Ihre Verpflichtungsmatrix 54

5. Zapfen Sie Ihre Energiequellen an 56
Der Kraftstoff Ihres Erfolgs: Ihr emotionaler Zustand .. 56
Bringen Sie sich in einen Top-Zustand 59
Nutzen Sie das Akquisitions-Power-Ritual 65

6. T.U.N. – Gewinnen fängt mit Beginnen an 70
Verlassen Sie die gemütliche Gewohnheitszone 70
Legen Sie den „Just do it"-Hebel um 71
Der Turbo-Tipp: die 72-Stunden-Regel 74

7. Der Motivationskick: Belohnen Sie sich! 76
Feiern Sie Ihre Erfolge – und Ihre Misserfolge 76
Nutzen Sie die Checkliste zur Selbstmotivation 78

8. Analysieren und aktivieren Sie Ihre Potenziale 80
Wo liegen Ihre versteckten Chancen? 80
Räumen Sie die fünf „Problemsteine" aus dem Weg, die Ihre Chancen schmälern 80

9. Steuern Sie zukünftige Erfolge mit Controlling 86

10. Entwerfen Sie eine Kundentypologie mit Selbst- und Menschenkenntnis 91
Was Ihnen Selbst- und Menschenkenntnis nutzt 91
Welche Typologien gibt es? 93
So nutzen Sie die Typologie für Ihre Kundenkontakte .. 95

Teil 2: Kreative und innovative Akquisitionswege zur Erreichung von KAP 107

11. Wie Sie sofort zu mehr Umsatz kommen – eine Ideenliste mit Sofortmaßnahmen 108

12. Wie Sie neue Kunden mit einer innovativen Ansprache gewinnen 113
So gehen Sie neue strategische Wege beim Erstkontakt . 113
Kreative Ideen für den Erstkontakt 116
Worauf es beim ersten Eindruck ankommt 124
Wie Sie Kunden der Konkurrenz gewinnen: die LPPL-Strategie 126

13. So halten Sie Bestandskunden 130
Überzeugen Sie durch Fach- und Beziehungskompetenz 130
So erreichen Sie Kundenzufriedenheit 133
Neue Geschäfte mit alten Kunden 136

Halten Sie den Draht zum Kunden durch Jahresgespräche 139
So erkennen Sie frühzeitig, ob Kunden „auf der Kippe stehen“ 141

14. Viele Wege führen nach Rom – und zum Kunden 144
Der Akquisiteur am Schreibtisch 144
Der Akquisiteur am Telefon 149
Der Akquisiteur im Internet 154
Der Akquisiteur auf der Messe 155

15. Wie Sie auch im Verdrängungswettbewerb Sieger bleiben: einfach gut sein und Fehler vermeiden 160
Was Kunden an Verkäufern stört 160
Akzeptieren Sie das „Nein“ des Kunden nicht sofort ... 162
Entwickeln Sie Ihre spezielle Strategie für Einkäufer ... 163
Verteidigen Sie den Preis 165
Vergessen Sie nicht die Weiterempfehlung 169

Schlusswort: Werden Sie aktiv! 172

Literatur 174

Der Autor 175

Einleitung

Wer heute akquiriert, will und muss sofort profitieren. Aber wird das Akquirieren nicht immer schwieriger? Ich behaupte: Es wird gleichzeitig auch immer leichter!

Das ist nur auf den ersten Blick ein Widerspruch: Denn natürlich steht die Akquisition in Zeiten, in denen viele den Konsumverzicht predigen und das Zeitalter einer neuen Bescheidenheit ausrufen, vor neuen Herausforderungen. Wahrscheinlich brauche ich gerade Ihnen nicht zu sagen, welche Konsequenzen die neue Bescheidenheit hat. Hinzu kommt: Immer mehr Menschen – und Unternehmen – haben schlicht und einfach weniger Geld im Portmonee und leisten notgedrungen Verzicht. Die Werbung hat diesen Trend schnell aufgegriffen und propagiert die Produkte nun unter dem Motto „Geiz ist geil". Der Kuchen, der zur Verteilung bereitsteht, ist kleiner. Der Preiskampf tobt. Vor allem der Einzelhandel stöhnt unter enormen Umsatzeinbußen. Da Konsum aber nun einmal der Motor für unsere Marktwirtschaft ist, gerät sie ins Stottern. Schließlich lebt jedes Unternehmen nicht von dem, was es produziert, sondern von dem, was es verkauft. Aber wenn immer mehr Menschen immer weniger kaufen – was dann?

Nun zum zweiten Teil der Botschaft: Die Akquisition wird zugleich immer leichter. Die zweifellos nicht leichte Situation für alle Menschen, die im Verkauf tätig sind, ist für Sie kein „Problem" – sondern eine *riesige Herausforderung*! Eine Herausforderung, Chancen zu nutzen. Chancen, die andere auf der Akquisitionsstraße liegen lassen, weil sie sich nichts zutrauen. Also: Greifen Sie zu, heben Sie die Chancen auf und nutzen Sie sie! Und somit wird die Akquisition auch immer leichter, weil derzeit zum Beispiel nicht jeder in der Lage ist, zu Kunden vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, nutzenorientiert zu akquirieren und seine Akquisitions-Power voll zu entfalten und auszuschöpfen.

„Oh je", so werden jetzt vielleicht einige von Ihnen denken, „da ist wieder so einer, der uns das positive Denken als Wundermittel anpreist: ‚Wir müssen nur an unseren Erfolg glauben – und schon stellt

er sich ein! Und wenn es nicht klappt, kann er uns vorwerfen, wir hätten nur nicht fest genug daran geglaubt. So argumentieren doch alle Wunderheiler!'"

Mitnichten, liebe Leserinnen und liebe Leser, liebe Führungskräfte und Mitarbeiter aus Vertrieb und Verkauf, liebe Key Account Manager, liebe Akquisiteure. Denn die richtige, positive, von seinen eigenen Stärken und Kompetenzen getragene Einstellung ist nur eine Seite der Medaille – die allerdings auch notwendig ist. Denn wer immer nur klagt, der Markt sei so schwierig, der Konsument so zurückhaltend, die Mitarbeiter renitent und uneinsichtig, wird das säen, was er erntet, und denkt: schwierige Marktbedingungen, zurückhaltende Kunden, unmotivierte Mitarbeiter. Die Realität, die Außenwelt wird durch uns selbst bestimmt. Wer überall nur Hoffnungslosigkeit, Niedergang und Probleme wahrnimmt, wird irgendwann der sich selbst erfüllenden Prophezeiung erliegen – und überall nur Hoffnungslosigkeit, Niedergang und Probleme erkennen können.

Zum Glück funktioniert das Ganze auch umgekehrt: Ohne Zweifel ist eine grundsätzlich positive Einstellung hilfreich. Wer glaubt, über die Kraft und Energie zu verfügen, anstehende Probleme zu lösen, wer sie als Herausforderungen und Aufgaben definiert, die man unter Einsatz all seiner Stärken und Fähigkeiten angehen kann, hat gute Chancen, sie tatsächlich motiviert zu bewältigen. Das darf jedoch nicht dazu führen, stets alles durch die rosarote Brille zu betrachten – dies kann genauso verheerende Wirkungen haben wie die Schwarzseherei.

Mit der richtigen Einstellung allein aber ist es noch nicht getan. Hinzu kommen muss die professionelle und virtuose Handhabung der Strategien, Techniken und Methoden, die helfen, Akquisitions-Power „auf die Straße zu bringen", sprich: im täglichen Kontakt mit den Kunden anzuwenden. Welche Strategien, Techniken und Methoden es gibt und wie Sie sie in der täglichen Akquisitionspraxis umsetzen, zeigt dieses Buch.

Wenn immer weniger Menschen bereit und in der Lage sind, Produkte um des Konsums willen zu erstehen, hat es wenig Sinn, den Kaufvorgang über das Produkt, die Produktvorteile zu steuern. Wenn die Grundbedürfnisse des Menschen nicht mehr primär über den Konsum befriedigt werden, muss der Verkäufer umdenken: Er muss zu seinem Kunden eine Beziehung aufbauen, ja ich möchte

noch einen Schritt weitergehen: er muss sich mit dem Kunden vertraut machen.

Sich mit dem Kunden vertraut machen

Bestimmt kennen Sie die Geschichte vom kleinen Prinzen von Antoine de Saint-Exupéry. Auf seiner Reise begegnet der kleine Prinz einem Fuchs, der ihn auffordert, ihn zu zähmen. „‚Das ist eine in Vergessenheit geratene Sache', sagte der Fuchs. ‚Es bedeutet, sich *vertraut machen*.' Vertraut machen, so erläutert der Fuchs dem kleinen Prinzen, heißt: ‚Du bist für mich noch nichts als ein kleiner Knabe, der hunderttausend kleinen Knaben gleicht. Ich brauche dich nicht, und du brauchst mich ebenso wenig. Ich bin für dich nur ein Fuchs, der hunderttausend Füchsen gleicht. Aber wenn du mich zähmst, werden wir einander brauchen. Du wirst für mich einzig sein in der Welt. Ich werde für dich einzig sein in der Welt.' Auf die Frage des kleinen Prinzen, wie er sich denn mit dem Fuchs vertraut machen könne, antwortet dieser: ‚Du musst sehr geduldig sein. Du setzt dich zuerst ein wenig abseits von mir ins Gras. Ich werde dich so verstohlen, so aus dem Augenwinkel anschauen, und du wirst nichts sagen. Die Sprache ist die Quelle der Missverständnisse. Aber jeden Tag wirst du dich ein bisschen näher setzen können ...'" Und so beginnen der kleine Prinz und der Fuchs sich vertraut zu machen, eine Beziehung aufzubauen, die – um wieder den harten Schritt in die Realität zu wagen – auch Sie anstreben sollten. Der Partner in dieser Beziehung ist allerdings kein Fuchs, sondern Ihr Kunde.

In den letzten Jahren war in zahlreichen Büchern und Fachaufsätzen die Rede davon, dass Sie zum Kunden eine Beziehung aufbauen müssen. Das ist richtig, aber oft wird dieser Beziehungsaufbau lediglich im Sinne eines modernen Kommunikationsmanagements missverstanden. Da werden die modernen Kommunikationsmedien wie E-Mail und Internet genutzt, um beim Kunden permanent präsent zu sein, da werden Gesprächsleitfäden und Gesprächstechniken entwickelt, um Zugang zum Kunden zu finden, da werden Strategien aufgebaut, um die Kommunikation zum Kunden noch effektiver zu gestalten. Auch alles richtig, aber immer noch nicht des Pudels Kern: Den birgt vielmehr die Geschichte des kleinen Prinzen in

sich: Der Verkäufer muss sich dem Kunden vertraut machen, indem er gerade zu Beginn des Akquisitionsgesprächs eine Vertrauensbasis aufbaut – nicht umsonst steckt in dem „Sich-vertraut-Machen" das Hauptwort „Vertrauen": durch aktives Zuhören, durch das langsame Sich-Annähern an die Gefühls-, Erlebnis- und Gedankenwelt des Kunden. Dann wird es Ihnen gelingen, „im Kopf des Kunden zu denken", also die Situation, in der der Kunde steht, zu erfassen, seine Bedürfnisse und Probleme zu erkennen, in seine Gefühlswelt einzutauchen.

Lassen Sie sich also auf die individuelle Situation des Kunden ein, der hier und jetzt vor Ihnen steht oder sitzt, reden Sie mit ihm über seine Hobbys, seine Sorgen und Nöte, die aktuellen Fußballergebnisse, die neuesten politischen Entwicklungen – also über das, was *ihn, den Kunden*, derzeit bewegt.

Nicht der Verkäufer mit dem besten Angebot wird den Kunden überzeugen, sondern derjenige, dem es im Gespräch gelingt, die Welt des Kunden zu betreten, um auf dieser Grundlage eine Problemlösung zu unterbreiten, die dem Kunden ein Höchstmaß an Nutzen bringt.

Was dieses Buch leisten möchte

Nach meiner Erfahrung liegt der Unterschied zwischen dem durchschnittlich und dem überdurchschnittlich erfolgreichen Verkäufer darin, dass der Akquisitionsspezialist in der Lage ist, sich seinen momentanen emotionalen Zustand bewusst zu machen und ihn auch zu verändern, und zwar bewusst zu ändern. Ich stelle in meinen Trainings immer wieder fest, dass viele Verkäufer nicht in der Lage sind, die Spitzenleistungen zu erbringen, zu denen sie eigentlich fähig wären. Der Grund: Sie sind blockiert, weil sie sich an schlechte Erfahrungen in vergangenen Verkaufsgesprächen und in der Akquisition erinnern – und so gehen sie davon aus, dass „es auch dieses Mal nicht klappt". Vielleicht klappt es wirklich nicht, aber die negative Blockade trägt bestimmt nicht zu einem positiven Verlauf des Verkaufsgesprächs bei. Ich bezeichne dies als die Fokussierung auf hemmende Erfahrungen.

Also sollten Sie den umgekehrten Weg einschlagen und sich auf die positiven Erfahrungen und Erlebnisse fokussieren, um daraus die Überzeugung und Energie zu gewinnen, anstehende Verkaufssituationen zu bestehen. Und zwar mithilfe und unter Einsatz aller Akquisitionsinstrumente, die Ihnen zur Verfügung stehen.

Sie sehen also wieder: Es ist beides notwendig – die richtige innere Einstellung und die Beherrschung der Strategien, Methoden und Techniken.

Und darum will dieses Buch beides leisten: Sie mit dem „Handwerkszeug" des professionellen und erfolgreichen Akquisiteurs bekannt machen und Ihnen praxisorientierte Hinweise geben, wie Sie dieses Werkzeug ein- und umsetzen, um Ihre Akquisitions-Power kontinuierlich im Kundengespräch zu aktualisieren – damit sich Ihre heutigen Akquisitionsaktivitäten schon morgen in zählbarem Umsatz niederschlagen. Analog dazu umfasst das Buch zwei Teile:

Im ersten Teil steht der KAP-Erfolgszirkel im Mittelpunkt. KAP steht dabei für: Kontinuierliche Akqusitions-Power. Ich möchte Ihnen zeigen, wie wichtig es ist, die Akquisition strategisch und geplant anzugehen. Der KAP-Erfolgszirkel umfasst acht Punkte: Ziele formulieren, einen strategischen Plan entwerfen, eine Selbstverpflichtung eingehen, (Umsetzungs-)Energie aufbauen, Tun bzw. Handeln, eigene Leistungen anerkennen (Selbstmotivation), Potenzialanalyse und Controlling. Abgeschlossen wird der erste Teil mit Ausführungen zum Thema Selbst- und Menschenkenntnis: Hier erfahren Sie, wie Sie eine Kundentypologie entwerfen, die Ihnen hilft, individuell auf einen Kundentyp einzugehen.

Im zweiten Teil gebe ich Ihnen kreative und innovative Tipps, Denkanstöße und Ideen, wie Sie Ihre Neukunden- und Bestandskundenakquisition optimieren können und auf welchen Akquisitionswegen sich KAP verwirklichen lässt. Mein Ziel ist, dass Sie mit Ihren Akquisitionsaktivitäten von heute sofort Kunden gewinnen und Umsatz generieren. Eben: „Heute akquirieren – sofort profitieren".

Bevor es losgeht, gestatten Sie mir noch eine Anmerkung: Ich wende mich mit meinem Buch an alle, die in der Akquise, in Vertrieb und Verkauf tätig sind. Dabei erlaube ich mir, Sie in meinem Buch direkt anzusprechen. Um der besseren Lesbarkeit willen habe ich

dabei auf die doppelgeschlechtliche Anrede verzichtet. Wenn ich also zum Beispiel von „Verkäufern“ spreche, sind selbstverständlich die „Verkäuferinnen“ mit gemeint. Das gilt dann auch bei anderen allgemeinen Begriffen wie etwa „Kunde“: Die männliche und die weibliche Form sind jeweils eingeschlossen.

Nun aber los!

Teil 1: Kontinuierliche Akquisitions-Power: der KAP-Erfolgszirkel

KAP – das heißt „Kontinuierliche Akquisitions-Power". Die Akquisition beginnt stets mit der Festlegung Ihre Ziele – wenn Sie aber die Controllingphase durchschritten haben, beginnt der Prozess von vorne. Es handelt sich also um einen dynamischen Prozess, der nie zu einem Abschluss gelangt. Erfolgreiche Akquisiteure sind bereit zum lebenslangen Lernen und wissen, dass stetige Weiterbildung und Weiterentwicklung Grundvoraussetzungen für anhaltenden und nachhaltigen Erfolg sind. Also: Erleben Sie, wie Sie die acht Segmente des Erfolgszirkels mit Leben und Ihrer Individualität füllen. Und wenn Sie Ihre Ziele schließlich überprüft haben, beginnen Sie wieder mit der Zielfestlegung.

Der KAP-Erfolgszirkel begleitet Sie durch den ersten Teil dieses Buches und stellt die acht Phasen jeder erfolgreichen strategischen Akquisitionsplanung dar.

1. Adoptieren Sie das Stiefkind des Vertriebs: Akquisition

Ich kenne viele erfolgreiche Verkäufer. Jeder von ihnen ist ein einzigartiger Mensch, jeder von ihnen hat sich im Laufe der Zeit eine ganz spezielle Vorgehensweise erarbeitet, um Kunden anzusprechen, zu gewinnen und zu begeistern. Aber eines verbindet sie miteinander: Sie gehen planvoll vor, sie wissen, was sie wollen, sie haben sich Ziele gesetzt, die sie beharrlich und kontinuierlich verfolgen. Sie richten ihre ganze Energie darauf, ihre Ziele zu erreichen, und bleiben nicht lange bei theoretischen Erörterungen stehen, sondern werden aktiv. Und sie überprüfen stets das, was sie erreicht haben, um noch besser zu werden, um sich noch ambitioniertere Ziele setzen zu können: Der Kreislauf beginnt wieder von vorne: Ziele setzen, planen, handeln ... – kurz: der KAP-Erfolgszirkel setzt sich in Bewegung. Was aber genau ist KAP? Das erfahren Sie jetzt!

Beweisen Sie strategischen Weitblick

Das Stiefkind vieler Verkäufer ist die Akquisition. Es gibt viele Gründe, warum es im Vertrieb bei manchen Verkäufern nicht funktioniert und der gewünschte Erfolg ausbleibt. Doch ein Hauptgrund, den ich immer wieder von Verkäufern selbst höre, ist, dass die Akquisitionsphase ihr größter Engpass ist und viele Angst davor haben, ihm gegenüber zu treten, um den ersten Schritt zu gehen, den Engpass aufzulösen. Dabei ist es egal, ob wir von dem ersten Anruf oder dem Erstbesuch bei einem möglichen Neukunden reden. Für mich gibt es dabei keinen Unterschied, denn die Hemmschwelle ist bei beiden Akquisitionsarten groß. Während der eine ein Problem damit hat, einen unbekannten Kunden anzurufen, um mit ihm zum Beispiel einen Präsentationstermin zu vereinbaren, hat ein anderer ein Problem damit, einen möglichen Interessenten vor Ort anzusprechen.

Noch schlimmer aber ist es, dass viele Verkäufer und auch Unternehmen gar nicht wissen, dass die Akquisition ihr größter Engpass, ja für manche sogar ihr größter unbekannter Feind ist. Unbekannt deswegen, weil sie ihren Hauptfokus auf die Erledigung der aktuell

zu bearbeitenden Aufträge und Projekte richten, ohne sich Gedanken zu machen, was passiert, wenn der Auftrag abgearbeitet ist. Sie leben ganz und gar im Hier und Jetzt, ohne sich konkrete Gedanken über das Morgen zu machen. Natürlich ist es notwendig, seine Konzentration auf das operative Geschäft zu lenken – schließlich will der aktuelle Kunde das Beste von Ihnen! Aber ebenso notwendig ist es, strategischen Weitblick zu beweisen, sich Gedanken über die Zukunft zu machen und zu überlegen, welche neuen Akquisitionswege und welche Kundenpotenziale in Zukunft erschlossen werden müssen.

Ansonsten ergeht es Ihnen wie jener Werbeagentur, mit deren Geschäftsführern ich einen Termin hatte. Die beiden Herren erzählten mir, was für kreative Ideen sie bei ihren Kunden umsetzten. Da sie ausführlich von einem Kunden sprachen, der ihre Zeit sehr stark in Anspruch nahm, fragte ich sie nach weiteren Kunden, die sie haben. Dabei kam heraus, dass es außer ein paar kleineren Projekten, wie sie es nannten, nichts mehr an Umsatzpotenzial gab. Sie waren derzeit gut ausgelastet – aber sobald dieses Projekt zu einem Abschluss kommen würde, sah es recht düster aus. Folgeaufträge und -projekte: Fehlanzeige!

Als ich sie fragte, ob das Ende des Projektes bei ihrem Großkunden schon in Sicht sei, antworteten Sie mit leiser Stimme: „Ja, in fünf Monaten!" Das gab mir den Anlass, tiefer nachzufragen, was denn danach sei? Mit welchen Projekten sie ihr Unternehmen auf Erfolgskurs halten wollten, oder ob sie dann nach jenen fünf Monaten den Kunden von der Angel lassen müssten, ohne über neue Köder zu verfügen. Ratlose Gesichter – eine Stimmung der Verzweiflung machte sich breit. Bis einer der beiden Geschäftsführer mir sagte, dass sie von mir zu erfahren hofften, wie sie neue Projekte ohne Umsatzlücken an Land ziehen könnten.

Es war schon erstaunlich. Die Werbeagentur, deren Kapital doch die Kreativität ist, war nicht in der Lage, kreativ über den Tellerrand der derzeitigen Auftragslage zu schauen und den Blick in die Zukunft zu richten. Wie hypnotisiert starrten sie auf den Boden, ohne auch nur auf die Idee zu kommen, den Kopf zu erheben und zu überlegen, was denn „morgen" sein könnte, was denn „morgen" sein müsste. Sie waren an der kurzfristigen Ergebnisorientierung interessiert, und da waren sie wirklich gut und kreativ – aber ihnen