

Regina Mittenhuber



VERTRIEBSPRAXIS INNENDIENST

- Verkaufsvorbereitung und Adressqualifizierung
- Kommunikationstechniken und Beschwerdemanagement
- Akquise und After-Sales-Betreuung

Regina Mittenhuber

**Vertriebspraxis
Innendienst**

Regina Mittenhuber

Vertriebspraxis Innendienst

- Verkaufsvorbereitung und Adressqualifizierung
- Kommunikationstechniken und Beschwerdemanagement
- Akquise und After-Sales-Betreuung

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.

ISBN 978-3-86880-004-3

© 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH,
München
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Lektorat: Michael Schickerling, München
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design,
Holzkirchen
Umschlagabbildung: Jarzina Kommunikations-Design,
Holzkirchen
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein

Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort

1 Verkaufsvorbereitung

- 1.1 Adressqualifizierung
- 1.2 Akquisetelefonate vorbereiten
- 1.3 Organisatorische Planung
- 1.4 Vorverkauf

2 Kommunikationstechniken am Telefon

- 2.1 Aufbau einer positiven Beziehungsebene
- 2.2 Aktiv zuhören
- 2.3 Professionelle Gesprächsführung
- 2.4 Nützliche Verkaufsrhetorik
- 2.5 Story-Selling
- 2.6 Die richtigen Fragen stellen
- 2.7 Professionelle Einwandbehandlung

3 Verkaufen im Selling-Team

- 3.1 Abstimmung mit dem Außendienst
- 3.2 Telefonische Terminvereinbarung
- 3.3 Akquisekoordination
- 3.4 Angebotserstellung für Außendienst-Kunden
- 3.5 Nachverfolgung von Angeboten
- 3.6 Unterstützung des Key-Account-Managers
- 3.7 Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung
- 3.8 Messebeteiligungen vor- und nachbereiten

4 Akquiseprozesse abwickeln

- 4.1 Akquisevorbereitung

- 4.2 Erstkontakt: telefonisch oder schriftlich?
- 4.3 Der zweite Kontakt
- 4.4 Angebote nachbereiten
- 4.5 Erfolgreich verhandeln am Telefon
- 4.6 Kaufhinderungsgründe beseitigen
- 4.7 Abschluss festmachen
- 4.8 Empfehlungsmanagement und Referenzen

5 Nach dem Kauf ist vor dem Kauf

- 5.1 Cross-Selling-Potenziale nutzen
- 5.2 After-Sales-Betreuung
- 5.3 Nachkaufchancen ergreifen
- 5.4 Kontaktpflege mit Stammkunden

6 Schwierige Situationen meistern

- 6.1 Mit unerfüllbaren Kundenwünschen umgehen
- 6.2 Reklamations- und Beschwerdemanagement
- 6.3 Kundenrückgewinnung
- 6.4 Umgang mit unrentablen Kunden
- 6.5 Säumige Kunden zur Kasse bitten
- 6.6 Wenn der Verkaufserfolg ausbleibt
- 6.7 Umgang mit Absagen
- 6.8 In Stress-Situationen gelassen bleiben

Zusammenfassung

Literatur

Register

Autoreninformation

Vorwort

Vertriebspraxis Innendienst richtet sich – wie der Name schon sagt – an alle, die im Innendienst verkaufen. Das Buch deckt alle wichtigen Themenbereiche ab, die verkaufsaktive Innendienstmitarbeiter vor allem im Business-to-Business-Bereich betreffen. Deshalb sind auch sämtliche Beispielsätze und -formulierungen aus dem Geschäftskundenbereich. Die meisten lassen sich aber ebenso gut auf das Privatkundengeschäft übertragen.

Checklisten, Beispiele und Musterformulierungen sind als Möglichkeiten und Anregungen zu verstehen. Da gerade im Verkauf Glaubwürdigkeit und Empathie eine große Rolle spielen, ist es kaum möglich, pauschale und allgemeingültige Kommunikationsregeln aufzustellen. Vielmehr möchte Ihnen das Buch ein möglichst breites Spektrum an Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten eröffnen, von denen Sie im Einzelfall Gebrauch machen können. Die Tipps und Informationen sind so aufbereitet, dass sie leicht umsetzbar sind und dennoch genügend Raum für Ihre individuelle Entfaltung geben.

Das Buch ist so strukturiert, dass Sie die einzelnen Kapitel und vor allem die Unterkapitel auch unabhängig voneinander nutzen können. Da sich das Thema Kommunikation, speziell am Telefon, durch alle Bereiche zieht, ist diesem ein eigenes Kapitel gewidmet. Bei Bedarf können Sie dort immer wieder etwas nachschlagen.

Der Aufbau der einzelnen Kapitel ist weitgehend chronologisch und vor allem praxisorientiert: Von der Verkaufsvorbereitung bis hin zum erfolgreichen Abschluss, der Kundenbindung und Potenzialausschöpfung sind alle

wesentlichen Themenbereiche abgedeckt. Um den unterschiedlichen Bedürfnissen möglichst vieler Leser gerecht zu werden, behandelt das Buch sowohl die Zusammenarbeit im Vertriebsteam, als auch den reinen Telefonverkauf. Und da Sie auf dem Weg zum Auftrag - und danach - oft noch allerlei Hindernisse und Herausforderungen bewältigen müssen, wird auf die besonders schwierigen Situationen im Verkauf gesondert eingegangen. Ziel ist es, Sie in Ihrer täglichen Verkaufsarbeit zu unterstützen und Ihnen die nötige Anregung und Motivation für Ihren Verkaufserfolg zu geben.

Regina Mittenhuber

1 Verkaufsvorbereitung

Schon die Vorbereitung entscheidet mit darüber, wie erfolgreich Ihre Kundenakquise verläuft. Bevor Sie also damit loslegen, prüfen Sie, ob alle wichtigen Voraussetzungen erfüllt sind. Dazu gehört als erstes die systematische Adressqualifizierung: Die Adresse allein sagt oft nicht viel aus. Je mehr Zusatzinformationen Sie besitzen, umso zielgenauer können Sie Ihre Kundenansprache gestalten.

Dies gilt nicht nur für die Neukundengewinnung: Auch bei Stammkunden kann sich die Situation und damit die Bedarfslage schnell wieder ändern. Eine fortlaufend gepflegte, aktuelle Datenbank ist daher die beste Grundlage, um auch mit diesen Kunden weiterhin gute oder sogar noch bessere Verkaufserfolge zu erzielen.

Akquisetelefonate sind oft der erste direkte Schritt zum potenziellen Kunden beziehungsweise Neuauftrag. Damit Sie einen interessanten Einstieg finden und den Gesprächspartner hellhörig machen, ihm die richtigen Informationen geben und die passenden Fragen stellen, arbeiten Sie mit Telefonleitfäden. Diese können Sie je nach Anlass, Ziel und Zweck variieren. Solche Leitfäden erleichtern Ihnen die Vor- und Nachbereitung Ihrer Telefonkontakte. Zudem sind sie hilfreich bei der eigenen Erfolgskontrolle.

Wie viele Anrufe Sie pro Tag, Woche, Monat, Quartal und im gesamten Jahr durchführen, richtet sich nach Ihren Vertriebszielen, den Anlässen und Ihren organisatorischen Möglichkeiten. Lassen Sie sich bei Ihrer Planung nicht vom Wunschdenken leiten, sondern von Ihren Erfahrungen: Sie

können leicht ermitteln, wie viele Akquisetelefonate Sie im Schnitt führen müssen, um einen Außendiensttermin zu vereinbaren oder einen echten Interessenten zu generieren. Rechnen Sie auch genügend Zeit für die Nachbereitung und unvorhergesehene Tätigkeiten ein. Denn der beste Zeit- und Aktivitätenplan nützt nur dann etwas, wenn Sie ihn auch einhalten können.

Es fällt Ihnen leichter, das Vertrauen von Neukunden zu gewinnen, wenn Ihr Unternehmen einen guten Ruf und einen hohen Bekanntheitsgrad hat. Auch ist es möglich, Kunden schon weit im Vorfeld für Ihre Produkte und Leistungen zu interessieren, damit sie im richtigen Moment an Ihr Unternehmen denken.

Versuchen Sie deshalb, Ihre Produkte und Leistungen vorzuverkaufen: Indem Sie möglichen Interessenten nutzwertige Informationen zukommen lassen, beispielsweise in Form von Newslettern und Kundenmagazinen. Denn je öfter ein potenzieller Kunde von Ihnen hört oder liest, umso vertrauter wird ihm Ihr Unternehmen. Er hat das Gefühl, es schon zu kennen. Und damit ist bereits die erste Hürde genommen. Jetzt kommt es auf Ihr Engagement und verkäuferisches Geschick an, das aufgebaute Vertrauen zu nutzen und dem Interessenten zu bestätigen, dass er in Ihnen einen Lieferanten gefunden hat, der ihm zum Erfolg verhilft.

1.1 Adressqualifizierung

Gehen Sie Ihre Adresslisten erst einmal durch, bevor Sie diese Schritt für Schritt »durchtelefonieren« oder anschreiben. Dies gilt sowohl für neue, hinzugekaufte Adressen als auch für solche, die Sie bereits in Ihre Datenbank eingepflegt haben.

Bei »Neueinspeisungen« ist es natürlich Ihre erste Maßnahme, über den automatischem Doublettenabgleich diejenigen Adressaten herauszufiltern, zu denen Sie bereits

Kontakt haben, die sogar schon zu Ihren Kunden gehören oder die früher einmal eingepflegt wurden. Im zweiten Schritt können Sie selbst noch einmal prüfen, ob es ähnliche, »verdächtige« Adressen in Ihrem Datenbestand gibt, bei dem Sie Doubletten vermuten. Beispiele:

- Der Firmenname ist gleich oder ähnlich, aber die Adresse weicht ab.
- Die Schreibweise ist unterschiedlich, zum Beispiel Meyer versus Meier.
- Der Firmenname ist gleich, aber die Gesellschaftsform des Unternehmens verschieden, etwa GmbH versus GmbH und Co. KG.

In diesem Fall sollten Sie zur Sicherheit nochmals per Internet (Homepage oder Suchmaschine) ermitteln, welches die aktuellen Daten sind beziehungsweise ob es sich tatsächlich um zwei verschiedene Firmen oder Adressaten handelt. Falls Sie auch an Privatkunden verkaufen, nutzen Sie für die Qualifizierung der Adressen am besten die (Internet-)Telefonauskunft. Sofern Sie über topaktuelle Adressen verfügen, bei denen Sie sich darauf verlassen dürfen, dass die Daten korrekt sind, können Sie auf diese Maßnahme auch verzichten.

Nützliche Zusatzinformationen

Im nächsten Schritt geht es darum, »Leben« in die Adressen zu bekommen. Denn die reine Adresse an sich sagt oft nur wenig aus. Einige Zusatzinformationen sollten Sie schon noch besitzen – es sei denn, Sie machen sich die Mühe und stellen Ihrem Gesprächspartner bereits beim Erstgespräch einen ganzen Fragenkatalog. Ob er allerdings bereit ist, darauf zu antworten, ist relativ unwahrscheinlich.

Am besten erstellen Sie sich eine Liste der Daten und Informationen, die Sie als Vorinformation brauchen:

- Unternehmen mit genauer Anschrift, Kontaktdaten (Zentrale), Firmensitz, Hauptsitz, Niederlassungen, gegebenenfalls Konzernstruktur;
- Märkte, Kunden dieses Unternehmens;
- Branche;
- Größe (Umsatz- und Mitarbeiterzahlen);
- Geschäftsfelder, davon möglichst Teilumsätze;
- Geschäftsfelder, die für Sie von Bedeutung sind und in denen Sie als Lieferant einsteigen können;
- Funktion des Ansprechpartners (zum Beispiel bei kleinen Unternehmen Inhaber, Geschäftsführer; bei größeren Abteilungsleiter, Bereichsleiter oder weitere Spezialisierungen);
- Namen des Ansprechpartners. (Immer unter Vorbehalt: Vielleicht stellen Sie später fest, dass der Entscheider gewechselt hat oder jemand in einer anderen Funktion Ihr wichtigster Ansprechpartner ist.)

Die schnellste und einfachste Informationsquelle ist das Internet. Falls Sie dort nicht fündig werden oder nur kurz etwas klären wollen, zum Beispiel den Namen eines Ansprechpartners, kann ein einfacher Anruf bei der jeweiligen Firma zum Erfolg führen. Dabei können Sie der Empfangsdame durchaus sagen, dass Sie Ihre Daten überarbeiten. Beispiel: »Wir aktualisieren gerade unseren Datenbestand: Darin ist Herr ... als Einkaufsleiter genannt, ist das noch korrekt? Und seine Durchwahl ist ...?«

Tipp: Die Adressqualifizierung ist zwar aufwändig, aber lohnenswert. Um sich selbst zu motivieren, können Sie sich folgende Vorteile deutlich machen:

- Sie sparen sich Frust-Erlebnisse und Arbeitsaufwand bei Akquisitionen, die von vornherein nicht erfolgversprechend sind.

- Sie konzentrieren sich umgekehrt auf die Kontakte, die wirklich lohnenswert sind und bei denen Auftragschancen bestehen.
- Sie gehen wesentlich zielorientierter vor.

Adressen sinnvoll einteilen

Eine sinnvolle Möglichkeit ist es auch, Ihren angereicherten Adressbestand nun folgendermaßen einzuteilen:

- *Absolute Kaltadressen*, zu denen noch niemand aus Ihrem Unternehmen Kontakt hatte.
- »*Lauwarme*« *Adressen*, mit denen es bereits Kontakte gab, beispielsweise Akquisetelefonate, Informationsgespräche auf Messen, Response auf Mailing-Aktionen et cetera.

Bei den »lauwarmen« Adressen unterscheiden Sie zwischen:

- *Informations-Interessenten*, die sich für nähere Informationen interessiert haben.
- *Kauf-Interessenten*, die sich für ein konkretes Produkt oder eine Lösung interessiert haben, bei denen es aber nicht zum Abschluss gekommen ist.
- *Nicht-Interessenten*, die zwar kontaktiert wurden, aber keinerlei Interesse gezeigt haben.
- *Ehemalige Kunden*, die schon länger nicht mehr bei Ihnen gekauft haben und bei denen der letzte Kontakt mindestens ein Jahr zurückliegt, sodass sich Ansprechpartner, Daten et cetera geändert haben können.

Kunden klassifizieren

Bestehende Kunden sortieren Sie grob nach folgenden Kriterien:

- *Stammkunden/bestehende Kunden:* Das sind die Kunden, die regelmäßig - oder zumindest wiederkehrend bei Ihnen kaufen. Welche Intervalle und Zeiträume Sie als Maßstab nehmen, hängt von Ihren Produkten und den üblichen Kaufintervallen ab: diese reichen von einmal jährlich bis mindestens monatlich.
- *Einmalkunden:* Das sind Kunden, die Sie noch keinesfalls zu Ihren Stammkunden zählen dürfen. Denn ein Kunde ist noch lange nicht sicher gewonnen, wenn er einmal bei Ihnen gekauft hat. Erst die Wiederholungskäufe festigen die Kundenbeziehung.
- *Ehemalige Kunden:* Das sind Kunden, von denen Sie entweder wissen, dass sie ihren Lieferanten gewechselt haben oder bei denen es Ihnen schon längere Zeit nicht mehr gelungen ist, Nachkäufe oder Zusatzgeschäfte zu erzielen. Ab wann Sie einen Kunden »verloren« haben, lässt sich nicht immer genau feststellen: Maßgebend ist hier die vorausgegangene Kaufhäufigkeit in Relation zu den jeweiligen Produkten (Ver- und Gebrauchs- oder Investitionsgüter) und die Dauer der Kundenbeziehung.

Diese drei Gruppen sollten Sie separat behandeln. Denn jede für sich erfordert eine ganz andere Ansprache beziehungsweise Betreuung.

Möglichen Bedarf einschätzen

Bevor Sie das vorhandene Datenmaterial nutzen und mit Ihrer Akquise beginnen, können Sie mögliche Bedarfsgruppen herausfiltern. Dies ist natürlich auch davon abhängig, ob Sie bei Ihrer nachfolgenden Telefonaktion ein bestimmtes Produkt oder eine konkrete Dienstleistung verkaufen wollen oder ob es Ihnen beispielsweise darum geht, ehemalige Kunden zurückzugewinnen.

Bei der Segmentierung nach Bedarf können Sie bei Neukunden und geplanten Akquisitionen auf die Informationen zurückgreifen, die Sie bereits im Internet gesammelt haben:

- Die Branche, in der das Kundenunternehmen tätig ist, bietet häufig ein wichtiges Segmentierungskriterium, gerade dann, wenn Sie branchenspezifische Produkte und Lösungen anbieten.
- Auch die Unternehmensgröße ist entscheidend: Beispielsweise bei Lösungen, die sich erst ab einem hohen Nutzungsaufkommen rechnen oder Maschinen, die entsprechend ausgelastet werden müssen, damit sie rentabel arbeiten.
- Versuchen Sie einzuschätzen, welche vorhandenen (Standard-)Produkte und Lösungen auf den Bedarf des Kunden passen können und für wen nur kundenindividuelle Lösungen in Frage kommen.
- Versuchen Sie auch zu bewerten, ob der Bedarf akut ist oder erst zu einem späteren Zeitpunkt auftritt. Meist ist dies aber nur bei solchen Kontakten möglich, die Sie schon hatten – es sei denn, Ihnen liegen besondere Informationen vor. Oder aber Sie haben schon einmal vorgefühlt und erfahren, dass es noch zu früh für eine Neuanschaffung war, jetzt aber der richtige Zeitpunkt gekommen ist.
- Bestimmen Sie, welche Sortimentsbereiche für welche (potenziellen) Kunden generell in Frage kommen.

Unterschiedliche Informationen

Dank moderner Datenbanken können Sie unterschiedliche Informationen zur Kundensegmentierung heranziehen:

- *Grunddaten* sind beispielsweise die demografischen und postalischen Daten eines Kunden; bei Firmenkunden im Business-to-Business-Bereich sind es natürlich auch

Ansprechpartner und deren Funktion, Unternehmensgröße, Branche, Produktbereiche et cetera.

- *Deskriptionsdaten* bezeichnen alle Daten und Informationen, die die bisherige Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen widerspiegeln (zum Beispiel Kaufhistorie, Konditionen et cetera). Sie liefern aber auch noch weitere Merkmale, die Ihnen helfen, Kunden im Hinblick auf sein künftiges Verhalten zu bewerten. Dazu gehören etwa die momentane Produktausstattung, das Alter der Produkte beziehungsweise der geschätzte Zeitpunkt des Ersatzbedarfs et cetera.
- *Aktions- und Reaktionsdaten (auch Kontaktdaten)* dokumentieren die bisher bei den Zielpersonen realisierten Kontakte (Aktionen) und dadurch hervorgerufene Reaktionen.

Tipp: Verknüpfen Sie bei Ihrer Segmentierung diese Daten, sodass Sie ein umfassendes und aussagekräftiges Kundenprofil erhalten. Sollte dies schwierig sein, ist es Ihre erste Aufgabe, die Daten zu vervollständigen.

Stammkunden richtig qualifizieren

Selbst bei langjährigen Kunden lohnt es sich, die gesammelten Daten und Informationen immer mal wieder kritisch unter die Lupe zu nehmen – sonst kann es Ihnen passieren, dass Sie wichtige Veränderungen bei Ihren Kunden und deren Bedarf nicht mitbekommen. Oder Sie verpassen die Chance auf eine erweiterte Zusammenarbeit. Deshalb sichten Sie von Zeit zu Zeit – mindestens aber einmal jährlich auch deren Daten, und zwar vor allem nach folgenden Punkten:

- *Bevorzugte Produkte, bisherige gekaufte Produkte, Produkte, die abgelehnt wurden.* Erstellen Sie ein Kaufprofil.
- *Kaufkanäle:* Zum Beispiel Direktverkauf am Telefon, Internet, über den Außendienst et cetera.
- *Risiko- und Innovationsbereitschaft:* Ist der Kunde auch für ganz neue Produkte aufgeschlossen? Eignet er sich als Pilotkunde?
- *Referenzwert:* Ist der Kunde ein guter Empfehlungs- und Referenzkunde beziehungsweise hat er dafür die notwendigen Voraussetzungen?
- *Zeiträume, Termine, Kaufzyklen:* In welchen Abständen kauft der Kunde, ist es immer gleich oder unregelmäßig? Davon hängt nicht nur der Betreuungsaufwand ab. Bei längeren »Ruhephasen« ist auch das Risiko, dass Wettbewerber angreifen, weitaus höher als bei häufigen Bestellungen.

Tipp: Abweichungen und Unregelmäßigkeiten in den Daten von Stammkunden sind Risiko und Chance zugleich. Vielleicht ist ein Kunde abwanderungsgefährdet, bei einem anderen ergeben sich Möglichkeiten für Zusatzgeschäfte oder eine Ausweitung der Geschäftsbeziehung. In jedem Fall sind sie der Anstoß für eine möglichst schnelle Kontaktaufnahme.

Fazit: Die Adressqualifizierung und Informationsrecherche ist mitunter sehr aufwändig – aber lohnenswert. Denn damit ersparen Sie sich hinterher, wenn Sie mit Ihrer eigentlichen Akquise beginnen, viel Zeit, Mühe und Frust. Nicht zuletzt erleichtern Sie sich auch die Kontaktaufnahme mit (potenziellen) Kunden und können Ihre Telefonate und Schriftwechsel wesentlich zielorientierter und

erfolgversprechender gestalten. Das gibt Ihnen wieder neue Motivation.

Nachgedacht

- Ist Ihr Adressbestand aktuell?
- Wissen Sie, bevor Sie mit Ihrer Neukundenakquise beginnen, mit wem Sie es zu tun haben?
 - Qualifizieren Sie auch die Adressen bestehender Kunden kontinuierlich?
 - Reichern Sie Ihren Adressbestand fortlaufend mit neuen Informationen an?

1.2 Akquisetelefonate vorbereiten

Akquisetelefonate sind für Sie oft der erste direkte Kontakt zum Kunden. Sei es, dass Sie für die Kollegen im Außendienst Besuchstermine vereinbaren oder dass Sie selbst komplette Akquiseprozesse abwickeln: Vom Erstanruf hängt es oft schon ab, ob überhaupt noch Folgekontakte stattfinden. Ein guter Leitfaden erleichtert Ihnen den Kaltanruf.

Gleich vorneweg: Ein einziger »Allround-Leitfaden« für alle Gelegenheiten ist natürlich reine Illusion. Es gibt aber gewisse Richtlinien und »Spielregeln«, an denen Sie sich bei jedem ausgehenden Telefonat orientieren können. Beispielsweise können Sie den Gesprächseinstieg und den damit verbundenen Beziehungsaufbau überwiegend einheitlich gestalten. Dazu gehört eine Einstiegsfrage, mit der Sie den Gesprächspartner positiv einstimmen wollen. Dafür sollten Sie sich mehrere Alternativen zurechtlegen, auf die Sie dann im Einzelfall spontan zugreifen können.

Gesprächsziel

Für Ihren Leitfaden brauchen Sie handfeste Kriterien. An oberster Stelle steht die Frage: Was ist das Gesprächsziel? Denn mit Ihrem Kaltbeziehungsweise Erstanruf können Sie ganz unterschiedlichen Ziele verbinden. Beispielsweise kann Ihr Telefonat das Ziel haben, generelles Interesse zu wecken oder jemanden auf Ihr Unternehmen und seine Leistungen aufmerksam zu machen. Oder Sie wollen jemanden dazu einladen, an Ihren Messestand zu kommen. Vielleicht ist es auch Ihr konkretes Ziel, für den Außendienst einen Termin zu vereinbaren.

Möglicherweise sind selbst diese Ziele für den Erstanruf noch zu hoch gesteckt: Vielleicht müssen Sie erst noch ein paar Informationen vervollständigen, den richtigen Ansprechpartner ermitteln et cetera. Erst wenn Sie ganz klar wissen, was Sie mit Ihrem Anruf erreichen wollen, können Sie Ihr Akquisetelefonat vorbereiten. Schreiben Sie Ihr Ziel gleich zu Beginn über Ihren Leitfaden. Beispielsweise: »Das Ziel ist der Außendiensttermin.«

Interessewecker

Was Sie praktisch bei jedem Akquisetelefonat brauchen, ist der Interessewecker. Denn schließlich will Ihr Gesprächspartner – sei es die Assistentin oder der Entscheider selbst – wissen, worum es geht und ob es sich lohnt, mit Ihnen überhaupt ein Gespräch zu führen. Also brauchen Sie ein Stichwort, ein Thema, das dem Gesprächspartner etwas sagt und mit dem er etwas für ihn Interessantes verbindet. Es muss aus »seiner Welt« stammen, ihm vertraut sein. Also überlegen Sie vorher: Was könnte den Ansprechpartner interessieren? Womit können Sie ihn »wachrütteln«?

Tipp: Aktuelle Themen und Probleme, seien es branchenspezifische oder aktuelle

wirtschaftliche Themen, die jedes Unternehmen angehen, sind meist gute Interessewecker.

Filter setzen

Doch auch für Sie ist es wichtig, möglichst schnell herauszufinden, ob sich das Gespräch überhaupt für Sie lohnt. Oft ist das einfacher, als Sie denken: Wollen Sie beispielsweise konkret ein bestimmtes Produkt verkaufen, dann müssen Sie wissen, ob der Gesprächspartner dieses überhaupt benötigt. Dabei helfen Ihnen ganz einfache Fragen: Welche Produkte besitzt er momentan? Mit welchem System arbeitet er? (wenn bei Ihren Systemen beispielsweise Kompatibilität eine Rolle spielt) et cetera. Stellen Sie solche Fragen. Wenn Sie merken, dass Sie hier in nächster Zeit nichts verkaufen können, beenden Sie das Gespräch freundlich. Denn dafür müssen Sie sich nicht mehr weiter bemühen. Vielleicht können Sie sich aber schon einen Anruftermin für einen späteren Zeitpunkt vormerken.

Tipp: Setzen Sie sich konkrete Filter, anhand derer Sie erkennen, ob sich die weitere Akquise überhaupt lohnt. Vor allem sollten Sie so früh wie möglich herausfinden, ob konkrete Auftragschancen vorhanden sind und wie gut die Chancen für Sie stehen. Haben Sie den Mut, Adressen, die durch Ihren Filter fallen, frühzeitig auszusortieren. So erhöhen Sie Ihre Treffer- und Erfolgsquote. Das Gleiche gilt beispielsweise, wenn Sie einen Termin für den Außendienst vereinbaren wollen: Es bringt niemandem etwas, wenn der Kollege zwar einen Termin bekommt, bei dem er aber feststellen muss, dass keinerlei Erfolgsaussichten bestehen. Setzen Sie also lieber auf Qualität als auf Masse.

Leitfaden erstellen

Bei Ihrem Leitfaden können Sie sich grob an folgendes Schema halten:

- Gesprächsziel,
- Anlass des Gesprächs,
- optimaler Zeitpunkt für ein Gespräch (zum Beispiel anlassbezogen im Vorfeld einer Messe oder Produkteinführung oder auch Erreichbarkeit des Ansprechpartners),
- mögliche Gesprächsaufhänger in der »Aufwärmphase« beziehungsweise Einstieg,
- Interessewecker aus Sicht des Gesprächspartners,
- Punkte, Themen und Fragen, die Sie besprechen beziehungsweise klären wollen,
- was Sie tun, wenn der gewünschte Gesprächspartner nicht erreichbar ist (zum Beispiel nach dem besten Zeitpunkt fragen, sich nach der Vertretung erkundigen et cetera),
- mögliche Gegenargumente, Widerstände und wie Sie darauf reagieren (Stichwörter, Formulierungen).
- wann Sie das Telefonat beenden. (Teilziele auflisten; den Zeitpunkt festlegen, zu dem Sie Ihr Ziel erreicht haben oder das Telefonat vorzeitig beenden, weil Sie erkannt haben, dass es für Sie nicht erfolgversprechend ist.)

Tipp: Erstellen Sie sich jetzt für jedes Gesprächsziel einen eigenen Telefonleitfaden. Dabei können sich natürlich Überschneidungen ergeben. Denken Sie dabei auch an Nachfasstelefonate bei Marketing-Aktionen, im Anschluss an Kundenveranstaltungen, Messen, Roadshows et cetera: Auch hier benötigen Sie eigene Leitfäden. In diesem Fall ist Ihr Anlass

natürlich die vorausgegangene Veranstaltung oder Marketing-Aktion beziehungsweise der Kontakt mit dem potenziellen Kunden. Ihr Telefonleitfaden sollte entweder konkret ausformulierte Fragen enthalten oder die dafür nötigen Stichwörter als Gedächtnisstütze.

Prioritäten setzen

Beschränken Sie sich bei Ihrem Erst-Gespräch auf die wirklich relevanten Fragen, die Sie weiterbringen. Jede Kundenantwort darauf soll Ihnen dabei helfen, die Erfolgswahrscheinlichkeit einzuschätzen und den (potenziellen) Kunden zu klassifizieren. Folgende Übersicht hilft Ihnen dabei, die richtigen Fragen zu stellen:

- *Muss-Informationen* haben oberste Priorität und sind absolut notwendig. Dafür brauchen Sie gezielte Fragen, die Sie auch gleich zu Beginn stellen sollten. Beispielsweise Informations- und Situationsfragen, mit denen Sie etwas über die momentane Lage im Kundenunternehmen herausfinden können.
- *Soll-Informationen* sind zwar wichtig, aber zeitlich nicht dringlich, können also auch noch zu einem späteren Zeitpunkt eingeholt werden. Ob es schon beim Ersttelefonat günstig ist, entscheidend Sie während des Gesprächs intuitiv. Vertrauen Sie hier ruhig sich selbst, Ihrem Instinkt, Ihrem Gefühl: Sie merken es von selbst, wenn der Gesprächspartner ungeduldig wird und lieber zum Ende kommen will.
- *Kann-Informationen* sind sogenannte »Nice-to-have-Informationen«, die zwar nützlich und hilfreich sind, auf die jedoch notfalls verzichtet werden kann. Sie können diese zum Beispiel erfragen, wenn die Gesprächsatmosphäre besonders angenehm ist und der

Kommunikationspartner sehr offen und aufgeschlossen wirkt.

Tipp: Seien Sie vorsichtig mit mehreren geschlossenen Fragen hintereinander: Wenn sie nur mit »Ja« oder »Nein« beantwortet werden, entsteht leicht der Eindruck eines Verhörs. Verwenden Sie deshalb offene W-Fragen.

Hürde Vorzimmer

Die Vorzimmerdame, Sekretärin oder Assistentin »zu überwinden« oder an ihr »vorbeizukommen« war ein Kernthema des Hard Sellings – oder negativ ausgedrückt von unseriösen Anbietern. Dass damit keine langfristigen und vor allem guten, erfolgreichen Kundenbeziehungen geschaffen werden, hat sich längst herumgesprochen. Gefragt sind deshalb seriöse Methoden, um die Sekretärin oder Assistentin positiv zu stimmen und ihre Bereitschaft zu wecken, Sie durchzustellen und sogar in Ihrem Akquiseprozess zu unterstützen.

Natürlich gibt es auch Unternehmen, in denen Sie problemlos zum Entscheider durchgestellt werden. Da dies aber bei Weitem nicht immer der Fall ist, sollten Sie genau wissen, wie Sie am besten vorgehen.

- Die Frage »Worum geht es?« kommt praktisch immer – denn das ist die Schlüsselfrage einer Sekretärin. Überlegen Sie sich also eine gute, verständliche und einprägsame Antwort. Zum Beispiel nennen Sie den Interessewecker, den Sie auch beim direkten Kontakt mit dem Entscheider eingesetzt hätten.
- Eine praktikable Vorgehensweise ist es auch, sich zuerst vorzustellen und dann gleich zu sagen, worum es geht. Wenn Sie Glück haben, sagt dann die Sekretärin beispielsweise: »Das klären Sie am besten mit Herrn ...

selbst – er ist momentan in einem Meeting, können Sie in einer halben Stunde noch mal anrufen?« – oder – was noch besser ist: »Soll er Sie zurückrufen?«

- Falls dieser optimale Fall nicht eintrifft, fragen Sie einfach jetzt nach dem gewünschten Ansprechpartner.

Fazit: Unvorbereitet in Ersttelefonate zu »schlittern« ist wenig erfolgversprechend. Mit einer systematischen Planung und Vorbereitung erhöhen Sie dagegen Ihre Erfolgsquote. Erstellen Sie sich im Vorfeld verschiedene Leitfäden für alle Anlässe, zu denen Sie Akquise- und Nachfasstelefonate führen. Im Vordergrund stehen dabei immer Ihr Gesprächsziel und die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihrer Akquise.

Nachgedacht

- Wie gut bereiten Sie Ihre Akquisetelefonate vor?
- Arbeiten Sie mit Telefonleitfäden?
- Passen Sie Ihre Gesprächsstrategie dem Ziel und dem Anlass an?
- Verwenden Sie Filter, um wenig erfolgversprechende Adressen frühzeitig auszusortieren?
- Überlegen Sie sich gezielte Fragen, um an die nötigen Informationen zu kommen?

1.3 Organisatorische Planung

Planen Sie Ihre Akquisetelefonate und Folgeaktionen realistisch. Um etwa herauszufinden, wie viele Erstanrufe Sie im jeweiligen Fall tätigen müssen, um Ihr Ziel zu

erreichen, orientieren Sie sich an Ihren Durchschnittswerten.
Beispiele:

- Von zehn Anrufen führt im Schnitt ein Telefonat zum Besuchstermin.
- Von neun Anrufen im Vorfeld einer Messe können Sie im Schnitt einen Gesprächstermin auf der Messe vereinbaren.
- Von fünfzehn Anrufen, die der Ermittlung möglicher Interessenten dienen, können Sie im Schnitt sieben potenzielle Kunden mit generellem Interesse ausmachen und zwei mit konkretem Bedarf.

Dann ermitteln Sie bei Außendienst-Kunden:

- Wie viele Besuchstermine im Schnitt zur Weiterverfolgung der Akquise führen.
- Wie viele Folgetermine zur Angebotsabgabe führen.
- Wie viele Angebote nötig sind, um einen Auftrag zu erhalten.

Bei Messe-Akquisitionen analysieren Sie:

- Wie viele Gesprächstermine auf der Messe zu konkreten Folgemaßnahmen (Außendienstbesuch, Angebotsabgabe, Lösungsentwicklung, bis hin zum Verkauf) führen.

Bei Akquisitionen, die Sie komplett selbst durchführen und abwickeln, prüfen Sie nach:

- Wie viele Anrufe zu Folgekontakten führten (erneuter Anruf, Zusendung von Informationsmaterial, Angebotsabgabe, Folgekontakte).
- Wie viele Folgekontakte beziehungsweise Anrufe notwendig sind, um einen Abschluss herbeizuführen.

Mit solchen Durchschnittswerten können Sie genau ausrechnen, wie viele Anrufe Sie pro Quartal, pro Monat, pro Woche bis hin zum einzelnen Tag tätigen müssen, um

Interessenten zu generieren, Folgeaktivitäten einzuleiten bis hin zum Kaufabschluss.

Vielleicht gibt es auch Tage, Uhrzeiten und Phasen, in denen Ihre Durchschnittswerte voneinander abweichen: Auch das müssen Sie bei Ihren Planungen berücksichtigen. Beispiele: Sie erreichen üblicherweise am Montag Vormittag zwischen 10 und 12 Uhr kaum einen Entscheider: Dann sollten Sie diesen Zeitraum für andere Aktivitäten einplanen und Ihre Telefonakquise erst am frühen Nachmittag starten. Oder Sie haben festgestellt, dass generell zwischen 16 und 18 Uhr Entscheider am besten zu erreichen sind: Dann planen Sie – sofern es Ihre Arbeitszeit zulässt – diese Zeiten für Akquisetelefonate fest ein.

Akquisitionsanlässe berücksichtigen

In Ihre Planungen für laufende Akquisitionen sollten Sie – am besten schon bei der Jahresplanung – Sondertermine wie Messen und bevorstehende Produkteinführungen sowie Marketingoffensiven berücksichtigen. Für sämtliche Messebeteiligungen blocken Sie sich zu Jahresbeginn mindestens zwei Wochen vor der Veranstaltung, in denen Sie gezielt Messestandbesucher akquirieren beziehungsweise Termine am Messestand vereinbaren. Und natürlich müssen Sie auch für die Dauer der Messe sowie die folgenden zwei Wochen nach der Veranstaltung entsprechend Zeit für die Nachbereitung einplanen.

Für jedes Akquisetelefonat gilt: Mit dem Telefongespräch allein ist es nicht getan. Planen Sie deshalb auch genügend Zeit für die Nachbereitung ein – und zwar möglichst noch am selben Tag. Telefonate nach 17 Uhr können Sie notfalls noch am Folgetag nachbereiten – die wichtigsten Informationen und Ergebnisse sollten Sie aber unmittelbar danach festhalten. Das Gleiche gilt für Maßnahmen und Aktionen, bei denen Schnelligkeit siegt und deshalb Eile geboten ist. Diese müssen natürlich sofort erledigt werden.

Genügend Zeitpuffer

Damit Sie Ihre Akquisetelefonate wie geplant durchführen können, rechnen Sie in Ihren Arbeitstag immer genügend Spielraum und Puffer für Unvorhergesehenes mit ein. Verplanen Sie nie die gesamte Zeit, sondern nur etwa drei Viertel. Falls Sie trotzdem Ihren Zeit- und Terminplan nicht einhalten können, analysieren Sie die Gründe:

- Haben Sie die Dauer der (Akquise-)Telefonate realistisch eingeschätzt? Versuchen Sie ausufernde Telefonate früher zu beenden – oder planen Sie mehr Zeit dafür ein.
- Haben Sie genügend Zeit für die Nachbereitung einkalkuliert?
- Haben Sie genügend Zeit für Ihre übrigen Aufgaben eingerechnet?
- Haben Sie sich genügend Spielraum für Unvorhergesehenes freigehalten?

Tipp: Nicht aus jeder Adresse lässt sich herauslesen, wann die Kontaktabstimmung sinnvoll ist. Hier hilft nur eines: Anrufen und herausfinden, ob es sich um einen potenziellen Kunden handelt und wann in etwa der günstigste Zeitpunkt für eine konkrete Akquisition gekommen ist. Der günstigste Zeitpunkt für einen Erstanruf ist nicht zwangsläufig der beste Termin, um jemanden zur Entscheidung zu führen. Vielleicht bekommen Sie noch nicht einmal den Entscheider ans Telefon, erfahren aber von seiner Sekretärin, dass er bereits vor kurzem ein ähnliches Produkt von einem Wettbewerber gekauft hat. In diesem Fall diene Ihr Anruf der Informationsgewinnung – auch das ist ein Erfolg

und ein konkretes Ergebnis, das Sie in Ihrer Datenbank festhalten sollten. Gleichzeitig legen Sie den Termin fest, zu dem ein erneuter Anruf – beispielsweise wegen möglicher Ersatzbeschaffung – sinnvoll ist.

Fazit: Eine systematische Planung und Vorbereitung erleichtert es Ihnen, Ihre Akquisitionen konsequent durchzuführen und die vorhandene Zeit sinnvoll zu nutzen. Dabei sollten Sie aber realistisch bleiben und sich an Ihren Erfahrungen orientieren. Denn nur Zeitpläne, die Sie gut einhalten können, bringen Erfolge.

Nachgedacht

- Planen Sie konkret die Zahl Ihrer Akquisetelefonate, die Sie tätigen wollen, in Ihren Arbeitstag ein?
- Orientieren Sie sich bei der Planung an Ihren Erfahrungen und konkreten Fakten?
- Blocken Sie bereits bei der Jahresplanung wichtige Termine und Zeiträume?
- Planen Sie realistisch und mit genügend zeitlichem Spielraum?
- Können Sie Ihre eigenen Vorgaben einhalten?

1.4 Vorverkauf

Der »Vorverkauf« trägt maßgebend dazu bei, dass ein potenzieller Kunde genau zum richtigen Zeitpunkt an Ihr Unternehmen denkt. Deshalb lohnt es sich, auch wenn derzeit keine konkreten Verkaufschancen bestehen,