

Manfred Aull

# B2B – or not to be?

Der Weg zu Vertriebs Erfolg  
und profitabilem Wachstum



B2B – or not to be?

---

Manfred Aull

# B2B – or not to be?

Der Weg zu Vertriebserfolg und  
profitablem Wachstum

Manfred Aull  
Köln  
Deutschland

ISBN 978-3-658-07241-4  
DOI 10.1007/978-3-658-07242-1

ISBN 978-3-658-07242-1 (eBook)

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 2016

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 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. 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.

*Lektorat:* Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## 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 Social Media Marketing 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 Vertriebs Erfolg) 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 Vertriebs Erfolg“ 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.

Mit meinem Buch möchte ich Sie dabei unterstützen, 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 Möglichkeiten 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](mailto:manfred@aulls2.de) bin ich gespannt.

Köln, im März 2016

*Ihr*  
*Manfred Aull*

---

## 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 Esenzen 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 Vertriebsystematik 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 substantzieller 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: Melanie Jaklin (Jenoptik), Klaus Drösser (H. Pepping), Christian Frens (Sommelier-Consult), Rainer Hussmann (context), Volker Dybbert (MeteorTeam) 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 (A!B!C Personaldienstleistung), Ralf Trottenberg (Janssen-Cilag), Daniel Puschmann (GS Swiss PCB), Ulrike Scheuermann (Akademie), Dr. Thomas Bleis (MVR-Training) und Dr. Rolf Claessen (Freischem Patentanwälte), der mir als intensiver Anwender mit über 11.000 Followern bei Twitter wertvolle Impulse zum Thema Social Media Marketing gegeben hat.

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 und Enrico Möller (Makemypodcast.de), die mich bei der Produktion des Hörbuchs unterstützen.

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

<b>1</b>	<b>Passende Zielkunden – So ermitteln Sie Ihre Geschäftsmöglichkeiten</b>	
	<b>effizient</b> .....	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 Marketing .....	8
1.7	Vertriebsunterstützende Aktivitäten .....	11
1.8	Internetrecherche, Social Media und Netzwerk .....	11
	Literatur .....	14
<b>2</b>	<b>Überzeugende Telefonakquise – So kriegen Sie den Termin</b> .....	15
2.1	Sell High .....	16
2.2	Mögliche Stoppschilder .....	21
2.3	Überwindung der Assistenz .....	21
2.4	Überwinden der Einwände der Zielperson .....	24
2.4.1	„Keine Zeit“ und „Bitte um Unterlagen“ .....	24
2.4.2	„Kein Bedarf“ und „kein Interesse“ .....	26
2.4.3	„Kein Geld“ .....	28
2.5	Optimierte Gesprächseinstiege .....	29
2.5.1	Einstieg Referenz .....	29
2.5.2	Einstieg Spezifischer Vorteil .....	29
2.5.3	Einstieg Spaß .....	30
2.6	Abschluss .....	30
	Literatur .....	35

<b>3 An Zielkunden andocken – So kommen Sie in Kontakt</b> .....	37
3.1 Konferenzen und Messen .....	38
3.2 Elevator Pitch .....	42
3.3 Akquisebrief .....	45
3.4 Angekündigter Akquisebrief .....	47
Literatur .....	50
<b>4 Professionelle Gesprächsführung – Wie Sie im Gespräch Entscheidendes dazulernen und Ihre Gesprächspartner überzeugen</b> .....	51
4.1 Gesprächsszenarien .....	52
4.2 Haltung und Einstellung .....	52
4.3 Gesprächsziele und Vorbereitung .....	54
4.4 Wertschätzung durch Vorbereitung .....	55
4.5 Initiierung des Gesprächs .....	56
4.6 Small Talk .....	58
4.7 Gesprächseinstieg .....	59
4.8 Fragen und Fragetechnik .....	60
4.8.1 Offene Fragen .....	62
4.8.2 Geschlossene Fragen .....	63
4.8.3 Alternativfragen .....	65
4.8.4 Besonders effektive Fragen .....	65
4.9 Aktives Zuhören .....	65
4.10 Handwerkliche Hinweise .....	67
4.10.1 Pacing und Leading .....	67
4.10.2 Umgang mit Widerständen .....	68
4.10.3 Gesprächsabschluss .....	69
Literatur .....	70
<b>5 Geschäftsmöglichkeiten qualifizieren – Wie Sie durch konsequente Fokussierung Ihren Vertriebs Erfolg steigern</b> .....	71
5.1 Teil 1: „Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?“ .....	74
5.1.1 Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden .....	74
5.1.2 Das Projekt und seine Anforderungen .....	75
5.1.3 Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv .....	75
5.1.4 Ausreichendes Budget .....	76
5.2 Teil 2: „Werden wir gewinnen?“ .....	77
5.2.1 Unsere geschäftliche Passung und Beziehung .....	77
5.2.2 Formelle und informelle Entscheidungskriterien .....	78
5.2.3 Auf Entscheidungskriterien aufbauender geschäftlicher Mehrwert .....	79
5.2.4 Entscheidungsmächtige Unterstützung .....	80

---

5.3	Bewertungsmatrix zur Qualifizierung von Geschäftsmöglichkeiten . . . . .	81
5.3.1	Auswertung der Bewertungsmatrix . . . . .	82
5.4	Anwendung der Qualifikationsmatrix auf das Fallbeispiel . . . . .	83
<b>6</b>	<b>Erfolgversprechende Vertriebsstrategie – Was wir von Sun Tzu lernen können</b> . . . . .	<b>91</b>
6.1	Fallbeispiel „Brillant“ . . . . .	93
6.2	Vertriebsstrategie INDIREKT . . . . .	98
6.3	Vertriebsstrategie DIREKT . . . . .	101
6.4	Vertriebsstrategie VERTEIDIGUNG . . . . .	102
6.5	Vertriebsstrategie ENTWICKLUNG . . . . .	104
	Literatur . . . . .	107
<b>7</b>	<b>Einfluss- und Entscheidungsstrukturen – Wie Sie Beziehungen im Kundensystem auf- und ausbauen</b> . . . . .	<b>109</b>
7.1	Charakterisierung der Personen . . . . .	112
7.1.1	Erste Eigenschaft – Rolle der Person im Entscheidungsprozess . . . . .	112
7.1.2	Zweite Eigenschaft – Entscheidungsorientierung der Person . . . . .	114
7.1.3	Dritte Eigenschaft – Unser Status bei der Person . . . . .	115
7.1.4	Vierte Eigenschaft – Kontaktintensität mit der Person . . . . .	117
7.1.5	Fünfte Eigenschaft – Chancenorientierung der Person . . . . .	117
7.1.6	Anwendung der Charakterisierung auf den Fall „Brillant“ . . . . .	119
7.2	Entwicklung von Unterstützung beim Kunden . . . . .	120
7.2.1	Zusammenhang von Rang und Einfluss . . . . .	121
7.2.2	Erkennen von Einfluss . . . . .	124
7.2.3	Umgang mit den Einflussreichen . . . . .	128
7.2.4	Anwendung der Entwicklung von Unterstützung auf den Fall „Brillant“ . . . . .	129
<b>8</b>	<b>Effektiver Verkaufsplan – Wie Sie Geschäftsmöglichkeiten erfolgreich bearbeiten können</b> . . . . .	<b>133</b>
8.1	Die vier Seiten des Verkaufsplans . . . . .	136
8.2	Anwendung des Verkaufsplans auf den Fall „Brillant“ . . . . .	142
8.2.1	Version 1 des Verkaufsplans mit vielen Lücken nach dem Gespräch mit Frau Seeger . . . . .	143
8.2.2	Version 2 des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit Herrn Korint . . . . .	147
8.2.3	Version 3 des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit CFO Herrn Dime . . . . .	148
8.3	Implementierung der Methode im Feld . . . . .	152

<b>9</b>	<b>Erfolgreich verhandeln – Wie Sie Win-Win-Ergebnisse erzielen und die Beziehung fördern</b>	155
9.1	Emotional Intelligentes Verhandeln	156
9.2	Unfaire Verhandlungstaktiken	159
9.3	Emotionalität und Empathie in Verhandlungen	162
9.4	Vorbereitung von Verhandlungen	164
9.5	Die Alternative zu einem Verhandlungsergebnis	166
9.6	Zone einer möglichen Vereinbarung	167
9.7	Referenzstandards	169
	Literatur	170
<b>10</b>	<b>Vertrieb managen – So behalten Sie den Überblick und bearbeiten strukturiert Ihren Markt</b>	171
10.1	Das Zielkundenradar	172
10.2	Der Forecast	177
10.2.1	Nutzung des Forecasts als Management-Tool im Verlaufe der Marktbearbeitung	182
10.2.2	Kumulierung des Forecasts bei mehreren Mitarbeitern im Vertriebsteam	183
10.2.3	Anwendung in Forecast-Gesprächen	184
10.2.4	Auftragseingang, Umsatz und Deckungsbeitrag im Forecast	186
	Weiterführende Literatur	187

---

## Der Autor



**Manfred Aull** ist Gründer und Inhaber des Instituts Aull Sales Success, das sich seit mehr als zehn Jahren auf Vertriebskonzepte und Vertriebsstrainings im B2B-Umfeld fokussiert. Er arbeitet seit über 25 Jahren 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. Aull ist Diplom-Physiker (TU München), Executive MBA (Duke University) sowie Systemischer

Organisationsberater (Prof. Dr. Fritz B. Simon). Er lehrt als Privatdozent im Master-Studiengang an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und vermittelt seine Erfahrung als Redner auf Unternehmensveranstaltungen.

---

# 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 Kapitel „Vertrieb managen“, 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 Kapitel „Vertrieb managen“.

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 „Geschäftsmöglichkeiten qualifizieren“ 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 Kapiteln „Überzeugende Telefonakquise“ (Kap. 2) und „An Zielkunden andocken“ (Kap. 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 – auseinandersetzen. 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.