

THE ALTERNATIVE BOARD

MARKTANTEILE GEWINNEN UND UMSATZ STEIGERN

*Wie Sie Ihren Vertrieb fit und
Ihr Unternehmen zukunftssicherer machen*



INHALT

Einleitung	2
Unternehmenserfolg ist kein Zufall – erklären Sie Vertrieb zur Chefsache	7
Wie finden Sie die effektivsten Ansatzpunkte für den Verkauf Ihrer Produkte und Dienstleistungen?	10
Wie sieht die wirkungsvollste Herangehensweise für Ihren speziellen Markt aus?	13
Wie legen Sie mit einer durchdachten Vertriebsstrategie die Basis für Ihren Verkaufserfolg?	15
So beeinflussen Sie die entscheidenden Faktoren im Verkauf	17
Ausblick: Wiederholen und skalieren Sie Ihren Erfolg	22
Ihre nächsten Schritte	23

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet.

Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.



EINLEITUNG

- Wie kann ich meine Firma noch erfolgreicher machen und sie so gestalten, dass mein Unternehmenszweck und das, wofür ich stehe, langfristig weiterleben?
- Wie kann ich erreichen, dass mein Unternehmen mir das Leben ermöglicht, das ich mir als Unternehmer:in wünsche?
- Wie lassen sich der Wert meiner Firma und ihre Attraktivität für meine Nachfolger am wirksamsten steigern?



Jährlich führe ich mehrere hundert Gespräche mit engagierten Unternehmer:innen im Rahmen meiner Tätigkeit in Unternehmerbeiräten, Projekten zur gezielten Steigerung des Erfolgs von Unternehmen sowie Beratungsprojekten. In all diesen Gesprächen fällt mir immer wieder auf, dass es sich bei vielen Themen, die Unternehmer:innen intensiv beschäftigen, im Kern um diese drei Fragen dreht. So individuell die Antworten, abhängig von Unternehmen, Situation und Unternehmerpersönlichkeit, ausfallen – sie haben etwas sehr Wesentliches gemeinsam.

Die Ziele, die hinter diesen drei Fragen abgesteckt sind, lassen sich, abgesehen von kurzfristigen Erscheinungen, nur auf Basis einer strategisch vorteilhaften Positionierung des Unternehmens auf dem Markt und einem gut funktionierenden Vertrieb realisieren.

Mit diesem E-Book möchte ich Ihnen als Unternehmer:in wertvolle Impulse für die erfolgreiche Gestaltung und Steuerung des Vertriebs in Ihrem Unternehmen mit auf den Weg geben. Lassen Sie sich als Entscheider:in in Ihrem Unternehmen dazu inspirieren, mit gezielten und gut überlegten Vertriebsmaßnahmen einen nachhaltigen Erfolg für Ihre Firma und einen Wertzuwachs zu erreichen.

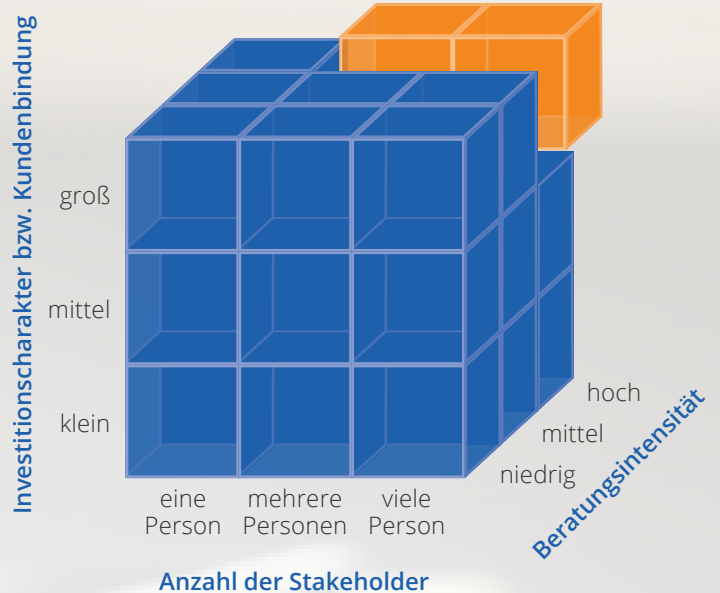
Meinen besonderen Fokus richte ich dabei auf den Bereich des komplexen Vertriebs. Hierbei handelt es sich um Produkte und Dienstleistungen mit hoher Beratungsintensität, großem Investitions- oder Kundenbindungscharakter und mehreren von der Kaufentscheidung betroffenen Personen bzw. Organisationseinheiten.

Typische Beispiele für solche Produkte und Dienstleistungen sind:

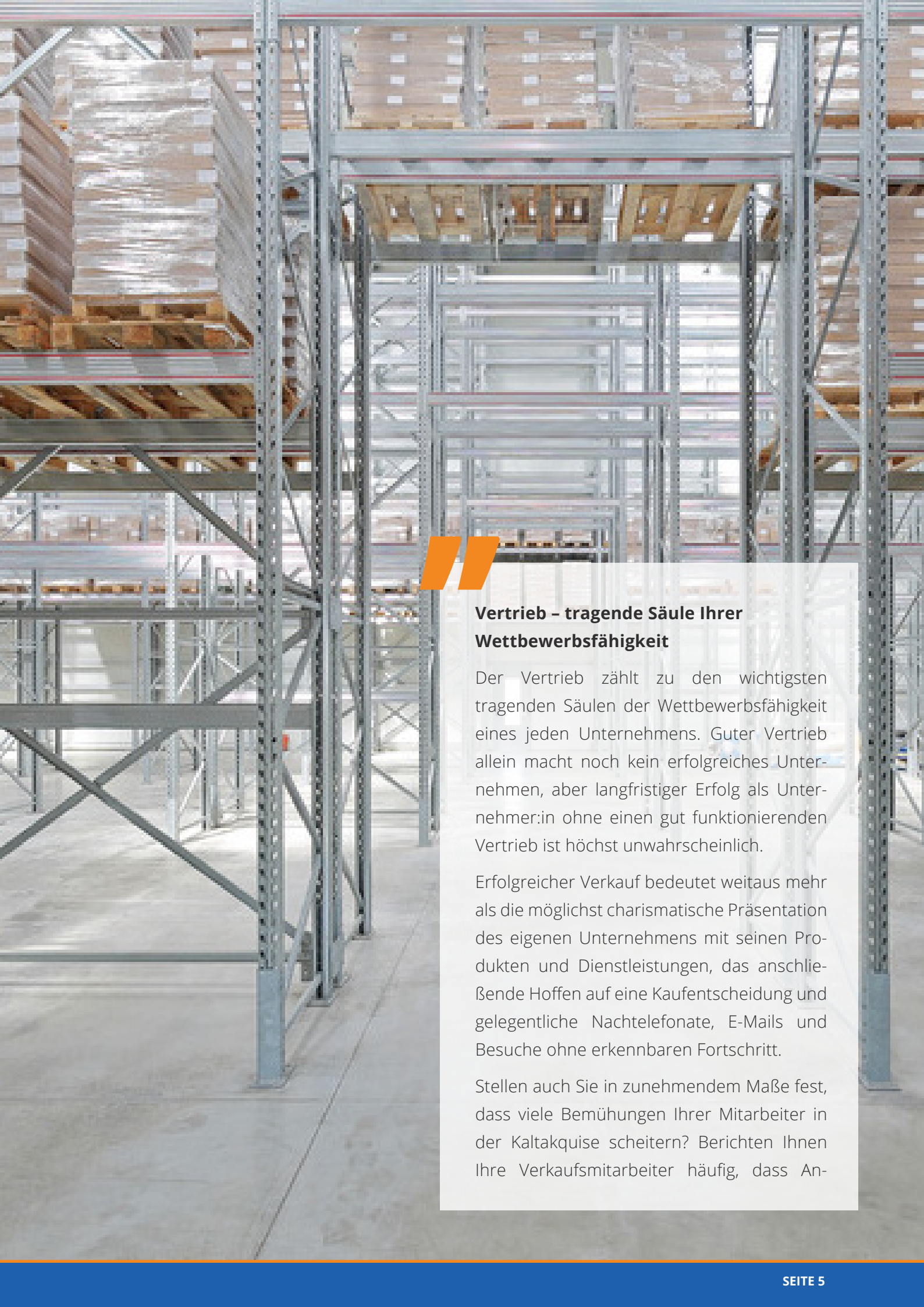
- Investitionsgüter – sowohl im B2B-, als auch B2C-Sektor
- Produktions- und Logistikdienstleistungen
- Business-Software und IT-Lösungen
- Ingenieur- und Entwicklungsdienstleistungen
- Beratungsdienstleistungen im Business-to-Business-Sektor
- Produkte und Dienstleistungen in hart umkämpften Märkten



Der komplexe Vertrieb ist vor allem durch drei wesentliche Aspekte gekennzeichnet: zum einen ist das Ausmaß der mit dem Kauf verbundenen Veränderungen beträchtlich, zum zweiten ist die Kaufentscheidung für den Kunden bzw. seine Organisation von größerer Tragweite und zum dritten besteht das Risiko einer Fehlentscheidung beim Kauf, die ebenfalls entsprechende Auswirkungen haben kann. Es ist selbstredend hilfreich, sich diese Erkenntnisse auch in einfachen Verkaufssituationen immer wieder bewusst zu machen.



Das vorliegende E-Book bildet das Leitdokument und den Auftakt zu einer Reihe, in der ich mich mit den verschiedenen Aspekten des Verkaufs, des strategischen Marketings sowie der Vertriebsstrategie beschäftigen werde. Freuen Sie sich auf weitere geplante Beiträge und Impulse.



Vertrieb – tragende Säule Ihrer Wettbewerbsfähigkeit

Der Vertrieb zählt zu den wichtigsten tragenden Säulen der Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens. Guter Vertrieb allein macht noch kein erfolgreiches Unternehmen, aber langfristiger Erfolg als Unternehmer:in ohne einen gut funktionierenden Vertrieb ist höchst unwahrscheinlich.

Erfolgreicher Verkauf bedeutet weitaus mehr als die möglichst charismatische Präsentation des eigenen Unternehmens mit seinen Produkten und Dienstleistungen, das anschließende Hoffen auf eine Kaufentscheidung und gelegentliche Nachtelefonate, E-Mails und Besuche ohne erkennbaren Fortschritt.

Stellen auch Sie in zunehmendem Maße fest, dass viele Bemühungen Ihrer Mitarbeiter in der Kaltakquise scheitern? Berichten Ihnen Ihre Verkaufsmitarbeiter häufig, dass An-

sprechpersonen auf der Seite potenzieller Kunden sich nicht zurückmelden oder einfach nicht mehr erreichbar sind? Müssen auch Sie immer öfter erleben, dass Ihr Unternehmen von potenziellen Kunden um ein Angebot bzw. eine Preisinformation gebeten wird, ohne dass eine Bestellung folgt?

Was im komplexen Vertrieb bis vor wenigen Jahren noch gut funktioniert hat, scheint heute immer weniger zu greifen. Potenzielle Kunden können im Internet innerhalb weniger Minuten umfassende und sehr detaillierte Informationen über das vorhandene Angebot auf dem Markt sowie die Merkmale der angebotenen Produkte abrufen. Verkaufsgespräche, in denen der Verkäufer seinen Arbeitgeber und seine Produkte präsentiert, werden somit für Kaufinteressenten immer entbehrlicher.

Wenn Sie als Anbieterfirma nicht entsprechend handeln und die Gesprächsführung Ihrer Verkaufsmitarbeiter:innen neu ausrichten, entsteht gewissermaßen eine Kettenreaktion: Ihre Kaufinteressenten können in den Verkaufsgesprächen keinen Erkenntnisgewinn mehr feststellen und verlieren folglich das Interesse. Sie werden künftig darauf verzichten, im Vorfeld einer geplanten Kaufentscheidung Termine mit Ihren Verkaufsmitarbeiter:innen zu vereinbaren. Dadurch verschiebt sich der Zeitpunkt eines persönlichen Erstkontakts immer weiter nach hinten bis ans Ende des Beschaffungsprozesses. Ihre Verkäufer:innen erhalten so immer seltener die Möglichkeit, potenzielle Neukunden persönlich zu beraten und damit auf deren Anforderungen und Kaufentscheidungen Einfluss zu nehmen.



Das Fazit kann also nur lauten: Wer nicht angemessene, wirksame Antworten auf diese Entwicklungen erarbeitet und entsprechende Gegenmaßnahmen ergreift, wird schmerzhaft Nachteile im Vertrieb seiner Produkte bzw. Dienstleistungen in Kauf nehmen müssen. Darum empfehle ich Ihnen, strategisch planvoll zu handeln, um diesen Entwicklungen auch langfristig erfolgreich entgegenzuwirken.



UNTERNEHMENSERFOLG IST KEIN ZUFALL – ERKLÄREN SIE VERTRIEB ZUR CHEFSACHE

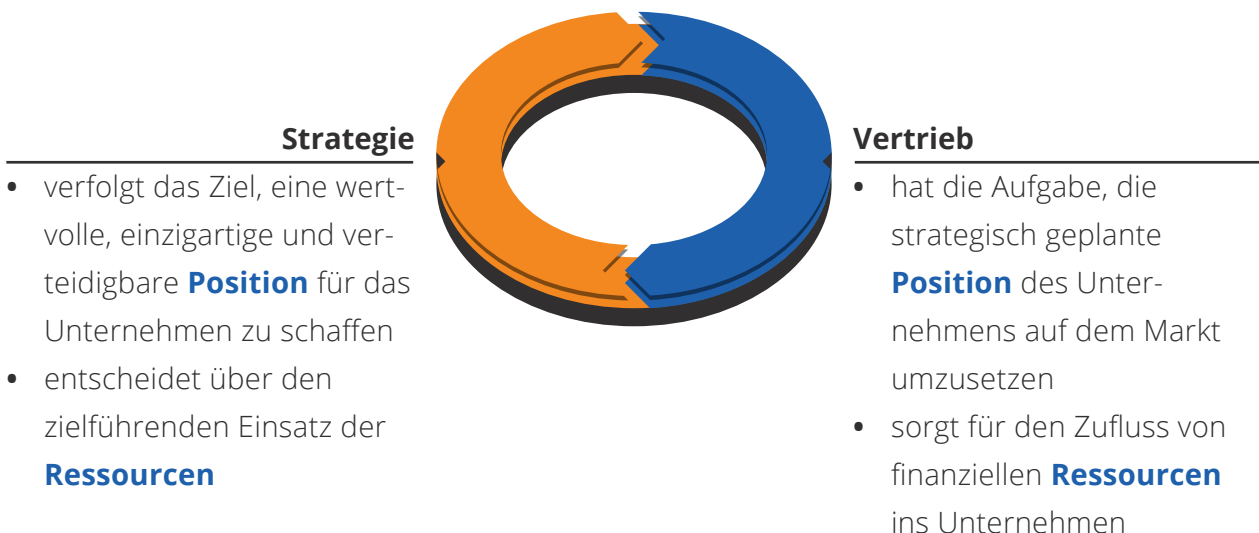
Natürlich können Sie eine Weile freihändig mit dem Fahrrad auf ebener, schwach befahrener Straße und bei schönem Wetter problemlos fahren, wenn Sie entsprechend geübt sind. Aber würden Sie sich als verantwortungsbewusste Person wirklich freiwillig auf ein Fahrrad ohne Lenkung setzen, um auf Ihnen unbekanntem Straßen mit scharfen, unübersichtlichen Kurven, vielen Verkehrsteilnehmer:innen und eventuell bei starkem Wind und Regen sicher anzukommen? Sicher nicht. Ähnlich verhält es sich für Sie als Unternehmer:in, wenn Sie erfolgreich die Kontrolle über Ihre Firma behalten und sie auch durch erschwerte Marktbedingungen steuern wollen.

Das bedeutet, Sie müssen sich in Ihrem Unternehmen um einen schlagkräftigen Vertrieb kümmern. Denn gezielte, aufeinander abgestimmte Vertriebsmaßnahmen sind der Schlüssel für jedes Unternehmen, welches seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit absichern möchte.

Vertrieb – fundamentaler Bestandteil Ihrer Unternehmensstrategie

Wer seine Unternehmensstrategie verwirklichen will, benötigt eine gute Vertriebsstrategie und einen wirksamen Vertrieb. Oder würden Sie als Unternehmer:in die Entwicklung Ihrer Firma wissentlich dem freien Spiel der Kräfte des Marktes und Zufällen überlassen?

Unternehmensstrategie = Schaffung einer vorteilhaften Kundenbasis



Hin und wieder nennen mir Unternehmer:innen in Gesprächen Gegenbeispiele von Firmen, die ohne nennenswerte Vertriebsanstrengungen finanziell erfolgreich zu sein scheinen. Betrachten wir diese Beispiele jedoch näher, zeigt sich, dass sich der Erfolg dieser Unternehmen jeweils auf einen oder mehrere entscheidende Vorteile in ihren Zielmärkten zurückzuführen ist:

- Geschützte Märkte
- Subventionen
- Exklusiver Zugriff auf Rohstoffe oder Produktionsmöglichkeiten
- Knappheit von vergleichbaren Angeboten
- Spezielle Kundenbeziehungen

- Lösungsangebote für wichtige bzw. dringende Probleme in einem Nischenmarkt mit schwachem Wettbewerb auf der Anbieterseite
- Produkte oder Dienstleistungen mit stark innovativem Charakter oder ausgeprägten Alleinstellungsmerkmalen, welche marktseitig auf eine große Nachfrage stoßen

Wie lange der Erfolg eines solchen Unternehmens ohne einen schlagfertigen Verkauf aufrechterhalten werden kann, hängt von vielen firmeninternen und -externen Faktoren ab. Die Situation ähnelt also auch in diesem Fall dem eingangs erwähnten Beispiel vom Fahrrad ohne Lenkung.


Beispiele für unternehmensinterne Faktoren:

- Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens
- Die Qualität der Betreuung der bestehenden Kunden
- Die Beherrschung der Kosten

Beispiele für wichtige externe Faktoren:

- Die Attraktivität des Marktes für neue Konkurrenten
- Die Eintrittshürden des Marktes für neue Anbieter
- Die Verkaufsstärke und die Innovationskraft der Wettbewerber
- Das Vorhandensein und die Qualität von Ersatzprodukten





Nutzen Sie den Faktor Zeit, um erfolgreich Verkauf aufzubauen

Selbst Produkte und Dienstleistungen mit Alleinstellungsmerkmalen und großer Nachfrage bieten keine Garantie für einen langfristigen Erfolg. Eine gewisse Zeit lang scheinen sie sich unter bestimmten Voraussetzungen wie von allein zu verkaufen. Diese Phase als „Selbstläufer“ lässt sich durch geschickte Kundenbindungsmaßnahmen durchaus noch zusätzlich verlängern. Doch nützt das Unternehmen nicht genau dieses Zeitfenster, um einen wirksamen Verkauf aufzubauen, erleichtert es nachrückenden Konkurrenten den Eintritt in sein Marktsegment.

Direktvertrieb oder Vertriebspartner? Eine Frage Ihrer Strategie

Inwieweit Ihr Unternehmen den Markt ausschließlich durch eigenes Verkaufspersonal bearbeiten kann, hängt davon ab, ob es strategisch bzw. wirtschaftlich sinnvoll ist und ob die Ressourcen dazu ausreichen. Nutzt Ihr Unternehmen anstelle eines Direktvertriebs andere Vertriebskanäle und arbeiten Sie mit Handels- bzw. Vertriebspartnern zusammen? In diesem Fall empfiehlt es sich besonders, gezielte Vertriebsmaßnahmen zu ergreifen, um die erfolgreiche Vermarktung Ihrer Produkte und Dienstleistungen durch die Handelspartner zu fördern. Sie unterstützen damit wirksam die Vertriebsaktivitäten Ihrer Handelspartner und behalten das Steuer für einen planbaren, wirksamen und effizienten Absatz in der eigenen Hand.

Unabhängig davon, ob Sie in Ihrem Unternehmen den Direktvertrieb oder einen Vertrieb über Handelspartner umsetzen, sollten Sie frühzeitig ein effektives System zur Verkaufsförderung verankern. Schauen wir uns hierzu die wirkungsvollsten Ansatzpunkte an, bevor Sie die dafür geeigneten Maßnahmen planen.

WIE FINDEN SIE DIE EFFEKTIVSTEN ANSATZPUNKTE FÜR DEN VERKAUF IHRER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN?

Wir alle kennen die Tücken des Alltags: Man steht vor der verschlossenen Tür, doch der Schlüssel scheint verloren. Das Auto will partout nicht anspringen und zu Hause fließt das Wasser in der Spüle nicht mehr ab, weil das Rohr verstopft ist. Drei typische Situationen für Produkte und Dienstleistungen, die sich erst dann verkaufen lassen, wenn ein Bedarf bzw. ein vom Kunden wahrnehmbares Problem entstanden ist, welches durch ein Ereignis hervorgerufen wird. Diese Liste von Beispielen ließe sich beliebig verlängern. So gehören etwa auch medizinische Produkte gegen Schmerzen oder die Dienstleistungen eines Strafverteidigers dazu.

Wer solche Produkte und Dienstleistungen anbietet, wartet in der Regel unabhängig von möglichen Vertriebsanstrengungen darauf, bis ein durch ein bestimmtes Ereignis ausgelöster Bedarf entsteht. Doch es lassen sich gerade in diesem Fall wertvolle Ansatzpunkte nutzen, um die Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu vermarkten.

Sinnvolle Ansatzpunkte für den ereignisbedingten Verkauf sind:

- Präferenz für das Produkt im Bedarfsfall schaffen
- „Top of mind“ werden und bleiben – dafür Sorge tragen, dass Ihre potenziellen Kunden zuerst an Sie denken und Sie leicht finden, sobald kundenseitig ein Bedarf feststellbar wird
- Gegebenenfalls andere Anbieter, bei denen der Kunde bereits kauft, durch vertriebliche Aktivitäten verdrängen
- Das Produkt bzw. die Dienstleistung in ein neues Geschäftsmodell einbetten, welches die Möglichkeit eröffnet, auf den Verkaufszeitpunkt Einfluss zu nehmen (z.B. Service- oder Wartungsverträge, Versicherungsmodelle usw.)



Nehmen Sie Einfluss auf den Kaufzeitpunkt

Im Unterschied zum ereignisbedingten Verkauf können Sie als Anbieter:in bei der überwiegenden Mehrzahl der Produkte und Dienstleistungen den Kaufzeitpunkt sehr stark beeinflussen. Voraussetzung dazu ist, dass es Ihnen gelingt, bei Ihren potenziellen Kunden einen entsprechenden Bedarf und damit einen Kaufwunsch zu wecken.

Bei diesem bedarfsgenerierenden oder bedarfsweckenden Verkauf kommt es vor allem darauf an, dass Sie die wesentlichen materiellen und emotionalen Treiber sowie die möglichen Widerstände bei anstehenden Kaufentscheidungen kennen. Wie in der Abbildung weiter unten ersichtlich, bilden beide Seiten gewichtige Argumente, die Ihre Kunden gegeneinander abwägen – und die Ihnen wiederum wertvolle Ansatzpunkte liefern, Ihren Vertrieb darauf auszurichten.

Die Verkaufsgleichung:

Stärkste Treiber und Argumente beim bedarfsgenerierenden Verkauf



Emotionalen Nutzen stiften

Erfolgreiche Verkaufsmitarbeiter:innen wissen, wie sie potenziellen Kund:innen dabei helfen können, die dargestellte Verkaufsgleichung so aufzustellen, dass ihre Kund:innen die für sie beste Entscheidung treffen. Sie achten darauf, neben materiellen auch emotionale Nutzenspekte in ihrer Argumentation einzusetzen. Richtige Verkaufs-Champions finden im Verlauf des Gesprächs gekonnt die Motivationsmuster ihres Gegenübers heraus und nutzen diese, um seine Emotionen gezielt anzusprechen.

Beispiele für emotionalen Nutzen:

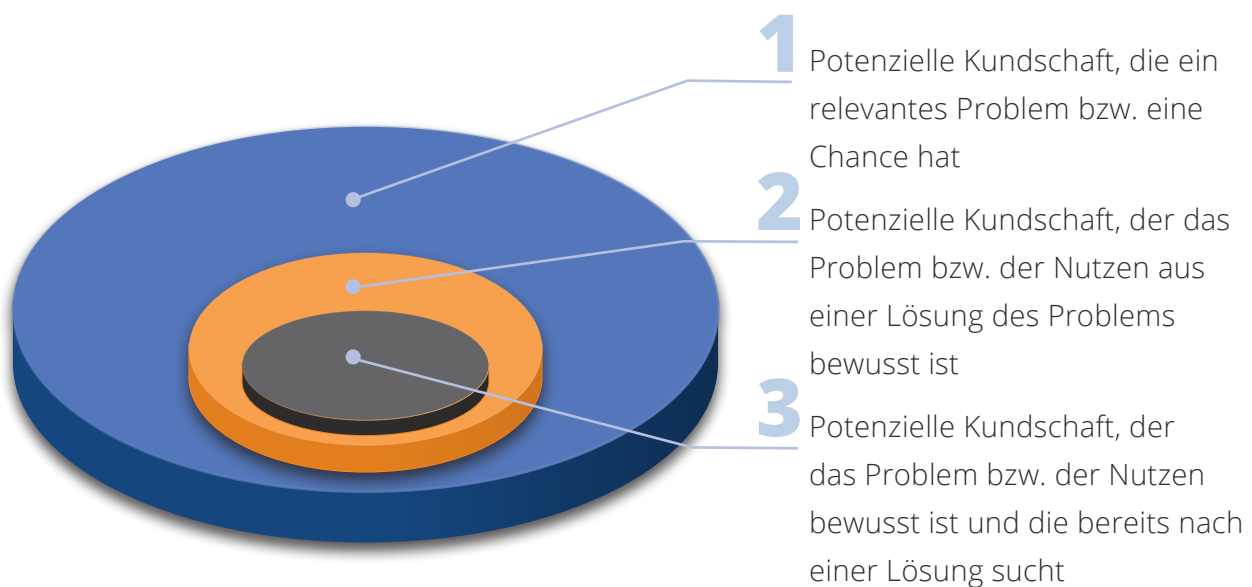
Weniger Stress	Reduziertes Risiko	Ansehen
Mehr Freizeit	Leistung	Spaß
Gesundheit	Qualität	Genuss
Innere Ruhe	Anerkennung	Freiheit
Sicherheit	Das Gefühl, wichtig zu sein	Hoffnung



WIE SIEHT DIE WIRKUNGSVOLLSTE HERANGEHENSWEISE FÜR IHREN SPEZIELLEN MARKT AUS?

Wenn Sie im Dunkeln einen kurzen Weg zu Ihrer Wohnung zurücklegen müssen, werden Sie vermutlich ohne Probleme nach Hause finden. Wenn jedoch ein Ihnen unbekannter Weg in völliger Dunkelheit vor Ihnen liegt, werden Sie nicht einfach einen Schritt nach dem anderen machen wollen. Es sei denn, jemand leuchtet für Sie die Strecke aus. Genauso verhält es sich für Ihre Kunden beim bedarfsgenerierenden Verkauf. Betrachten wir uns einmal, wie Sie bei Ihren Vertriebsaktivitäten Licht ins Dunkel bringen können:

Wenn Sie Produkte und Dienstleistungen anbieten, gibt es Unterschiede im Problembewusstsein Ihrer potenziellen Kund:innen. Es lassen sich drei unterschiedliche Situationen beschreiben.



Mit der bedarfsgenerierenden Herangehensweise können Sie als Anbieter:in ein großes Umsatzpotenzial mit Kund:innen erschließen, die erst durch Ihre Vertriebsaktivitäten auf das Angebot aufmerksam werden und darin ihren individuellen Nutzen erkennen.

Trotz des wesentlich größeren Umsatzpotenzials im bedarfsgenerierenden Verkauf habe ich in vielen Vertriebsprojekten bei Unternehmen immer wieder feststellen müssen, dass sich sehr viele Verkaufsmitarbeiter:innen bewusst oder unbewusst auf die Suche nach potenzieller Kundschaft beschränken, denen der Nutzen des Produkts bewusst ist. Dies passiert manchmal deshalb, weil der bedarfsgenerierende Verkauf gute Vorbereitung, systematisches Vorgehen nach einem sorgsam ausgearbeiteten Plan, gut entwickelte Kommunikations- sowie Gesprächsführungsfähigkeiten und Disziplin im Umgang mit den eigenen Emotionen voraussetzt.

Viel häufiger liegt aber der Grund jedoch darin, dass Unternehmen ihre Verkaufsmitarbeiter:innen zu wenig für das Potenzial sensibilisieren, das im bedarfsgenerierenden Verkauf liegt. Folglich werden sie dafür auch nicht mit dem richtigen Wissen, den notwendigen Werkzeugen und dem gezielten Training ausgestattet.

Ist die Nachfrage nach Ihren Produkten sehr groß und werden diese Ihnen buchstäblich aus den Händen gerissen, kann der Verzicht auf den bedarfsgenerierenden Verkauf der schnellere und kostengünstigere Weg sein. In gesättigten Märkten oder wenn Ihr Unternehmen mit anderen Anbietern auf dem Markt im Wettbewerb steht, stellt diese selbst gewählte Einschränkung eine sehr ernstzunehmende Wachstumsbremse für Ihr Unternehmen dar. Mein besonderes Anliegen ist daher in erster Linie, Unternehmer:innen das enorme Potenzial des bedarfsgenerierenden Verkaufs bewusst zu machen.



Setzen Sie auf ein bedarfsgenerierendes Verkaufsteam

Wenn sich Ihr Unternehmen in einem entwickelten Markt mit einem guten Angebot an konkurrierenden Produkten bzw. Dienstleistungen behaupten muss, stellen Sie sicher, dass Ihr Verkaufsteam seine Hauptaufgabe darin sieht, Bedarf zu generieren und Verkaufsmöglichkeiten zu schaffen. Legen Sie Wert darauf, dass Ihre Verkäufer:innen über die dafür notwendigen Fähigkeiten verfügen, entsprechend geschult sind und auf die geeigneten verkaufsunterstützenden Instrumente zugreifen können.




WIE LEGEN SIE MIT EINER DURCHDACHTEN VERTRIEBSSTRATEGIE DIE BASIS FÜR IHREN VERKAUFSERFOLG?

Wenn Sie schon einmal Schach gespielt haben, wissen Sie, dass es nicht allein darauf ankommt, die Spielregeln zu kennen. Menschen, die meisterlich dieses Spiel beherrschen, bewegen nicht einfach weiße und schwarze Figuren über die Felder, sondern folgen einem Plan. Ausgehend von der aktuellen Stellung ihrer und der gegnerischen Figuren bedenken sie schon eine Vielzahl von Zügen im Voraus.

Nicht viel anders verhält es sich bei einer Vertriebsstrategie, die Kundenverhalten, Wettbewerbssituation, Marktentwicklung und Unternehmensposition berücksichtigt. Bringen Sie also Ihre Schachfiguren in Stellung und arbeiten Sie sorgsam Zug um Zug Ihre Vertriebsstrategie aus. Sie sollte unter anderem klare Antworten auf die folgenden Fragen liefern:

- 1** **Wie positioniert sich Ihr Unternehmen auf dem Markt hinsichtlich**
 - Produkten bzw. Dienstleistungen und ihren Differenzierungsmerkmalen
 - Kunden
 - Vertriebskanälen
 - Geografische Märkten
 - Tiefe der Wertschöpfung
- 2** **Wo liegen die größten Potenziale für Ihr Unternehmen hinsichtlich des Umsatzes und der Marge?**
- 3** **Anhand welcher Kriterien wählt Ihr Unternehmen seine Kundengruppen aus und wie qualifiziert es seine Zielkunden?**
- 4** **Über welche Maßnahmen bauen Sie eine möglichst starke Kundenbindung auf?**
- 5** **Welche wichtigen Probleme löst Ihr Unternehmen für seine Kunden und in welcher Situation, um eine überdurchschnittlich hohe Rendite zu erzielen?**
- 6** **Wie lautet die Verkaufsbotschaft Ihres Unternehmens und wie stellt es die eigenen Produkte und Leistungen dar?**
- 7** **Welche Vertriebsart wird vorgezogen:**
 - Direktvertrieb oder Verkauf über Handelspartner?
 - Aktiv auf einzelne Kunden zugehen (Outbound) oder eher sich finden lassen (Inbound)?
 - Ereignisbedingt oder bedarfsgenerierend?
- 8** **Wie können Sie die Vertriebsressourcen Ihres Unternehmens am wirksamsten einsetzen, um Ihre Verkaufsziele zu erreichen?**
- 9** **Welchem Idealprofil sollen Ihre Verkaufsmitarbeiter entsprechen und über welche Schlüsselfähigkeiten sollen sie verfügen?**
- 10** **Mithilfe welcher Kennzahlen messen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens im Verkauf nicht nur im Nachhinein, sondern auch bevor die marktbezogenen Ziele erreicht wurden?**



Steuern Sie Ihren Vertrieb strategisch gezielt


Nur wenn Ihr Unternehmen über eine gute Vertriebsstrategie verfügt, können Sie Ihren Vertrieb gezielt steuern und Ihrem Vertriebsteam jene Ressourcen und Werkzeuge an die Hand geben, die unverzichtbar sind, um langfristig auf dem Markt erfolgreich zu sein.



SO BEEINFLUSSEN SIE DIE ENTSCHEIDENDEN FAKTOREN IM VERKAUF

Reinhold Würth übernahm 1956 seinen väterlichen Kleinstbetrieb und machte daraus einen milliardenschweren Mischkonzern. In einem Interview mit der Deutschen Presse-Agentur im Jahr 2020 sagte er auf die Erfolgsgeschichte seines Unternehmens angesprochen, dass der Außendienst zu 90 Prozent für den Erfolg des ganzen Unternehmens verantwortlich sei. Der ganze Rest des Unternehmens komme zusammengerechnet auf zehn Prozent. Er selbst begleite noch immer ab und zu seine Außendienstmitarbeiter zu Kundenbesuchen.

Im Gegensatz zu Reinhold Würth, der zum Zeitpunkt dieses Interviews bereits 84 Jahre (!) alt war, kümmern sich heute viele Unternehmer:innen klein- und mittelständischer Betriebe hauptsächlich um die Entwicklung sowie Bereitstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Oft versäumen sie es, sich ausreichend mit dem Vertrieb als wesentlichem Erfolgsfaktor für die Optimierung ihrer Einnahmen zu befassen. Folglich lassen diese Firmen ein großes wirtschaftliches Erfolgspotenzial brach liegen, anstatt es konsequent zu bearbeiten und zu erschließen.



Bauen Sie frühzeitig Ihr Vertriebssystem auf

Unzählige Beispiele zeigen, dass Unternehmer:innen sich frühzeitig mit dem Aufbau eines wirksamen Vertriebssystems befassen müssen, das neben der Betreuung der vorhandenen Kunden auch darauf ausgerichtet sein muss, in effizienter Art und Weise Neukunden zu gewinnen. Damit erst dann zu beginnen, wenn dem Unternehmen wichtige Marktanteile bzw. Kundengruppen wegzubrechen drohen, bringt gravierende Nachteile mit sich, setzt im Extremfall die Firma existenziellen Risiken aus und ist daher aus unternehmerischer Sicht fahrlässig.

Dies gilt umso mehr, da Verbissenheit oder der Druck, aus einer verzweifelten Situation heraus handeln zu müssen, zu den größten Feinden des Verkaufserfolgs zählen. Warum ist das so? Erstens neigen wir Menschen unter großem Druck viel eher dazu, Fehler zu machen, die uns unter normalen Umständen nicht passieren würden. Zweitens, selbst wenn wir uns in einer so unglücklichen Lage verbal kontrollieren könnten, würden unsere Gestik und die feinste Mimik unserer Gesichtsmuskulatur dem Gegenüber signalisieren, welche Emotionen uns wirklich bewegen. Wir müssen nämlich verstehen lernen, dass das Unterbewusstsein unseres Gesprächspartners durch die Evolution darauf spezialisiert ist, diese Signale wahrzunehmen und zu deuten. In Verkaufsgesprächen, vor allem in solchen, in denen wir noch keine Vertrauensbasis mit unserem Gegenüber aufbauen konnten, ist ein solcher Widerspruch zwischen den wahrgenommenen Emotionen und den verbal kommunizierten Inhalten in der Regel äußerst nachteilhaft.

Bestandskunden vs. Neukunden

Neukunden und Bestandskunden sind Ihre wesentlichen beiden Zielgruppen für den Vertrieb. Die meisten Verkäufer verwenden einen Großteil ihrer Ressourcen darauf, die Bestandskunden zu bearbeiten. Neukunden werden jedoch häufig aus mehreren Gründen vernachlässigt. Wer Kaltakquise erfolgreich betreibt, muss sich viel Wissen über die Bedürfnisse seines Gegenübers aneignen und sollte vor allem in der Lage sein, mit Ablehnung umzugehen.

1

Sorgen Sie als Unternehmer:in also dafür, dass sich Ihre Beschäftigten im Vertrieb intensiv mit den Nutzenbedürfnissen neuer Kunden auseinandersetzen.



2

Geben Sie Ihrem Vertrieb passende Inhalte und Methoden an die Hand, um auf die Fragen und Bedürfnisse der Neukunden einzugehen sowie als geschätzte Gesprächspartner zielführende Kundengespräche anzubahnen und zu führen, z.B. Gesprächsleitfäden, aber auch Whitepaper, Checklisten o.ä.




3

Fördern Sie die Resilienz Ihrer Vertriebsmitarbeiter:innen. Sorgen Sie für Coaching, Austausch und konstruktive Maßnahmen nach Misserfolgen.



Erfolg im Verkauf ist das Ergebnis von:

- Anzahl der bearbeiteten potenziellen **Neukunden**
- Erfolgsquote in der Neukundenakquise, die stark vom persönlichen Geschick, auf das Kundenbedürfnis einzugehen und Kunden zu einer positiven Kaufentscheidung zu führen, abhängt
- Mittleres Auftragsvolumen der Neukunden
- Anzahl der **Bestandskunden**
- Mittlere Häufigkeit der Bestellungen durch Bestandskunden
- Mittleres Auftragsvolumen der Bestandskunden



Der Umsatz wird also durch Neukunden und Bestandskunden beeinflusst, wobei wir inaktive und ehemalige Kunden zu einer dieser beiden Gruppen dazu zählen.

Der Verkaufserfolg wird darüber hinaus durch die Marge bestimmt. Je häufiger Rabatte gewährt bzw. niedrige Preise angeboten werden, um Abschlüsse zu erzielen, desto kleiner wird der Verkaufserlös. Einmal herabgesetzte Preise lassen sich nur sehr schwer wieder erhöhen, ohne den Verlust von Kundenbeziehungen zu riskieren.

Höheres Auftragsvolumen durch Neukundenakquise

Welche Bedeutung die Akquisition von neuen Kunden für den Verkaufserfolg Ihrer Produkte oder Dienstleistungen hat, verdeutlicht das folgende Gleichnis:

Stellen Sie sich vor, ...

eine Maus auf Nahrungssuche stürzt versehentlich in einen Glasbehälter, der zur Hälfte mit Getreide gefüllt ist. Der Getreidepegel im Glas ist gerade noch so hoch, dass die Maus mit etwas Anstrengung den oberen Rand des Glases erreichen würde und durch die Öffnung entkommen könnte. Stattdessen erkundet sie nun neugierig ihr Umfeld und kann ihr Glück nicht fassen: Das Getreide genügt ihr für viele üppige Mahlzeiten. So beschließt sie, den bequemen Platz im Behälter nicht zu verlassen. Schließlich hätte sie in der Welt draußen viel mehr Mühe, Nahrung zu beschaffen, und müsste dabei obendrein mit Risiken und Misserfolgen rechnen. Sie entscheidet sich also, ihre Komfortzone nicht zu verlassen, und täglich ihr Getreidemahl zu genießen. Doch mit der Zeit wird die Maus immer fettleibiger und träger, während gleichzeitig der Getreidepegel im Glas immer weiter sinkt. Es ist unschwer zu erkennen, dass es für die Maus bald schon unmöglich sein wird, dem Glas und damit ihrem selbst gewählten Schicksal zu entkommen.

Der Maus geht es im Prinzip wie vielen Verkaufsteams, die auf die Unwägbarkeiten der Neukundenakquise verzichten. Es besteht keine Frage: Neue Kunden zu gewinnen, gestaltet sich im Allgemeinen wesentlich zeitaufwendiger und schwieriger, als an bestehende Kunden zu verkaufen. Selbst, wenn Sie dabei auf ein Verkaufsteam setzen können, das die notwendigen Fähigkeiten mitbringt. Die Neukundenansprache wird auch von erfahrenen Verkaufspromis emotional als unangenehmer empfunden. Schließlich ist sie in vielen Fäl-

len mit Zurückweisung verbunden, die kein Mensch unter normalen Umständen freiwillig und gerne erfährt.

Der Vergleich mit der Maus aus unserem Gleichnis zeigt, wie sehr viel verlockender es zunächst ist, in der Komfortzone zu bleiben. Doch gerade deshalb sollte die Gewinnung neuer Kunden im Fokus Ihrer Verkaufsleitung stehen: Wenn Sie Akquisition als unverzichtbar für Ihr Unternehmen begreifen, verstehen Sie es auch, die dazu unverzichtbaren Maßnahmen stets an oberster Stelle auf der Agenda zu verfolgen.

LEAVE YOUR
COMFORT ZONE



Machen Sie sich dazu folgendes bewusst: Gewinnt Ihr Unternehmen neue Kunden, steigt nicht nur Ihr Auftragsvolumen durch zusätzliche Bestellungen zum aktuellen Zeitpunkt. Gleichzeitig tragen diese Neukunden mittelfristig auch zur Erhöhung Ihres Auftragsvolumens bei, da sie nach einer bestimmten Zeit zu Bestandskunden werden. Ausgerechnet dieser wichtige Einflussfaktor wird in vielen Unternehmen jedoch besonders stark vernachlässigt.

Wer zu früh feiert, riskiert Rückschläge

Betrachten Sie die Arbeit Ihres Verkaufsteams als noch längst nicht abgeschlossen, sobald es einen neuen Kunden gewonnen hat. Gerade wenn Ihr neuer Kunde zuvor bei einem Ihrer Wettbewerber gekauft hat, sollten Sie damit rechnen, dass Ihr Konkurrent alles daransetzen wird, sich den Kunden zurückzuholen. Im gleichen Maße wird Ihr Neukunde seine Erfahrungen, die er mit Ihrem Unternehmen sammelt, mit jenen seiner vorherigen Lieferbeziehung zu Ihrem Wettbewerber vergleichen und auf den Prüfstand stellen. Es kommt in dieser Situation darauf an, dass Sie die neu aufgebaute Beziehung weiter vertiefen und das Vertrauen Ihres frisch gewonnenen Kunden in Ihre Firma und Ihre Verkaufsmitarbeiter vergrößern und konsolidieren. Und zu guter Letzt: Unterschätzen Sie im Verkauf nie die Veränderungsresistenz in der Organisation Ihres neu gewonnen Kunden.

AUSBLICK: WIEDERHOLEN UND SKALIEREN SIE IHREN ERFOLG

Damit Sie Ihre Unternehmensstrategie erfolgreich in die Tat umsetzen können, sollten Sie unbedingt Ihren Vertrieb genauer in den Blick nehmen: Bauen Sie Ihre Vertriebsstrukturen strategisch auf und aus. Achten Sie auf die innere Einstellung Ihrer Vertriebsmitarbeiter und schulen Sie Ihr Vertriebsteam systematisch auch im Hinblick auf Resilienz-Fähigkeiten. Sensibilisieren Sie Ihr Team für die Bedürfnisse von Neukunden und stellen Sie unbedingt das erforderliche Wissen bereit, um diese erfolgreich zu bearbeiten. Und leben Sie nicht zuletzt vor, dass das Verlassen der Komfortzone zwar zunächst unbequem sein kann, aber zu nachhaltigem Erfolg führt. Nur auf dieser Basis werden Sie Ihren Vertrieb zu einer tragenden Säule für Ihren Unternehmenserfolg machen.

Und vor allem: Glauben Sie keinem „Verkaufsguru“, der Ihnen wahre Verkaufswunder durch wenige, kleine Handgriffe oder Tipps und Tricks verspricht. Das bindet nur Zeit und Energie, kostet Geld, führt zur Enttäuschung und sorgt damit für einen empfindlichen Rückschlag in Ihrem Team.

Die Optimierung des Vertriebs ist ein nachhaltiges Vorhaben, in dem die einzelnen Schritte Ihres Vertriebs mit großem Verkaufs-Knowhow durchleuchtet, ergänzt, aufeinander abgestimmt und gezielt verbessert werden. Das ist ein Projekt, das sich nicht nur in monetärer Hinsicht vielfach rentiert, sondern Ihnen und Ihrem Vertriebsteam wichtige Aha-Erlebnisse und einen großen Erkenntnisgewinn für die Erschaffung der Zukunft Ihres Unternehmens bringt. Sie gestalten Ihren Vertriebs Erfolg zu einem Masterplan, der sich wiederholen lässt, der skalierbar wird und Ihr Unternehmen zukunftssicherer macht.



IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

1 Wer könnten Ihre zukünftigen Kunden sein, mit denen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens weiter ausbauen? Wie können Sie mehr Kunden für Ihr Unternehmen gewinnen, ohne unnötig viel Zeit und Ressourcen zu investieren? **Nutzen Sie die Praxis-Checkliste für die Auswahl der Zielkunden, um Ihre Neukundenakquise produktiv und erfolgreich aufzustellen. [Checkliste downloaden](#)**

2 Sie möchten wissen, wie Sie rechtzeitig auf Veränderungen im Verkaufsumfeld reagieren und eine wirksame Verkaufsmethode entwickeln sowie einen optimierten Vertriebsprozess in Ihrem Unternehmen etablieren? Sie möchten erfahren, wie Sie die Leistungen Ihres Unternehmens wirklich in den Fokus der Aufmerksamkeit Ihrer potenziellen Kunden rücken? Sie möchten Handwerkszeug erhalten, um in die richtigen Verkaufsmitarbeiter zu investieren und diese aktiv fachlich zu unterstützen? **Sichern Sie sich jetzt Ihr exklusives Vorab-Exemplar „Marktanteile gewinnen & Umsatz steigern: Wie Sie aktiven Einfluss auf die Kaufentscheidung Ihrer potenziellen Kunden nehmen“. [LINK zum Download](#)**

3 Sie wissen um die Bedeutung eines schlagkräftigen Vertriebs für Ihr Unternehmen und suchen praxiserprobte Wege, Ihren Vertrieb auf Vordermann zu bringen? **[Melden Sie sich zu einer persönlichen Erstberatung an](#)** – per Video oder bei Ihnen vor Ort – und finden Sie heraus, wie Ihr Unternehmen von meiner langjährigen Praxiserfahrung profitieren kann. Diese Zeit nehme ich mir gerne für Sie und Ihr Unternehmen.





DI Dr. Vaheh Khachatouri

Aus seiner langjährigen Tätigkeit in der Unternehmensführung kennt Dr. Vaheh Khachatouri die Herausforderungen, vor denen Unternehmer:innen täglich stehen, aus erster Hand. In mehr als 25 Jahren war er sowohl auf der Auftraggeberseite für die Auswahl und Beauftragung von Lieferanten und Auftragnehmern als auch auf der Anbieterseite für den Auf- und Ausbau von Vertriebsstrukturen sowie den Verkauf tätig. In mehreren, zum Teil international tätigen Unternehmen eignete er sich tiefgehendes Wissen und wertvolle Praxiserfahrungen auf den beiden Seiten des Verkaufsprozesses an. Er leitete verschiedene Organisationen als Geschäftsführer, bevor er sich selbständig machte. Heute gibt Dr. Vaheh Khachatouri sein methodisches und praxiserprobtes Wissen an Unternehmer:innen-Persönlichkeiten in Österreich und den angrenzenden Ländern weiter.



„Mein Ziel in der Verkaufsoptimierung ist es, dass die Verkaufsteams meiner Klienten neue Möglichkeiten im Verkauf erkennen, diese mit ihren bestehenden, bewährten Vorgehensweisen kombinieren und Vertriebsfolge feiern, die sie zuvor nicht für möglich gehalten hätten.“



KHACHATOURI
UNTERNEHMEN ENTWICKELN

www.unternehmen-entwickeln.at