

Hartmut Sieck
Andreas Goldmann

Erfolgreich verkaufen im B2B

Kunden analysieren, Anfragen bewerten,
Geschäftspotenziale erarbeiten

2. Auflage



Springer Gabler

Hartmut Sieck
Andreas Goldmann

Erfolgreich verkaufen im B2B

Kunden analysieren, Anfragen bewerten,
Geschäftspotenziale erarbeiten

2. Auflage



Springer Gabler

Erfolgreich verkaufen im B2B

Hartmut Sieck • Andreas Goldmann

Erfolgreich verkaufen im B2B

Kunden analysieren, Anfragen bewerten,
Geschäftspotenziale erarbeiten

2., überarbeitete Auflage

Hartmut Sieck
Marbach
Deutschland

Andreas Goldmann
Dreieich
Deutschland

ISBN 978-3-658-03950-9
DOI 10.1007/978-3-658-03951-6

ISBN 978-3-658-03951-6 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2007, 2014

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 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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Wie Sie von diesem Buch profitieren

Wenn Sie Außendienstmitarbeiter, Vertriebsingenieur, Verkäufer, Account Manager oder Key Account Manager sind und Ihre Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen Geschäftskunden anbieten, dann ist dieses Buch genau das Richtige für Sie.

Was heißt B2B-Verkauf? Im B2B-Verkauf handelt es sich beim Anbieter und beim Kunden um ein Unternehmen oder eine Institution. Ob das Kundenunternehmen letztlich als Händler fungiert oder Ihre Produkte und Dienstleistungen selber nutzt bzw. weiterverarbeitet, spielt dabei keine Rolle.

Welche Fragestellungen werden in diesem Buch behandelt? Dieses Buch befasst sich mit den folgenden fünf Themen:

1. Was sind wichtige Erfolgsfaktoren im B2B-Verkauf? Welche Trends gibt es und in welche typischen Fallen tappen wir als Verkäufer schnell hinein?
2. Sie erhalten eine Anfrage oder eine Ausschreibung. Wie können Sie diese Geschäftsgelegenheit bewerten und systematisch eine Verkaufsstrategie ausarbeiten?
3. Sie möchten das Geschäft bei einem Bestandskunden proaktiv ausbauen oder einen neuen Kunden gewinnen. Wie können Sie einen Kunden systematisch analysieren und Geschäftsansätze/-potenziale identifizieren?
4. Der Werkzeugkoffer eines professionellen Verkäufers umfasst viele Techniken. Die sogenannte Buying-Center-Analyse (wer auf der Kundenseite ist wie in die Kaufentscheidung involviert?) und das Werkzeug Value Selling werden in diesem Buch als zentrale Werkzeuge im B2B-Verkauf eingehend beleuchtet.

5. Das Verkaufsgespräch bildet immer noch das Zentrum unserer Interaktion mit dem Kunden. Doch worauf kommt es in der Vorbereitung, der Durchführung und nicht zuletzt in der Nachbearbeitung an? Wie können Sie sich hier positiv vom Wettbewerb abheben?

Wie können Sie das Buch optimal nutzen? Alle Kapitel sind so verfasst, dass Sie diese unabhängig voneinander bearbeiten können. Das heißt, Sie können das Buch vom Anfang bis zum Schluss durchlesen und durcharbeiten oder aber sich gezielt ein Thema herausgreifen, das Sie gerade intensiv beschäftigt.

Als Leser haben Sie die Möglichkeit, viele der im Buch enthaltenen Checklisten und Werkzeuge im Internet herunterzuladen und diese anschließend gleich zu benutzen.



Internetadresse: www.downloads.sieck-consulting.de

Benutzername: buchkam

Passwort: sieck1

Noch ein kleiner Hinweis In diesem Buch verwenden wir meistens den Begriff Verkäufer. Diese Bezeichnung steht stellvertretend für alle Außendienstmitarbeiter, Vertriebsingenieure, Account Manager und Key Account Manager, egal ob männlich oder weiblich.

Viel Spaß beim Durcharbeiten wünschen Ihnen Ihr Hartmut Sieck und Andreas Goldmann

Inhaltsverzeichnis

1	Erfolgsfaktoren im B2B-Verkauf	1
1.1	Der B2B-Verkauf im Wandel	1
1.1.1	Der Einkauf im Wandel	1
1.1.2	Märkte im Wandel	2
1.1.3	Neue Verkaufstechniken	3
1.1.4	Was heißt das jetzt für den B2B-Verkauf?	3
1.2	Effektivität und Effizienz im B2B-Vertrieb	4
1.3	Fallen im B2B-Verkäuferalltag – ein Feedback aus dem Vertriebscoaching	8
1.4	Win/Loss Analysis	10
2	Kundenanfragen bewerten und strategisch verkaufen	15
2.1	Bewerten der Kundenanfrage	15
2.1.1	Kundenanforderungen	16
2.1.2	Zwingendes Ereignis	17
2.1.3	Entscheidungskriterien	18
2.1.4	Involvierte Personen	19
2.1.5	Termine	19
2.1.6	Budget	20
2.2	Bewerten der Wettbewerbssituation	20
2.3	Go-/No-Go-Entscheidung	21
2.4	Lösung ausarbeiten – Verkaufsziel festlegen	22
2.5	Verkaufsstrategie ausarbeiten	24
2.5.1	Frontal	24
2.5.2	Flankierend	25
2.5.3	Verschiebe den Fokus	25
2.5.4	Teilen	26

2.5.5	Verteidigen	26
2.5.6	Verzögern	27
2.6	Aktionsplan definieren	28
3	Proaktives Verkaufen	31
3.1	Informationsquellen	33
3.1.1	Ihr Unternehmen	33
3.1.2	Internet und Co.	35
3.1.3	Der Kunde selbst	42
3.2	Potenziale aus der Kundenanalyse ableiten	49
3.2.1	Kurzporträt	49
3.2.2	Kennzahlen	51
3.2.3	Unternehmensziele	53
3.2.4	Markt- und Wettbewerbsumfeld	60
3.2.5	SWOT im Bereich der Potenzialanalyse	62
3.3	Potenziale aus der Wettbewerbsanalyse ableiten	65
3.3.1	Ihre Position beim Kunden – Chance oder Risiko?	65
3.3.2	Die Wettbewerber und ihre Strategie	66
3.3.3	Ihre eigene SWOT-Analyse	68
3.4	Ihr Lohn: Neue Geschäftsgelegenheiten	69
4	Ein Blick in den Werkzeugkasten eines Profi-Verkäufers	71
4.1	Buying Center/Power Map – Das Who is Who beim Kunden	72
4.1.1	Rollen im Kaufprozess	76
4.1.2	Einstellung zum Verkäufer	80
4.1.3	Beziehungsintensität	83
4.1.4	Einfluss auf die Kaufentscheidung	84
4.1.5	Buying Center – Selling Center Management	86
4.2	Kundennutzen – Kunden kaufen keine technischen Leistungsmerkmale ...	90
4.2.1	Erfolgsfaktor: Gesprächsperspektive	92
4.2.2	Erfolgsfaktor: Basisnutzen im B2B	94
4.2.3	Erfolgsfaktor: Zahlen, Daten, Fakten	95
4.2.4	Erfolgsfaktor: Funktion des Ansprechpartners	97
4.2.5	Erfolgsfaktor: Persönlichkeit	99
4.2.6	Erfolgsfaktor: Hierarchie	100
5	Kundentermine sind Verkaufsgespräche	103
5.1	Vorbereitung	105
5.1.1	Ihr Ziel – wann war dieses Gespräch ein Erfolg?	105

5.1.2	Kundenprofil – Neuigkeiten und Ansatzpunkte	105
5.1.3	Ansprechpartner – die Menschen an der anderen Seites des Tisches	106
5.1.4	Ihre fünf Kernbotschaften auf den Punkt gebracht	107
5.1.5	Titel, die Lust auf mehr machen	107
5.1.6	Informationen vom Kunden – was fehlt noch?	107
5.1.7	Fünf Tipps, wenn der Kunde zu Ihnen kommt	109
5.1.8	Terminbestätigung per E-Mail	111
5.1.9	Die letzten fünf Minuten vor dem Termin	113
5.2	Das Verkaufsgespräch	114
5.2.1	Der Smalltalk vor dem Gespräch	114
5.2.2	Die etwas andere Agenda	115
5.2.3	Die Verkaufspräsentation	120
5.2.4	Zeigen Sie Interesse	127
5.2.5	Ihr persönlicher Auftritt	128
5.2.6	Der Smalltalk nach dem Gespräch	135
5.3	Nachbearbeitung	135
5.3.1	Eine kurze E-Mail nach dem Gespräch	135
5.3.2	Aktionspunkte und nächste Schritte	137
5.3.3	Angebote gezielt nachfassen	137
6	Ein Wort zum Schluss	139
	Weiterführende Literatur	141

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 Effektivität-Effizienz Portfolio	7
Abb. 2.1 MOST Management-Werkzeug	23
Abb. 3.1 Proaktiv verkaufen – der systematische Ansatz	32
Abb. 3.2 Google Alerts	37
Abb. 3.3 Wertschöpfungskette nach M. Porter	57
Abb. 3.4 SWOT-Analyse	62
Abb. 4.1 Anzahl der in Kaufentscheidungen involvierte Personen	74
Abb. 4.2 Buying Center – Personen und Rollen im Entscheidungsprozess	76
Abb. 4.3 Buying Center – Einstellung zum Verkäufer	81
Abb. 4.4 Buying Center – Kontaktintensität	83
Abb. 4.5 Buying Center – Einfluss auf Entscheidung	85
Abb. 4.6 Buying Center – Beziehungsnetz	89
Abb. 4.7 Vom Angebot zum Kundennutzen	96

Abb. 4.8 Hierarchiestufen im Unternehmen	101
Abb. 5.1 Das strukturierte Verkaufsgespräch	105
Abb. 5.2 Verkaufsorientierte Agenda	115

Die Autoren



Hartmut Sieck Hartmut Sieck ist Unternehmensberater, Trainer und Vertriebscoach mit der Spezialisierung auf Key Account Management und B2B-Vertrieb. Er ist Gründungsmitglied der European Foundation for Key Account Management (efkam) und Autor zahlreicher Publikation im Bereich Vertrieb, Verkauf und Kundenanalyse.

Internet: www.sieck-consulting.de.

Marbach, Deutschland

E-Mail: h.sieck@sieck-consulting.de



Andreas Goldmann Andreas Goldmann ist Mitbegründer und Geschäftsführer der international operierenden deutschamerikanischen Vertriebsberatungsfirma NewLeaf Partners. Im Rahmen seiner Tätigkeit begleitet er Unternehmen beim Aufbau bzw. der Neuausrichtung von Verkaufsorganisationen in den Bereichen Key Account Management und dem Vertrieb komplexer Lösungen.

Internet: www.newleafpartners.com

Dreieich, Deutschland

E-Mail: agoldmann@newleafpartners.com

1.1 Der B2B-Verkauf im Wandel

Bestimmt kennen Sie den Spruch: „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Gerade im Verkauf ist diese Aussage schon Programm. Kunden und ihre Anforderungen ändern sich, Märkte drehen sich schneller, als einem manchmal lieb ist, der Einkauf wird zunehmend strategischer, dafür Produkte und Dienstleistungen eher austauschbarer.

Lassen Sie uns im Folgenden drei Aspekte etwas näher betrachten.

1.1.1 Der Einkauf im Wandel

War der Einkauf vor 15 bis 20 Jahren häufig noch ein notwendiges Übel, um eine Beauftragung offiziell zu verschicken oder vielleicht noch etwas am Preis nachzuverhandeln, so hat sich der Stellenwert heute erheblich verändert. „Im Einkauf liegt der Gewinn“, wird häufig ausgerufen. Entsprechend hat sich der Einkauf in den letzten Jahren maßgeblich weiterentwickelt. Hier einige Trends im Überblick:

1. Weniger Lieferanten

Die Anzahl der Lieferanten wird bereits seit Jahren signifikant reduziert. Beispiel: ZF reduzierte die Anzahl von 3500 auf 2000 im Jahr 2012.¹

¹ Marbacher Zeitung, Ausgabe vom 08.10.2012.

2. Einkaufsentscheidungen werden global getätigt

Lieferanten müssen heute mehr denn je in der Lage sein, Kunden weltweit zu bedienen.

3. Einkaufsentscheidungen werden in internationalen Teams getroffen

Insbesondere Konzerne nutzen heute international besetzte Gremien, um Investitionsentscheidungen zu treffen.

4. Lead-Buyer-Konzepte

Wo Lead-Buyer-Konzepte umgesetzt werden, kann es dazu führen, dass auch bei deutschen Unternehmen die Entscheidung für einen Auftrag nicht in Deutschland getroffen wird, sondern irgendwo auf der Welt.

5. Supply Chain Management

Heute wird vom Anbieter und damit verbunden auch vom Verkäufer klar erwartet, dass er die Lieferantenkette bis zum Rohmaterial kennt. Schlechte Arbeitsbedingungen bei einem Zulieferer in Indien können somit auch für ein deutsches Qualitätsunternehmen zur Stolperfalle werden.

6. Spieltheorien

Insbesondere große Konzerne bauen heute ihre Beschaffungsprozesse auf Spieltheorien auf. Damit wird der Wettbewerb zwischen den Lieferanten noch einmal maßgeblich verschärft.

1.1.2 Märkte im Wandel

Auch die Märkte wandeln sich ständig. Hier drei Aspekte, die großen Einfluss auf den Verkauf im B2B-Bereich haben.

1. Schnellerer Wandel

Gerade die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass Zyklen immer kürzer werden. Lange Vorausplanungen im Einkauf wie auch im Verkauf werden immer schwieriger bzw. unzuverlässig.

2. Unternehmen gehen und kommen schneller

Hätten wir vor einigen Jahren noch Unternehmen wie Blackberry, Nokia, Schlecker & Co. als grundsolide Unternehmen betrachtet, die es auch in hundert Jahren noch geben wird, so wurde manch einer sehr schnell aus seinem Traum gerissen. Können Sie davon ausgehen, dass Ihre Kunden von heute auch morgen noch da sein werden?

3. Zunehmende Transparenz

Die Bildung von Einkaufsgesellschaften oder auch die Anzahl der Firmenzusammenschlüsse sind in den letzten Jahren dramatisch angestie-