



# **VERTRIEBSHANDBUCH**

**KURZ UND BÜNDIG**

**EIN „MUSS“ FÜR ALLE EXISTENZGRÜNDER UND UNTERNEHMER  
VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN – UND ERST  
RECHT FÜR DEN VERTRIEB IN DER GROSSINDUSTRIE.**

# INHALT

<b>01</b>	Vertriebshandbuch	S 01
<b>02</b>	Vertrieb in Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und in der Großindustrie	S 01
<b>03</b>	„In neun Schritten zum Auftrag“	S 01
<b>04</b>	Vertrieb in Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und in der Großindustrie	S 04
<b>1.</b>	Kundendaten und Adressen	S 04
<b>2.</b>	Adressenqualifikation	S 04
<b>3.</b>	Erstkontakt zum richtigen Mitarbeiter beim Kunden	S 05
<b>4.</b>	Folgekontakte zum Ansprechpartner	S 05
<b>5.</b>	Persönliches Treffen beim Kunden	S 05
<b>6.</b>	Nachfassen	S 05
<b>7.</b>	Angebot	S 05
<b>8.</b>	Auftragsverhandlung	S 06
<b>9</b>	Auftrag	S 06
<b>05</b>	Stufe 1: CRM – Das Wissen um den Kunden	S 6
<b>06</b>	Stufe 2: Adressenqualifikation	S 07
<b>07</b>	Stufe 3: Telefonakquise - „Erstkontakt zum richtigen Mitarbeiter beim Kunden“	S 09
<b>01</b>	Phase 1: Vorzimmerbarriere – Sekretärin	S 10
<b>02</b>	Phase 2 – Gesprächseröffnung beim Chef (dem Gesprächspartner)	S 11
<b>03</b>	Phase 3 – Kompetenzauslotung	S 11
<b>04</b>	Phase 4 – Ihr Unternehmen vorstellen	S 11
<b>05</b>	Phase 5 – Kundenreaktion	S 12
<b>06</b>	Phase 6 – Bedarfsermittlung	S 13
<b>07</b>	Phase 7 – Terminvereinbarung und Abschluss	S 13
<b>08</b>	Phase 9 – Zusammenfassung – Verabschiedung	S 13
<b>08</b>	Stufe 4: Telefonakquise - „Folgekontakte zum Ansprechpartner beim Kunden“	S 13
<b>09</b>	Das Verkaufsgespräch - Persönliches Treffen mit dem Kunden	S 14
<b>01</b>	Phase 1: Begrüßung und Kontaktherstellung	S 14
<b>02</b>	Phase 2: Gesprächseröffnung	S 15
<b>03</b>	Phase 3: Bedarfsermittlung	S 15
<b>04</b>	Phase 4 Informationspause.	S 15
<b>05</b>	Phase 5 Präsentationsphase (Argumentation- und Beweisphase)	S 16
<b>06</b>	Phase 6 Einwandintegration	S 16
<b>07</b>	Phase 7 Abschlussphase	S 16
<b>08</b>	Phase 8 Gesprächsabschluss	S 17

<b>10</b>	<b>Stufe 6: Telefonakquise - "Nachfassen beim Kunden"</b>	S 17
<b>11</b>	<b>Stufe 7: Das Angebot</b>	S 18
<b>01</b>	<b>Einleitung</b>	S 18
<b>02</b>	<b>Liefer-/Leistungsumfang</b>	S 19
<b>03</b>	<b>Technische Erläuterungen</b>	S 19
<b>04</b>	<b>Kaufmännische Textmodule</b>	S 19
<b>12</b>	<b>Stufe 8: Wie wird eine Auftragsverhandlung geführt?</b>	S 20
<b>01</b>	<b>Kernfragen bei Vergabeverhandlungen</b>	S 20
<b>02</b>	<b>Wichtigste Punkte der Verhandlungsstrategie</b>	S 21
<b>03</b>	<b>Schlüssel zum Erfolg: Gutes Zuhören .</b>	S 21
<b>04</b>	<b>Auftragsvergabe Verhandlung: Diese Punkte müssen Sie beachten</b>	S 21
<b>13</b>	<b>Stufe 9: Der Auftrag .</b>	S 22
<b>01</b>	<b>Nach dem Auftrag ist vor dem Auftrag!</b>	S 23
<b>02</b>	<b>Nachtrag: Bestandskunden- oder Neukundenakquise?</b>	S 23



## Vertrieb in Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und in der Großindustrie

Der Vertrieb Ihrer Firma, ob jung oder alt, sollte besser funktionieren, erfolgreicher arbeiten. Es kommen nicht genug Aufträge. Ihr Unternehmen produziert Klasseprodukte, Dienstleistungen. Aber die Kasse stimmt nicht. Heute beginne ich eine Artikelserie zum Vertrieb. Meine Leser erhalten Anregungen, den Vertrieb zu verbessern. Ich schreibe eine Geschichte, wie schrittweise der Vertrieb zum Erfolg geführt wird. Die Anregungen und Hinweise gelten für junge Unternehmen ebenso wie für gestandene Unternehmen.

Meine Geschichte besteht aus neun Stufen. Erst wenn Ihr Vertrieb diese neun Stufen durchlaufen hat, kommt es zum begehrten Auftrag. Trifft auf Sie nicht zu? Mag sein! Stimmt aber doch. Und wenn nicht, dann haben Sie eben Glück gehabt. Glück gehört zum Geschäft. Aber eine Systematik, also eine Vertriebssystematik darf nicht auf die Komponente „Glück“ bauen. Ansonsten kommt der Absturz in die Krise irgendwann. Das ist so sicher wie das „Amen in der Kirche“

Was ist wichtiger für Ihr Unternehmen, ein guter Vertrieb oder gute Produkte bzw. Dienstleistungen? Diese Frage zu beantworten ist müßig, eher ideologisch. Ich möchte mich hier darauf nicht einlassen. Welche Bedeutung kommt dem Marketing zu? Marketing, die Ausrichtung aller Handlungen im Unternehmen auf den Kunden, ist ein Extrathema. Je nach Produkt und Dienstleistung steht mal das Marketing und mal der Vertrieb im Vordergrund. Konsumgüter sind eher marketingorientiert, Investitionsgüter eher vertriebsorientiert. In diesem Artikel geht es nur um den Vertrieb.

Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen eine Geschichte, eine Story, wie Sie im Vertrieb zum Auftrag kommen. Ich liefere Ihnen heute ein Muster, wie Sie in neun Schritten zum Erfolg gelangen.



### 1. Kundendaten und Adressen

Fangen Sie heute damit an! Grundlage ist eine zentrale Adressdatei, für jeden Mitarbeiter im Vertrieb zugänglich. Jeder neue Kundenkontakt, jede Veränderung beim Kunden wird eingepflegt. Wer das nicht kontinuierlich verfolgt, verbrennt Geld. Was ist wertvoller für ein Unternehmen, das Wissen um die Kunden oder das Knowhow um die eigenen Produkte/ Dienstleistungen?

Stellen Sie sich diese Frage immer wieder! Kundenadressen kann man kaufen. Zum Beispiel bei der IHK, bei Verbänden, bei Schober – besonders Letzteres ist teuer. Also gilt, nur die Hälfte dieser Adressen ist brauchbar. Adressen kann man auch durch Recherchieren beschaffen, aus dem Internet, aus Branchenverzeichnissen – das kostet Zeit. Der aufmerksame Leser erkennt schnell, welchen Wert eine gepflegte Kundenadressdatei ausmacht.



## 2. Adressenqualifikation

Sie haben Kunden mit großem Bedarf (A-Kunden) und Kunden mit wenig Bedarf (CKunden). Von Vorteil für das Vertriebsgeschehen ist, das Netzwerk um den und beim Kunden gut zu kennen. Ansprechpartner, Entscheider, Chef, Einkäufer, ... In einem gut gepflegten Adresspool werden diese Daten laufend ein gepflegt. Hier ist das Wissen um die Kunden gesammelt und steht jedem im Vertrieb zur Verfügung, dem Chef und den Mitarbeitern, den gestandenen und den jungen Kollegen.



## 3. Erstkontakt zum richtigen Mitarbeiter beim Kunden

Wer ist der richtige Ansprechpartner beim Kunden? Wer ist der Entscheider? Wie erreiche ich ihn? Ein schwieriges und aufwändiges Unterfangen, besonders bei Neukunden. Dazu entwickelt der erfahrene Vertrieb eine Story, schreibt eine Geschichte. In einem Folgeartikel erhalten Sie vielfält dazu.



## 4. Folgekontakte zum Ansprechpartner

Meist ist es mit dem ersten Kontakt nicht getan. Der Kunde überlegt, recherchiert. Nun gilt es, sich wieder in Erinnerung zu bringen. Ein wichtiger Bestandteil der Vertriebssystematik! Vielleicht erhalten sie schon beim zweiten Kontakt ein Gesprächstermin – oder beim dritten Kontakt, oder erst beim vierten ...



## 5. Persönliches Treffen beim Kunden

Jetzt sind wir schon ein ganzes Stück weiter. Der Kunde nimmt sich Zeit für uns. Wir konnten einen Besuchstermin vereinbaren. Das ist Ihre Große Chance, den Kunden von uns und unseren Produkten/ Dienstleistungen persönlich zu überzeugen.

Wie läuft ein solches Treffen ab? Entwickeln sie ein Gesprächskonzept. Auch hierzu erhalten Sie in einem Folgeartikel Anregungen. Wichtig ist, sich genau auf den Gesprächspartner einzustellen. Weg vom "Ich-Standpunkt". Und hin um „Du- (Sie -) Standpunkt“. Schlecht ist: "Mein Produkt hat folgende Eigenschaften ...". Besser ist: "Bei Ihrer Anwendung bringt Ihnen unser Produkt folgende Verbesserungen ...". Stellen sie immer die Dinge aus der Sicht des Kunden dar!



## 6. Nachfassen

Ihr persönliches Treffen mit den Kunden war gut verlaufen. Was nutzt Ihnen das? Sie haben nur ein Ziel, den Auftragserfolg. Also kontaktieren Sie Ihren Gesprächspartner wieder. Das alles gehört zur Vertriebssystematik. "Wir hatten ein Konstruktives Treffen. Heute möchte ich noch einmal die Vorteile unseres Produktes für einen Einsatz bei Ihnen in Erinnerung bringen ..."



## 7. Angebot

Der Kunde meldet Bedarf an. Er stellt eine Anfrage, mündlich oder schriftlich. Ihr Angebot nennt nicht nur Preis und Funktionen. Es beschreibt auch sämtliche Randbedingungen, Liefere- und Leistungsgrenzen, Preisbindung Liefertermin und so weiter. Entwickeln sie eine gute Angebotskultur!



## 8. Auftragsverhandlung

Jetzt kommt es darauf an. Sie stehen kurz vor dem Erfolg. Die Auftragsvergabebehandlung steht an. Es darf nur einen Gewinner geben: Sie! Sie haben viele Schritte im Vorfeld erfolgreich absolviert. Heute haben sie die Chance zum erfolgreichen Abschluss. Eine gute Vorbereitung ist unabdinglich. Sie haben alle Partner im Vorfeld noch einmal kontaktiert, sind bestens informiert. Die Verhandlung ist taktisch geschickt durchzuführen. Hinhören, zuhören, Fragen stellen. Erst verstehen was die andere Seite will. Wohin soll die "Reise gehen"? Will der Kunde überhaupt den Auftrag vergeben oder handelt es sich lediglich um eine Vorverhandlung? Nicht zu früh das „eigene Pulver verschießen“. Erst wenn ich weiß, woran ich bin, kann ich Position beziehen. Dann bin ich dran und erst jetzt mache ich klare Aussagen dazu.



## 9. Auftrag

Die Partner sind sich einig. Sie erhalten den Zuschlag. Nun gilt es alles festzuzurren. Der Auftrag ist schriftlich zu bestätigen. Die letzte Chance, zu noch verbleibenden Unklarheiten Stellung zu beziehen. Dann steht die Vereinbarung, der Vertrag, das Werk, wie die Partner sich verstehen wollen. Die Auftragsabwicklung geht los.

**Nach dem Auftrag ist vor dem Auftrag! Das Vertriebsgeschehen geht weiter. Neue Kunden müssen gewonnen werden. In neuen Schritten zum nächsten Auftrag.**

### Stufe 1: CRM – Das Wissen um den Kunden

Es gibt zahlreiche Gründe, die aus Sicht eines Unternehmens für die Übernahme eines Konkurrenten sprechen können. Zu den häufigsten, wenngleich nicht immer ausschlaggebenden, zählt der Zugriff auf den Kundendaten-Pool des Mitbewerbers. Hierdurch erlangt er nicht nur potenzielle Neukunden, sondern kann sich unter Umständen auch Zugang zu einem Markt verschaffen, der ihm bis dahin verschlossen war. Nicht selten sind Unternehmen daher bereit, sich diese Informationen für eine Menge Geld zu erkaufen.

Nun ist das Wissen um dieses kostbare Gut- den Kunden- Sache des Vertriebs und der Vertriebssystematik. Besitzt Ihr Vertrieb ausreichend gute Kenntnisse über Ihre Kunden? Übt Ihr Vertrieb eine genügend hohe Marktmacht aus?

Der Schlüssel hierzu liegt in der konsequenten Pflege aller kundenbezogenen und -relevanten in einem zentralen DV-Tool (CRM- Customer Relation Managment)- und zwar vom ersten Tag an, ein Bestandteil guter Vertriebssystematik. Wenn der Vertrieb bei der Pflege der Daten nicht mit der erforderlichen Regelmäßigkeit sowie entsprechenden Einstellung und nötigen Sorgfalt zu Werke geht – dann kann das zu einem großen Schaden für das Unternehmen führen. Sowohl in finanzieller Hinsicht als auch in Bezug auf einen stagnierenden oder rückläufigen Kundenbestand in der Datenbank.

Wie bereits angedeutet, sollte der Vertrieb nicht nur zum Sammeln von Adressdaten gehalten werden, sondern darüber hinaus versuchen, alle zu einer Person verfügbaren Informationen zusammenzutragen. Das können beispielsweise deren Funktion (Geschäftsführer, Entscheider, Betreiber, Ansprechpartner) oder Interessengebiete (Versand von Infobriefen, Katalogen, Flyern) sein. Darüber hinaus aber auch eigene Notizen, die während des persönlichen Kontaktes mit dem Kunden erstellt werden. Diese sollten laufend gesammelt, aktualisiert und dabei wie in ein Tagebuch eingetragen werden. Etwa: „18.10.2010, Telefonat mit Herrn Huber: hatte noch keine Zeit; in zwei Wochen wieder melden“ oder „31.10.2010, Besuch bei Herrn Huber: Angebotserstellung bis 6. November“.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, welches DV-Tool für diese Arbeit am besten geeignet ist. Immerhin gibt es auf dem Markt eine Fülle an CRM-Systemen. Das Problem bei der Auswahl besteht darin, dass die Beurteilung der Funktionen und Feature erst nach einer bestimmten Testphase möglich ist – im Idealfall sogar im laufenden Unternehmensbetrieb.

Für mich ist das entscheidende Kriterium bei der Wahl die Einfachheit eines DV-Tools, unter anderem deswegen, weil es dann auch in den meisten Fällen sofort auf Akzeptanz bei der Mitarbeiterschaft stößt. Aus diesem Grund verwende ich Outlook von Microsoft. Dieses Programm enthält ein enorm breites Spektrum an Funktionen, ist dabei aber weitestgehend intuitiv bedienbar und daher einfach in der Anwendung. Doch nicht nur das ist entscheidend, sondern auch der Umstand, dass es sehr weit verbreitet und daher vielen PC-Anwendern bereits bekannt ist.

Ein gutes DV-Tool allein garantiert aber noch keinen Erfolg. Denn es handelt sich dabei nur um ein Hilfsmittel – das erst noch vom Anwender genutzt und richtig eingesetzt werden muss.

Und um das sicherzustellen, ist die Unternehmensführung gefragt. Sie muss die Vertriebsmitarbeiter zunächst mit der Bedienung des Programms vertraut und ihr die Vorteile von dessen Einsatz verständlich machen – und sie anschließend permanent zur konsequenten Pflege der Kunden Informationen im CRM-System anhalten. Es dürfen dann keine Ausnahmen mehr akzeptiert, keine Schubladenadressen oder Schattenadressen in EXCEL geduldet werden. Auch das ist ein Bestandteil einer Systematik im Vertrieb, Bestandteil einer Vertriebssystematik.

Soweit es die Systematik zur Sammlung und Pflege von Kundendaten betrifft, ist das nun alles schön und gut. Das Ganze hat nur einen Haken: was tun, wenn überhaupt keine Kundendaten vorliegen? Wie beispielsweise im Falle eines Neustarts eines Geschäftszweiges, der Ausrichtung auf eine neue Branche oder erst recht bei der Gründung einer neuen Existenz? In diesen Fällen müsste dann erst ein Adress-Pool neu angelegt oder gekauft werden.

Letztgenanntes ist beispielsweise bei der Industrie- und Handelskammer oder auch im Internet möglich, aber oft sehr kostspielig. Wenn Sie kein Geld investieren können oder wollen, bleibt nur die Möglichkeit, sich die nötigen Adressen über Recherchen selbst zu beschaffen. Hierzu können sie ebenfalls das Internet oder aber auch die Branchenverzeichnisse nutzen.

## Stufe 2: Adressenqualifikation

Die systematische und gute Pflege von Kundenadressen ist eine elementare Aufgabe des Vertriebes und Bestandteil erfolgreicher Vertriebssystematik. Was sich aber in der Theorie so gut anhört, ist in der Praxis kaum anzutreffen. Aus jahrelanger persönlicher Erfahrung als Unternehmensberater von kleinen und mittleren Unternehmen weiß ich, dass die wenigsten Firmen eine klare Vertriebssystematik entwickelt haben. Meist wird dort noch mit "Schubladenadressen" gearbeitet, wobei die entsprechenden Mitarbeiter diese im besten Fall "individuell", das heißt also ohne Regeln und nach eigenem Ermessen und im schlimmsten Fall garnicht pflegen. Das Fehlen einer zentralen, für alle Vertriebsmitarbeiter leicht zugänglichen Adressdatei geht mit einer außerordentlich unökonomischen, ineffizienten Arbeitsweise einher, die für alle Beteiligten eine zeitliche Mehrbelastung und in Folge dessen für die betroffenen Unternehmen unnötige Mehrkosten darstellen. Fast schlimmer wiegt allerdings der Umstand, dass sie das Wissen um ihre Kunden sträflich vernachlässigen. Das soll aber nachfolgend nicht das Thema sein, sondern die "Qualifizierung" von Adressen, die idealerweise gut gepflegt in einer zentralen Datei gespeichert sind.

Unter Qualifizierung ist die Überprüfung von erworbenen oder gekauften Firmenadressen gemeint, die im Internet im Schnitt zu einem Preis von 0,50 Euro pro Kontakt erhältlich sind. Um das Material effizient nutzen zu können, muss jede Adresse unter anderem zunächst daraufhin gecheckt werden, ob eine Firma noch existiert und tatsächlich ein Zielkunde ist, ihre Anschrift und Telefonnummer korrekt sind oder der genannte Ansprechpartner wirklich der Richtige ist. Eine Faustformel besagt, dass lediglich jede zweite Adresse diese Kriterien erfüllt und somit für ihren Käufer von Nutzen ist. Bedenkt man hierbei noch, dass Unternehmen meist Dateien mit mehreren Tausend Kontakten erwerben, wird nicht nur der finanzielle "Streuverlust" deutlich, sondern auch der mit der Qualifizierung verbundene zeitliche Aufwand. Um diesen nun möglichst gering zu halten, sollte zu Beginn der Arbeit ein gutes Konzept erstellt werden. Ich empfehle dabei die Bildung von Kategorien, deren Verwaltung im Übrigen mithilfe von Outlook ausgesprochen gut lösbar ist. Nachfolgend stelle ich einige Anregungen für mögliche Kategorien vor:

- Einteilung nach A-, B- und C-Kunden
- Adressen für Newsletter
- Adressen von Neukunden
- Adressen von Bestandskunden
- Service-Adressen
- Adressen für Mailings

	Definition	Beschreibung	Chancen/Risiko	Wert der Kunden
<b>A-Kunden</b>	Hohe Umsatzbedeutung geringe Anzahl	Sehr wichtige Kunden die unbedingt gepflegt werden müssen.	müssen profitabel sei: Kunden nutzen Machtposition aus.	<b>A-Kunden</b> A
<b>B-Kunden</b>	Mittlere Umsatzbedeutung	weniger wichtige Kunden: profitabel	werden möglicherweise unterschätzt: potentielle A-Kunden?	<b>B-Kunden</b> <b>B-Kunden</b>
<b>C-Kunden</b>	Geringe Umsatzbedeutung hohe Anzahl	Unwichtige Kunden: oft nicht profitabel: wirtschaftliche Bearbeitung notwendig	Bearbeitungsaufwand in der Regel zu hoch: Leichtsinnigkeit kann aber zu Unzufriedenheit führen.	<b>C</b> <b>C-Kunden</b>
				<b>Anzahl der Kunden</b>

Sind die Kategorien erst einmal angelegt, sollte auch noch über die Besuchsfolge nachgedacht werden, also die Zyklen, in denen ein Kunde betreut werden soll. Wichtig bei der Qualifizierung von Adressen ist, dass man sich von dem mit ihr verbundenen Arbeitsaufwand nicht entmutigen lässt, da ihr Nutzen die Anstrengungen schnell aufwiegt.

Um möglichen diesbezüglichen Hemmungen bei den Mitarbeitern vorzubeugen, gehe ich immer nach dem gleichen Schema vor. Im Beisein aller Beteiligten werden die Adressen im Schnelldurchgang durchgesprochen, was bedeutet: eine Teamsitzung, die im Idealfall nur einige Stunden dauert. In dieser Zeit werden die Adressen in Kategorien (mehrere Kategorien bei einem Kunden sind erlaubt) eingeteilt, zum Beispiel nach einer A-, B- und C-Unterscheidungslogik, wobei Fehler bei der Ersteinteilung mangels besseren Wissens durchaus passieren (dürfen). – A-Kunden = sehr gute Kunden, – B-Kunden = gute Kunden und – C-Kunden = Kunden für Mitnahmegeschäfte) Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, dass der Vertrieb bereits nach kürzester Zeit seine Arbeit aufnehmen kann – und zwar sinnvollerweise zuerst mit den A-Kunden. Sie sind ihrer Zahl nach zwar erfahrungsgemäß die wenigsten, zugleich lassen sich mit ihnen aber am ehesten Geschäftserfolge erzielen.

Können Sie nun besser nachvollziehen, wenn ich sage: **“Vertrieb kann man lernen. Vertrieb ist Handwerk und keine Kunst!”** Wesentliche Grundlage dieses Handwerks im Vertrieb ist eine gute und einfache Vertriebssystematik.

### **Sufe 3: Telefonakquise - „Erstkontakt zum richtigen Mitarbeiter beim Kunden“**

Das Telefon ist eine großartige Erfindung. Es hat wie kaum eine andere technische Errungenschaft unser Kommunikationsverhalten beeinflusst, indem es uns in die Lage versetzt, bequem, schnell und von nahezu jedem Ort und zu jeder Zeit mit anderen Menschen in Kontakt zu treten. Es erstaunt daher nicht, dass das Telefon auch vermehrt dort zum Einsatz kommt, wo ein persönliches Vis-a-vis-Gespräch zwar notwendig, aufgrund bestimmter Rahmenbedingungen aber nicht möglich ist: in den Vertriebsabteilungen von Unternehmen. Im dritten Teil der Serie „Vertrieb in kleinen und mittleren Unternehmen“ möchte ich daher aufzeigen, wie das Telefon als Akquise-Instrument genutzt werden kann.

Das Erreichen eines Erstkontaktes mit dem richtigen Mitarbeiter/ Ansprechpartner eines Zielkunden gehört zu den grundlegendsten und wichtigsten Aufgaben bei der Telefonakquise und gehört zur guten Vertriebssystematik. Trotz ihrer hohen Bedeutung für die Unternehmen wird diese Tätigkeit aber vielfach unterschätzt und (deswegen) meist nicht mehr von den eigenen Vertriebsmitarbeitern übernommen, sondern an Callcenter „outgesourced“. Das birgt neben Vorteilen – in erster Linie Zeitersparnis – eine große Gefahr.

Denn nachdem die Kundendaten sorgfältig recherchiert und qualifiziert wurden, heißt es, bestimmte Maßnahmen zu erfassen und Regeln zu beachten, wenn der erste telefonische Annäherungsversuch an einen bis dato fremden Gesprächspartner nicht gleichzeitig der letzte bleiben soll. Hierzu müssen die Callcenter-Agents aber zuvor richtig instruiert beziehungsweise geschult werden.

Ein weiterer Nachteil der Ausgliederung der Telefonakquise besteht zudem darin, dass den Vertriebsmitarbeitern dadurch ein wichtiger Teil in der Kommunikation mit dem potenziellen Neukunden entgeht. Beispielsweise erfahren sie in aller Regel nicht, welchen ersten Eindruck der potenzielle Neukunde vom Unternehmen (vermittelt bekommen) hat. Darüber hinaus werden sie der Chance beraubt, schon sehr frühzeitig eine persönliche Beziehung zu ihm aufzubauen.

Wie schafft man es nun aber, innerhalb kürzester Zeit über das Telefon das Vertrauen eines Unbekannten zu gewinnen und ihn davon zu überzeugen, dass er durch eine Kooperation einen Vorteil und Nutzen für sich erfährt? Was muss beachtet werden, damit er sich beim ersten Anruf gerne die Zeit für ein Gespräch nimmt und nicht direkt auflegt? – Das soll anhand des nachfolgenden Gesprächsleitfadens aufgezeigt werden. Er ist in Satzgruppen gegliedert, mit denen auf die unterschiedlichen Reaktionen des Kunden während eines Telefonats reagiert werden kann und die Sie als Orientierung für Ihren eigenen Leitfaden nutzen können. Ziel der Ausführungen soll die „Gewinnung eines Termins für ein Erstgespräch bei einem Neukunden“ sein.

### **Vorbereitung**

Bedenken Sie:

- Der Unterschied zwischen dem richtigen Wort und dem beinahe richtigen Wort ist wie der Unterschied zwischen einem Blitz und einem Glühwürmchen.
- Die Fähigkeit zum Verkaufen ist wichtiger als das Fachwissen.
- Der Beruf des Verkäufers ist ein Verhaltensberuf. Das gilt sowohl für die Mitarbeiter im Vertrieb als auch für jene im Callcenter.
- Fachliche Details haben im Akquise-Erstgespräch wenig zu suchen.
- Ziel ist der Vor-Ort-Termin!

Zu Beginn eines Arbeitstages ist es wichtig, sich ein paar Minuten Zeit für die optimale Vorbereitung der täglichen Arbeit zu nehmen. Hierzu gehört beispielsweise die Bereithaltung aller notwendigen Unterlagen und ausreichend Getränke. Es ist wichtig, immer wieder zu überprüfen, wie man spricht, denn Gefühle und Stimmungen übertragen sich am Telefon! Und Freundlichkeit wirkt nur dann echt, wenn sie von innen kommt. Versuchen sie daher, sich nach Möglichkeit zu entspannen und den Alltagsstress abzustreifen. Wer mag, kann während eines Telefongesprächs auch gerne in seinem Büro umher spazieren. Überzeugen Sie durch gute Laune! Lächeln sie so, dass Ihr Gesprächspartner es „hören“ kann. Es folgen nun Anregungen zum „Anfassen“ zu den einzelnen Phasen der Telefonakquise.

### **Phase 1: Vorzimmerbarriere – Sekretärin**

Größeren Unternehmen ist eine Telefonzentrale vorgeschaltet, die ohne weitere Umstände an die Sekretärin des erwünschten Gesprächspartners verbindet. Hier allerdings gilt es, eine schwierige Hürde zu nehmen. Immerhin hat das Sekretariat auch die Aufgabe, dem Chef Unwichtiges vom Hals zu halten. Mit welcher Strategie können Sie die Sekretärin nun aber davon überzeugen, dass Ihr Anruf für den Chef wichtig ist?

Finden Sie Ihre eigenen Formulierungen! Es folgen dazu verschiedene Anregungen.

Anrufer: Susanne Huber von der Musterfirma in Köln  
Sekretärin: Bettina Schulz

Chef: Herr Heinz (das ist unsere Zielperson)

*„(Einen) schönen guten Tag, Frau Schulz! Mein Name ist Susanne Huber von der Musterfirma in Köln.“*

Jetzt gilt es, eine Menge zu beachten. Der Tonfall muss stimmen. Die Wortwahl und die Satzbildung müssen passen. Die Sekretärin ist zu überzeugen, dass das Durchstellen des Anrufes für den Chef von Wichtigkeit ist.

*„Bitte verbinden Sie mich mit Herrn Heinz.“*

Besser ist es, wenn Sie einen Aufhänger für das Gespräch haben.

*„Letzte Woche hat Herr Heinz ein Schreiben von uns erhalten. Hierzu habe ich einige Fragen und Anregungen. Würden Sie mich bitte mit Herrn Heinz verbinden.“*

*„Wir hatten vergangenen Donnerstag miteinander telefoniert. Sie baten mich, heute anzurufen, wenn Herr Heinz von seiner Dienstreise zurück ist.“*

Schlecht ist es, den Namen des Chefs bei der Sekretärin zu erfragen. Diesen sollten Sie bereits kennen und im Vorfeld eruiert haben, zum Beispiel über die Telefonzentrale. Ein anderer Weg kann auch ein vorgeschalteter Anruf bei der Sekretärin sein mit der Ankündigung einer Zusage, für die Sie Vor- und Zunamen der verantwortlichen Person benötigen.

Vermeiden Sie den Konjunktiv:

*„Ich hätte gern Herrn ... gesprochen“ / „Wäre es möglich ...“!!*

Formulieren Sie vielmehr direkt und zielorientiert:

*„Frau Schulz, ist Herr Heinz zu sprechen?“*

Eine besonders schwierige Phase folgt auf die Frage der Sekretärin: „Um was geht es denn?“ Vermeiden Sie, das Geschäftsanliegen vorzutragen. Sie laufen dann nämlich Gefahr, eine ablehnende Antwort der Sekretärin zu erhalten: „Da sind wir bereits bestens eingedeckt, Danke, kein Bedarf!“ Antworten Sie hier ausweichend. Es geht jetzt weniger um das Produkt. Benutzen Sie Formulierungen wie:

*„Es geht um den Termin“ / eine „... persönliche Einladung“ / ein „... Kennenlernen“ / einen „... persönlichen Vergleich“ / ein „... persönliches Abwägen“.*

Gut ist es, einen Anknüpfungspunkt zu verwenden. Hier eignet sich der Hinweis auf zugesandtes Informationsmaterial. Oder Sie nehmen Bezug auf eine frühere Verabredung:

*„Herr Heinz hat beim letzten Telefonat gebeten, mich jetzt erneut zu melden.“*

*„Frau Schulz, wenn es im Augenblick ungünstig ist, melde ich mich gern später noch einmal. Ist es besser nach der Mittagspause oder am Nachmittag?“*

*„Frau Schulz, Sie sagten mir, dass jetzt um 15:00 Uhr der richtige Zeitpunkt sei, ...*

„Betrachten Sie die Sekretärin als Verbündete:

*„Was schlagen Sie vor?“*

## “Phase 2 – Gesprächseröffnung beim Chef (dem Gesprächspartner)”

Wenn Sie erfolgreich waren und durchgestellt wurden, ist die Eröffnung des Gesprächs mit der Zielperson einfach und erfolgt wie bei der Sekretärin:

*„Tagesgruß, Firma, Name“.*

## Phase 3 – Kompetenzauslotung

Fragen Sie zur Sicherheit:

*„Ist es richtig, dass Sie zuständig sind für ...“*

## Phase 4 – Ihr Unternehmen vorstellen

Trainieren Sie, Ihr Unternehmen während eines Telefonats in wenigen Sekunden vorzustellen. Versuchen Sie dabei, Punkte wie Branche, Schwerpunkt, Standort und Produkt/Dienstleistung zu erwähnen und sie in einer stringenten Reihenfolge zu präsentieren. Dann nennen Sie den Anlass für Ihren Anruf, denn Sie wollen ja einen Gesprächstermin beim Kunden erwirken. Mögliche Gründe, die Sie in diesem Zusammenhang nennen können, sind: Interesse an einem persönlichen Kennenlernen, die Erläuterung neuer Produkte oder Dienstleistungen, das Aufzeigen von (weiteren) Vergleichsmöglichkeiten von Produkten oder Dienstleistungen oder auch die gemeinsame Prüfung einer Zusammenarbeit.

Am besten ist es, wenn Ihr Telefonanruf im Kontext einer „Story“ steht. Möglicherweise haben Sie den Kunden bereits im Vorfeld auf Ihr Unternehmen aufmerksam gemacht. Das könnte mittels Brief, Fax oder Mail erfolgt sein. In einem solchen Fall knüpfen Sie das Gespräch an dieses Ereignis an.

*„Wir sind ein neues, leistungsfähiges Unternehmen aus der ...-Branche. Es geht um verbesserte Marketinganwendungen für Sie. Sie werden in einem persönlichen Gespräch die Vorteile dieser Produkte/Dienstleistungen kennenlernen.“*

*„Herr Heinz, wir haben Ihnen vor ein paar Tagen ein Fax zukommen lassen, um Ihnen die Musterfirma als neuen Ansprechpartner bekannt zu machen. Hatten Sie bereits Gelegenheit, dieses Angebot zu prüfen?“*

*„Zur Optimierung Ihres Einkaufs haben wir Ihnen vor ein einigen Tagen ein unverbindliches Fax zukommen lassen. War dieses Fax interessant für Sie?“*

*„Zur Planung und Optimierung Ihres Bedarfs an ... haben wir vergangene Woche eine Informationskampagne durchgeführt. War dieses kostenlose Angebot für Sie interessant?“*

## Phase 5 – Kundenreaktion

Jetzt kommt es auf Ihre gute Gesprächstechnik an! Der Kunde hat Ihnen zugehört und trägt nun Einwände und Bedenken vor. Und auch wenn diese von vielen „Verkäufern“ gefürchtet werden, so stellen sie ganz im Gegenteil ein gutes Signal dar. Sie zeigen nämlich, dass sich der Kunde inhaltlich mit Ihrem Produkt / Ihrer Dienstleistung auseinandersetzt hat und sie ihn schon teilweise für sich gewinnen konnten. Die „Profi-Telefonierer“ wenden an dieser Stelle des Gesprächs nun ihre speziellen Einwandbehandlungstechniken an:

*„Herr Heinz, ganz einfach, wir sind ...“*

*„Wir möchten Sie von unserer Leistung überzeugen und bieten zum Einstand einen Besuchstermin an“*

*„Herr Heinz, ganz einfach, wir bieten kostenlos eine Information über ... an. Dieses Gespräch dauert höchstens 15 Minuten.“*

*„Wenn Sie im Moment keine Zeit haben, dann melde ich mich einfach ein anderes Mal wieder. Vielleicht passt es dann besser.“*

*„Sie lernen einen neuen Partner für ... kennen. Auch wenn Sie auf diesem Gebiet / in diesem Bereich bereits versorgt sind, haben Sie den Vorteil, für die Zukunft einen alternativen Partner an Ihrer Seite zu wissen. Wie klingt das für Sie?“*

*„Herr Heinz, wir wollen auch keinerlei Verpflichtung erzeugen. Wir möchten Sie ... Sie werden dieses kurze Gespräch nicht bereuen!“*

## Phase 6 – Bedarfsermittlung

Sie konnten den Kunden für sich gewinnen und er ist zu einem Gesprächstermin bereit. Jetzt geht es darum, möglichst viel über ihn in Erfahrung zu bringen, denn das ist die beste Vorbereitung für Ihr Treffen. Also fragen Sie den Kunden:

*„Prima, Herr Heinz, damit wir uns optimal vorbereiten können, wo drückt Sie der Schuh am meisten? Bei ..? Oder benötigen Sie zurzeit eine spezielle Lösung für ...?“*

## Phase 7 – Terminvereinbarung und Abschluss

Jetzt gilt es, alle Vereinbarungen festzuhalten.

*„Bleibt die Frage, welcher Zeitpunkt in Ihrem Tages-/Wochenablauf am besten für ein Treffen geeignet ist. Im Laufe des Vormittages oder besser am Nachmittag? Nächste Woche Dienstag oder Mittwoch?“*

*„Ausgezeichnet Herr Heinz, dann halten wir fest: Am kommenden Mittwoch um 16:00 Uhr bei Ihnen im Büro.“*

## Phase 9 – Zusammenfassung – Verabschiedung

Schaffen Sie einen guten Abgang und fassen Sie alle Vereinbarungen nochmal zusammen:

*„Herr Heinz, dann bedanke ich mich für das nette Gespräch und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.“*

Sie können auch individuell hinzufügen:

*„Schönes Wochenende / Schönen Nachmittag / Schönen Abend / Gute Fahrt / Gute Besserung und Auf Wiederhören!“*

Oder alternativ:

*„Herr Heinz, wir hoffen, wir konnten Ihre Zufriedenheit mit uns heute ein bisschen steigern! Ich wünsche Ihnen ...“*

Geschafft – sie haben einen Besuchstermin vereinbart! Nun gilt es, diesen vorzubereiten. Auch das Vor-Ort-Gespräch beim Kunden läuft dabei in mehreren Phasen ab, die ich im fünften Teil dieser Serie unter dem Titel „Persönliches Treffen beim Kunden“ beschreibe. Für Sie gilt es jetzt aber erst einmal, sich Ihren eigenen, persönlichen Gesprächsleitfaden zu erstellen. Am besten, Sie machen sich gleich an die Arbeit. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg.

### Stufe 4: Telefonakquise - „Folgekontakte zum Ansprechpartner beim

#### Kunden“

Es mag sein, dass Sie Glück hatten und schon in einem der früheren Schritte einen Auftrag an Land ziehen konnten. Der Regelfall ist das allerdings nicht. Daher widmen wir uns in Teil 4 unserer Vertriebssystematik dem Thema “Nachfassen”. Stellen Sie am Telefon Folgekontakte zu Ihrem Ansprechpartner her! Bringen Sie sich in Erinnerung! Melden Sie sich einmal, mehrmals – in Abständen von Tagen, Wochen oder Monaten. So bleiben Sie im Gedächtnis Ihres potenziellen Geschäftspartners. Und irgendwann ist es dann soweit und es findet Ihr “Persönliches Treffen mit dem Kunden” statt, worauf im fünften Teil der Serie eingegangen wird.

Halten Sie die Ergebnisse eines jeden Anrufes fest. Entwickeln Sie dazu eine einfache Berichterstattung, bei der Sie Kurznotizen über die Telefongespräche vermerken: Datum, Inhalt der Gespräche, Vereinbarungen zur weiteren Vorgehensweise sowie Termine zur Wiedervorlage (Verfolgungsvermerk). Leiten Sie auch Ihre Mitarbeiter an, so zu arbeiten. Nutzen Sie ein einfaches Customer Relation Management-Tool (CRM), beispielsweise Outlook.

## Stufe 5: Das Verkaufsgespräch - Persönliches Treffen mit dem Kunden

Sie haben als Vertriebs-Mitarbeiter oder Akquisiteur erfolgreich den Kontakt zu einem potenziellen Kunden aufgebaut und stehen nun vor der Frage: Was muss ich beim bevorstehenden ersten Verkaufsgespräch beachten? Welche Vorbereitungen muss ich treffen, welche Strategien berücksichtigen und vor allem welche Fehler vermeiden?

Hierbei sollen Ihnen meine nachfolgenden Ausführungen einen kurzen Leitfaden an die Hand geben.

Bereits bei der telefonischen Verabredung für den persönlichen Termin mit dem Neukunden haben Sie wichtige Informationen erhalten. Hierzu zählen beispielsweise seine Angaben zu den Herausforderungen im Unternehmen oder zum Bedarf nach speziellen, individuell maßgeschneiderten Lösungen. Diese sollten Sie noch durch eigene Recherchen zum Kunden, dessen Betrieb und die möglichen Bedürfnisse ergänzen. Derart vorbereitet fahren Sie nun zu ihrem ersten Vis-a-vis-Treffen mit ihrem Kunden.

### Phase 1: Begrüßung und Kontaktherstellung

Jedes Verkaufsgespräch verläuft individuell, keines gleicht dem anderen. Und dennoch gibt es einige Regeln, die für alle Gespräche gelten und daher beachtet werden sollten. Das beginnt bereits bei der Begrüßung.

Schauen Sie Ihren Gesprächspartner an, wenn Sie ihm die Hand geben, und versuchen Sie dabei Augenkontakt zu gewinnen. Strahlen Sie Ruhe, Herzlichkeit und Sympathie für Ihr Gegenüber aus. Brechen Sie das Eis mit einer freundlichen Bemerkung, etwa über den offenen Empfang an der Pforte, die netten Worten der Sekretärin, ein Bild im Büro oder Ihren ersten Eindruck von dem Unternehmen. Seien Sie positiv! Vermitteln Sie Ihrem Gesprächspartner Wertschätzung und Anerkennung.

Aus eigener beruflicher Erfahrung weiß ich, dass bei der Begrüßung noch viele Fehler gemacht werden – auch oder gerade deswegen, weil es sich hierbei um etwas handelt, das jeder von uns schon unzählige Male in seinem Leben praktiziert hat. Während sich im persönlichen Alltag daraus aber in der Regel keine allzu großen negativen Konsequenzen für uns ergeben, kann die falsche Begrüßung eines Geschäftskontaktes bereits die Weichen für den weiteren Verlauf des Gesprächs stellen. Und damit indirekt über den Erfolg oder Misserfolg der Verhandlungen entscheiden.

### Phase 2: Gesprächseröffnung

Bei der Gesprächseröffnung gilt es, kühlen Kopf zu bewahren. Sie sind gut vorbereitet und hoch motiviert, sie wollen den Kunden beeindrucken und erfolgreich ein Geschäft abwickeln. Dabei laufen Sie aber Gefahr, mit der Tür ins Haus zu fallen, ihn dadurch zu überrumpeln und gegebenenfalls sogar zu verschrecken.

Geschickter und erfolgversprechender ist es hingegen, zunächst eine gute Gesprächsatmosphäre aufzubauen. Haben Sie keine Scheu, ihren Gesprächspartner in einen Small Talk zu verwickeln! Denn er erwartet von Ihnen an dieser Stelle noch keine Diskussion über das Thema, das der Grund Ihres Treffens ist.

Wie bei der Begrüßung, so können auch bei der Gesprächseröffnung sich spontan ergebende Themen von Ihnen intuitiv genutzt werden. Gegenstände im Büro des Kunden sagen beispielsweise oftmals etwas über dessen Hobbys oder Vorlieben aus. Wenn Sie Interesse für sie zeigen, es gegebenenfalls sogar schaffen, aus ihnen Gemeinsamkeiten zwischen Ihrem Gesprächspartner und Ihnen herzuleiten, dann befinden Sie sich auf bestem Weg, Vertrauen und eine gute Gesprächsatmosphäre aufzubauen. Dem Profi-Verkäufer gelingt es manchmal, über scheinbare Nebenthemen bereits den Boden für das spätere Hauptthema aufzubereiten.

### Phase 3: Bedarfsermittlung

Ist der Einstieg ins Gespräch erst einmal gefunden, gilt es, den Bedarf des Kunden zu ermitteln. Vermeiden Sie es auch jetzt weiterhin, Ihren Gegenüber mit Anpreisungen Ihrer Dienstleistungen, der Vielfalt an Funktionen und Eigenschaften Ihres Produkts oder anderen Selbstbeweihräucherungen an die Wand zu reden – für die er sich zu allem Überfluss vielleicht sogar nicht einmal interessiert. Lassen Sie vielmehr den Kunden reden und hören Sie aufmerksam zu und hin.

Um seinen Bedarf nämlich zutreffend ermitteln zu können, muss Ihnen der Kunde selbst beschreiben, wo ihn der Schuh drückt. Und während er das tut, überlegen Sie leise für sich, ob Ihr Angebot seinen Ansprüchen genügen kann. Gehen Sie mit gezielten Fragen auf seine Nöte ein und versuchen derart, Antworten auf für Sie wichtige Punkte zu erhalten. Etwa, ob der Kunde bereit ist, den erforderlichen Betrag für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung auszugeben?

In dieser Phase des Gesprächs sollten Sie Ihren Kunden so viel wie möglich reden lassen, ihn dabei aber gekonnt mit der gesamten Ihnen zur Verfügung stehenden Palette an Fragen lenken: angefangen bei offenen Fragen über Suchfragen, Alternativfragen, geschlossenen Fragen bis hin zur Abschlussfrage.

### Phase 4 Informationspause

Sie haben es geschafft! Sie wissen nun um den Bedarf des Kunden und haben eine Vorstellung davon, was er für die Bereitstellung einer Lösung zu investieren bereit ist. Jetzt sollten Sie ihm und sich eine kleine Verschnaufpause gönnen – nicht zuletzt, um die ausgetauschten Informationen sacken zu lassen. Versuchen Sie, das bis hierhin sehr sachlich und nüchtern gehaltene Gespräch etwas aufzulockern und die Atmosphäre ein wenig zu entspannen. Dazu können Sie sich einer netten Begebenheit, eines Witzes oder eines anderen geeigneten Themas bedienen.

## Phase 5 Präsentationsphase (Argumentation- und Beweisphase)

Nun ist die Zeit für Ihren großen Auftritt gekommen! Sie können Ihrem Kunden endlich ihr Produktportfolio vorstellen. Achten Sie dabei aber ganz besonders auf zwei Dinge: Offerieren Sie nur jene Lösungen, die er auch tatsächlich benötigt. Bemühen Sie sich also, so weit wie möglich seine zuvor im Gespräch getätigten Aussagen und die von Ihnen extrahierten Informationen in Ihrer Präsentation zu berücksichtigen. Denn nicht Ihr Produkt steht im Vordergrund, sondern Ihr Kunde.

Desweiteren sollten Sie nicht mit Ihrem Wissen protzen. Bemühen Sie sich darum, Ihrem Gegeüber Ihr Angebot in klar verständlichen, nicht zu fachspezifischen Worten näherzubringen Sie zudem nur jene Feature hervor, die ihn tatsächlich betreffen oder interessieren könnten. Der Kunde denkt weniger in den technischen Einzelheiten der vielfältigen Funktionen, sondern ist vielmehr am Nutzen für sich und sein Unternehmen interessiert. Vergessen Sie daher den „Ich“- Standpunkt und versetzen Sie sich in den Kunden: Wie ist seine Sichtweise, seine Denke und wo liegen seine Vorteile?

## Phase 6 Einwandintegration

Vielleicht wähnen Sie sich am Ende der fünften Phase bereits am Ziel, haben aber ganz im Gegenteil die Zweifel und daraus resultierenden Einwände des Kunden. Haben Sie davor aber keine Angst!

Irrtümlicherweise fürchten Verkäufer die Einwände des Kunden, übersehen hierbei aber ein wichtiges Detail: Das Vorbringen von Einwänden bedeutet eigentlich, dass man den Kunden schon beinahe für sich gewonnen hat. Wie ich in meinen Ausführungen zur Telefonakquise breits beschrieben habe, sind Einwände nämlich ein Indiz dafür, dass sich der Kunde inhaltlich mit dem angebotenen Produkt oder der Dienstleistung auseinandergesetzt hat. Und das ist ein gutes Zeichen!

Wenn Sie sich gut auf das Gespräch vorbereitet haben, Ihr Produkt etwas taugt und den Anchen des Kunden genügen kann, dann werden Sie imstande sein, alle seine Zweifel auszuräumen. Die Einwand-Phase bietet Ihnen darüber hinaus die Möglichkeit, den Kunden endgültig für sich und ihr Angebot zu gewinnen.

## Phase 7 Abschlussphase

Nachdem Sie den Kunden nun wirklich überzeugt haben, gilt es, „den Sack zuzumachen“. Viele Verkäufer machen den Fehler, es an dieser Stelle der Verhandlungen zu keinen klaren Abschlüssen kommen zu lassen. Vielmehr verlassen Sie mit stolzeschwellter Brust den Kunden, in wusstsein, ein gutes Verkaufsgespräch geführt zu haben. Sie verschwenden keinen Gedanken dran, dass der Kunde seine Meinung bis zum nächsten Kontakt vielleicht wieder ändern könnte.

Begehen nicht auch Sie diesen Fehler. Versuchen Sie daher, den Kunden- soweit möglich noch vor Ort zu verpflichten. Das wird in aller Regel kein Verkaufsabschluss sein, da dieser meist noch Angebote und Verhandlungen voraussetzt. Es gibt aber Möglichkeiten, den Kunden in die Pflicht zu nehmen und an sich zu binden.

So können Sie beispielsweise diese Frage stellen: „Nehmen wir einmal an, der Preis unseres Angebotes hält das, was hier besprochen wurde: bis wann werden Sie sich für uns entscheiden?“ Zuggeben, diese Frage geht recht weit. Sie sollten aber Vereinbarungen treffen, die nächste Schritte nach sich ziehen.

## Phase 8 Gesprächsabschluss

Wenn Sie am Ende eines Verkaufsgesprächs angelangt sind, sollten Sie Ihre Freude über das interessante und gute Gespräch zum Ausdruck bringen. Zudem sollten Sie die wichtigsten Gesprächsergebnisse zusammenfassen und die getroffenen Vereinbarungen wiederholen. Darauf folgt dann die freundliche Verabschiedung mit den guten Wünschen.

Vergessen Sie nicht: Sie haben Zeit und Geld in das Treffen mit dem Kunden gesteckt und ein erfolgreiches Verkaufsgespräch geführt. Vernachlässigen Sie daher die Nachbereitung nicht, wenn Sie ins Büro zurückkehren. Machen Sie sich Notizen zu dem Gespräch, organisieren Sie die Widervorlage und beginnen Sie mit der Erledigung der getroffenen To Do's. Je früher Sie Ihrem Kunden weitere Ergebnisse präsentieren können, desto besser.

## Stufe 6: Telefonakquise - "Nachfassen beim Kunden"

Vor dem Termin ist nach dem Termin. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmer (StartUp, Existenzgründer) bestimmte Dinge verinnerlichen, beherrschen und immer wieder anwenden. Hierzu gehört auch die Notwendigkeit / Pflicht / Taktik / Strategie, sich telefonisch laufend beim Kunden in Erinnerung zu bringen. Das gilt nicht nur für das Herstellen von Folgekontakten, sondern auch für das "Nachfassen". Beide Themen sind eng miteinander verknüpft und ich habe sie im 4. Teil der Reihe "Vertrieb in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)" beschrieben. Im Kern geht es darum, Kundenkontakte aufrecht zu halten und mit guter Telefonakquise in den verschiedenen Phasen des Vertriebsprozesses weiter zu pflegen. Das gilt natürlich ganz besonders dann, wenn ein "Persönliches Treffen beim Kunden" erfolgreich verlief und die Geschäftsbeziehung nicht im Sande verlaufen soll. Und noch was: Vergessen Sie nicht, sich über jedes Telefonat Notizen zu machen. Irgendwann nach einem oder nach drei Telefonaten werden sie Erfolg haben und dann kommt es zum Schritt 7: „Angebot“.

## Stufe 7: Das Angebot

Kürzlich reichte mir ein Existenzgründer aus Köln sein Konzept eines Angebotes zur Prüfung ein.

Die Angebotserstellung gehört zu einer guten Vertriebssystematik. Das betrifft nicht nur den optischen Eindruck sondern erst recht den sachlichen Inhalt. Bei meinen Beratungen zum Vertrieb von KMU in der Region von Köln bis Münster wird häufig eine fachliche Unterstützung bei der richtigen Gestaltung von Angeboten gefragt. Ich entwickle dann Angebotsmodule und Standardtexte, welche fallweise in die individuellen Angebote einzubauen sind. Ein Korrespondenzhandbuch mit verschiedenen Textmodulen sollte immer Bestandteil einer Vertriebssystematik sein. Das gilt für Existenzgründer wie für gestandene Unternehmen (KMU).

Grundlage eines Angebotes ist die Anfrage des Kunden. Diese kann mündlich oder schriftlich vorliegen. In seiner Anfrage beschreibt der Kunde seinen Bedarf. Aber nicht nur das. Es werden auch die Schnittstellen zu den Lieferungen und Leistungen festgelegt, also was der Kunde beistellt und was der Lieferant erbringt.

Angebote müssen technisch einwandfrei ausgearbeitet sein. Das erfolgt in der Beschreibung des Liefer- und Leistungsumfanges. Dann sind die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu bepreisen. Zuletzt sind kaufmännische und juristische Festlegungen zu treffen.

Was hat der Kunde und was braucht der Kunde? Das, was dazwischen liegt, das macht den Leistungsumfang des Angebotes aus. Demzufolge gehört zu umfangreichen Angeboten auch eine Definition der Schnittstellen. Was stellt der Kunde bei und was kommt vom Lieferanten?

Ein Angebot besteht immer aus verschiedenen Modulen. Nachfolgend gebe ich konkrete Hilfen zu den einzelnen Modulen und Textbausteinen.

**Einleitung**

Wir danken für Ihre Anfrage [das Gespräch] vom xxx und bieten wunschgemäß an:

**Liefer-/Leistungsumfang**

Pos	Anzahl	Einheit	Bezeichnung	Einzelpreis	Gesamtpreis
1	1	Stück	Einreichung der Webseite	500,00 €	500,00 €
2	20	Stück	Websites	50,00 €	1,000,00 €
3	8	Stunden	Schulung	75,00 €	600,00 €
		<b>Gesamtpreis</b>			<b>2,100,00 €</b>

**Technische Erläuterungen**

Der Leistungsumfang sowie die Randbedingungen sind in den beiliegenden “Technischen Erläuterungen” beschrieben.

**Kaufmännische Textmodule**

Im Anschluss an den Liefer- und Leistungsumfang ist festzulegen, wie sich der Preis versteht, wie die Zahlung zu erfolgen hat, wie lange das Angebot gilt, welche Lieferzeiten anfallen und welche “Allgemeinen Lieferbedingungen” zugrunde liegen. Mit den folgenden Textbausteinen liefere ich dem aufmerksamen Leser gute Hilfen bei seinen zukünftigen Angebotsformulierungen:

Die Preise verstehen sich netto [ab Werk], zuzüglich jeweils gültiger Mehrwertsteuer. Zahlung erbitten wir im Auftragsfall sofort wie folgt:

- 50 % des Auftragswertes bei Auftragserteilung
- 50 % des Auftragswertes nach Lieferung

jeweils zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer Die Lieferzeit beträgt zwei Wochen ab Bestellung. [Zwischenverkauf behalten wir uns vor.

Wir halten uns an unser Angebot bis zum xx.xx.xxxx gebunden. Danach ist unser Angebot freibleibend. Im Übrigen gelten unsere “Allgemeinen Geschäftsbedingungen AGB”. Wir hoffen, dass unser Angebot Ihren Wünschen entspricht und würden uns über einen Auftrag freuen.

## Stufe 8: Wie wird eine Auftragsverhandlung geführt?

Der Weg bis zur erfolgreichen Akquise eines Neukunden ist oftmals sehr lang und von Rückschlägen und Absagen gesäumt. Jeder gute Vertriebsmitarbeiter muss daher ein hohes Maß an Frustrationstoleranz mitbringen und imstande sein, sich trotz der erlebten Enttäuschungen, Fehlschlägen und Niederlagen immer wieder aufs Neue selbst zu motivieren. Am besten gelingt das dem Vertriebler durch sowohl zurückliegende als auch in einem aktuellen Projekt erzielte (Teil-)Erfolge: Gewinnung neuer Interessenten, erfolgreiche Kundengespräche oder die Aufforderung zur Abgabe eines Angebots.

Die hoffentlich auf das Angebot folgende Einladung zur Auftragsvergabebehandlung stellt natürlich das angestrebte Ziel – den Auftrag – und gleichzeitig das Ende eines langen Vertriebsprozesses dar. Ein Scheitern auf dieser Stufe bedeutet daher nicht nur, dass alle zuvor geleisteten Mühen und Kosten vergebens waren, sondern unter Umständen sogar den Verlust eines potenziellen Neukunden an einen Mitbewerber. Es gilt daher, in der anstehenden Verhandlung noch einmal über sich hinaus zu wachsen und alles zu geben. Doch was muss dabei beachtet werden? Hierauf möchte ich Ihnen nachfolgend einige Antworten geben.

### Kernfragen bei Vergabebehandlungen

Bei der Vergabebehandlung stehen technische Details zum Produkt meist nicht mehr im Vordergrund, da diese bereits im Vorfeld abgehandelt wurden. Sie können sich daher bei Ihren Vorbereitungen auf das finale Gespräch voll und ganz auf die folgenden Fragen konzentrieren, die bei dem Treffen eine zentrale Rolle spielen (können):

- Wer nimmt an den Verhandlungen teil?
- Sind Nachbesserungen Ihres Angebots erforderlich?
- Wer sind Ihre Mitbewerber?
- In welcher Reihenfolge wird mit den Bietern verhandelt?

Haben Sie den Mut, Ihren Gesprächspartnern diese Fragen zu stellen – Sie können nur gewinnen. So signalisiert Ihnen beispielsweise ein letzter Platz in der Reihenfolge der Verhandlungen erfahrungsgemäß die höchsten Auftragschancen. Um diesen zu erhalten müssen sie aber – und das gilt für die gesamte Vergabephase und ist wichtiger als bei allen vorherigen Bemühungen – geschickt taktieren. Überzeugen Sie ihren angehenden Kunden davon, dass Sie den begehrten letzten Platz unbedingt haben müssen. Seien Sie dabei couragiert, einfallsreich, durchschlagend – und kämpfen Sie bei Bedarf mit harten Bandagen. Aus eigener, jahrzehntelanger Praxis im Vertrieb in Köln, Essen, Dortmund und Karlsruhe kann ich Ihnen versichern, dass Ihre Mitbewerber sich nicht scheuen werden, auch am Rande der Legalität zu agieren, um Ihnen Ihren fast schon sicher geglaubten Kunden noch abspenstig zu machen.

## Wichtigste Punkte der Verhandlungsstrategie

Sobald Sie das Umfeld abgecheckt und die genannten Informationen aus Gesprächen mit den Geschäftspartnern beschafft haben, sollten Sie sich eine passende Verhandlungsstrategie überlegen. Dabei gilt es, diese Punkte so gut wie möglich zu beleuchten:

- Was wissen Sie über den Wettbewerb?
- Was weiß der Wettbewerb über Sie?
- Wie wird sich der Wettbewerb verhalten?
- Welche Gegenstrategien wird der Wettbewerb entwickeln und wie gehen Sie damit um?

Stellen Sie sich zum Abschluss dieses Sondierungsprozesses noch die folgende, nicht leicht zu beantwortende aber enorm hilfreiche Frage: **Was glaubt der Wettbewerb, wie Sie denken, dass er denkt?**

Zugegeben, das hört sich alles recht theoretisch an. Sobald Sie sich aber mit den Fragen eingehender befassen, offenbart sich Ihnen umgehend ihr Praxisbezug und sie werden sich optimal auf Ihr Treffen vorbereiten können.

### Schlüssel zum Erfolg: Gutes Zuhören

Allerdings sollten Sie dann eine wichtige Regel nicht vergessen, die Sie schon beim ersten persönlichen Treffen mit dem Kunden befolgt haben (sollten): Lassen Sie ihn reden und hören sie zunächst nur zu! Denn: Der Kunde führt die Verhandlung. Das soll aber natürlich nicht heißen, dass Sie nicht an den passenden oder erforderlichen Stellen nachhaken und Fragen formulieren können.

Hören Sie auch besonders genau hin, wenn sich die verschiedenen Mitarbeiter auf Kundenseite untereinander austauschen. Versuchen Sie, die unterschiedlichen Nuancen der jeweiligen Aussagen zu erfassen. Je nach Kontext können Sie daraus ableiten, in welche Richtung Sie das Gespräch drehen, wie Sie argumentieren, welche (unterschwellig) Vorbehalte Sie noch ausräumen müssen, um an Ihr Ziel zu gelangen.

### Auftragsvergabe Verhandlung: Diese Punkte müssen Sie beachten

Nachfolgend habe ich Ihnen zur Orientierung eine Liste mit den wichtigsten Punkten erstellt, die in der Auftragsvergabe Verhandlung in der vorgegebenen Reihenfolge unbedingt abgearbeitet werden sollten:

Letzte Klärungen zur Technik beziehungsweise zum Leistungsumfang und zu den Schnittstellen des Auftrages. **Achtung:** Dieser Punkt kann Kostenveränderungen zur Folge haben. Klärung der kaufmännischen Konditionen, die unter anderen Folgende sein können:

- Liefertermine
- Gewährleistungen
- Haftung
- Gefahrenübergänge
- Abnahmen
- Lieferbedingungen (AGB)

- Vereinbarungen zur Zahlungsweise: Wann sind welche Raten fällig?
- Überlegungen zu Preisbindungen: Bei langfristigen Geschäften kann es sein, dass Preisanpassungen über die Laufzeit erforderlich werden.
- Erst wenn all diese kaufmännischen und technischen Details geklärt sind, lassen Sie die sprichwörtliche Katze aus dem Sack und kommen zur **Preisvereinbarung**.

In komplizierten Fällen kann es Ihnen hierbei allerdings passieren, dass Sie und Ihr Team um eine „**Auszeit**“ bitten und die Vergabeverhandlung unterbrechen müssen. Das ist oft dann der Fall, wenn neue Gegebenheiten sowie Ihre zuletzt getätigten Aussagen zum Preis und zu eventuell zuvor noch offen gebliebenen Punkten intern (nochmals) besprochen werden müssen. Sie können – und sollten – diese Pause auch dazu nutzen, um gemeinsam mit Ihren Kollegen die Verhandlungsstrategie auf Basis der neuesten vorliegenden Fakten zu diskutieren und gegebenenfalls anzupassen. Sind von beiden Seiten alle Fragen beantwortet, erteilt der Kunde entweder sofort den Auftrag – oder er benötigt noch eine „Denkphase“. Im letzteren Fall sollten Sie nicht zögern, zum Abschluss der Verhandlung diese Frage zu stellen: „Wie geht es jetzt weiter?“

**Und ich wünsche Ihnen zum Abschluss dieses Kapitels recht viel Erfolg!**

### **Stufe 9: Der Auftrag**

Sie haben es geschafft! Ihr Kunde hat Ihnen den Zuschlag erteilt. Es gibt nur einen Sieger! Es war ein langer Weg, oftmals mit Rückschlägen und Absagen gesäumt und bis an die Grenzen der Frustrationstoleranz. Dieses Mal war der Weg mit Erfolg gekrönt. Der Auftrag wurde Ihrer Firma erteilt! Halten Sie einen Moment an, freuen sie sich mit Ihren Mitarbeitern und feiern sie den Auftragserfolg! Aufträge zu feiern gehört zum Vertrieb, gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diese Kultur stärkt das Selbstbewusstsein der Vertriebler und hilft Misserfolge, deren es genügend im Vertrieb gibt, zu ertragen. Blicken wir einen Moment zurück. Es war ein langer Weg. Viele Steps mussten bei der Akquise dieses Neukunden durchlaufen werden. Von der Adressfindung des potentiellen Neukunden über den Erstkontakt zum Kunden, dem persönlichen Treffen mit dem Kunden, dem Angebot an den Kunden bis zur Auftragsverhandlung beim Kunden. Am Ende erhielten Sie den Zuschlag, der Auftrag wurde Ihrer Firma erteilt.

Mir bereitete das Schreiben der Artikel viel Freude. So ist ein komplettes Werk entstanden, wie der Vertrieb funktioniert. Sie können die Artikel dieser Serie „Vertrieb in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“ ausdrucken und ihren Mitarbeitern zum Lesen und Studieren geben.

Ich war über 40 Jahre im Vertrieb tätig. Meine ersten Aufgaben als Akquisiteur bestanden darin, einfache elektrische Messgeräte an die Institute der Universitäten in Köln und Bonn zu verkaufen. Später ging es um den Vertrieb von Kraftwerksanlagen, zunächst in Dortmund und Essen und dann deutschlandweit. Am Ende entwickelten wir einen weltweiten Servicevertrieb. Aus diesem Wissen entstand die hier vorliegende Artikelserie, praktisch und zum Anfassen. Eine Beschreibung des Vertriebs, wie sie in keinem Buch zu finden ist.

Nach dem Auftrag ist vor dem Auftrag ist vor dem Auftrag

Es darf gefeiert werden. Aber dann geht es wieder ran an die Neukundenakquise. Ich sage das bewusst. Verlieren sie sich jetzt nicht in der Auftragsabwicklung. Das sollen andere machen. Denken Sie daran: „Morgen brauchen Sie einen neuen Auftrag!“ Also ran an den nächsten Kunden.

Nachtrag: Bestandskunden- oder Neukundenakquise?

Nach dem Auftrag ist vor dem Auftrag! Erfolge müssen gefeiert werden- auch das gehört zu einer guten Vertriebskultur. Dann geht es wieder ran an die Akquise. Ich sage das bewusst. Verlieren sie sich jetzt nicht in der Auftragsabwicklung. Das sollen andere machen.

Denken Sie daran: „Morgen brauchen Sie einen neuen Auftrag!“ also ran an den nächsten Kunden!

Wenn Sie über eine beachtliche Anzahl an Stammkunden verfügen, dann stellt sich die Frage wem der Schwerpunkt in der Akquise zu widmen ist, den Neukunden oder den Bestandskunden?

Die Antwort ist ganz einfach. Bedienen Sie vor allem Ihre Stammkunden (Z4). Die Reaktionsquote von Marketingaktionen liegt meist unter drei Prozent. Stammkunden bringen bis zu zehn mal mehr Response als Ihre kalten Adressen (Z0). Wer schon seit Jahren mit ihrem Angebot zufrieden ist, reagiert auch künftig besser als alle anderen Adressen.

Er kennt Sie, Ihr Unternehmen, Ihre Produkte und Dienstleistungen, Ihre Preise, Ihren Service und die Ansprechpartner. Das alles steht bildhaft vor seinen Augen und wirkt deshalb stärker und glaubhafter als jede zu lesende Information.

### **Unterteilen Sie Ihre Adressen nach dem bisherigen Verhalten und Ihrer Kunden und bilden Sie daraus neue Zielgruppen.**

In Ihrer Gesamtzielgruppe gibt es etwa fünf Untergruppen (Z0-Z4), die mit höchst unterschiedlichen Erfolgchancen auf Ihre künftigen Angebote reagieren werden. Nach Ihren strategischen Plänen entscheiden Sie dann, welche Zielgruppen Sie für Ihre geplante Kampagne einsetzen.

### **Kommunizieren Sie mit Ihren Interessenten (Z1) so oft, wie es wirtschaftlich vertretbar ist.**

Wer sich schon einmal bei Ihnen als Interessent gemeldet hat, reagiert auch bei künftigen besser als die Z0-Gruppe. Auch dann, wenn es bisher noch nie zu einer Bestellung gekommen kam.

### **Versuchen Sie, so schnell wie möglich von Ihren Erstkäufern (Z2) einen zweiten Auftrag zu erhalten.**

Wir alle verlieren im Durchschnitt etwa 50 % der Neukunden (Z2). Sie gehen zurück, wo sie hergekommen sind, oder suchen weiter nach neuen Quellen. Erst der zweite Auftrag Signal der Zufriedenheit.

## **Entwickeln Sie Ihre Interessenten (Z1) zu Stammkunden (Z4).**

Wie die Neukundengewinnung funktioniert, das wurde ausführlich in den neun Teilen dieses Vertriebshandbuchs beschrieben. Wir gewinnen Interessenten und machen Sie zu Kunden. Jetzt gilt es diese Kunden hervorragend zu bedienen und sie zu begeistern. Wir machen die Kunden zu loyalen Stammkunden.

## **Zum Halten der Kunden ist eine gute Kommunikation mit dem Kunden ist notwendig.**

Wer nichts sagt, kann nicht gehört werden! Der Kunde entscheidet nach dem Schein, nicht nach dem Sein! Der eigene Wettbewerbsvorteil muss im Gedächtnis des Kunden verankert werden!

## **Die Kommunikation mit den Kunden bedient sich nicht nur der Sprache.**

Unterscheiden Sie zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation. Lassen Sie die Kunden Ihre Informationen mit allen Sinnen erfassen. Vermitteln Sie die Informationen an Ihre Kunden mit allen Instrumenten deys Marketings.

Zwei Regeln bei der Pflege der Kundenbindung sind von Bedeutung:

1. Kommunizieren Sie regelmäßig mit Ihren Kunden
2. Wie die Kommunikation für Ihr Geschäft funktioniert, dazu ist viel geschrieben worden. Das ist von Branche zu Branche anders. Konzepte vom Handel können nicht auf das Dienstleistungsgeschäft übertragen werden. Konzepte, die für das Konsumgeschäft gelten sind nur schwerlich im Investitionsgeschäft anwendbar.

**Fazit: Entwickeln und optimieren Sie Ihre eigenes Vertriebskonzept – aber vernachlässigen Sie den Vertrieb nie!**