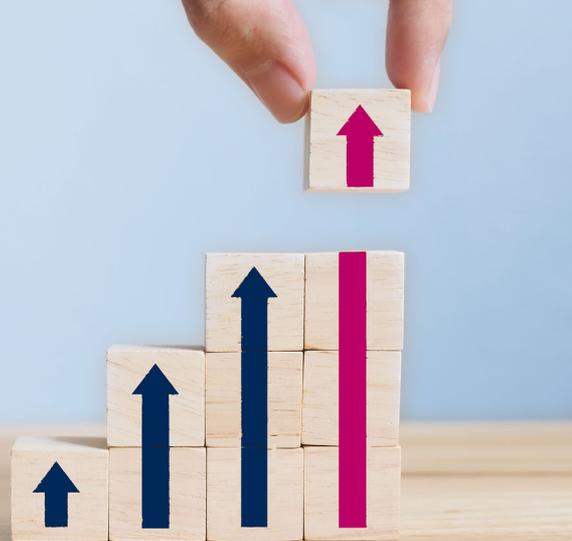


Edition **Sales** Excellence

Matthias Schlageter



# Verkaufserfolge steigern mit dem Trusted-Associate- Konzept

Ein neues Mindset und innovative Tools für  
den B2B-Vertrieb

 Springer Gabler

---

# **Edition Sales Excellence**

## **Herausbergremium**

Eva-Susanne Krah, Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden,  
Hessen, Deutschland

Die Edition Sales Excellence bietet fundierte, praxisorientierte Fachinformation und Hintergrundberichte für alle Ebenen im Vertrieb – kompetent aufbereitet von renommierten Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Vertriebspraxis. Indem sie neueste Forschungsergebnisse mit Beispielen und Erkenntnissen aus dem Vertriebsalltag verknüpfen, stellen die Fachautoren einen hohen Praxisbezug sicher und zeigen, mit welcher Dynamik sich vertriebsrelevante Themen wie beispielsweise Digitalisierung, Kundenbeziehungsmanagement, Pricing, Kundenprofitabilität, Vertriebssteuerung oder Führung entwickeln.

Freuen Sie sich auf einen spannenden Mix aus theoretischem Wissen und praktischen Tipps.

---

Matthias Schlageter

# Verkaufserfolge steigern mit dem Trusted-Associate-Konzept

Ein neues Mindset und innovative Tools  
für den B2B-Vertrieb

Matthias Schlageter  
München, Deutschland

ISSN 2662-9208                      ISSN 2662-9216 (electronic)  
Edition Sales Excellence  
ISBN 978-3-658-45049-6              ISBN 978-3-658-45050-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45050-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Vorwort

„Top-Verkäufer verkaufen nicht!“

Mit diesem Satz, von dem ich zutiefst überzeugt bin und der auch für Verkäuferinnen seine Gültigkeit hat, beginne ich oftmals meine Vorträge und Workshops bei Vertriebsführungskräften und deren Teams.

Dafür ernte ich üblicherweise zunächst die erwartbare Ablehnung, die am Ende meiner Ausführungen aber nahezu ausnahmslos in Zustimmung umschlägt.

Sie werden sich vielleicht fragen: Weshalb tut er sich das an? Wieso erst die Zuhörerschaft, und jetzt auch noch die Leserschaft, mit einer gezielten Provokation auf Krawallbürsten? Nur, um sie dann in mühevoller Kleinarbeit von den eigenen Ideen, Methoden und Werkzeugen zu begeistern? Das könnte er einfacher haben.

Hier muss ich leider gleich aus zwei guten Gründen widersprechen.

Zum einen ist dieser Satz aus meiner Sicht keine Provokation. Vielmehr ist er eine valide Aussage darüber, wie Vertrieb schon heute und – noch viel wichtiger –, wie er morgen funktionieren wird.

Hinzu kommt, dass ich die vorgestellten Ansätze immer vom Ende her denke, also von deren Einsatz in der vertrieblichen Praxis. Durch die zunächst provozierende Wirkung der Aussage stelle ich von Anfang an ein hohes Maß an Aufmerksamkeit sicher. Schließlich steht unausgesprochen, manchmal auch ausgesprochen, im Raum, dass ich mit dieser These nur scheitern könne.

Gerade der Aspekt der Umsetzung neuer Ansätze in der Praxis stellt für Vertriebsorganisationen oftmals eine fast unüberwindbare Hürde dar.

Die Gründe dafür sind vielfältiger Natur. Sie reichen von einzelnen Mitgliedern eines Teams bis hin zu ganzen Teams, die sich schlicht gegen neue Methoden und Ideen sperren. Lieber wird dann der guten alten Zeit nachgegangen, in der man im Geschäftswagen noch ordentlich Strecke gemacht hat, um mit hoher Schlagzahl Kundenbesuche abzuholen, anstatt sich der digitalen Welt zu erfreuen und Kunden auch mal virtuell zu besuchen.

Nicht minder häufig zerschellt die Motivation eines Teams, neue Werkzeuge in die Vertriebsaktivitäten zu integrieren, daran, dass das Vergütungsmodell ein neues Vorgehen

geradezu konterkariert. Wie soll eine hoch priorisierte Kundenbeziehung partnerschaftlich, vertrauensvoll und auf Augenhöhe strategisch entwickelt werden können, wenn die Zielvereinbarung, von der wesentliche Einkommensanteile abhängen, ausschließlich die Vielzahl kleinteiliger Verkaufserfolge honoriert?

In der Hoffnung, mit dem Eingangssatz auch Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit erlangt zu haben, komme ich nun dazu, wie ich diese These mit den Denkmodellen und Werkzeugen dieses Buches untermauern werde.

Das Vertriebsgeschehen in Gegenwart und Zukunft ist von zwei wesentlichen Entwicklungen geprägt: Wir beobachten einen Generationswechsel, der tiefgreifender zu sein scheint, als es in früheren Zeiten der Fall war. Dazu gesellt sich ein geradezu disruptiver Wandel im Bereich der Digitalisierung. Und all dies hat grundlegende Auswirkungen auf die handelnden Menschen auf beiden Seiten einer Kundenbeziehung!

Motiviert durch die vielen positiven Rückmeldungen aus meinen Beratungs-, Trainings- und Coaching-Projekten sowie durch zahlreiche persönliche Referenzen hierzu lade ich Sie ein, mir gedanklich durch die ganzheitlich gedachte und entwickelte Methodik dieses Buches zu folgen.

Ihnen, Ihrem Team und mindestens ebenso Ihren Kunden wünsche ich eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis. Denn nur darum kann es im Vertrieb der Zukunft gehen: um ein neues, erfahrbar höherwertiges Miteinander in Ihren Kundenbeziehungen.

München  
April 2024

Ihr  
Matthias Schlageter

---

## Danksagung

Mein Dank gilt natürlich Ihnen, den Leserinnen und Lesern meines Buches!

Schön, dass Sie gemeinsam mit mir die neue Welt der Trusted Customer Relations erkunden wollen. Und vielleicht sehen Sie sich selbst schon jetzt gedanklich als Trusted Associate eines ausgewählten Kunden.

Mein Dank gilt auch meinen Kunden, die ich in zahlreichen Projekten begleiten konnte. Der Austausch im Rahmen von Beratungsprojekten, Trainings und individuellen Coachings macht große Freude und ist fachlich wie menschlich immer sehr bereichernd.

Mein Dank gilt zudem den vielen Vertriebsexpertinnen und -experten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis, die ich durch meine Tätigkeit als stellvertretender Leiter Region Bayern des Bundesverbands der Vertriebsmanager e. V. kennengelernt habe. Wir sind ein Netzwerk, das ich nicht mehr missen möchte.

Mein Dank gilt überdies dem Team des Verlags Springer Gabler, das mir die besondere Möglichkeit angeboten hat, dieses Fachbuch zu verfassen. Die Zusammenarbeit hat großen Spaß gemacht und ich habe den Austausch sehr geschätzt.

Und mein ganz besonderer Dank gilt ein weiteres Mal meiner Ehefrau Sandra! Sie hat nun schon bei meinem zweiten Buch Geduld und Expertise bewiesen. Geduld, wenn es in unserer Freizeit mal wieder nur dieses eine Thema gab: das Buch! Und Expertise, wenn es darum ging, meine geliebten und – wie ich finde – wohlformulierten Bandwurmsätze zu kürzen.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Neues Denken und Handeln im Vertrieb der Zukunft</b> .....	1
1.1 Treffen der Generationen in der digitalisierten Welt .....	1
1.2 Inhaltlicher Aufbau und roter Faden des Buchs .....	4
Literatur .....	7
<b>2 Trusted Customer Relations – Ein neues Mindset für moderne Kundenbeziehungen</b> .....	9
2.1 Vom Lieferantendasein zur Partnerschaft auf Augenhöhe .....	9
2.2 Trusted Customer Relations – Kundenbeziehungen neu gedacht .....	14
Literatur .....	16
<b>3 Neue Rollen im Vertrieb der Zukunft – Auftritt: Trusted Associate</b> .....	17
3.1 Kundenorientierung neu definiert – der Vertrieb als Reiseleitung des Kunden auf der Customer Journey .....	17
3.2 Von der Reiseleitung zum Trusted Advisor .....	20
3.3 Vom Trusted Advisor zum Trusted Associate .....	25
Literatur .....	28
<b>4 Neukundengewinnung und Kundenbindung im digitalen Zeitalter</b> .....	29
4.1 Digitalisierung im Vertrieb – was bisher geschah .....	29
4.2 Hybrid Selling .....	31
4.2.1 Begriff und Potenziale für einen effizienteren Vertrieb .....	31
4.2.2 Hybrid Selling erfolgreich einsetzen .....	36
4.2.2.1 Erfolgreiche Umsetzung – Soft Facts .....	38
4.2.2.2 Erfolgreiche Umsetzung – Hard Facts .....	39
4.3 Soziale Business-Medien vertrieblich nutzen, ohne zu verkaufen .....	44
4.3.1 Eine Einordnung in das Vertriebsgeschehen .....	44
4.3.2 Der eigene Auftritt in den sozialen Business-Medien .....	45
4.3.3 Die sozialen Business-Medien als Kontakt- und Vertriebskanal .....	48

4.3.4	Wertschätzende und partnerschaftliche Kommunikation .....	56
	Literatur .....	60
<b>5</b>	<b>Kunden strukturiert analysieren und strategisch entwickeln .....</b>	<b>61</b>
5.1	Der Kunde im Mittelpunkt – Fokus oder Fadenkreuz? .....	61
5.2	Roadmap zu einer strukturierten Kundenanalyse .....	65
5.2.1	Die Priorisierungsmatrix .....	67
5.2.2	Die Netzwerk-Matrix .....	78
5.2.3	Das GUARD-Modell .....	83
5.2.4	Zusammenspiel von Netzwerk-Matrix und GUARD-Modell .....	85
5.3	Ganzheitliches Kundenverständnis durch holistische Gesprächsführung .....	86
	Literatur .....	90
<b>6</b>	<b>Empfehlungsvertrieb – DAS unterschätzte Verkaufsinstrument für Trusted Associates .....</b>	<b>91</b>
6.1	Der Trusted Associate in der Vertriebsrealität .....	91
6.2	Vorüberlegungen zum Empfehlungsvertrieb .....	92
6.2.1	Vorüberlegungen zur Psychologie .....	92
6.2.2	Vorüberlegungen zur Methodik .....	93
6.3	Empfehlungsvertrieb in Trusted Customer Relations .....	94
6.3.1	Integration in Kunden- und Vertriebsgespräche .....	94
6.3.2	In fünf Schritten zur werthaltigen Empfehlung .....	96
	Literatur .....	99
<b>7</b>	<b>Ausschreibungen gewinnen – mit System zum Verkaufserfolg .....</b>	<b>101</b>
7.1	Einordnung in das Trusted-Associate-Konzept .....	101
7.2	Ausschreibungen – ein Meer an Möglichkeiten .....	102
7.2.1	Wie man dauerhaft vor die Welle kommt .....	102
7.2.2	Wie man einen Tsunami verhindert und in sieben Schritten lernt, die Welle zu reiten .....	104
7.3	Der Blick zurück vom Ufer .....	116
<b>8</b>	<b>Preisverhandlungen neu denken – vom Preis- zum Nutzengespräch .....</b>	<b>119</b>
8.1	Preisgespräche – Sollbruchstelle in Trusted Customer Relations? .....	119
8.2	Preisgespräche professionell vorbereiten und erfolgreich führen .....	120
8.2.1	Preisgespräche professionell vorbereiten .....	120
8.2.1.1	Das richtige Mindset für erfolgreiche Verhandlungen .....	121
8.2.1.2	Die richtigen Verhandlungsziele .....	122
8.2.2	Preisgespräche erfolgreich führen .....	124
8.2.2.1	Das Ende von Win-win in Verhandlungen .....	124
8.2.2.2	Versteckte Rabatte erkennen und vermeiden .....	125

---

8.2.2.3	Preise stabilisieren .....	127
8.2.2.4	Preise erhöhen .....	129
8.3	Nutzenargumentation – der Gamechanger in Preisgesprächen .....	137
	Literatur .....	140
<b>9</b>	<b>Rückblick, Augenblick und Ausblick .....</b>	<b>141</b>

---

## Über den Autor



**Matthias Schlageter** Seit über 15 Jahren ist Matthias Schlageter gefragter Berater, Trainer und Coach für Fach- und Führungskräfte im Vertrieb sowie vielbeachteter Autor von Büchern und Fachartikeln.

Die Bandbreite seiner Kunden und Leser reicht branchenübergreifend von Start-ups über mittelständische Unternehmen bis hin zu Großkonzernen.

Selbst entwickelte Methoden und Frameworks ergänzt er in seinen Projekten mit etablierten Konzepten zu individuellen Kundenlösungen. Dieses auf nachhaltige Vertriebsfolge ausgerichtete Vorgehen hat immer ein zentrales Ziel: Die Kunden seiner Kunden erleben eine positive Veränderung bei ihren Kontakten mit den von ihm begleiteten Teams.

Er blickt zudem auf mehr als 25 erfolgreiche Jahre mit praktischen Erfahrungen als Verkäufer, Vertriebsleiter und Geschäftsführer für Vertrieb und Marketing zurück.

In unterschiedlichen Unternehmen und Funktionen verantwortete er maßgeblich die Strategieentwicklung, deren Umsetzung und Steuerung sowie die Optimierung vertrieblicher Prozesse und Tools.

Im operativen Vertriebsgeschehen zeichnete er zudem sowohl für die Entwicklung bestehender Kunden als auch für die Neukundengewinnung sowie für das strategische Key Account Management verantwortlich.

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Treffen der Generationen. (Quelle: eigene Darstellung) .....	2
Abb. 2.1	Vertrauen als Basis für stabile Partnerschaften. (Quelle: Studie „Trust is Dead. Long live Trust!“, Dale Carnegie, 2019) .....	11
Abb. 2.2	Verhaltenszyklus zur Goldenen Regel der praktischen Ethik .....	12
Abb. 2.3	Wesensmerkmale von Trusted Customer Relations. (Quelle: eigene Darstellung) .....	16
Abb. 3.1	Säulen des Trusted-Advisor-Konzepts. (Quelle: eigene Darstellung) .....	22
Abb. 3.2	Nährboden für ein neues Mindset im Vertrieb. (Quelle: eigene Darstellung) .....	26
Abb. 3.3	Trusted Advisor versus Trusted Associate. (Quelle: eigene Darstellung) .....	28
Abb. 4.1	Großes Produktivitätspotenzial durch hybride Betreuungsstrategien mit Vor-Ort- und Online-Besuchen. (Quelle: Schmitz & Huckemann, 2022) .....	35
Abb. 4.2	Hybrid Selling. (Quelle: eigene Darstellung) .....	36
Abb. 4.3	Erfolgreiche virtuelle Kundenbesuche – Soft Facts. (Quelle: eigene Darstellung) .....	40
Abb. 4.4	Erfolgreiche virtuelle Kundenbesuche – Hard Facts. (Quelle: eigene Darstellung) .....	44
Abb. 4.5	Mindestanforderungen an ein Profil in den Sozialen Business-Medien. (Quelle: eigene Darstellung) .....	47
Abb. 4.6	Von der Kontaktaufnahme zur Vernetzung. (Quelle: eigene Darstellung) .....	52
Abb. 5.1	Alle Kunden stehen im Mittelpunkt. (Quelle: eigene Darstellung) .....	63
Abb. 5.2	Fokus statt Fadenkreuz. (Quelle: eigene Darstellung) .....	63

Abb. 5.3	Roadmap zu einer strukturierten Kundenanalyse. (Quelle: eigene Darstellung) .....	67
Abb. 5.4	Roadmap zu einer strukturierten Kundenanalyse – Priorisierungs-Matrix. (Quelle: eigene Darstellung) .....	68
Abb. 5.5	Priorisierungs-Matrix. (Quelle: eigene Darstellung) .....	69
Abb. 5.6	Ermittlung des Ziel-Potenzials. (Quelle: eigene Darstellung) .....	69
Abb. 5.7	Definition und Beschreibung der Kundenkategorien. (Quelle: eigene Darstellung) .....	72
Abb. 5.8	Überblick Strategieempfehlungen Priorisierungs-Matrix. (Quelle: eigene Darstellung) .....	75
Abb. 5.9	Überblick Handlungsempfehlungen Priorisierungs-Matrix. (Quelle: eigene Darstellung) .....	77
Abb. 5.10	Strategische Kundenentwicklungsmatrix. (Quelle: eigene Darstellung) .....	77
Abb. 5.11	Roadmap zu einer strukturierten Kundenanalyse – Netzwerk-Matrix. (Quelle: eigene Darstellung) .....	79
Abb. 5.12	Netzwerk-Matrix. (Quelle: eigene Darstellung) .....	79
Abb. 5.13	Definition und Beschreibung der Kontaktkategorien. (Quelle: eigene Darstellung) .....	80
Abb. 5.14	Überblick Handlungsempfehlungen Netzwerk-Matrix. (Quelle: eigene Darstellung) .....	82
Abb. 5.15	Roadmap zu einer strukturierten Kundenanalyse – GUARD-Modell. (Quelle: eigene Darstellung) .....	83
Abb. 5.16	GUARD-Modell. (Quelle: eigene Darstellung) .....	84
Abb. 5.17	Zusammenspiel von Netzwerk-Matrix und GUARD-Modell. (Quelle: eigene Darstellung) .....	86
Abb. 5.18	Roadmap zu einer strukturierten Kundenanalyse – Holistische Gesprächsführung. (Quelle: eigene Darstellung) .....	87
Abb. 5.19	Holistische Gesprächsführung. (Quelle: eigene Darstellung) .....	88
Abb. 6.1	In fünf Schritten zur werthaltigen Empfehlung. (Quelle: eigene Darstellung) .....	96
Abb. 6.2	Gütekriterien zur Sicherstellung der Kontaktqualität. (Quelle: eigene Darstellung) .....	98
Abb. 7.1	In sieben Schritten zum Verkaufserfolg bei Ausschreibungen. (Quelle: eigene Darstellung) .....	106
Abb. 7.2	In sieben Schritten zum Verkaufserfolg bei Ausschreibungen – Schritt 1. (Quelle: eigene Darstellung) .....	107
Abb. 7.3	Vorlage Quick-Check. (Quelle: eigene Darstellung) .....	111

---

Abb. 7.4	In sieben Schritten zum Verkaufserfolg bei Ausschreibungen – Schritt 2. (Quelle: eigene Darstellung) .....	112
Abb. 7.5	In sieben Schritten zum Verkaufserfolg bei Ausschreibungen – Schritt 3. (Quelle: eigene Darstellung) .....	113
Abb. 7.6	In sieben Schritten zum Verkaufserfolg bei Ausschreibungen – Schritt 4. (Quelle: eigene Darstellung) .....	115
Abb. 7.7	In sieben Schritten zum Verkaufserfolg bei Ausschreibungen – Schritt 5. (Quelle: eigene Darstellung) .....	116
Abb. 7.8	In sieben Schritten zum Verkaufserfolg bei Ausschreibungen – Schritt 6. (Quelle: eigene Darstellung) .....	117
Abb. 7.9	In sieben Schritten zum Verkaufserfolg bei Ausschreibungen – Schritt 7 .....	117
Abb. 8.1	In sechs Schritten zur erfolgreichen Preiserhöhung. (Quelle: eigene Darstellung) .....	130
Abb. 8.2	In sechs Schritten zur erfolgreichen Preiserhöhung – Schritt 1. (Quelle: eigene Darstellung) .....	131
Abb. 8.3	Preisstrategie-Matrix. (Quelle: eigene Darstellung) .....	131
Abb. 8.4	In sechs Schritten zur erfolgreichen Preiserhöhung – Schritt 2. (Quelle: eigene Darstellung) .....	132
Abb. 8.5	In sechs Schritten zur erfolgreichen Preiserhöhung – Schritt 3. (Quelle: eigene Darstellung) .....	134
Abb. 8.6	In sechs Schritten zur erfolgreichen Preiserhöhung – Schritt 4. (Quelle: eigene Darstellung) .....	134
Abb. 8.7	In sechs Schritten zur erfolgreichen Preiserhöhung – Schritt 5. (Quelle: eigene Darstellung) .....	135
Abb. 8.8	In sechs Schritten zur erfolgreichen Preiserhöhung – Schritt 6. (Quelle: eigene Darstellung) .....	136
Abb. 8.9	MVN-Regel. (Quelle: eigene Darstellung) .....	139