Zum Wunschkunden in kürzester Zeit

Gerade im Bereich der Neukundengewinnung gilt es, quasi aus dem Nichts geeignete Kunden zu finden und zu überzeugen. Und zwar schnell, professionell und zielgerichtet. In seinem Buch „Zum Wunschkunden in kürzester Zeit" erklärt der Autor, wie Sie Ihre Abläufe optimieren, Ihre Wunschkunden finden und wie Sie diese in kürzester Zeit von sich und Ihren Produkten und Leistungen überzeugen. Er zeigt bewährte Mittel und Wege, gibt hilfreiche Tipps und lässt dabei seine fundierte Erfahrung und Expertise auf dem Gebiet der Neukundengewinnung einfließen. Schritt für Schritt kommen Sie dabei Ihrem Ziel näher – Ihren Wunschkunden. Von der Auswahl der passenden Firmen über das richtige Personal bis hin zu geeigneten Marketingstrategien. Praktische Tabellen und Listen, z.B. zur Eigenanalyse, ergänzen das Werk sinnvoll. Zusätzlich finden Sie im Buch interaktive Action-Links, über die Sie ganz einfach mehr über einzelne Themen erfahren.

Über den Autor

Seit mehr als 20 Jahren ist Jens Schmidt passionierter Business Developer und seit 5 Jahren Geschäftsführer der plicatec business development GmbH in Freiburg. Zu seinen Aufgaben gehört die Betreuung und Führung mehrerer Kunden sowohl im strategischen als auch im operativen Business Development sowie erfolgreiche Go-to-Market-Strategien. Des Weiteren hat er ein innovatives CRM-System für einen effizienten Neukundengewinnungsprozess entwickelt.

plicatec
multiply your business

ISBN 978-3-00-062435-3

Jens Schmidt

Zum Wunschkunden in kürzester Zeit

plicatec
multiply your business

Zum Wunschkunden in kürzester Zeit

Jens Schmidt



Kompaktes Praxiswissen aus 20 Jahren Business Development B2B

1. Auflage

Mit interaktiven Action-Links

plicatec
multiply your business

ISBN 978-3-00-062435-3

1. Auflage

Dieses Buch / E-Book ist urheberrechtlich geschützt.

© 2019, plicatec business development GmbH
Anschrift: Jechtinger Straße 13, 79111 Freiburg
Phone: +49 (0) 761-216 84-0
E-Mail: plicatec@plicatec.com

Buchsatz / Layout: Tanja Raufer
Druck: ONLINE DRUCK.BIZ
Umschlagsbild: Bernd Uhlmann, Papyrus Medientechnik GmbH

Inhalt

1. **Aufbau einer Vertriebspipeline**
   - Zielmarkt
   - Auswahl richtiger Firmen
   - Sales Funnel oder Vertriebstrichter oder Pipeline

2. **Eigenanalyse – ein KickOff Workshop zum Go-To-Market**

3. **Business Development operativ umsetzen**
   - Das richtige Personal
   - Das Pareto-Prinzip im Vertrieb
   - Business Development und Callcenter
   - Der Vertriebsprozess und seine Abschnitte
   - Die Recherche der Ansprechpartner
   - Der Faktor Zeit für den Erfolg

4. **Kunden inhaltlich adressieren**
   - Das richtige Marketing
   - Marketingdokumente
   - Die magischen 7 Kontaktpunkte

5. **Kunden am Telefon gewinnen**
   - Das erste Telefonat mit einem neuen Zielkunden
   - Der erwartete Einwand
   - AIDA
   - Die Argumentationskette
   - Grundlagen der Kommunikation am Telefon
   - Die Vorbereitung auf ein echtes Gespräch

6. Mailing-Aktionen zur Leadgenerierung

7. Vom Interessenten zum Verkauf
- Der Agenda-Prozess
- Das Buying Center
- Die Interessensgemeinschaft

8. Telefonmarketing und die EU-DSGVO

9. Der erste persönliche Termin

10. Vom Angebot zum Auftrag

11. Unsere Kunden
- Das sagen unsere Kunden
- Durch plicatec gewonnene Endkunden

12. Über den Autor

13. Anhänge
- Übungsblatt zur Argumentationskette
- Übungsblätter für den KickOff-Workshop

Vorwort

Über die plicatec business development GmbH

Seit der Gründung 2007 ist plicatec strategischer Geschäftsentwickler für die schnelle und effiziente Erschließung neuer Märkte und Kunden im Bereich B2B (Business to Business).

plica aus multiplicare abgeleitet. Es bedeutet etwas vervielfältigen, vermehren, vergrößern – multiply your business. tec aus Technik abgeleitet und bezeichnet unsere besondere Expertise für komplexe technische Produkte und Dienstleistungen aus Tech, Hightech, IT und Engineering. plicatec ist in dieser Spezialisierung einzigartig.

Erstklassige Vertriebs-Dienstleistungen sind das Kerngeschäft. plicatec unterstützt die Auftraggeber bei der Verkürzung ihrer Business-Development-Zyklen sowie bei der Flexibilisierung ihrer personalen Kapazitäten, Kompetenzen und Kosten. Als Experte ist es der Anspruch von plicatec, den gesamten Vertriebsprozess des Kunden in einem ganzheitlichen Leistungsportfolio abzubilden. Daher widmet sich plicatec auch allen übergeordneten Fragen der Prozessoptimierung und Qualitätssteigerung. So reicht das Spektrum vom Consulting bis zur kompletten Übernahme des Vertriebsprozesses.

Business Development, Vertrieb und Verkaufen

Wunschkunden zu gewinnen bedeutet viel mehr, als Vertrieb zu machen und zu verkaufen, besonders dann, wenn der Wunschkunde noch nicht einmal von der Existenz Ihres Unternehmens oder Ihrer Produkte, Lösungen oder Dienstleistungen weiß. Es ist fast immer möglich, einen Wunschkunden zu gewinnen und es ist immer eine Funktion von Zeit und Energie. Wieviel Zeit und Energie man dafür einsetzen muss und wie viele Fehlversuche

man dafür benötigt, lässt sich mit Methodik und Struktur bei der Vorgehensweise beeinflussen. Dieses Buch verrät Ihnen aufgrund von über 20 Jahren Erfahrung, welche Methoden dafür geeignet sind und wie man sie in der Praxis anwendet.

Business Development – die strategische Geschäftsentwicklung ist nicht nur die Vorstufe zum Vertrieb und Verkaufen, sondern auch die Fähigkeit und das Wissen, Märkte, Unternehmen und Menschen zu verstehen, mit Voraussicht richtig einzuschätzen und die Zusammenhänge zu erkennen. Genauso wichtig sind der richtige Sachverstand für die Themen und deren Kontext, für die man ein Geschäft entwickeln möchte. Business Development ist auch Geduld, Ausdauer, Kreativität, Selbstmotivation, Geschick und unternehmerisches Denken.

Positiv betrachtet, gibt es beim Business Development keine Misserfolge, sondern immer Lektionen, aus denen man die richtigen Schlüsse ziehen muss, um es beim nächsten Mal besser zu machen.

Viele Unternehmen verwechseln Business Development mit einer Telemarketing-Kampagne, schütten Ihren Vertrieb mit unzähligen vermeintlichen Leads zu und wundern sich am Ende, dass sie damit trotz der vielen Arbeit keinen einzigen neuen Kunden gewinnen konnten. Mehr noch – sie machen dem Callcenter den Vorwurf, erfolglos gewesen zu sein und haben dabei selbst jede Regel der Neukundengewinnung missachtet.

Business Development ist kontinuierliche Aufbauarbeit und genauso eine Folge zahlreicher Sollbruchstellen, die es alle zu überwinden gilt. Es beginnt mit der Auswahl der geeigneten Lösung und der dafür ideal geeigneten Kunden – dem sogenannten Go-to-Market.

Diese Lektüre beschäftigt sich ausschließlich mit dem Bereich B2B (Business to Business), also der Geschäftsentwicklung von Unternehmen hin zu anderen Unternehmen. Die Erfahrungen des Autors beruhen dabei überwiegend auf erklärungsbedürftigen Produkten, Lösungen und Dienstleistungen, insbesondere auf dem Business Development für IT-Lösungen und Engineering-Dienstleistungen. Dennoch geht es hier keinesfalls um IT, sondern vielmehr darum, wie man gerade mit solchen Themen auch die Anwender der Fachbereiche adressiert und Zugänge zu Unternehmen nahezu jeder Größe und auf allen Hierarchieebenen schafft.

Das Buch erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, es versteht sich vielmehr als eine lose Sammlung der wesentlichen Methoden und versucht anhand anschaulicher praktischer Beispiele deren Anwendung in der Praxis zu beschreiben.

Viel Spaß beim Lesen dieses kleinen Buches wünscht Ihnen Jens Schmidt.

Und falls Sie bei der einen oder anderen praktischen Umsetzung professionelle Hilfe benötigen, finden Sie an passender Stelle viele Links dafür.



Action
Über die jeweiligen QR-Codes gelangen Sie jeweils bequem zu weiterführenden Informationen und auf Wunsch auch zu professioneller Hilfe zu den Themen der einzelnen Kapitel.

1. Aufbau einer Vertriebspipeline

Zielmarkt

Kennen Sie Ihren Zielmarkt? Was wissen Sie über:

- die Regionen
- die Größe der Zielkunden
- möglicherweise ausländische Konzerne, bei denen über Produkte, Lösungen und Dienstleistungen im ausländischen Headquarter entschieden wird
- mögliche Branchen, die Ihren Zielmarkt auszeichnen
- andere Kriterien, z. B. Anzahl der Werke eines Kunden
- die Präsenz des Kunden in einem bestimmten Land
- die Herstellung bestimmter Produkte oder die Erbringung bestimmter Dienstleistungen
- den Einsatz möglicher Vorgänger- oder Wettbewerbsprodukte
- die Anwendung spezieller Verfahren oder Prozesse in der Fertigung
- die Größe einer bestimmten Abteilung (Service, Entwicklung, Vertrieb, …)

Beschreiben Sie Ihren Zielmarkt so exakt wie möglich und machen Sie sich ein Bild über seine Größe, also die Anzahl der in Frage kommenden Kunden, die Sie gewinnen möchten. Betrachten Sie die Größe Ihres Zielmarktes auch anhand der Wahrscheinlichkeit Ihres erwarteten Erfolges und des Wertes jedes einzelnen Kunden.

Beispiel:

Sie planen in den nächsten drei Jahren 10 Mio. € Neukundenumsatz und ein gewonnener Neukunde trägt dazu mit durchschnittlich 500 Tsd. € bei. Das heißt, Sie müssten 20 neue Kunden in den nächsten drei Jahren gewinnen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie einen Neukunden gewinnen liegt nach Ihren Erfahrungen bei 5%. Demnach sollte Ihr Zielmarkt also 400 potenzielle Kunden umfassen.

Schneiden Sie Ihren Zielmarkt so exakt wie möglich auf diese Zahl zu. Umfasst der ausgemachte Zielmarkt zu viele Unternehmen, verschärfen Sie die Kriterien. Nehmen Sie nur Kunden auf, die so exakt wie möglich zu Ihren Auswahlkriterien passen.

Dieses Rechenmodell lässt sich fast immer anwenden, ganz gleich ob Ihr Zielmarkt 1.000 oder 10 Kunden umfasst.

Oft ist es allerdings nicht möglich, alle den Idealkunden beschreibenden Attribute zu kennen oder ohne ein persönliches Gespräch in Erfahrung zu bringen.

Also kommt in vielen Fällen noch ein „Unsicherheitsaufschlag" dazu. Nehmen wir an, Sie suchen nur Unternehmen, die eine bestimmte Software eines ganz bestimmten Herstellers einsetzen, weil dies die Voraussetzung für den Kauf Ihrer Dienstleistung ist. Diese Information ist aber nicht öffentlich zu finden, wie bspw. auf der Webseite des Kunden oder in öffentlichen Verzeichnissen. Sie wissen, dass 20 Prozent aller Unternehmen aus dieser Branche diese Software einsetzen, aber nicht welche. Dann vergrößert sich Ihr ursprünglicher Zielmarkt um das 5fache auf nun 2.000 Unternehmen in unserem Beispiel weiter oben. Ihre erste Aufgabe beim Kontaktaufbau ist es nun genau dieses Kriterium zu prüfen.

Action 1
Lassen Sie den perfekten Zuschnitt Ihres Zielmarktes durch einen Profi identifizieren und beschreiben.

Auswahl richtiger Firmen

Firmen, die Sie als Neukunden gewinnen möchten, sollten möglichst handverlesen sein. Sie werden nur Erfolg haben, wenn Sie Ihre zukünftigen Kunden im Detail kennen. Firmen, die zu Ihren Produkten, Lösungen und Dienstleistungen passen, zu finden, erfordert viel und gründliche Recherche.

Helfen können Ihnen dabei:

- die Mitgliederlisten von Verbänden
- User-Groups
- Artikel in Fachzeitschriften oder Beiträge in Medien oder den Nachrichten
- Analysen von Branchenanalysten bspw. nach den 100 größten Vertretern einer Branche
- Soziale Netzwerke
- auf solche Information spezialisierte Dienstleister
- und nicht zuletzt natürlich auch Google

Ein weiteres nicht zu unterschätzendes Kriterium bei der Auswahl ist die Möglichkeit, die relevanten Zielpersonen, also die Menschen, die Sie sprechen müssen, zu finden.

Die Auswahl von exakt zu Ihren Kriterien passenden Unternehmen hat nicht nur eine signifikante Auswirkung auf Ihren vertrieblichen Erfolg, sondern natürlich auch auf die Arbeit, die Sie leisten müssen. Alles, was Sie selbst recherchieren können, müssen Sie nicht am Telefon erfragen. Und oft müssen Sie dazu die Zielperson selbst sprechen. Eine gründliche Recherche wird Ihnen zahlreiche erfolglose Anrufversuche und Gespräche ersparen.

Haben Sie die richtigen Firmen gefunden, sollten Sie diese mit Prioritäten versehen. Teilen Sie die Menge in zwei Gruppen: 10% Must-Wins und 90% opportunistische Firmen. Verwenden Sie später jeweils 50% Ihrer verfügbaren Zeit für jede Gruppe.

Must-Wins sollten die Firmen sein, bei denen Sie sich vornehmen, früher oder später einen Auftrag zu erhalten – Firmen, bei denen es keine harten Ablehnungsgründe geben kann, weil sie einfach in allen Punkten Ihre Kriterien erfüllen und vor allem ideal zu Ihrem aktuellen Kundenstamm passen. Der große Rest sind opportunistische Firmen, bei denen ein Auftrag eine Funktion der Menge ist, in denen Sie aber nicht den 100%igen Idealkunden sehen.



Action 2
Lassen Sie sich Ihre Zielfirmen durch einen Profi auswählen.

Sales Funnel oder Vertriebstrichter oder Pipeline

Am Anfang des Erfolges stehen immer clevere Gedanken. Vielen, die sich nicht zum ersten Mal mit Vertrieb beschäftigen, ist dieses Instrument bekannt und geläufig – der Sales Funnel oder zu gut Deutsch der Vertriebstrichter. Dieses Werkzeug und gleichzeitig Messinstrument hat viele Funktionen und folgt einem ganz einfachen Prinzip. Firmen durchlaufen im Vertriebsprozess einen Trichter. Aus vielen oben in den Trichter eingefüllten Firmen fallen unten einige Aufträge heraus. Der Trichter soll dabei die Qualifizierung und Verjüngung der Menge im Vertriebsprozess symbolisieren.



Action 3
Nutzen Sie ein professionelles CRM-System für die Darstellung und Analyse Ihres Sales Funnels.

1. **Firmen, die in den Trichter gefüllt werden und sich im oberen Trichtersegment befinden**

   Das sind die Firmen, bei denen ein Vertriebsprozess begonnen wird oder bei denen ein Vertriebsprozess ohne ein konkretes erstes Ergebnis läuft, also quasi alle Firmen „in Akquise". Üblicherweise wird hier natürlich auch operative Vertriebsarbeit geleistet, um einen Fortschritt zu erzielen. Dieser Prozess kann je nach Thema und Markt Monate oder auch Jahre dauern.

2. **Firmen, die eine Stufe nach unten gerutscht sind**

   Erfolgt ein definierter Fortschritt im Vertriebsprozess, wie bspw. die Identifikation einer Verkaufschance, rutscht eine Firma eine Stufe nach unten.

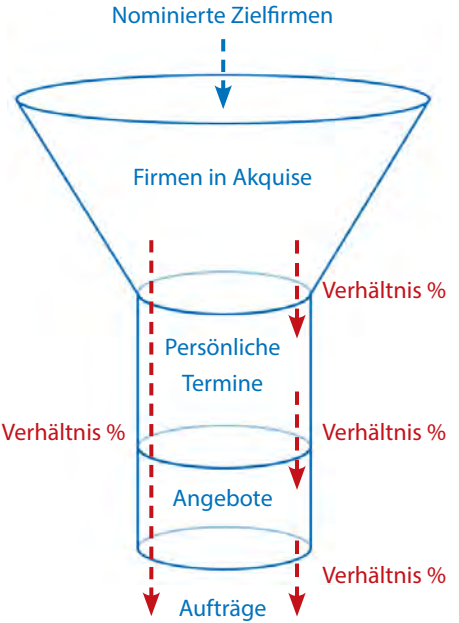
3. **Firmen, die zwei Stufen nach unten gerutscht sind**

   Erfolgt ein weiterer definierter Fortschritt im Vertriebsprozess, wie bspw. die Erstellung eines Angebotes, rutscht die Firma eine weitere Stufe nach unten.

4. **Firmen, die unten wieder aus dem Trichter gefallen sind**

   Führt ein Angebot zur Beauftragung, dann fällt die Firma bildlich gesprochen unten aus dem Trichter heraus.

Sales Funnel



Neben dieser bildhaften Strukturierung des Vertriebsprozesses kann der Vertriebstrichter zu einer ganzen Reihe von interessanten Analysezwecken genutzt werden und so vor allem den Vertriebsprozess kalkulierbar und vorhersagbar machen.

Wesentliche Aussagen sind dabei:

- Quote von Nominierung der Zielfirmen zu Angeboten
- Durchschnittliche Dauer vom Erstkontakt zum Lead und Angebot
- Durchschnittlicher Zeitaufwand von der Nominierung zum Lead und Angebot
- Quote von Leads zu Angeboten
- Quote von Angeboten zu Aufträgen
- Vertriebsaufwand je Auftrag
- Bei entsprechender Firmensegmentierung bspw. nach Branchen, Regionen und Größen können diese Zahlen natürlich auch noch nach anderen Kriterien ausgewertet werden

Schließlich lassen sich daraus erfolgs- und profitentscheidende Kennzahlen ermitteln und vor allem Entscheidungen treffen, um Zeit und Geld zu sparen und den Vertriebsprozess effizienter zu gestalten.

2. Eigenanalyse – ein KickOff Workshop zum Go-To-Market

Erfolgreiches Business Development beginnt mit einer grundlegenden Eigenanalyse – oft im Rahmen eines eintägigen KickOff Workshops – an dem alle aus Vertrieb, Marketing und Pre-Sales mitwirken.

Stellen Sie sich und Ihren Kollegen dabei relevante Fragen, wie:

- Wer sind unsere typischen Zielkunden und wie beschreiben wir diese Kunden am besten?
- Wer sind die Ansprechpartner / Zielpersonen, welche Rollen haben diese im Unternehmen?
- Wie beschreiben wir unser Unternehmen und unsere Produkte, Lösungen und Dienstleistungen möglichst überzeugend in einem Satz?
- Warum sollen die Zielpersonen mit uns einen Termin vereinbaren?
- Haben wir ein einzigartiges Verkaufsargument, einen sogenannten Unique Selling Point (USP)?
- Wie lange dauert ein Vertriebsprozess vom Erstkontakt bis zum Verkaufsabschluss?
- Wonach bemessen wir den Kundenwert – wieviel Umsatz kann ein Kunde mit uns über die Zeit realisieren?
- Was ist unsere kleinste verkaufbare Lösung, also die Lösung, die die Entscheidungshürde bei neuen Kunden am tiefsten legt?

- Was müssen wir vor einem Ersttermin mit einem neuen Kunden wissen?
- Wer sind unsere typischen Wettbewerber und welchen Chancen und Risiken begegnen wir in den Wettbewerbssituationen?
- Unterliegt der Kauf unserer Produkte, Lösungen oder Dienstleistungen einem zwingenden Ereignis?
- Ist der Kunde gewohnt unsere Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen zu kaufen oder muss er erst vom Einsatz überzeugt werden?
- Wird der Kunde früher oder später kaufen, egal ob bei uns oder beim Wettbewerber?
- Welche Einwände sind vor allem beim Erstkontakt zu erwarten und wie begegnen wir ihnen?
- Welche Marketingdokumente versenden wir nach einem Erstkontakt?
- Mit welcher Erfolgsratio rechnen wir beim Verhältnis Termine zu Angeboten und Angebote zu Beauftragungen?
- Wie können wir diese Erfolgsratio verbessern?
- Welche alternativen und ergänzenden Wege können wir nutzen, um diese Zielkunden anzusprechen? (Social Media, Mailings, Messen, Veranstaltungen, …)
- Welches Budget benötigen wir, um das Business Development zu starten und nachhaltig durchzuführen?

Die Antworten auf diese Fragen formen das sog. Go-To-Market, also die Form und Art, wie neue Kunden angesprochen und in einen Vertriebsprozess geleitet werden.

Grundsätzlich bringt diese Eigenanalyse aber auch relevante Erkenntnisse über die Machbarkeit eines Vorhabens und kann

auch als Budgetgrundlage für einen möglicherweise erforderlichen Businessplan dienen.

In der Anlage finden Sie acht Arbeitsblätter, die Ihnen bei der Gestaltung des KickOffs helfen werden.



Action 4
Holen Sie sich professionelle Hilfe um in nur einem Tag Ihr perfektes Go-To-Market zu erhalten.

3. Business Development operativ umsetzen

Das richtige Personal

Wer kann gut Kundenakquise? Sind es Verkäufer, Studenten, Ingenieure, Externe, Quereinsteiger?

Kunden richtig zu akquirieren will gekonnt sein. Für viele ist Kaltakquise keine schöne Aufgabe. Andere wiederum machen es mit Begeisterung, den Kontakt zu fremden Menschen aufzubauen und auf ein Ziel, typischerweise den ersten Termin, hinzuarbeiten. Und je nach Thema und Zielpersonen lässt dieser Erfolg oft Tage auf sich warten und man hat am Ende eines anstrengenden Arbeitstages nicht immer das belohnende Erfolgserlebnis. Auch damit muss ein Mensch, der diese Arbeit erledigt, umgehen können.

Man muss grundsätzlich verstehen, dass schon die Kaltakquise an sich einen langen Prozess darstellt und der Erfolg seine Zeit braucht. Die Schlüsselworte heißen hier Beziehungsaufbau, Vertrauensaufbau und Wiedervorlage. Manchmal dauert so ein Prozess für einen Neukunden Jahre, manchmal auch nur Tage. Und Eloquenz und intelligente Gesprächsführung entscheiden hier mehr über Erfolg als fachliche Expertise. Sicher braucht es diese Expertise im Vertriebsprozess, aber ganz häufig erst zu einem wesentlich späteren Zeitpunkt.

Was sollte ein Mensch können, der Kaltakquise macht:

- Keine Scheu davor haben, fremde Menschen anzurufen
- Fließend Deutsch sprechen
- Korrektes Auftreten am Telefon
- Eine deutliche Aussprache
- Die Intelligenz, aus Einwänden und Fehlern zu lernen
- Vertriebspsychologisches Grundwissen, wie ein Gespräch aufgebaut wird
- Etwa ein bis zwei Stunden Einweisung in das Thema und eine regelmäßige Schärfung der Argumentation
- Nicht anbieten oder verkaufen sondern verstehen und überzeugen
- Die Zeit, den Prozess langfristig zu begleiten
- Die Fähigkeit, individuelle E-Mails mit der sachlichen Korrektheit zu verfassen
- Freude am Erfolg
- Eine richtige Einschätzung der eigenen Leistung

Es ist erstaunlich, aber Studenten und Quereinsteiger können all das erfahrungsgemäß am besten, wenn Sie von erfahrenen Markt- und Business Development Experten klar strukturierte und priorisierte Aufgaben erhalten und professionell geführt werden. Sie tun diese Arbeit mit einem klaren Fokus, das Ziel ist der Termin und die geöffnete Tür – die erste Etappe im Vertriebsprozess. Und sie tun diese Arbeit täglich und können sich so konzentriert den oft hunderten Kontakten widmen, an denen sie arbeiten.

Der Ingenieur ist sicher naturgemäß am wenigsten für diese Arbeit geeignet, denn sein Fokus ist ein anderer und er wird, wann immer möglich andere Arbeiten finden, die gerade wichtiger sind.

Der Verkäufer grundsätzlich hat ganz sicher die Persönlichkeit und auch die Berufs- und Lebenserfahrung, auch mit den herausforderndsten Gesprächspartnern am Telefon umzugehen und das Maximum aus einem Gespräch herauszuholen. Doch auch er hat einen anderen Fokus – nämlich den Vertriebsprozess zum Ende hin erfolgreich zu gestalten.

Externe sind prinzipiell ähnlich wie die Gruppe der Studenten und Quereinsteiger, meist sogar noch besser, wenn sie die nötige Erfahrung und eventuell auch das wichtige Marktwissen mitbringen.

Das Pareto-Prinzip im Vertrieb

Dieses gut 100 Jahre alte Prinzip lässt sich immer noch mit hoher Treffsicherheit auf viele Bereiche des Lebens und Berufs anwenden und hat auch im Vertrieb eine ausgesprochene Daseinsberechtigung. Der Italiener Vilfredo Pareto entdeckte die fast immer gültige 80 Prozent / 20 Prozent Regel, die heute auch Pareto-Prinzip oder Pareto-Effekt genannt wird.

Grundsätzlich und ganz allgemein besagt die Regel, dass mit 20 Prozent des Gesamtaufwandes 80 Prozent der Ergebnisse zu erzielen sind und die verbleibenden 20 Prozent des Gesamtergebnisses den größten Teil, nämlich 80 Prozent des Gesamtaufwandes beanspruchen.

Im Vertrieb gibt es dafür viele gute praktische Beispiele, die das Zutreffen der Pareto-Regel immer wieder beeindruckend belegen:

- Bei vielen Unternehmen werden 80% des Umsatzes mit 20% der Produkte gemacht
- Die erfolgreiche Bearbeitung von 80% der Zielkunden erfordert 20% der Zeit
- Bei 20% der Zielkunden werden 80% der Ergebnisse erreicht

Diese Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Die Regel trifft nahezu immer zu. Entscheidend ist das dritte Beispiel, wenn das Pareto-Prinzip auf das Zeitmanagement im Vertrieb angewendet wird. Es ist im Vertrieb meist nicht entscheidend, alle Zielkunden anzusprechen oder alle Leads zu bearbeiten. Viel entscheidender ist es, das richtige Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis zu schaffen und so zur Gesamtprofitabilität des Unternehmens beizutragen.

Um das Pareto-Prinzip im Vertrieb zur Wirkung zu bringen ist es natürlich wichtig, sich den richtigen Zielkunden oder Leads zu widmen, also die Listen und Aufgaben, die abzuarbeiten sind, richtig zu priorisieren. Das setzt ein Mindestmaß an Marktkenntnis, Einschätzungsvermögen und Erfahrung voraus.

Business Development und Callcenter

Allein das Wort „Callcenter“ hat für viele einen gewissen Beigeschmack. Andere, heute auch häufig verwendete Bezeichnungen sind z.B. „Telemarketing-Agentur“ oder „Customer-Contact-Center“. Viele Menschen denken natürlich zuerst bei Callcentern an große Säle mit kleinen Arbeitsplatzkabinen, Menschen mit Headsets, ein permanentes Gemurmel im Raum und stereotyp klingende nervige Anrufe von Callcentern, die einem privat irgendetwas verkaufen wollen oder gerade eine Umfrage durchführen.

In der Tat ist es so, dass ein klassisches Callcenter natürlich seine Stärken in der Masse der geführten Telefongespräche und in einer oft recht einfach gehaltenen Gesprächsführung hat. Ein idealer Einsatzzweck für eine solche Dienstleistung kann zum Beispiel das Einladen einer bestimmten Zielgruppe zu einer Veranstaltung sein. Betrachten wir die Aufgaben und Herausforderungen von Business Development, gerät ein Callcenter immer schnell an die Grenzen des zielführenden Einsatzes.

Business Development beginnt typischerweise mit der Identifizierung der richtigen Zielkunden und Ansprechpartner. Callcenter erwarten in der Regel fertige Listen von Personen, die angerufen werden sollen mit einer Rufnummer.

Im Business Development haben Gespräche nicht immer nur den Charakter, jemanden für eine Lösung oder ein Produkt zu interessieren sondern auch häufig einen investigativen Charakter, nämlich ganz individuell und kontextbezogen mehr über ein Unternehmen zu erfahren, situativ die richtigen individuellen Fragen zu stellen und auch alternative oder ergänzende Ansprechpart-

ner zu finden. Diese Art zu arbeiten ist meist nie die Arbeitsweise eines klassischen Callcenters.

Business Development ist wesentlich mehr als eine Kampagne, dauert von mehreren Monaten bis zu mehreren Jahren und ist das intelligente, individuelle, parallele Organisieren von vielen einzelnen Aktionen über einen langen Zeitraum. Das ist mit hoher Sicherheit keine Aufgabe für ein Callcenter.

Business Development ist ein permanentes Feedback aus dem Markt, die ständige Veränderung und Verbesserung des Prozesses, die Anpassung von Marketingdokumenten, die Veränderung der Ansprache, der Versand ganz individuell und situativ angepasster E-Mails und die Entscheidung über die richtige nächste Aktivität bei der richtigen Person zum richtigen Zeitpunkt – also eine höchst anspruchsvolle Expertenaufgabe für Menschen, die sich mit dieser Qualifikation in einem Callcenter fehl am Platz fühlen würden.

Insofern bleibt als einzig richtige Schlussfolgerung, dass Callcenter und Business Development eher nicht zusammenpassen.



Action 5
Nutzen Sie ein professionelles Experten-Team für Ihr Business Development.



Der Vertriebsprozess und seine Abschnitte

Es existieren viele Darstellungsformen und Namen für die einzelnen Abschnitte des Vertriebsprozesses, also den Weg von der Auswahl der Zielkunden bis zu einer Beauftragung.

Bewährt und geläufig ist diese Strukturierung und Benennung:

1. **Marktsegmentierung**

   Wie bereits in den Kapiteln „Zielmarkt" und „Auswahl richtiger Firmen" beschrieben, erfolgt hier die Beschreibung des Zielmarktes und die Auswahl der optimalen Zielkunden. Dazu zählt auch die Marktbeobachtung bezüglich relevanter Signale und Veränderungen.

2. **Account-Qualifizierung**

   Wie ist der Zielkunde strukturiert? Gibt es möglicherweise verschiedene Organisationseinheiten? Welche Entscheidungen werden zentral und welche dezentral getroffen? Welche Personen sind die relevanten Ansprechpartner? Sind interessante Bereiche von Wettbewerbern besetzt? Ist der Kunde eher innovativ oder eher konservativ und dem Markt folgend? Gibt es Strategien, die unsere Lösungen betreffen?

3. **(Projekt-) Evaluation**

   An welchen Stellen entstehen Verkaufschancen und was muss dafür getan werden? Dazu gehört auch die Vereinbarung erster persönlicher Termine, um unser Unternehmen

vorzustellen, unsere Visionen, Expertisen und Lösungen zu besprechen und viele Fragen zu stellen, die eine Einschätzung unserer Chancen ermöglicht.

4. (Projekt-) Qualifizierung

Welche Argumente sprechen für uns und welche sind die Argumente, die gegen eine Entscheidung für unsere Lösung sprechen? Wer sind die Befürworter und wer die Gegner? Mit wem bilden wir eine Interessensgemeinschaft? Wann soll entschieden werden? Wer entscheidet wo? Wer sind die Wettbewerber? Gibt es einen zwingenden Grund zu entscheiden? Verdrängen wir eine bestehende Lösung beim Kunden?

5. Lösung und Angebot

Wie sieht unser Angebot aus? Können wir unsere Lösung so darstellen, dass wir einen Wettbewerbsvorteil oder sogar ein echtes Alleinstellungsmerkmal haben? Womit können wir eine Entscheidungshürde minimieren? Wichtig in der Angebotsphase ist ein Angebotsprozess, also die mehrfache und qualifizierende Besprechung des Angebotes mit dem Kunden, bevor die finale Version des Angebotes beim Kunden intern verteilt, diskutiert und entschieden wird.

6. Verkaufsoption / Shortlist

Es ist noch keine Entscheidung gefallen aber Sie sind jetzt unter den Finalisten. Üblicherweise sind zwei, höchstens drei Anbieter in der Endauswahlphase. Was können Sie nun tun, um zu gewinnen? Kontakt zum Kunden halten und schnell reagieren. Bauen Sie Vertrauen auf, bieten Sie Referenzbesuche an, finden Sie heraus, wer die anderen Finalisten sind.

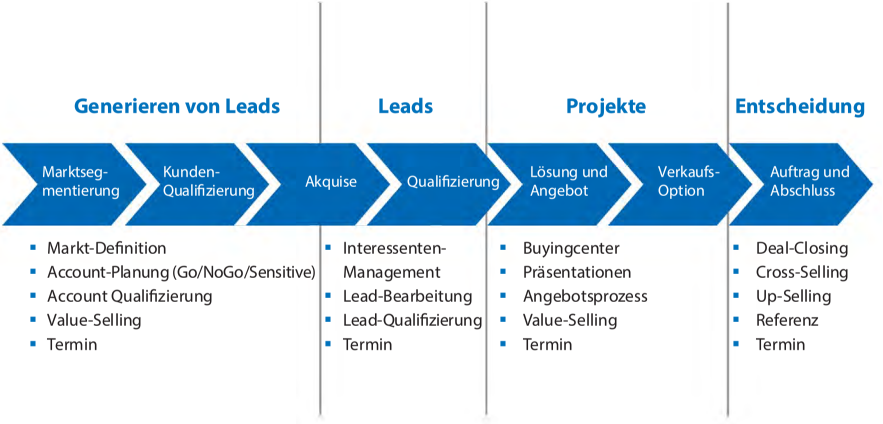
Stellen Sie offen die Frage, was Sie tun müssen, um den Auftrag zu erhalten und was den Kunden noch hindert, sich für Sie zu entscheiden.

7. Auftrag

Sie haben einen neuen Kunden gewonnen und alle Sollbruchstellen im Akquise- und Auswahlprozess erfolgreich überwunden. Schaffen Sie einen Referenzkunden, reden Sie über den Erfolg und finden Sie Kunden, die in ihren Prozessen sehr ähnlich zu Ihrem Neukunden sind.

Multiplizieren Sie diesen Erfolg und betreiben Sie gleichzeitig Up-Selling, also den Verkauf weiterer Lösungen, die das aktuelle Projekt ergänzen und erweitern. Festigen Sie das gewonnene Vertrauen durch eine exzellente Projektarbeit und regelmäßigen persönlichen Kontakt.

Go-To-Market Model für Ihre Firmen



Die Recherche der Ansprechpartner

Es gibt kaum etwas Mühsameres als an der Telefonzentrale eines Zielkunden zu fragen, wer wofür zuständig ist oder sich sogar ganz anonym verbinden zu lassen. Im Zeitalter der EU-DSGVO werden ohnehin die meisten Unternehmen äußerst zurückhaltend mit der Nennung von Namen sein. Deshalb sollten Sie bereits vor dem Anruf wissen, wen Sie genau sprechen müssen und damit auch namentlich verlangen können.

Wie finden Sie diese Namen?

- Durchsuchen Sie die professionellen sozialen Netzwerke wie Xing und LinkedIn. 80% der relevanten Ansprechpartner werden Sie dort mit Name und Funktion finden, oft sogar mit einer beruflichen Historie, die Ihnen hilft, den neuen Ansprechpartner besser einzuschätzen.
- Lesen Sie Fachzeitschriften und halten Sie Ausschau nach Pressemitteilungen, Referenzberichten und Fachbeiträgen. Sammeln Sie die Namen und komplettieren Sie so das Organigramm Ihres Zielkunden.
- Googeln Sie den Zielkunden mit Funktionsbezeichnungen. Sie werden oft Veröffentlichungen und Referenzberichte finden, die zielführende Namen enthalten.
- Die Namen der Geschäftsführer und Personen mit Prokura finden Sie im Handelsregister.
- Gehen Sie auf Veranstaltungen und Messen Ihrer Zielgruppe. Verteilen und sammeln Sie Visitenkarten. Auch die so geknüpften Kontakte helfen Ihnen weiter die richtige Zielperson zu finden.
- Schauen Sie sich auf der Webseite Ihres Zielkunden nach Ansprechpartnern um.

- Googeln Sie gefundene Ansprechpartner erneut. Sie werden so weitere relevante Personen finden.
- Googeln Sie die Toplevel Domain Ihres Kunden mit einen vorangestellten @-Zeichen, Sie werden relevante E-Mail-Adressen finden.

Achten Sie immer auf ein EU-DSGVO konformes Vorgehen und dokumentieren Sie genau, wann, wie und wo Sie den Namen einer Person gefunden haben und ob die Quelle öffentlich war. Auch an öffentlich zugängliche E-Mail-Adressen dürfen Sie ohne das dokumentierte Einverständnis des Empfängers nicht ohne Weiteres E-Mails senden. Hier kommt es auf den Kontext an, in dem die E-Mail-Adresse erwähnt wird.

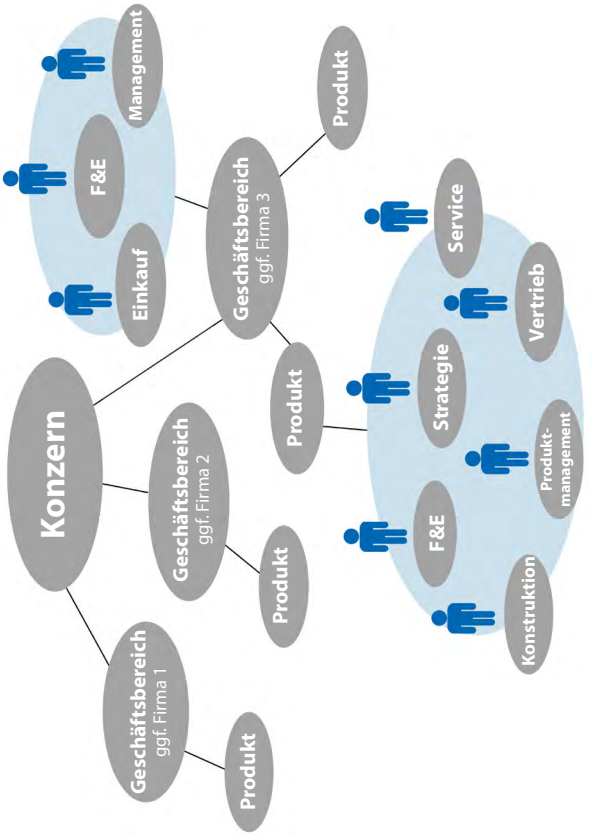
Sie kennen eine E-Mail-Adresse bei Ihrem Zielkunden? Dann kennen Sie in 99% der Fälle auch alle anderen, denn die E-Mailadressen folgen fast immer einer einheitlichen Struktur.

In größeren Unternehmensstrukturen überlegen Sie sich für Ihr Produkt, Ihre Lösung oder Dienstleistung ideale Einstiegspunkte. Lokalisieren Sie die gefundenen Ansprechpartner in der Unternehmensstruktur, zeichnen Sie sich die Struktur auf und entwickeln Sie, wie auf einer Landkarte, die Positionen, die Sie erreichen müssen.



Action 6
Lassen Sie die für Ihr Geschäft richtigen Ansprechpartner durch Profis recherchieren.

Unternehmensstruktur und Recherche von Ansprechpartner



Der Faktor Zeit für den Erfolg

Erfolg und Zeit stehen in einem direkten Verhältnis, mehr Zeit und damit mehr Kontinuität bedeuten fast immer automatisch auch mehr Erfolg. Kunden richten sich nicht nach Ihrem Zeitplan, es liegt an Ihnen, den idealen Zeitpunkt für ein erstes Gespräch über Ihr Unternehmen und auch für eine mögliche Anforderungsdiskussion zu „ertasten".

Zum Aufbau eines werthaltigen Vertriebstrichters ist es unumgänglich, eine dauerhafte, kontinuierliche Arbeit zu leisten. Zu glauben, man könne mit einer drei Monate dauernden Cold-Calling-Kampagne eine wirtschaftliche Neukundengewinnung erzielen, ist ein typischer Trugschluss.

Nehmen wir an, Sie planen 500 Unternehmen auf Ihre Lösung anzusprechen und es gelingt Ihnen, innerhalb von drei Monaten 100 davon anzusprechen. Sie werden bei diesen 100 Unternehmen zu folgendem Ergebnis gelangen:

- 5 werden spontan dazu bereit sein, mit Ihnen einen Termin zu vereinbaren
- 15 werden Sie bitten, sich in einem halben Jahr nochmals zu melden
- bei weiteren 15 werden Sie feststellen, dass es einfach nicht passt und Sie vermutlich nie etwas verkaufen werden können
- 65 haben vorerst kein Interesse mit Ihnen zu sprechen, sind aber für Sie als Neukunde durchaus interessant

Nach drei Monaten bleiben also immer noch 480 potenzielle Neukunden übrig, die es sich lohnt, weiterzuverfolgen.

400, die Sie überhaupt noch nicht angesprochen haben und 80 als Zwischenergebnis der ersten drei Monate. Sie werden feststellen, dass der zweite Anruf nach einigen Monaten wesentlich besser verläuft, denn Sie bauen auf einen bereits geschaffenen Kontakt auf und der eine oder andere wird sich sogar noch an Ihre Stimme erinnern. Sie haben jetzt bereits einen zweiten oder sogar dritten Kontaktpunkt geschaffen. Üblicherweise bedarf es sieben solcher Kontaktpunkte bis zu einer Kaufentscheidung.

4. Kunden inhaltlich adressieren

Das richtige Marketing

Oft wird die Aufgabe von Marketing als Werbung missverstanden. Tatsächlich hat das Marketing eine außerordentlich vielseitige und vor allem verantwortungsvolle Rolle für das gesamte Unternehmen. Nicht zuletzt entscheiden die richtige Qualität und der richtige Fokus über Kosten und Erfolg.

Zu den vielen Aufgaben des Marketing zählen dabei unter anderem:

- Erstellen von Unternehmenspräsentationen und Image-Filmen
- Erstellen von Lösungs- und Produktpräsentationen
- Verfassen von Success-Stories
- Inhaltliche Pflege der Internetpräsenz
- Suchmaschinenoptimierung (SEO) der Internetpräsenz
- Auswertung von Internetstatistiken
- Erstellen und Versand von Newslettern
- Weiterführende Online-Marketing Aktionen wie Whitepaper
- Pflege von Social-Media Präsenzen (Xing, Facebook, Youtube, …)
- Organisation von Messe- und Veranstaltungsteilnahmen
- Auswahl und Nutzung sonstiger Werbeplattformen

- Mitgliedschaft und Präsenz in Gremien
- Analyse des Zielmarktes
- Wettbewerbsbeobachtung
- Beratung der Geschäftsleitung, des Vertriebes und des Business Development

Wenn wir vom richtigen Fokus sprechen meinen wir, dass das Marketing dafür Sorge trägt, Zielmärkte und Zielgruppen mit der notwenigen Präzision und Schärfe anzusprechen, Streuverluste zu reduzieren und grundsätzlich passende Interessenten und Leads dem Vertrieb zuzuführen. Das heißt, das Marketing hat ein klares Bild des Zielmarktes und fokussiert und kanalisiert alle Aktivitäten im Hinblick auf die vertrieblich größte Wirkung.

Zusammenfassend ausgedrückt hat das Marketing die Aufgabe, über möglichst viele relevante Kommunikationskanäle die Zielgruppe des Unternehmens anzusprechen, für eine optimale, konsistente und regelmäßige Außenwahrnehmung des Unternehmens zu sorgen, Vertrieb und Business Development mit den für die Zielgruppen optimal geeigneten Unternehmens- und Produktdarstellungen zu versorgen und vor allem eine Nachfrage zu generieren.

Marketingdokumente

Wer bereits Erfahrung in der Neukundengewinnung per Telefon hat, weiß, dass Kunden häufig um die Zusendung von Informationen bitten, fast immer per E-Mail. Auf diese Situation müssen Sie vorbereitet sein. Sie sollten diesem Wunsch nach Informationen immer zeitnah nachkommen, denn es wird Sie im Aufbau der

unbedingt notwendigen Beziehung zu Ihrem Neukunden einen Schritt weiterbringen. Es ist sogar einer der sieben magischen Kontaktpunkte zum Erfolg.

Neben der Tatsache, dass Ihr Wunschkunde Ihnen mit der Nennung seiner E-Mail-Adresse erlaubt, ihm Informationen zu senden, erhält er von Ihnen neben den Informationen auch Ihre E-Mail-Signatur mit Ihren Kontaktdaten und einem Link zu Ihrer Webseite – eine wesentliche Maßnahme zum Aufbau einer Vertrauensbeziehung.

Wie sollten Ihre Marketingdokumente aufgebaut sein und was sollten Sie einem Kunden senden?

Gestalten Sie die Dokumente leicht lesbar und vermeiden Sie große Textblöcke. Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden, der Ihre E-Mail meist zeitgleich mit vielen anderen E-Mails erhält und oft den Inhalt nur überfliegt.

Bewährt hat sich hier ein Präsentationsformat, das ganzseitig auf einem Bildschirm dargestellt werden kann, z.B. eine Powerpoint-Präsentation. Seitenformate, wie in Word verwendet, zwingen oft zum Scrollen statt zum einfachen Weiterblättern und erfordern mehr Aufmerksamkeit beim Überfliegen. Verwenden Sie einen knappen und absolut treffenden Dokumententitel, wie z. B. „Schneller zu … durch …". Verwenden Sie eindrucksvolle Bilder, die Neugierde wecken und zum Weiterblättern motivieren. Achten Sie unbedingt darauf, dass die Person, die Ihre Marketingdokumente erstellt, auch Ihre Zielkunden und vor allem deren Interessen kennt und Ihr Go-To-Market Modell mitgestaltet hat. Der Kunde liest dann seine Sprache und identifiziert sich mit Ihren Botschaften. Beschränken Sie sich bei der ersten E-Mail möglichst auf ein

einziges Dokument im Anhang. Dieses sollte nicht mehr als 15 Seiten haben und ausschließlich als PDF-Format versendet werden.

Auch die Gestaltung der eigentlichen E-Mail hat eine entscheidende Funktion. Verwenden Sie eine klare Betreffzeile, wie z.B. „Unser Telefonat heute | Digitale Beschaffungsprozesse mit ABC". Halten Sie den Text knapp, sodass er ohne Scrollen am Bildschirm angezeigt werden kann und verwenden Sie immer eine rechtlich korrekte Signatur inkl. Link auf Ihre Webseite. Kündigen Sie am Ende des Textes einen nächsten Schritt an oder bestätigen Sie nochmals den vereinbaren nächsten Schritt: „Wie abgestimmt werde ich Sie dazu am Montag kommender Woche um 10:00 Uhr wieder anrufen."

Im gesamten Business Development Prozess sind selbstverständlich mehrere Dokumente erforderlich, die aber dosiert zu den richtigen Anlässen eingesetzt werden sollten. Besonders attraktiv sind drei- bis fünfminütige Referenzvideos auf Youtube, die den Einsatz Ihrer Lösungen oder Dienstleistungen bei ähnlichen Unternehmen zeigen und auch Ihre Kunden zu Wort kommen lassen. Alternativ können Sie auch einseitige Success-Stories verwenden. In den meisten Fällen ist es mit diesen Marketingdokumenten möglich, einen vertrieblichen Folgeschritt – i.d.R. den persönlichen Termin – zu initiieren.



Action 7
Lassen Sie Ihre Marketingdokumente von Profis erstellen, die die Sprache Ihrer Kunden sprechen und Ihr Go-To-Market verstehen.

Die magischen 7 Kontaktpunkte

Verkaufen basiert auf Vertrauen. Menschen, die eine Kaufentscheidung treffen, wollen dabei ein gutes Gefühl haben. Dazu müssen Sie dem, der Ihnen etwas verkaufen will, vertrauen. Der Aufbau dieses Vertrauensverhältnisses ist ein vielschichtiger Prozess mit vielen Komponenten, wie z.B. die weiter vorn beschriebenen Marketingdokumente, der Inhalt und Eindruck Ihrer Webseite, die Referenzen oder schlicht die Qualität der Dialoge. Aber auch die Zeit hat hier eine ganz wesentliche Funktion. Wie lange besteht die Beziehung zwischen Ihnen und dem neuen (Wunsch-) Kunden bereits? Um diese (notwendige) Zeit zu erreichen, sind sogenannte Kontaktpunkte erforderlich, die es zu absolvieren gilt und die über die Zeit eine intensivere Beziehung entstehen lassen.

Erfahrene Business Developer sprechen von den sogenannten sieben magischen Kontaktpunkten, die mindestens und immer vor einer Kaufentscheidung stattfinden:

1. Der erste telefonische Kontakt / das erste Gespräch
2. Ihre erste E-Mail an den neuen Kunden
3. Das zweite Telefonat
4. Die Bestätigung des vereinbarten Besuchstermins
5. Das erste persönliche Treffen
6. Ihr Angebotsdokument
7. Die Besprechung und Verhandlung Ihres Angebotes

Sicher lässt sich nicht jeder Verkaufsprozess so einfach und pragmatisch strukturieren. Aber prinzipiell müssen Sie mindestens diese Schritte absolvieren und dabei vor allem das Vertrauen für eine Entscheidung gewinnen.

5. Kunden am Telefon gewinnen

Das erste Telefonat mit einem neuen Zielkunden

Für viele ist es immer wieder ein aufregender Moment, eine fremde Person zum ersten Mal anzurufen – gerade im Vertrieb. Und schließlich verfolgt man ja ein Ziel, das man auch erreichen möchte und verspürt dadurch auch oft eine gewisse Versagensangst. Deshalb ist es umso wichtiger, diese Situation einmal ganz sachlich zu analysieren.

Sie rufen jemanden an, der Sie nicht kennt und zu Ihnen bis zu diesem Augenblick keinerlei Beziehung hat. Diese Tatsache zu ändern, ist nun Ihr erstes Ziel. Die konkrete Umsetzung kann dabei mit Hilfe der auch in diesem Buch beschriebenen AIDA-Formel erfolgen.

Doch wie gehen Sie am besten genau vor, damit Ihnen die Person am anderen Ende überhaupt zuhört? Wie kommen Sie zu einem Aufmerksamkeitsfenster von ca. 20 Sekunden? Mehr werden Sie unmittelbar nicht bekommen.

Stellen Sie sich deutlich mit Ihrem Namen und dem Firmennamen vor und fragen Sie den Angerufenen, ob er kurz für Sie Zeit hat. In den meisten Fällen wird allein schon die Neugierde dazu führen,

dass sie oder er fragt „Worum geht es denn?". Das genau ist nun der Moment, ab dem Sie für etwa 20 Sekunden ungeteilte Aufmerksam genießen. Überlegen Sie sich und üben Sie, was Sie hier genau wie sagen! Sie sind jetzt beim ersten „A" der AIDA-Formel und generieren die Aufmerksamkeit. „Ich rufe Sie an, weil …."

Stellen Sie sicher, dass der Angerufene auch die oder eine richtige Zielperson ist und vor allem verstanden hat, worum es geht. „Sind Sie dafür der richtige Ansprechpartner?" Wenn ja, dann sind Sie jetzt beim „I" der AIDA-Formel und können das Interesse wecken. Falls nicht, fragen Sie nach einem alternativen Ansprechpartner.

Wichtig für Ihren Erfolg ist es, ein Ziel zu verfolgen. Im einfachsten Fall kann das die sofortige Vereinbarung eines persönlichen Termins sein. Aber auch ein Schritt auf dem Weg zu einem Termin genügt oft bereits als Ziel. So ist das Ergebnis „Senden Sie mir bitte ein paar Informationen, danach können wir gerne erneut telefonieren." schon ein sehr positives Ergebnis nach einem telefonischen Erstkontakt.

Natürlich kann auch der unmittelbare Einwand die Folge Ihres ersten Satzes sein und Sie somit an der unmittelbaren Erreichung Ihres Ziels hindern. Wie Sie sich darauf vorbereiten und wie Sie sich in dieser Situation verhalten, behandelt das nächste Kapitel.



Action 8

Lassen Sie Experten, die wissen worauf es ankommt, den ersten Kontakt zu Ihren neuen Wunschkunden aufbauen.



Der erwartete Einwand

99% aller ersten telefonischen Kontakte treffen rasch auf einen Einwand. Die Klassiker im (B2B-)Vertrieb sind dabei „Da haben wir keinen Bedarf." oder „Das haben wir bereits." Die Erfahrung lehrt uns also, dass wir Einwänden nahezu immer sehr früh begegnen und diese also bereits erwarten sollten. Sonst werden wir fast immer an dieser ersten Hürde scheitern.

Nach einigen repräsentativen Erstgesprächen mit Zielpersonen können Sie schnell eine Liste der üblichen Einwände erstellen und sich darauf für Ihre nächsten Gespräche vorbereiten. Denn nun wissen Sie ja, dass dieser Einwand wieder kommen wird. Sehr häufigen Einwänden begegnen Sie idealerweise mit der Methode der sogenannten „Einwandvorwegnahme".

Beispiel:

Einwand: „Das haben wir bereits."
Behandlung durch Vorwegnahme: „Ich gehe davon aus, dass Sie dafür bereits eine Lösung im Einsatz haben. Genau aus diesem Grund rufe ich Sie an."

Ein erstes Gespräch wird ganz anders verlaufen, wenn Ihr Gesprächspartner den typischen Einwand nicht mehr verwenden kann. Sie gelangen damit näher an den eigentlichen Gesprächsinhalt und werden ernster genommen.

AIDA

Die AIDA-Formel gibt es bereits seit mehr als 100 Jahren und sie ist immer noch perfekt dazu geeignet, eine Dialogstruktur zwischen Käufer und Verkäufer aufzubauen. 1898 stellte der Amerikaner St. Elmo Lewis das Produkt in den Mittelpunkt und entwickelte damit diese immer noch gültige und leicht einprägsame Formel A-I-D-A:

Attention

Im ersten Schritt gilt es, die Aufmerksamkeit des Käufers bzw. im Bereich B2B der Zielperson zu erhalten. Das kann entweder mit einer beeindruckenden Success-Story bei einem weltbekannten Unternehmen, einer besonderen Eigenschaft oder bspw. auch mit einem herausragenden zu erwartenden Ergebnis erreicht werden. Zum Beispiel könnte dies durch diesen Satz erreicht werden: „Mit unserer Lösung produzieren Sie Ihr Produkt um bis zu 30% günstiger".

Interest

Nachdem Sie im ersten Schritt die Aufmerksamkeit erlangt haben, zielt Schritt zwei darauf ab, das Interesse an Ihrer Lösung, Dienstleistung oder Ihrem Produkt zu wecken. In manchen Fällen kann das auch einfach das Interesse an Ihrer Person sein.

Beispiel: „Unsere Lösung ProductionEfficiency kann in nur einem Monat zum Einsatz gebracht werden und ist speziell für die Fertigung von Elektromotoren entwickelt."

Desire

Im dritten Schritt folgt dem geweckten Interesse nun das Verlangen, diese Lösung oder dieses Produkt haben zu wollen. Das muss nicht unmittelbar das Produkt selbst sein, gerade im B2B-Vertrieb und Investitionsgüterbereich mit langen Verkaufszyklen ist hier ein gutes Ergebnis natürlich erst einmal der persönliche Termin.

Action

Hat der Kunde das Verlangen, das Produkt haben zu wollen bzw. wie oben beschrieben, den Wunsch mehr zu erfahren, folgt im vierten Schritt die Aktion – also die Vereinbarung des persönlichen Gesprächstermins.

Viele B2B Verkäufer sind sich dieser 100 Jahre alten Formel nicht bewusst und nehmen durch Ihre Gesprächsführung Ihrem Gegenüber in Erstkontakten regelmäßig die Möglichkeit, den Wunsch nach Ihren Lösungen, Produkten und Dienstleistungen zu haben. Damit scheitern sie oft, wenn Sie einen Termin vereinbaren sollen.

Die Argumentationskette

Auf die AIDA-Formel aufbauend ist die Argumentationskette ein hervorragendes Instrument, sich vor allem auf ein erstes Gespräch mit einem neuen Zielkunden vorzubereiten. Eine Argumentationskette besteht aus fünf Elementen, die in ihrer Folge zu einer logischen Schlussfolgerung führen:

Standpunkt – Begründung – Beispiel – Schlussfolgerung – Appell bzw. Kontrollfrage

Am besten betrachten wir den praktischen Einsatz der Argumentationskette am gleichen Beispiel, wie bei der AIDA-Formel. Sie möchten eine Lösung verkaufen, die die Effizienz der Produktion von Elektromotoren um bis zu 30% steigert.

Standpunkt

Ich behaupte, unsere Lösung ist in der Lage, die Effizienz Ihrer Fertigungsprozesse um bis zu 30% zu steigern.

Begründung

Der Grund dafür ist, dass wir Algorithmen und Methoden entwickelt haben, die Stillstandszeiten von Anlagen drastisch reduzieren und damit mehr Kapazität schaffen.

Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie könnten mit den gleichen Produktionskapazitäten ab kommendem Jahr vier statt drei Kundenaufträge produzieren.

Schlussfolgerung

Deshalb sollten Sie die Möglichkeit des Einsatzes unserer Lösung in Ihrem Unternehmen prüfen und selbst beurteilen, welchen Nutzen das für Sie haben kann.

Appell / Kontrollfrage

Wäre es nicht sinnvoll, sich dazu in den kommenden Wochen mit Ihnen und Ihrem Produktionsverantwortlichen einmal persönlich zu treffen und dabei mehr über unsere Lösung zu erfahren?

Argumentationsketten entstehen nicht in fünf Minuten. Die Kunst besteht vor allem darin, eine Argumentationskette immer wieder nach ihrer praktischen Nutzbarkeit zu hinterfragen und durch Ersetzen einzelner Schritte neue bessere Argumentationsketten zu erstellen. Solange, bis die Argumentationskette in der Praxis zu guten, richtigen Gesprächen mit ausreichend Ergebnissen führt.

In der Anlage finden Sie dazu ein Arbeitsblatt, mit welchem Sie Argumentationsketten erstellen und trainieren können.

Grundlagen der Kommunikation am Telefon

Grundsätzlich bestimmen zwei Faktoren den Erfolg der Kommunikation am Telefon – Stimme und Sprechtechnik sowie das Fachwissen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass das Fachwissen nach verschiedenen Untersuchungen nur zu 13% Auswirkung auf den Erfolg des Gesprächs hat. Wohlgemerkt, wir beziehen uns hier nur auf Telefongespräche in einer frühen Verkaufsphase, also im Business Development Prozess. Darüber hinaus entscheiden auch die Fähigkeit, aktiv zuzuhören, die rhetorische Kompetenz und Ihre innere Einstellung.

Was heißt das in der Praxis? Bleiben wir bei unserem Beispiel. Sie möchten einem bislang vollkommen fremden Unternehmen eine (Software-)Lösung verkaufen, die die Effizienz der Produktion nachweislich deutlich steigert und Sie rufen zum allerersten Mal den Produktionsleiter an. Er ist nach Ihrer Erfahrung die Person im Unternehmen, die über den Einsatz Ihrer Lösung entscheidet.

Eröffnen Sie das Gespräch, in dem Sie klar und deutlich Ihren Namen und Firmennamen sagen und begrüßen Sie Ihren Gesprächspartner mit seinem Namen. Fragen Sie unmittelbar: „Störe ich Sie gerade oder haben Sie eine Minute Zeit für mich?“ Ihr Gesprächspartner wird dadurch natürlich neugierig, wird Sie in den meisten Fällen fragen: „Worum geht es denn?“ und Ihnen ab jetzt mit voller Aufmerksamkeit gespannt zuhören.

Ab jetzt beginnt der wirklich entscheidende Moment von etwa 20 Sekunden, indem Sie mit präziser Wortwahl deutlich und langsam erläutern, warum Sie gerade ihn anrufen: „Ich rufe Sie an, weil unser Unternehmen, mit Ihnen bzw. Ihrem Unternehmen über die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung in der Fertigung von Elektromotoren und unsere Lösung SpeedFactory sprechen möchte. Bin ich damit bei Ihnen richtig?“ In diesen entscheidenden Satz müssen Sie Begriffe einbauen, die Ihre Zielkunden bewegen und Sie müssen zeigen, dass Sie ein interessantes Thema für genau diesen Kunden ansprechen. Gestalten Sie den Satz so, dass Sie absolut authentisch, sicher und positiv wirken. Viele Menschen beginnen gerne den Satz mit „Es geht um das Thema …“. Es bleibt letztendlich Ihnen überlassen, nur müssen die Schlüsselworte genutzt werden, um die Aufmerksamkeit zu erhalten und das Interesse zu wecken, um mehr zu erfahren. Soweit ist das reine Vorbereitung und Sprechtechnik.

Das Fachwissen wird entscheidend, wenn der Kunde nun mehr wissen möchte, z.B. „Was muss ich mir darunter vorstellen?“ Hier kann nun die im vorherigen Kapitel beschriebene Argumentationskette genutzt werden, die natürlich fachlich korrekt und realistisch sein muss.

Hat der Kunde nun das Gefühl, mit Ihnen einen kompetenten Gesprächspartner zu haben, wird er in vielen Fällen beginnen zu diskutieren und mehr über seine Situation erzählen: „An diesem Thema sind wir seit einigen Monaten dran. Wir stellen immer wieder fest, dass wir diese und jene Hürde nehmen müssen, um …" Wichtig ist nun zuzuhören und zu zeigen, dass Sie das verstehen. Das gibt Ihnen gleichzeitig die Möglichkeit, einzuschätzen, wie gut Ihre Chancen sind, Ihre Lösung bei diesem Kunden zu verkaufen. Bestätigen Sie, dass Sie die Ausführungen des Kunden verstehen. „Das verstehe ich. Das Thema wird für Sie also in einem halben Jahr relevant. Dann schlage ich vor, dass …" Beenden Sie das Gespräch nicht zu früh und nutzen Sie einen entstandenen Dialog, um mehr über die Situation und Ihre Chancen zu erfahren.

Ist der Kunde nicht in der Lage, mit Ihnen länger zu sprechen, dann ist Ihr Ziel in jedem Fall, ihm nach dem Gespräch eine E-Mail zu senden und zu vereinbaren, ihn in den nächsten Tagen wieder anzurufen. Idealerweise mit einem konkreten Telefontermin.

Die Vorbereitung auf ein echtes Gespräch

Gibt es überhaupt echte und unechte Gespräche im Vertrieb? Selbstverständlich, und zwar mehr unechte als echte. Meist liegt das an fehlender Vorbereitung und fehlender Zielsetzung und es entsteht der sogenannte Alibi-Vertrieb: „Ich habe mit dem Kunden gesprochen." Natürlich ist nicht jedes Gespräch ein Verkaufsgespräch sondern oft auch ein reiner „Small-Talk", der die Beziehung am Leben hält und stärkt. Wichtig ist nur zu verstehen, wie man möglichst ein echtes Gespräch herbeiführt und führt.

Es beginnt mit einer Vorbereitung.

1. **Wer ist mein Gesprächspartner?**

   Welche Gefühle, Einstellungen und Ängste hat er? Bleiben wir wieder bei unserem Beispiel. Mein Ansprechpartner ist der Produktionsleiter eines 500 Mitarbeiter großen Werkes für Elektromotoren. Seine Gefühle sind von einem stressigen Alltag, unzähligen Anrufen und vielen Meetings geprägt. Seine Einstellung ist offen gegenüber innovativen konstruktiven Vorschlägen. Seine Ängste sind Produktionsstillstände und Qualitätsprobleme.

2. **Was soll im Gespräch erreicht werden?**

   Hauptziel, Nebenziele, Standard-Nebenziele, Soll-Ist-Anpassung. Mein Hauptziel ist es, einen persönlichen Gesprächstermin zu vereinbaren. Mein Nebenziel ist, mehr Argumente für den Einsatz unserer Lösung in seinem Werk zu erhalten und mein Standard-Nebenziel ist, einen konkreten Zeitpunkt für das nächste Telefonat abzustimmen. Die Soll-Ist-Anpassung besteht darin, herauszufinden, ob dieser Kunde weiterhin ein potenzieller Zielkunde ist oder nicht (denn möglicherweise hat er gerade ein Wettbewerbssystem gekauft).

3. **Welche Unterlagen werden bis wann und vom wem benötigt?**

   Ich benötige eine möglichst kurze und aussagekräftige Präsentation unserer Lösung von unserem Marketing und eine passende Success-Story eines ähnlichen Kunden.

4. Welche Einwände sind zu erwarten und welche Argumente behandeln diese Einwände wie?

Aus der Erfahrung anderer Gespräche weiß ich: „Da haben wir keinen Bedarf." und „Das hat aktuell keine Priorität." sind die häufigsten Einwände. Ich wähle also die Einwandvorwegnahme als Mittel.

5. Welche Nutzen sind für meinen Ansprechpartner relevant?

Der Produktionsleiter wird an Effizienz, Flexibilität, Liefertreue, Kosten und dem Vergleich mit anderen Werken gemessen. Daran wird er also immer ein Interesse haben. Der erste Nutzen wird sein, hierfür neue Möglichkeiten kennenzulernen und zu erfahren, wie seine Branchenkollegen arbeiten.

6. Wie können wir das gemeinsame Ziel erreichen und die Zielerreichung sicherstellen?

Unser gemeinsames Ziel ist der Termin. Wir werden dies durch die Überzeugung, dass unser Unternehmen ein stabiler und vor allem erfahrener Partner ist, erreichen und stellen das durch einen Kalendereintrag und den Versand einer Agenda sicher (siehe Agenda-Prozess).



Action 9
Nutzen Sie Profis, die genau wissen, worauf es ankommt, für echte Gespräche mit Ihren neuen Wunschkunden.

6. Mailing-Aktionen zur Leadgenerierung

Die Kontaktaufnahme per E-Mail und die Verbreitung von Informationen und Werbung zählen zu den kostengünstigsten, schnellsten und oft sogar effizientesten Mitteln. Damit ist dieses Kommunikationsmittel ein hervorragendes Instrument zur Generierung von Leads und zur Identifizierung von Unternehmen und Personen mit Interesse an Ihren Produkten, Lösungen und Dienstleistungen. Dennoch ist eine solide, nachhaltige und rechtskonforme Umsetzung nicht ganz einfach, oft sogar mit hohem Aufwand verbunden.

Mögliche Formen von Leads durch eine Mailing-Aktion:

- Pro-aktive Kontaktaufnahme nach einer E-Mail (Antwort oder Anruf), auch nach mehreren Wochen und sogar durch andere Personen als den ursprünglichen Empfänger
- Der Empfänger führt aus Ihrer E-Mail eine Aktion aus, bspw. Besuch Ihrer Webseite über einen Link der für Sie nachzuverfolgen ist
- Der Empfänger gelangt über Ihre E-Mail auf eine Webseite, auf der er sich registrieren muss, bspw. für die Teilnahme an einem Webinar oder für den Download eines Whitepapers

Mailing-Aktionen bergen natürlich auch Risiken, gerade bei sehr strenger Auslegung der EU-DSGVO und des Wettbewerbsrechts. Die möglichen unangenehmen Konsequenzen können z.B. Abmahnungen durch Wettbewerber oder Bußgelder der Datenschutzhörde sein.

So sichern Sie den Erfolg einer Mailing-Aktion und verringern mögliche Risiken:

- Ihnen liegt von allen Empfängern ein sog. Double-Opt-In vor, was in der Praxis allerdings nur sehr schwer zu realisieren ist.
- Senden Sie keinen Spam! Halten Sie den Teilnehmerkreis möglichst klein und senden Sie E-Mails nur an Personen bei denen Sie sicher sind, dass für sie Ihr aktuelles Thema auch von Belang und möglichst von Interesse ist.
- Verwenden Sie möglichst eine persönliche Absenderadresse und keine Adresse wie bspw. newsletter@xyz.com.
- Bauen Sie in Ihre E-Mails einen deutlichen Hinweis und Link ein, mit dem sich der Empfänger von der Verteilerliste abmelden kann.
- Statten Sie Ihre E-Mail mit gesetzeskonformer Signatur und den rechtlich zwingenden Angaben aus.
- Das Wettbewerbsrecht betrachtet grundsätzliche jede unaufgefordert gesendete E-Mail als Werbung und somit als wettbewerbswidrig. Damit muss jeder Empfänger einer solchen E-Mail Ihnen vorher im Rahmen eines Double-Opt-In Verfahrens seine ausdrückliche Zustimmung erteilt haben, die Sie unbedingt sauber und nachvollziehbar dokumentieren müssen.
- Vermeiden Sie bei größeren Verteilerkreisen E-Mails mit einem deutlich werbenden Charakter und grafischen Gestal-

tungselementen (Bilder, Tabellen, Werbeaussagen). Halten Sie die E-Mail kurz und maximal persönlich.

- Senden Sie E-Mails für den Empfänger erkennbar immer nur an genau diesen Empfänger (keine CCs oder Verteilerlisten).
- Senden Sie niemals mehrere gleiche E-Mails gleichzeitig an dieselbe Firma.
- Vermeiden Sie Dateianhänge.
- Senden Sie Mailingaktionen in angemessen großen Intervallen an denselben Empfänger (Empfehlung: nicht mehr als eine E-Mail pro Monat)

7. Vom Interessenten zum Verkauf

Der Agenda-Prozess

Die Agenda ist ein sehr häufig unterschätztes, jedoch erfolgsentscheidendes Instrument im Vertriebsprozess und dient dazu, ein eindeutiges Ziel zu definieren. Was wollen wir konkret voneinander und wie gehen wir dabei vor? Sie ist das erste Dokument mit der Absicht einer Zusammenarbeit und oft ein wesentlicher erster Eindruck unserer Professionalität. Sie stellt sicher, dass der Kunde richtig vorbereitet ist, verhindert Fehler bei der Vorbereitung und sollte so detailliert wie möglich sein. Richtig genutzt kann die Agendagestaltung bereits vor einem Termin wertvolle, für das weitere Vorgehen weichenstellende Informationen liefern, die im späteren Verlauf des Verkaufsprozesses von großer Bedeutung werden können. Meist ist der damit verbundene Prozess auch einfach umsetzbar.

Auch die Erstellung und Abstimmung der Agenda hat dabei einen Prozess:

1. **Abstimmung mit dem Kunden**
   - zu Themen und Reihenfolge (der Kunde beginnt immer)

2. **Versand der Agenda als „Vorschlag“**

3. **Verifikation**
   - Teilnehmer und Themen (detailliert) korrekt?
   - Weitere Themen oder Teilnehmer erwünscht?
   - Änderungen?
   - Gibt es Zusatzwünsche? (Mehrwerte / Nutzen ermitteln)

4. **Versand der (endgültigen) Agenda**

5. **Anruf 1-2 Tage vor dem Termin**
   - Hat sich etwas verändert?
   - Sind die Anforderungen und Themen noch korrekt?

Bleiben wir bei unserem Beispiel und schauen uns an, wie hier eine Agenda aussehen kann und wie wir sie sinnvoll nutzen.

Sie (Firma A) haben nun mit dem Produktionsleiter des Elektromotorenwerkes (Firma B) einen Termin vereinbart. Er hat Ihnen signalisiert, dass er – gerade weil es sich bei Ihrem Produkt um eine Software handelt – noch weitere Teilnehmer zu diesem Termin einladen wird, u.a. seinen IT-Leiter, dazu noch den Leiter Qualität und den Leiter der Fertigungsplanung.

Sie entwerfen nun die Agenda und erstellen dazu ein PDF-Dokument mit Ihrem Firmenlogo und dem des Kunden.

Das Dokument enthält:

1. **den Titel des Termins**
   - Vorstellung der Firma A mit der Lösung SpeedFactory

2. **den Ort, die Zeit und die Dauer**
   - Firma B, Adresse / Standort, Ort, Raum, Datum, von / bis

3. **die Liste der Teilnehmer beider Firmen und Ihrer Rollen**
   - Firma B Liste der Teilnehmer, Firma A Liste der Teilnehmer

4. **das Ziel**
   - Vorstellung von SpeedFactory und Erörterung eines möglichen Einsatzes von SpeedFactory bei der Firma B

5. **die Tagesordnung**
   - kurze Vorstellung aller Teilnehmer
   - kurze Vorstellung der Firma B
   - Vorstellung der Firma A und der Softwarelösung Speed-Factory
   - Referenzen, Ausgangssituation, Umsetzung und erreichte Ziele
   - aktuelle Situation, Herausforderungen, Vorhaben und Planung der Firma B in der Fertigung
   - Diskussion über mögliche Ansätze für SpeedFactory
   - Abstimmung einer möglichen weiteren gemeinsamen Vorgehensweise

6. **die Liste der Ansprechpartner für eventuelle Fragen**

Versenden Sie die Agenda an alle Teilnehmer zusammen mit einem Kalendereintrag und bitten Sie Ihren Ansprechpartner auch darum, bereits vorab zu allen Teilnehmern Kontakt aufnehmen zu dürfen, um deren individuelle Erwartungen an den Termin zu erfahren und die Agenda erforderlichenfalls anpassen zu können. In Gesprächen erhalten Sie erfahrungsgemäß weitere wesentliche Informationen über das gesamte Buying Center, über Befürworter und Sponsoren, evtl. auch über mögliche Saboteure.

Das Buying Center

In kaum einem Fall wird eine Kaufentscheidung von lediglich einer Person getroffen. Immer sind daran mehrere Menschen mit unterschiedlichen Rollen und vor allem unterschiedlichen Interessen beteiligt. Diese Gesamtheit der Beteiligten ist das Buying Center.

Typische Rollenverteilung in einem Buying Center:

1. **Haltung zu Ihrem Produkt / Ihrer Lösung / Ihrer Dienstleistung**
   - Befürworter
   - Gegner
   - Neutral

2. **Einkaufsfunktion**
   - Türhalter
   - Entscheidungsträger
   - Betriebswirtschaftliche Bewertung
   - Technische Bewertung
   - Vorschläge und Empfehlungen
   - Entscheidungsvorbereiter
   - Verbindungsperson
   - Anwender

3. **Machtausdruck**
   - Anerkannt
   - Ratgeber
   - Verdeckter Führer
   - Meinungsführer
   - Top Management
   - Akzeptiert

- Folgt der allgemeinen Meinung
- Wird weder gefragt noch gehört
- Offene Geringschätzung
- Vermieden

4. Präferenz
- Offen
- Akzeptierend
- Unterstützend
- Informierend
- Vertrauen
- Indifferent
- Skeptisch
- Herausfordernd
- Gegnerisch
- Feindlich

5. Politische Rolle
- Power Sponsor
- Coach
- Befürworter
- Gegner
- Interner Informant
- Einflussnehmer
- Potenzieller Einflussnehmer
- Bewahrer
- Nachfolger

6. Verhandlungstyp
- Konkurrierender Verhandler
- Kooperativer Verhandler
- Nachgiebiger Verhandler

Sie müssen diese Rollen für jede Person im Buying Center herausfinden, kennen und sich bei jedem Kontakt darauf vorbereiten. Einem Powersponsor oder Entscheidungsträger werden Sie sicher offen und kooperativ gegenübertreten, einem Gegner eher wenige oder keine Informationen zur Verfügung stellen.

Sie werden diese Bewertung nicht beim ersten Kontakt treffen können, doch mit jedem Meeting oder jeder Telefonkonferenz etwas komplettieren. Danach können Sie dann auch gut entscheiden, wer aus Ihrem Team idealerweise mit welcher Person aus dem Buying Center kommunizieren soll.

Die Interessensgemeinschaft

Sie können nicht alles über ein Buying Center analysieren und herausfinden – nicht aus eigener Kraft. Sie benötigen dazu Hilfe von der Kundenseite. Am besten suchen Sie sich dazu die Befürworter und Unterstützer, also genau diejenigen, die das gleiche Interesse haben wie Sie – nämlich dass die von Ihnen angebotene Lösung zum Einsatz kommt und die Entscheidung zu Ihren Gunsten getroffen wird. Dieses Bündnis nennt man im Business Development die Interessensgemeinschaft.

Beinahe alle Verkäufer verhandeln mit den falschen Ansprechpartnern. Es wird über Preise gesprochen, anstatt Zeit und Energie dafür zu nutzen zu verstehen, was das Interesse des Gegenübers ist und welche Gemeinsamkeiten daraus ableitbar sind. Das Ziel ist immer, das eigene Bewusstsein und das Bewusstsein des Gegenübers auf diesen einfachen Gedanken zu bringen: Wir haben beide das gleiche Interesse, das gleiche Ziel und werden

gemeinsam dafür sorgen, an alles zu denken und alles tun, was notwendig ist, damit unser Ziel erreicht wird. Eine solche Interessensgemeinschaft zu bilden ist der Schlüssel des Erfolges für viele Business Development- und Vertriebsaktivitäten.

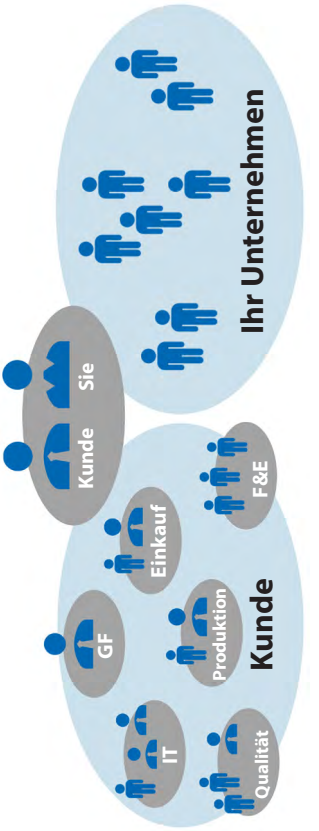
Betrachten wir das Beispiel unserer Elektromotorenfabrik:

Das Buying Center besteht aus dem Produktionsleiter, dem Geschäftsführer, dem IT-Leiter, dem Anwendungsverantwortlichen für das ERP-System, dem Qualitätsleiter, dem Leiter der Produktionsplanung und dem Einkauf. Sie werden schnell feststellen, dass der Produktionsleiter das gleiche Interesse hat wie Sie – seine Produktion effizienter zu machen. Der Geschäftsführer wird sich eher neutral verhalten, muss allerdings am Ende die Bestellung unterschreiben. Der IT-Leiter ist skeptisch und der Anwendungsverantwortliche für das ERP-System wirkt gegnerisch – er sieht seine Rolle gefährdet und verteidigt sein System.

Es gelingt Ihnen, sich den Produktionsleiter zum Verbündeten zu machen und mit ihm bilden Sie eine Interessensgemeinschaft.

Er wird von nun ab Ihr Coach und Sie dabei unterstützen, den Geschäftsführer zu einer Entscheidung zu bewegen und mögliche Gegner zu überstimmen. Er wird Ihnen dabei helfen herauszufinden, wer alles für diese Entscheidung hinzugezogen wird, was die Verhandlungspositionen dieser Menschen sind, mit welchen Einwänden Sie zu rechnen haben und wird gemeinsam mit Ihnen Termine gestalten bis hin zur Kooperation bei der Entwicklung eines überzeugenden Angebotes.

Interessensgemeinschaft



8. Telefonmarketing und die EU-DSGVO

Das Erheben, Speichern und Verarbeiten personenbezogener Daten unterliegt seit Inkrafttreten am 25. Mai 2018 der europäischen Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO). Damit wird insbesondere der Schutz der personenbezogenen Daten klar definiert und geregelt. Oft erwähnt wird in diesem Zusammenhang auch das sogenannte Double-Opt-In, welches das Einverständnis der betroffenen Person klar erfordert und dokumentiert, wie dieses zu erfolgen hat. Bereits mit der Erfassung des Namens einer potenziellen Kontaktperson für Ihre Telemarketingaktivitäten erheben Sie personenbezogene Daten und unterliegen damit rechtlich der EU-DSGVO.

Für Erhebung, Speichern und Verarbeitung personenbezogener Daten kennt die EU-DSGVO nur zwei Rechtsgrundlagen – die Gesetzesgrundlage und das Einverständnis der betroffenen Person. Meist fehlt jedoch letzteres, da Sie ja genau diese Person überhaupt zum ersten Mal ansprechen – also anrufen wollen. Bleibt also nur die Gesetzesgrundlage. Und das Gesetz erlaubt Ihnen genau dies mit dem Wortlaut „berechtigtes Interesse".

Die proaktive telefonische Kontaktaufnahme zu Unternehmen, also Personen in diesen Unternehmen, ist erlaubt, wenn vermutet werden kann, dass dieses Unternehmen Interesse an Ihren Produkten, Lösungen und Dienstleistungen haben könnte.

Um bei diesen Tätigkeiten des Telefonmarketings rechtskonform zur EU-DSGVO zu handeln, müssen Sie Prozessbeschreibungen erstellen und darin detailliert dokumentieren, wie Sie an diese Daten gelangen, wie Sie diese Daten verarbeiten, wem Sie diese Daten übermitteln und wer in Ihrem Unternehmen Zugriff darauf hat. Das beinhaltet auch die sogenannten technisch-organisatorischen Maßnahmen (TOMs). Dokumentieren Sie so detailliert wie möglich, woher die personenbezogenen Daten stammen, wer sie bei Ihnen im Unternehmen in Ihren IT-Systemen gespeichert oder geändert und ggf. gelöscht hat. Sie sind im Zweifelsfall hier gegenüber der betroffenen Person und auch gegenüber Behörden auskunfts- und rechenschaftspflichtig.

9. Der erste persönliche Termin

Es ist Ihnen nach einem häufig langen Weg und mit viel Geduld gelungen, einen ersten persönlichen Gesprächstermin bei einem potenziellen Neukunden zu vereinbaren und Sie haben damit einen wesentlichen Schritt auf dem Weg zur Errichtung einer neuen Geschäftsbeziehung gemacht. Jetzt kommt es darauf an, diesen Termin bestmöglich zu nutzen und auf den nächsten Schritt im Vertriebsprozess, die Projekt-Evaluation, hinzuarbeiten.

Bereiten Sie den Termin vor. Definieren Sie das Ziel und die Inhalte. Informieren Sie sich, wer seitens des neuen Kunden daran teilnehmen wird und entscheiden Sie, wie Sie den Termin von Ihrer Seite optimal besetzen. Achten Sie auf ein ausgewogenes Verhältnis der Teilnehmerzahl, also kommen Sie nicht zu dritt, wenn vom Kunden nur eine Person daran teilnimmt.

Achten Sie bei der Gestaltung der Agenda darauf, dass Sie ausreichend Zeit für Ihre Fragen und eine Diskussion einplanen, mindestens 50% der Zeit. Eine Präsentation Ihrer Lösung sollte nicht länger als 15 Minuten dauern. Versenden Sie die Agenda vorab an den Kunden in einem möglichst offiziell gestalteten Format. Stellen Sie dort die Zielsetzung des Termins ganz vorn an und überprüfen Sie die Agenda vorab nochmals mit dem Kunden (siehe auch Agendaprozess).

Im Termin müssen Sie nun nicht nur durch Ihre Expertise, Ihre Lösung und Ihr sicheres Auftreten überzeugen, sondern vor allem möglichst viel über den potenziellen Neukunden erfahren. Das ist für die Gestaltung der nächsten Schritte unbedingt erforderlich.

Stellen Sie Fragen, wie:

- Rolle und Zuständigkeit des Ansprechpartners und / oder aller Teilnehmer
- Was müssen Sie tun, um als Experte und Dienstleister wahrgenommen zu werden?
- Welche Themen und Leistungen kauft der Kunde üblicherweise extern?
- Ist es notwendig einen Kontakt zum Einkauf herzustellen?
- Mit wem müssen Sie unbedingt noch sprechen?
- Nach welchen Kriterien und Anforderungen werden heute Dienstleister ausgewählt?
- Kann Ihr Ansprechpartner für Sie einen Folgetermin mit anderen relevanten Personen oder in einem größeren Teilnehmerkreis organisieren?
- Wie kann ein gemeinsames Pilotprojekt aussehen?

10. Vom Angebot zum Auftrag

Das Angebot ist fristgerecht per E-Mail versendet und nun warten viele Verkäufer brav auf eine Entscheidung und den Auftrag. Der Preis scheint gut zu sein und schließlich hat man ja auch an der einen oder anderen Stelle deutliche Stärken und gefühlt sogar den einen oder anderen Wettbewerbsvorteil. Tagelang passiert nichts, der letzte Kontakt war eine recht nüchterne Antwort per E-Mail – „Danke für Ihr Angebot. Wir melden uns bei Fragen und sobald wir uns entschieden haben." Was kann man jetzt noch tun, um den Zuschlag zu erhalten? Offen gesagt, nicht mehr viel. Denn liegen beim Kunden erst einmal alle Angebote auf dem Tisch, ist eine Einflussnahme meist nicht mehr möglich. Und ganz gleich wie oft Sie anrufen und sich nach dem Stand der Entscheidung erkundigen – Sie werden sie nicht mehr beeinflussen können.

Die Weichen werden bereits wesentlich früher gestellt, nämlich schon bevor Sie Ihr Angebot formulieren. HIER beginnt die entscheidende Phase.

Und ganz entscheidend dabei sind:

- Wie lange kennen Sie den neuen Kunden bereits?
- Zu welchen an der Entscheidung unmittelbar oder mittelbar beteiligten Personen haben Sie einen persönlichen Kontakt?
- Kennen Sie das gesamte Buying Center?
- Kennen Sie Ihre Wettbewerber bei dieser Entscheidung?

- Ist es Ihnen gelungen, mit mindestens einer Person aus dem Buying Center eine Interessensgemeinschaft zu bilden und damit klar ein gemeinsames Interesse zu bekunden, damit Ihr Unternehmen den Auftrag erhält?
- Konnten Sie Ihr Angebot bereits vor der endgültigen Abgabe mit Beteiligten des Buying Centers besprechen und somit jeden Einwand beseitigen?
- Haben Sie bereits vor Abgabe des Angebotes über Preise gesprochen?
- Wie hoch ist die Hürde, sich gegen einen Ihrer Wettbewerber und für Sie zu entscheiden?
- Ist es Ihnen ausreichend gelungen, diese Hürde zu kompensieren?

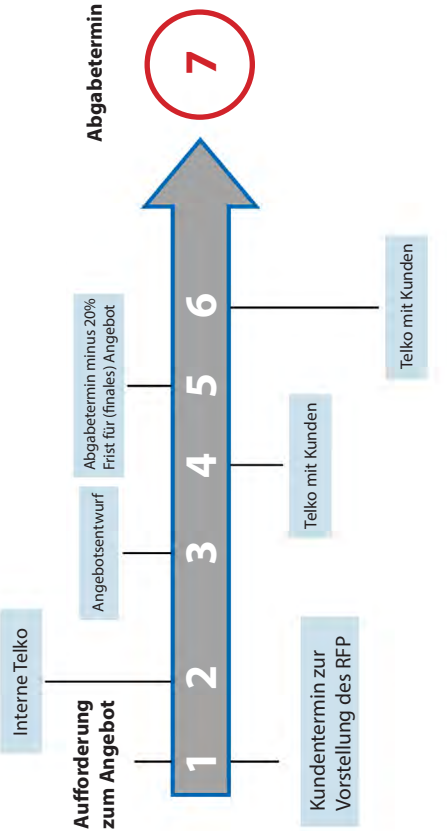
Die Wahrscheinlichkeit, dass ein nicht vorbesprochenes Angebot gewinnt ist sehr viel geringer.

Stimmen Sie mit dem Kunden einen Angebotsprozess ab und halten Sie sich strikt an diesen!

Setzen Sie sich und dem Kunden dafür sieben Termine:

1. Anforderungsspezifikation durch den Kunden
2. Internes Meeting mit allen an der Angebotserstellung beteiligten Personen
3. Erstellung und Versendung des Angebotsentwurfs
4. Gemeinsame Besprechung des Entwurfs, am besten persönlich
5. Versendung des finalen Angebots
6. Gemeinsame Besprechung des finalen Angebots mit dem Kunden
7. Abgabetermin

Angebotsprozess



Anforderung Angebot

Entwerfen Sie Ihr Angebot nach dem letzten Kenntnisstand, markieren Sie es deutlich als Entwurf und senden Sie es an das gesamte Buying Center. Sie beziehen so den Kunden maximal in die Erstellung des Angebots ein und lassen ihn mitwirken. Damit erreichen Sie das Erkennen möglicher Einwände und Hindernisse und können diese vor der endgültigen Entscheidung beseitigen.

Merken Sie sich diesen Satz: „Ihr Angebot ist Ihr letztes Werbemittel vor der Entscheidung".



Action 10
Klingt das alles nach zu viel? Machen Sie es sich leicht. Sprechen Sie mich an: jens.schmidt@plicatec.com

11. Unsere Kunden

Das sagen unsere Kunden



„plicatec hat uns dabei unterstützt, unsere komplexen Dienstleistungsprodukte im Softwareengineering und IT Consulting zu den passenden Kunden zu tragen. Was uns überzeugt hat: das große Netzwerk zu vielen Bedarfsträgern in unserer Industrie und die große technische Kompetenz unserer Berater bei plicatec."

Holger Wolf,
Geschäftsführer MaibornWolff GmbH



„Bereits bei der Findung der richtigen Strategie und der Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen haben wir von der Kompetenz von plicatec mehr als profitiert."

Christian Wagner,
Geschäftsführer in-tech GmbH

„Wir haben sehr kritisch hingeschaut, mit anderen Anbietern am Markt verglichen und uns die Entscheidung nicht leicht gemacht. Überzeugt hat uns neben der Möglichkeit, das System nahezu perfekt an unsere Prozesse anpassen zu können, vor allem das Engagement und die Qualität des persönlichen Kontaktes zu plicatec auf Augenhöhe. Wir hatten seit unserem ersten Telefonat das Gefühl, wirklich in guten Händen zu sein und verstanden zu werden."

Michael Bires,
Vertriebsleiter AVL qpunkt GmbH



„Es ist fast unmöglich Vertriebsexperten zu finden, die komplexe IT-Lösungen und -Dienstleistungen verkaufen können. Die plicatec wurde mir von zwei anderen Unternehmern empfohlen. Beide waren seit vielen Jahren erfolgreich mit der Vertriebsexpertise der plicatec. Heute, einige Jahre später, bin ich froh dieser Empfehlung gefolgt zu sein. Es sind unkomplizierte Markt- und Vertriebsexperten, die genau wissen, was sie tun. Ich empfehle sie liebend gerne weiter."

Karim Khan,
Geschäftsführer pro!vision GmbH



„Die Zusammenarbeit mit plicatec ist für uns ein voller Erfolg. Schnell hat sich gezeigt, dass durch die systematische und professionelle Herangehensweise von plicatec sehr hochwertige erste Kundenkontakte entstanden sind und davon auch viele als Neukunden gewonnen werden konnten.

Wir haben mit plicatec nicht nur einen Partner, der die Kunden für uns findet und den Kontakt herstellt, sondern gleichzeitig einen erfahrenen Vertriebsexperten auf Augenhöhe. Diese Art der Neukundengewinnung ist für einen mittelständischen Softwarehersteller wie uns die ideale Wahl."

Andreas Berlandi, Geschäftsführer
Kirchhoff Datensysteme Software GmbH & Co.KG

„Wir haben große Ziele und deshalb keine Human- und Kapitalressourcen, um einen eigenen professionellen und strategischen Vertrieb aufzubauen. Warum auch, wenn es dafür einen Spezialisten wie plicatec gibt?"

Oliver McKenzie, Geschäftsführer
Kirchhoff Datensysteme Software GmbH & Co.KG



„Bereits nach der ersten Web-Präsentation von xmiCRM war diese Lösung eindeutig der Favorit in unserem schon länger dauernden Auswahlprozess eines CRM-Systems für KST.

xmiCRM hat uns durch seine Benutzerfreundlichkeit und die einfache, schnelle und pragmatische Möglichkeit zur Umsetzung überzeugt. Besonders wichtig war uns vor allem, das System auf einer Hardware-Plattform in unserem Haus betreiben zu können und damit die vollständige Kontrolle über alle sensiblen Kunden- und Auftragsdaten zu haben.

Im Rahmen der Einführung von xmiCRM hat plicatec für uns weitere nützliche, zeitsparende und unseren Vertriebs- und Angebotsprozess deutlich beschleunigende Funktionen ergänzt und vollständig in den Standardfunktionsumfang von xmiCRM integriert.

Mit dem neuen Angebotsgenerator sind wir nun in der Lage, binnen weniger Sekunden individuelle Angebote mit unserem CRM-System zu erstellen und diese auch direkt aus dem CRM-System heraus zu versenden – eine Funktion, die uns die Arbeit so sehr erleichtert."

Christine Skribanek, Vertriebsmitarbeiterin KST Motorenversuch GmbH



„Wir hätten diesen Schritt schon viel früher machen sollen, denn mit xmiCRM steigern wir nicht nur die Effizienz unseres Vertriebes sondern auch den Erfolg und die Qualität unserer Maßnahmen zur Gewinnung neuer Kunden. Mit xmiCRM kann SimuForm nun alle Informationen und Aktivitäten über den gesamten Vertriebsprozess, über die beiden Standorte des Unternehmens hinweg, über alle involvierten Mitarbeiter und sogar Kooperationsunternehmen transparent machen und integrieren."

Christian Klimmek,
Geschäftsführer SimuForm GmbH



„Den Ausschlag für die Beauftragung der plicatec GmbH hat die langjährige und umfassende Kenntnis branchentypischer Prozesse und Anforderungen entlang automobiler Wertschöpfungsnetze gegeben, sowie das internationale Know-how der plicatec-Mitarbeiter."

Udo Jankowski, Geschäftsführer
Tecosim Technische Simulation GmbH

Durch plicatec gewonnene Endkunden

■ ACTS - Advanced Car Technology Systems ■ Adam Opel ■ Adient ■ AHP Merkle ■ Airbus ■ Alfmeier Präzision ■ Alfred Kärcher ■ Amazonen-Werke ■ AUDI ■ Autoliv ■ BASF ■ Bayer ■ Benteler ■ BMTS Technology ■ BMW ■ Bombardier ■ Borg Warner ■ BorgWarner Turbo Systems ■ BOS Gruppe ■ Bösel Plastic Management ■ Brose Fahrzeugteile ■ BSH Hausgeräte ■ BSM - BankingSysteme und Managementberatung ■ Buderus ■ BWF Group ■ BYK Additives & Instruments ■ C.D. Wälzholz ■ Carl Schlenk ■ Claas ■ Daihatsu ■ Daimler ■ De Paauw ■ Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt ■ DEUTZ ■ Dräxlmaier Gruppe ■ Dura Automotive Systems ■ Dynamit Nobel ■ E.ON Ruhrgas ■ EADS ■ Erdrich Umformtechnik ■ Ergo Direkt Versicherungen ■ EvoBus ■ Evonik Industries ■ F. REYHER Nchfg. ■ Faurecia ■ Fendt ■ FIAT ■ FORD ■ Framatome ■ Friedrich Boysen ■ Frimo Lotte ■ Gebr. Heller Maschinenfabrik ■ Georg Fischer ■ Gerresheimer Regensburg ■ Getrag ■ Getriebebau Nord ■ GKN Driveline ■ GM Korea ■ Grob-Werke ■ Hamberger Industriewerke ■ Hella ■ Hella Behr Plastic Omnium ■ Hexpol TPE ■ Hirschmann Automotive ■ HKM Hüttenwerke ■ Honda ■ Hoppecke Batterien ■ Hörmann Automotive ■ Hyundai/Kia ■ IAC Group - International Automotive Components ■ IFA Rotorion ■ Ipsen Pharma ■ Isovolta ■ ISOVOLTAIC SOLINEX ■ Isuzu ■ Jaguar ■ Johnson Controls ■ Jowat Klebstoffe ■ Joyson Safety Systems ■ Karl Dungs ■ Karl Mayer Textilmaschinenfabrik ■ KHS ■ KION Group ■ KIRCHHOFF Automotive ■ Klöckner Desma ■ KNF Neuberger ■ KSB Pumpen und Armaturen ■ Land Rover ■ Lear Corporation ■ Lehmann & Voss ■ Linde ■ LuK ■ Lukad Holding ■ Magna International ■ MAHLE Behr Service Asia ■ MAN ■ MBTech ■ Mercedes-AMG ■ Miltenyi Biotec ■ Montaplast ■ MTU Aeroengines ■ MTU Friedrichshafen ■ Nissan ■ Oxea ■ Parker Engineering ■ Perkins Engines ■ Plastal ■ Porsche ■ Recaro ■ Renault ■ Rissland Kunststoffe ■ Robert Bosch ■ Röchling ■ Sanofi ■ Schaeffler ■ Schindler Aufzüge ■ Schuler Group ■ SEAT ■ SHW - Schwäbische Hüttenwerke ■ Siemens ■ Siemens Generatoren ■ Siemens Healthcare ■ Siemens Rail Systems ■ Siemens VDO ■ SMP Deutschland ■ Solvay ■ Stiebel Eltron ■ STIHL ■ ThyssenKrupp ■ ThyssenKrupp Federn und Stabilisatoren ■ TI Automotive ■ Toyota ■ Troester ■ TRW Automotive ■ Unitymedia ■ Vaillant ■ Visteon Electronics Germany ■ Vogt Plastic ■ Volkswagen ■ Voxeljet ■ Wagon Automotive ■ WELA -Plast ■ Winergy ■ ZF Friedrichshafen ■ ZF Sachs ■ ZF Stemwede ■ ZKW Group ■ und viele weitere ...

Vielen Dank an die Mitarbeiter der plicatec für diese herausragende Leistung.

12. Über den Autor



Jens Schmidt, Jahrgang 1969, ist seit über 20 Jahren passionierter Business Developer. Seine berufliche Laufbahn umfasste verschiedene Engagements als Vertriebsbeauftragter und Senior Consultant, überwiegend in den Bereichen von komplexen IT-Lösungen mit kleineren bis hin zu konzernweiten internationalen Großprojekten in der europäischen Fertigungsindustrie.

Seit 2014 ist er Geschäftsführer der plicatec business development GmbH und hat damit Business Development zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell gemacht – zusammen mit seinem Mitgesellschafter und ebenfalls Geschäftsführer César López.

Seine Aufgaben im Unternehmen umfassen heute die Betreuung und Führung mehrerer Kunden im strategischen und operativen Business Development, die Erarbeitung erfolgreicher Go-to-Market Modelle und die Entwicklung eines CRM-Systems für einen effizienten Neukundengewinnungsprozess.

Seit 1998 lebt Jens Schmidt in der historischen Stadt Endingen am Kaiserstuhl. In seiner Freizeit fährt Jens Schmidt gerne mit dem Fahrrad durch den Breisgau, komponiert mit dem Keyboard Tanzmusik und widmet sich gerne bei Fernreisen der asiatischen Kultur.

Dank

Nicht zuletzt möchte ich an dieser Stelle noch César López für die Beratung und Unterstützung bei der Auswahl, Zusammenstellung und Beschreibung der einzelnen Themen danken.

13. Anhänge

Übungsblatt zur Argumentationskette

Ihre Firma

Zielfirma/Fallbeispiel .....

Ansprechpartner/Fkt. .....

Standpunkt
Ich behaupte ...
Begründung
Der Grund dafür ist ...
Beispiel
Stellen Sie sich vor, dass ...
Schlussfolgerung
Deshalb sollten Sie ...
Appell / Kontrollfrage
Wäre es nicht sinnvoll ...

Anmerkungen:

1a. Warum sollen Kunden mit Ihnen einen Termin vereinbaren?

Unterscheiden Sie dabei nach der Ausgangssituation und der Funktion des Ansprechpartners! Ergänzen Sie ggf. weitere Ansprechpartner.

Ausgangssituation / Funktion Ansprechpartner	Vergleichbare Lösung im Einsatz, bspw. von ?	Arbeitet bereits mit Mitbewerber, bspw. ?	Beschäftigt sich mit dem Thema, bspw. ?
Vice President...			
Projektleiter			
Fachbereich 1 (wer?)			
Fachbereich 2 (wer?)			
Fachbereich 3 (wer?)			
Einkauf			

1b. Welcher Ansprechpartner erfährt welchen Nutzen durch Ihre Firma?

Nennen Sie den jeweils größten Nutzen durch Ihre Firma je Funktion des Ansprechpartners!
Ergänzen Sie erforderlichenfalls weitere Ansprechpartner.

	größter Nutzen
Vice President...	
Projektleiter	
Fachbereich 1 (wer?)	
Fachbereich 2 (wer?)	
Fachbereich 3 (wer?)	
Einkauf	

2. Stärken und Schwächen

Bitte streichen Sie ggf. Nichtutreffendes

Stärken ▼	Schwächen ▼
Ihre Lösungen	Ihre Lösungen
Ihre Firma - Erfahrung in... - nachgewiesene Best Practices - Kosteneffezienz	Ihre Firma

3. Was ist innovativ und einzigartig am Thema der Lösung mit Ihrer Firma?

innovativ

einzigartig

4. Wohin geht der Trend für das Thema Ihrer Lösung?

Nennen Sie Einsatzgebiete und Anwendungen! Bitte streichen Sie ggf. Nichtzutreffendes.

aktuell	nähere Zukunft	langfristig

visionär

5. Was schlagen Sie einem Kunden vor, der mit Wettbewerbern arbeitet?

Unterscheiden Sie dabei nach dem Wettbewerber! Gibt es einen grundsätzlichen Vorschlag?

	Ihr Vorschlag
generell	
Wettbewerber 1 (wer?)	
Wettbewerber 2 (wer?)	
Wettbewerber 3 (wer?)	
andere	

6. Warum haben sich die bestehenden Kunden für Ihre Lösung und Ihre Firma entschieden?

Unterscheiden Sie dabei nach den Gründen für die Entscheidung für Ihre Lösung und Ihre Firma

	Warum Ihre Lösung?	Warum Ihre Firma?
Kunde 1		
Kunde 2		
Kunde 3		
Kunde 4		
Kunde 5		

7. Einsatz-Ideen für Ihre Lösungen und Cross-Selling-Potenziale

Wofür könnte Ihre Lösung speziell im definierten Zielmarkt eingesetzt werden?
Welche Cross-Selling-Potenziale hätte das jeweils für Ihre Firma?

	Ansprechpartner beim Kunden	Möglicher Einsatzfall	Cross-Selling-Potenzial für Ihre Firma
Bereich 1			
Bereich 2			
Bereich 3			
Bereich 4			
Bereich 5			