

Bernhard Kaschek/Patrizia Kaschek

Verkaufserfolg für Existenzgründer

Bernhard Kaschek/
Patrizia Kaschek

Verkaufserfolg für Existenzgründer

Von der Geschäftsidee
zum Vertriebskonzept



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

Dieser Ausgabe liegt ein Post-it® Beileger der Firma
3M Deutschland GmbH bei.



Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.

1. Auflage September 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2006

Lektorat: Manuela Eckstein

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



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

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

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlau

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-409-14276-2

ISBN-13 978-3-409-14276-2

Vorwort

„Ich werde mein eigener Chef“ – ein verlockender Gedanke. Dabei sollte sich jeder Gründer über die Chancen und Vorteile, aber auch die Risiken und Mühen, die eine berufliche Selbstständigkeit mit sich bringt, im Klaren sein. Um „Überlebenschancen“ zu haben, muss das Vorhaben gründlich vorbereitet sein.

Selbstständige, ob Gewerbetreibende oder Freiberufler/innen, haben auf ihrem Weg zu einer erfolgreichen, dauerhaften Existenzgründung diverse Hürden zu überwinden. Am Anfang steht allein die Geschäftsidee. Das unternehmerische Umsetzen einer solchen beginnt mit der Motivation und den Rahmenbedingungen, die der angehende Selbstständige im Vorfeld der Neugründung zu beachten hat. Wer hier nachlässig vorgeht, wird schnell bestraft. Denn einer in Deutschland derzeit relativ hohen Zahl von Neugründungen pro Jahr – begünstigt durch staatliche Fördergelder wie Überbrückungsgeld und Existenzgründungszuschuss (Ich-AG) – steht leider auch eine hohe Quote von Firmeninsolvenzen gegenüber.

Dabei werden Fehler nicht nur in der Planungs- und Konzeptionsphase, sondern häufig auch oder erst in der Startphase, also bei der Umsetzung des geplanten Vorhabens, gemacht.

Wer sich selbstständig machen möchte, also sein eigenes Unternehmen gründen will, ist von Anfang an – und permanent – mit einer komplexen Materie beschäftigt: Sie reicht von der Erstellung des Businessplans über die Wahl der Rechtsform, über Steuerrecht, Finanzierung und Versicherungen bis hin zu Werbung, Vertrieb und Akquisition. Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Organisation des Vertriebsprozesses ein. Die entscheidende Frage lautet: „Wie erreiche ich mit meinen Produkten/Dienstleistungen den Markt und meine Zielgruppe?“

Für viele Selbstständige ist Vertrieb häufig ausschließlich gleichbedeutend mit der Bereitstellung eines Angebots im Ladenlokal bzw. im Internet. Andere hoffen, über persönliche Kontakte und „Empfehlungen“ von Beginn ihrer Tätigkeit an ausreichende Umsätze generieren zu können.

Akquisitions- und Verkaufsgespräche zu führen rangiert in der Liste der ungeliebten Tätigkeiten von Existenzgründer/innen gleich hinter der Erstellung von Steuererklärungen und dem Umgang mit der Bürokratie. Wie wichtig jedoch ein durchdachtes Marketing- und Vertriebskonzept für den Unternehmenserfolg ist, merken viele Existenzgründer/innen oftmals erst dann, wenn die tatsächlichen Geschäftsergebnisse weit hinter den Erwartungen und Planungszielen liegen.

Jeder Selbstständige verkauft Produkte und/oder Dienstleistungen. Hierbei genügt es aber nicht, nur das Angebot bereitzuhalten und auf Aufträge zu warten. Potenzielle Kunden (Zielgruppen) müssen bestimmt und die Wettbewerbssituation analysiert werden. Es gilt, marktfähige Preise zu ermitteln und eine Marketing- und Vertriebsstrategie zu planen und umzusetzen. Wer erfolgreich verkaufen will, muss Argumente vermitteln, die für seine Kunden zentrale Bedeutung haben. Das Angebot muss emotionale Anreize bewirken, um den Kauf auszulösen, und zudem rationale Argumente liefern, um den Kauf begründen zu können. Jede Entscheidung beruht auf Emotionen. Die Ratio dient dazu, die getroffene Entscheidung zu begründen, um für sich und/oder für seine Mitmenschen eine nachvollziehbare, weil vernünftige, Erklärung parat zu haben. Der Kauf muss einen Nutzen haben.

Für den Selbstständigen bedeutet dies: Die Auseinandersetzung mit Markt, Zielgruppe und Kundenbedürfnissen erfordert systematisches und strategisches Vorgehen.

Wer sich erfolgreich selbstständig machen will, muss darüber hinaus eine Reihe von persönlichen Voraussetzungen erfüllen: Entscheidungsfreude, Eigenmotivation, Ausdauer, Selbstvertrauen, Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit und nicht zuletzt eine hohe Frustrationstoleranz sind die wichtigsten Eigenschaften, die Gründerinnen und Gründer mitbringen müssen. Zur konkreten Umsetzung der Geschäftsidee sind zudem ein intaktes soziales Umfeld und eine solide materielle Ausgangslage ebenso Voraussetzung wie die Erstellung eines schriftlichen Businessplans inklusive eines Marketing- und Vertriebskonzepts.

Das vorliegende Buch gibt wertvolle Hilfestellung, wie man Kunden gewinnen und behalten kann, welche typischen Fehler bei der Kundenakquisition gemacht werden und wie man sie vermeiden kann. Darüber hinaus informiert es über ganz praktische Vorgehensweisen bei allen wichtigen Vertriebs- und Marketingtechniken. Es zeigt Ihnen, wie Sie Ihren unternehmerischen Erfolg gestalten können.

Sie haben damit ein wertvolles Hilfsmittel, das Ihnen bei gründlicher Arbeit damit und Beachtung der Hinweise den Weg in eine schöne und erfüllte Zeit der Selbstständigkeit weist.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern viel Glück und Erfolg.

München, im August 2006

Hermann Steindl
Geschäftsführer
BfE München Consult GmbH
Büro für Existenzgründungen

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	13
Einige Hinweise für die Arbeit mit diesem Buch	18

Teil I: Von der Geschäftsidee zum Vertriebskonzept

1. Wie Sie Unternehmer werden	21
Grundanforderungen und Vorschläge zu einem Selbstverständnis	21
Unternehmerische Fähigkeiten und Grundhaltung	27
Vertriebsrelevante Fähigkeiten	29
Fähigkeit zur echten Partnerschaft mit Ihren Kunden	30
Probleme und Aufgaben Ihrer Kunden erkennen und lösen	33
Wissen über den Markt und alle seine Teilnehmer	35
Kaufmännische und organisatorische Kenntnisse	39
2. Die marktgerechte Definition Ihres Produkts/ Ihrer Dienstleistung	40
Entwickeln Sie eine klare Fokussierungsstrategie in Ihrem Marketing	40
Ihr Marketing-Mix	47
Die Instrumente	50
3. Wettbewerbsvorsprung und Wettbewerbsanalyse	56
Warum Gespräche mit Kunden scheitern	56
Verschiedene Perspektiven auf die Verkaufssituation	58
Die Wettbewerbsvorteile Ihres Angebots	59
Verkaufen Sie Kundennutzen	63
Merkmale, Vorteile und Nutzen	68

4. Beispiel: Das gelungene Vertriebskonzept eines Orthopädiemeisters	73
---	----

Teil II: Der Markt

1. Wie Sie die richtigen Kunden finden	84
Ihr Produkt/Ihre Leistung im Markt	84
Nutzen Sie Ihre Chancen	88
Dies sind Ihre Stärken	90
Dies ist Ihr Wettbewerbsvorsprung	100
2. Analysieren Sie Ihren Markt und segmentieren Sie ihn sinnvoll	104
Die besten Tools auf einen Blick	104
Eindimensionale Ansätze	110
Mehrdimensionale Ansätze	113
3. Die Target-Liste	119
Ihre wichtigsten potenziellen Kunden immer im Blick	119
Gliederung und Bewertung Ihres Kundenpotenzials	122
Hilfe bei der Strukturierung Ihrer täglichen Arbeit	122
Hilfe bei der Strategiefestlegung Ihres Marketing	123
Motivation zum Erfolg	125

Teil III: Viele Wege zum einen Ziel

1. Direkte und indirekte Kundenansprache	128
2. Die telefonische Akquisition	129
Grundlagen	129
Das Gesprächsumfeld organisieren	130
Der erste Eindruck	130
Die professionelle Gesprächseröffnung am Telefon	131
Vorzimmerbarriere	132
Anrufe effektiv weiterleiten	134
Telefonisch Angebote unterbreiten	136
Nachfassaktion und Terminabsprache	139
Höfliche Hartnäckigkeit	142

Schwierige Situationen und Beschwerden	143
Negative Assoziationen und Killerphrasen	145
3. Die Akquisition im direkten Kontakt (Face2Face)	146
Die Gesprächseröffnung	147
Die Bedarfsermittlung	149
Präsentation und Argumentation	151
Mit Einwänden richtig umgehen	152
Der Abschluss	156
Verabschiedung und Verbleib	158
4. Werbung	160
Die 10 wichtigsten Hinweise zum Thema Werbung	160
Mailingaktionen	162
5. Networking	167

Teil IV: Die Beherrschung von Raum und Zeit

1. Die Organisation Ihrer Vertriebsaktivitäten	170
2. So planen Sie Ihre Vertriebsaktivitäten mit System	175
Erste Schritte zur Priorisierung Ihrer Vertriebsaktivitäten	177
ABC-Analyse Ihrer Aufgaben	180
Kundenanalyse und Priorisierung	181
Selbstorganisation	182
Der Aktionsplan – Priorisierung Ihrer Tätigkeiten	184
Das Planungsverfahren	185
Priorisierung mit einem Tender-Management	186
3. Das Vertriebs-Informations-System (VIS)	188
Grundlagen	188
Der Aufbau eines VIS	190
Die Daten des VIS	193
Beispiel: Aufträge	197
Beispiel: Zahlungen	198
Beispiel: Anfragen	198
Beispiel: Ausschreibungen	199
Die Datenquellen des VIS	199
Die Vertriebsergebnisrechnung	200

Anmerkungen	202
Wichtige Adressen und Bezugsquellen für Gründer	206
Die Autoren	210

Einleitung

Sie wollen ein Unternehmen gründen? Eine gute Idee! Dieses Buch möchte Ihnen Mut zur Selbstständigkeit machen; es wird Ihnen sinnvolle Wege zeigen, wie Sie die Kenntnisse, die Sie in den vielen Jahren Ihrer Berufstätigkeit erworben haben, nutzen können. Es wird Ihnen auch zeigen, wie Sie Ihr wertvolles Erfahrungswissen schnell um diejenigen Kenntnisse erweitern können, die Sie für Ihre unternehmerische Arbeit noch brauchen. Im Wesentlichen sind dies vertriebliche und kommunikative Kenntnisse und Fertigkeiten.

Wir, die Autoren dieses Buches, haben selbst über mehrere Jahre Existenzgründer aller Branchen in eine erfolgreiche Selbstständigkeit geführt. Wir haben dies mit Seminaren und Coachings getan. Und wir haben selbst das Beratungsangebot des Büros für Existenzgründungen in München zur Gründung unseres eigenen Unternehmens, der Thetis-Akademie training | coaching | consulting, in Anspruch genommen sowie die Beratungseinrichtungen der IHK und einiger anderer Institutionen. Dies haben wir getan, obwohl wir damals schon viele Jahre Erfahrungen im Vertrieb auf Geschäftsleitungsebene als Angestellte in Unternehmen hatten. Ein Unternehmen zu gründen ist etwas anderes, als in einem Unternehmen angestellt zu sein. Dessen sollten Sie sich bewusst sein und sich lieber einmal mehr als einmal zu wenig beraten lassen.

Um von unserem eigenen Erfolg etwas zurückzugeben, haben wir dann an verschiedenen vertrieblichen Beratungs- und Weiterbildungsprojekten für Existenzgründer teilgenommen, haben etliche Start-ups ganz unterschiedlicher Branchen als Coaches begleitet.

Für wen ist dieses Buch? Dieses Buch wurde **genau für Sie** geschrieben – für alle, die es auf sich nehmen wollen, ein Unternehmen zu gründen und zu führen. Ganz gleich, ob Sie nun ein Ein-Mann-Unternehmen sind, ein Unternehmer mit mehreren Angestellten, ob Sie Ihr Geschäft mit Privatkunden oder Geschäftskunden machen, ob Sie im Nebenerwerb oder Vollerwerb Unternehmer sind, ob Sie Dienstleistungen oder Produkte herstellen und vertreiben wollen.

Das, was Sie dafür an Vertriebsarbeit leisten müssen, ist immer dasselbe, ganz unabhängig davon, in welcher Branche Sie sich selbstständig machen. Es gibt nur marginale Unterschiede: nämlich im Vertriebsprozess, bei der Zusammenstellung eines wirksamen Marketingmixes oder auch bei der Dauer Ihrer Vertriebsprojekte. Zu 98 Prozent funktioniert ein erfolgreicher Vertrieb immer auf dieselbe Weise, mit denselben Techniken und mit denselben Vorgehensweisen. Und was es dabei zu beherrschen gilt, werden Sie mit diesem Grundlagenwerk und Selbstlehrgang lernen.

Sie haben Ihren Businessplan schon erstellt? Darin gab es auch einen Marketingplan; dort haben Sie in groben Zügen entwickelt, wie Sie Ihre Unternehmensidee umsetzen wollen, mit welchen vertrieblichen Maßnahmen, mit welchen Kunden und mit welchen Produkten. Und genau an dieser Stelle setzt das vorliegende Buch ein. Nun wird es konkret für Sie; Sie gehen in die Umsetzung. Und hierbei unterstützt Sie dieses Buch mit allen seinen Inhalten, seinen erprobten Checklisten und Materialien, die Ihnen gestatten, das ganze gesammelte Wissen auf Ihr Unternehmen hin maßzuschneidern. Wenn Sie dieses Buch gründlich gelesen haben, wenn Sie die Checklisten bearbeitet, die Tipps beherzigt und für sich überprüft und angewendet haben, wird es Ihr persönliches Vertriebsbuch sein, Ihr persönlicher Schlüssel zum Erfolg.

Als Unternehmer betreten Sie bald ein völlig neues Arbeitsfeld, das ganz entscheidend davon bestimmt sein wird, wie es Ihnen gelingt, Ihre Produkte oder Dienstleistungen¹ zu vermarkten. Vielleicht waren Sie bislang abhängig beschäftigt, hatten gar nichts mit Vertrieb zu tun, waren ein angesehener Experte in Ihrem Unternehmen. Nun vertreten Sie Ihre eigene Firma; Vertrieb spielt jetzt eine große Rolle, sogar die Hauptrolle, denn nur Ihre vertrieblichen Leistungen bringen Ihre Produkte auch zum richtigen Markt.

➤ **Ein Tipp:** Bei Neugründungen beträgt schon der Zeitanteil für den Vertrieb ca. 55 Prozent der zur Verfügung stehenden Gesamtzeit. Und 15 Prozent der Zeit sind für Kundenbindungsmaßnahmen einzukalkulieren. Zehn Prozent entfallen auf die Produktinnovation und 20 Prozent auf die Produktpflege. Sie sehen also: 70 Prozent Ihrer Zeit werden Sie am Anfang mit Vertriebstätigkeiten zubringen (müssen), um Ihr Unternehmen in Gang zu bekommen.²

Je professioneller Sie das tun, desto eher werden Sie Ihre unternehmerischen Ziele auch erreichen. Viele der in diesem Buch behandelten Themen sollten Sie auch in einem entsprechenden Rahmen üben, um darin sicherer zu werden. Dies sind alle diejenigen Themen, die mit Kommunikation zu tun

haben: das Kundentelefonat, das Kundengespräch, die schriftliche Kommunikation; alle Themen, die mit Verkaufstechnik zu tun haben (Bedarfs-ermittlung, Fragetechniken, Verhandlungstechniken, Nutzenargumentation etc.). Suchen Sie nach solchen Übungs- und Trainingsmöglichkeiten, damit Sie „stark“ werden und Fehler vermeiden.

Nach einschlägigen Untersuchungen werden die folgenden Marketingfehler am häufigsten von Gründern begangen:

➤ **Keine Marktorientierung**

Existenzgründerinnen und -gründer sind zwar oft Spezialisten in ihrem Fach. Gleichzeitig wissen sie aber oft nicht, ob ihr Produkt oder ihre Dienstleistung auf dem Markt überhaupt erwünscht ist und wie diese auf dem Markt verkauft werden kann.

➤ **Verzettelter Verkauf**

Gründer haben sehr oft Probleme, ihre Werbung und Akquisition auf konkrete Zielgruppen hin zu planen und zu koordinieren. Die Folge ist: Sie verzetteln sich, haben hohe Kosten mit geringem Erfolg.

➤ **Fehlendes Unternehmensprofil**

Viele Gründer unterschätzen die Bedeutung des Firmenauftritts. Sie übersehen, dass sie vom Kunden als „komplexes Ganzes“ gesehen werden. Wichtig ist, dem Unternehmen so schnell wie möglich ein „Profil“ zu geben, um seine Identität einheitlich und systematisch zu kommunizieren.

➤ **Erlahmende Außendarstellung**

Mit einer einmaligen, wenn auch schwungvollen Eröffnungsaktion zum Unternehmensstart sind Ihre Aufgaben bei der Öffentlichkeitsarbeit keinesfalls erledigt. Ihre Firma bekannt zu machen und zu erhalten, ist Chefsache. Dies ist eine permanente Aufgabe, die Sie als Inhaber der jungen Firma ständig verfolgen sollten.

➤ **Werbekiller „Tagesgeschäft“**

Viele Jungunternehmer vernachlässigen ihren Außenauftritt und ihre Werbeanstrengungen nicht zuletzt deswegen, weil sie vom Tagesgeschäft viel zu stark beansprucht werden. Vergessen Sie über den Belastungen des Alltags nicht: Sie sollten einen klaren Vertriebsmaßnahmenplan und Werbeplan für

(mindestens) das gesamte Geschäftsjahr aufstellen. Beide sollten Vorgabe für die einzelnen Verkaufs- und Werbemaßnahmen sein.

Dieses Buch enthält viele Tipps, Checklisten und Beispiele, die Sie vor diesen Fehlern bewahren sollen. Nun könnte man meinen, ein guter Unternehmer sei man bereits dann, wenn man möglichst viele Checklisten in der Hand hält, oder wenn man alles bedenkt, was auf irgendeiner Liste steht. Das ist natürlich eine etwas naive Betrachtungsweise. Sie vermittelt die gleiche Haltung, als würde ein Pilot glauben, sein Flugzeug perfekt fliegen können, wenn er vor dem Start alle Punkte seiner Checklisten abgehakt hat. Checklisten sind aber nicht das Fliegen selbst, sind nicht die Sache selbst!

Die **Tipps** wollen Sie vor allem dazu anregen, sich selbst über bestimmte Sachverhalte die richtigen Gedanken zu machen. Sie grenzen die einzelnen Gebiete voneinander ab. Die Struktur und die Materialien sind so konzipiert, dass Sie damit leicht den richtigen, das heißt Ihren eigenen Weg als Unternehmer finden können.

Um der Einfachheit willen ist in diesem Buch meist vom „Unternehmer“ im Allgemeinen die Rede; überall, wo diese Formulierung verwendet wird, ist diese aber keinesfalls so zu verstehen, als sei nur von männlichen Personen die Rede. Gerade im Bereich der Unternehmensgründer ist die Zahl der Frauen mit ca. 28 Prozent ja erfreulich hoch und steigt tendenziell weiter.

Bei der Gewichtung der Themen haben wir versucht, ihrer Bedeutung gerecht zu werden. Daher sind einige Kapitel ausführlicher behandelt als andere. Ihnen kommt ein besonders aktueller oder im Gesamtzusammenhang der Vertriebsarbeit ein besonders hoher Stellenwert zu.

Dieses Buch will ein Praxisleitfaden für Ihre Vertriebsarbeit als Existenzgründer sein. Es soll damit eine Lücke schließen, die seit Jahren klafft: Zwar gibt es einige brauchbare Handbücher zum Thema Existenzgründung, aber das wichtigste Thema, nämlich das, das letztlich über den Erfolg eines Gründers entscheidet, kommt darin meist viel zu kurz. Bezogen auf das Umfeld der Unternehmensgründung mit all ihren Besonderheiten existiert bislang kein Grundlagenwerk zum Thema Vertrieb. Wir wollen Ihnen auf Ihre Vertriebsfragen praktisch verwertbare Antworten geben, Anregungen liefern und Ihnen zu den Fragen Ihrer Vertriebsarbeit die Richtung zeigen, in der sich ein fruchtbares und wirkungsvolles Arbeiten lohnt.

In Marketing und Verkauf liegen vielleicht die spannendsten und schönsten beruflichen Herausforderungen, die es gibt. Sie verlangen von Ihnen als Unternehmer großes technisches Know-how (verkäuferisches Fachwissen etc.), sehr gute Sachkenntnisse zu Ihren Produkten sowie ein besonderes Potenzial

an Kreativität für besondere Lösungen und außerdem eine hochstehende soziale Persönlichkeit. Und weil die Herausforderungen ungewöhnlich sind, werden Sie auch eine ungewöhnliche Befriedigung in Ihrem Tun erreichen.

Wir wünschen allen Lesern eine interessante Lektüre und hoffen, dass dieses Buch Sie bei der Umsetzung im unternehmerischen Alltag unterstützen wird. Viel Erfolg!

München, im August 2006

Patrizia Kaschek
Bernhard Kaschek

Einige Hinweise für die Arbeit mit diesem Buch

Wenn Sie dieses Buch lesen, können Sie nach verschiedenen Methoden vorgehen. Sie können es entweder von vorne nach hinten lesen, denn die einzelnen Teile sind logisch und systematisch miteinander verbunden. Oder Sie können auch die Teile zuerst lesen, die die meisten Antworten auf Ihre noch offenen Fragen enthalten. In jedem Fall werden Sie viele neue Erkenntnisse gewinnen, neue Betrachtungsweisen, Tools und Techniken kennen lernen. Sie werden die Vorteile daraus schon nach einiger Beschäftigung damit selbst erleben. Hier einige Hinweise, wie Sie vom Erkannten und Gelernten am besten für Ihre tägliche Arbeit profitieren können:

- Lassen Sie sich von den ersten Versuchen, in denen Sie merken, was Sie noch verbessern können, nicht entmutigen. Sie zeigen Ihnen vielmehr den richtigen Weg, auf dem Sie weitermachen sollten.
- Suchen Sie das Gespräch über Themen aus diesem Buch mit Menschen, auf deren fachliches Urteil Sie sich in Vertriebsfragen verlassen können: Holen Sie sich, wo immer es geht, qualifizierten Rat.
- Nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor. Konzentrieren Sie sich bei den nächsten Schritten auf jeweils einen bestimmten, für Sie wichtigen Schwerpunkt aus dem Buch. Prüfen Sie immer kritisch, wie weit Sie Ihr Ziel dabei schon erreicht haben, und gehen Sie erst dann zur nächsten Herausforderung, wenn Sie sicher sind, alles Vorgenommene auch erreicht zu haben. Sie werden überrascht sein, wie schnell sich damit die ersten Erfolge einstellen!
- Betrachten Sie jede positive Entwicklung bei Ihrer Arbeit als verkaufender Unternehmer als Lohn für Ihren Einsatz und als Motivation, weiterzumachen.

Teil I: Von der Geschäftsidee zum Vertriebskonzept

1. Wie Sie Unternehmer werden	21
Grundanforderungen und Vorschläge zu einem Selbstverständnis	21
Unternehmerische Fähigkeiten und Grundhaltung	27
Vertriebsrelevante Fähigkeiten	29
Fähigkeit zur echten Partnerschaft mit Ihren Kunden	30
Probleme und Aufgaben Ihrer Kunden erkennen und lösen . . .	33
Wissen über den Markt und alle seine Teilnehmer	35
Kaufmännische und organisatorische Kenntnisse	39
2. Die marktgerechte Definition Ihres Produkts/ Ihrer Dienstleistung	40
Entwickeln Sie eine klare Fokussierungsstrategie in Ihrem Marketing	40
Ihr Marketing-Mix	47
Die Instrumente	50
3. Wettbewerbsvorsprung und Wettbewerbsanalyse	56
Warum Gespräche mit Kunden scheitern	56
Verschiedene Perspektiven auf die Verkaufssituation	58
Die Wettbewerbsvorteile Ihres Angebots	59
Verkaufen Sie Kundennutzen	63
Merkmale, Vorteile und Nutzen	68
4. Beispiel: Das gelungene Vertriebskonzept eines Orthopädiemeisters	73

Vorbemerkung: In diesem ersten Teil werden Sie die grundlegenden Faktoren kennen lernen, die zum Erstellen eines tragfähigen Vertriebskonzepts notwendig sind. Im Grunde genommen ergibt es sich, wenn Sie die einzelnen Elemente der Checklisten zusammenführen.

Zur Verdeutlichung haben wir Ihnen ein Beispiel für ein gelungenes Vertriebskonzept mit Erläuterungen im Anhang des ersten Teils gegeben.

1. Wie Sie Unternehmer werden

Grundanforderungen und Vorschläge zu einem Selbstverständnis

Als Unternehmer werden Sie künftig ein Unternehmen leiten – Ihr Unternehmen. Sie werden es in jeder Weise nach innen und außen hin repräsentieren. Auch wenn dieses Unternehmen zu Anfang nur aus Ihnen selbst bestehen sollte, Sie sind Unternehmer und haben damit im Wesentlichen Ihre Aufgaben definiert. Das heißt: „Sie kombinieren aus Eigeninitiative Produktionsfaktoren, um Güter und Dienste zu produzieren, die Sie mit Gewinn am Markt absetzen wollen. Dabei übernehmen Sie das volle Risiko und die volle Verantwortung.“³ Schauen wir uns das im Einzelnen an.

Ihre Rolle als verkaufender Unternehmer

Eigeninitiativ sein heißt, dass Sie künftig keine Arbeit, die jemand anderes ausgewählt und priorisiert hat, zugeteilt bekommen, sondern selbst auswählen und priorisieren müssen/dürfen. Ihre Produktionsfaktoren sind, je nachdem, ob Sie Produkte oder Dienstleistungen absetzen, unterschiedlich: Es gehört Ihre Arbeitsleistung dazu, die Betriebsmittel, Werkstoffe, aber auch die Geschäfts- und Betriebsleitung selbst, die Planung und die Organisation. Und: Als Unternehmer wollen Sie, was Sie produzieren, auch mit Gewinn am Markt absetzen.

Weil es dem einen oder anderen schwer fällt, das Thema „Verkaufen“ in einer förderlichen Weise für sich zu definieren, hier ein Vorschlag:

Verkaufen: „Als verkaufender Unternehmer helfe ich meinen Geschäftspartnern zu ihrem eigenen Erfolg. Das tue ich, indem ich ihren Bedarf erkenne und ihnen Möglichkeiten zeige, wie sie mit mir und meiner Leistung einen nennenswerten Wettbewerbsvorsprung/Nutzen für sich und damit für Ihre Kunden erreichen.“

Achten Sie darauf, dass Sie das auch wirklich wollen, dass Sie mit sich in der Rolle des verkaufenden Unternehmers klar kommen. Sollte Ihnen diese neue Rolle nicht leicht fallen, überprüfen Sie noch einmal Ihr Verständnis dessen, was „Verkaufen“ für Sie heißt. Glauben Sie, dass „Verkaufen“ heißt, andere dazu zu bringen, etwas zu tun, was sie eigentlich gar nicht wollen? Das wäre eine für Sie und Ihre möglichen Kunden wenig förderliche Einstellung.

Zu Ihrer Rolle als verkaufender Unternehmer kommt hinzu, was der Begriff der „Selbstständigkeit“ auch noch beinhaltet, dass Sie nämlich selbst und ständig gefragt sind. Gerade zu Anfang werden Sie kaum Tätigkeiten mit anderen teilen oder an andere delegieren können. Und eine Haupttätigkeit werden Sie niemals fremd vergeben können: den Vertrieb. Gerade der Verkauf, die Neukundenakquisition und die Bestandskundenpflege sowie das Marketing für Ihr Unternehmen sind Ihre Kernfunktionen als Unternehmer. Ihr Unternehmen lebt nur durch die Kunden, die es hat.

Es ist offenbar gar nicht so einfach, Unternehmer zu sein. Oft ist es ein anstrengendes Unterfangen, bei dem es entscheidend darauf ankommt, die richtige innere Haltung und die geeigneten äußeren Bedingungen zu haben. Die persönlichen Voraussetzungen müssen also stimmen, und auch Ihre Familie sollte Ihnen den Rücken für Ihr Unterfangen stärken.

Sind Sie ein Unternehmertyp?

Ob Sie ein Unternehmertyp sind, können Sie leicht selbst mithilfe der drei ersten, gleich folgenden Checklisten herausfinden.

Im Folgenden sehen Sie zuerst noch eine kurze Übersicht zu fünf wesentlichen Merkmalen eines Unternehmers. Sie wurde ähnlich im amerikanischen „Entrepreneurial Potential Questionnaire“ („Fragebogen zu Ihrem unternehmerischen Potenzial“), der 1987 von Albert King veröffentlicht wurde, verwendet. Die genannten Merkmale sind bei Ihnen sicherlich in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden. Sie sollten jedoch über alle diese fünf Eigenschaften bis zu einem gewissen Grad verfügen.

1. Leistungsmotivstärke: Hierunter versteht man die Bereitschaft, Aufgaben zu übernehmen, um die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen unter Beweis zu stellen. Auch bei der Gründung selbst handelt es sich für Sie um eine Herausforderung, die möglichst gute Realisierungschancen besitzen sollte. Der Reiz besteht in der Bewältigung der Aufgabe selbst, die daher mit großem Engagement übernommen wird. Ihre Zufriedenheit erreichen Sie vor allem durch die erbrachte Leistung selbst. Honorierung und Anerkennung sind bei diesem Punkt dagegen zweitrangig.

2. Selbstgewissheit: Personen, die als so genannte „Initiatoren“ auftreten, zeichnen sich durch eine starke Machbarkeitsüberzeugung und Selbstgewissheit aus; dabei entsteht die Machbarkeit von Vorhaben im Wesentlichen durch sie selbst. Sie tendieren dazu, Vorgänge und Ergebnisse eher auf eigene Initiativen, Kompetenzen oder Fähigkeiten zurückzuführen als auf äußere

Umstände oder andere Personen. Menschen mit dieser Eigenschaft streben nach Selbstständigkeit, da sie sich bei der Arbeit ungern von anderen bevormunden lassen.

3. Risikoneigung: Diese Veranlagung bewegt sich zwischen zwei Extrempositionen. Eine Person mit sehr hoher Risikoneigung wird einen Weg wählen, der mit hohem Risiko, also eher geringer Wahrscheinlichkeit, zu einem viel versprechenden Ergebnis führen kann. Personen mit geringer Risikoneigung wählen dagegen einen Weg, der mit sehr niedrigem Risiko, also größerer Wahrscheinlichkeit, weniger gute Ergebnisse erwarten lässt. Wenn Sie ein Unternehmen gründen wollen, ist ängstliche Risikovermeidung ebenso von Nachteil wie extrem hohe Risikoneigung. Gehen Sie nur kalkulierbare Risiken ein, indem Sie immer genau die möglichen/wahrscheinlichen Szenarien Ihrer Handlungen untersuchen.

4. Problemorientierung: Personen mit einer starken Problemorientierung betrachten die Anforderungen des Berufslebens als prinzipiell lösbare Probleme und trauen sich auch zu, diese erfolgreich zu lösen. Eine gute Voraussetzung für einen Gründer, denn ausgeprägte Problemorientierung führt dazu, dass Sie an Problemlösungskompetenz gewinnen, weil Sie im Lauf der Zeit Kenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeiten im Umgang mit neuen Arbeitsanforderungen erwerben.

Für Sie als Gründer ist eine ausgeprägte Problemorientierung deshalb vorteilhaft, weil diese Sie dazu befähigt, die zahlreichen „Nicht-Routine“-Aufgaben zu bewältigen, die eine berufliche Selbstständigkeit üblicherweise mit sich bringt.

5. Durchsetzungsvermögen: Wie bei der Risikobereitschaft ist auch bei diesem Merkmal eine Ausprägung am besten, die zwischen allzu defensiver und oft selbst und andere schädigender, offensiver Einflussnahme auf andere Menschen liegt. Als Unternehmer sollten Sie einerseits sozial unabhängig, dominant und unempfindlich sein, um sich mit Ihrer Geschäftsidee durchsetzen zu können. Andererseits dürfen Sie andere Personen auch nicht vor den Kopf stoßen, da für den erfolgreichen Umgang mit Mitarbeitern, Partnern und Kunden kooperatives Verhalten von Ihnen gefragt ist.

Fachliche Qualifikation und Marktwahrnehmung

Dass Sie fachlich gut oder sogar sehr gut sind, davon werden Ihre Kunden wohl ausgehen dürfen. Oder? Ist das wirklich so selbstverständlich, dass alle Ihre künftigen Wettbewerber die gleiche gute Leistung bringen wie Sie?