



Manfred Aull
www.aulls2.de

PODCAST

B2B - or not to be?

Der Weg zu Vertriebserfolg und profitablen Wachstum

Episode 16 – Mehr Vertriebserfolg durch Forcierung aussichtsreicher Geschäfte

In diesem Podcast lernen Sie, wie Sie Ihre **aussichtsreichen Geschäfte** erkennen können. Und diese von den **lahmen Hunden unterscheiden**, die Ihnen nur **Energie rauben** weil sie **nie zu Umsatz** werden. Um Ihnen zu diesem Podcast ein Werkzeug an die Hand zu geben stelle ich die nachfolgend vorgestellte Bewertungsmatrix im Blogbeitrag auf meiner Homepage www.aulls2.de/blog/ zum kostenlosen Download zur Verfügung. Liebe Zuhörer, die Realität sieht doch oft folgendermaßen aus:

Die meisten Vertriebsverantwortlichen wollen möglichst viel Geschäft generieren und nehmen dazu jede sich bietende Gelegenheit wahr. **Keine Chance soll verpasst werden.** In Laufe meiner vertrieblichen Karriere habe ich immer wieder erlebt, dass die Vertriebsmitarbeiter partout jede Gelegenheit bearbeiten wollten. Aber ist das denn sinnvoll und führt es zu besseren Verkaufsergebnissen?

Inzwischen halte ich genau das für einen der **größten Fehler**, den eine Vertriebsorganisation machen kann. Heute bin ich zutiefst überzeugt:

Geschäfte, die man nicht gewinnt, sollte man so früh wie möglich erkennen. Auf der Basis nachvollziehbarer Kriterien sollte man sie bewusst ausqualifizieren und keine vertriebliche Energie verschwenden.

Gerade im angelsächsischen Umfeld ist genau diese Haltung weiter verbreitet als bei uns. Ich habe das in meiner Zeit in US-amerikanischen und englischen Firmen erlebt. Meine Kollegen und ich haben uns damals so früh wie möglich darauf konzentriert, die **Spren vom Weizen** zu trennen. Dadurch konnten wir in Summe deutlich mehr Vertriebserfolge erzielen – durch höhere Auftragswahrscheinlichkeiten und geringere Überlastung der unterstützenden Unternehmensteile wie Lösungs-Engineering sowie Angebotsausarbeitung. Wie Geschäftsmöglichkeiten auf der Basis nachvollziehbarer und messbarer Kriterien qualifiziert werden können, erfahren Sie in diesem Podcast.

Zum Einstieg möchte ich Ihnen ein paar möglicherweise **provokante Fragen** stellen. Die treffen allerdings oft ins Schwarze des Problems:

- Wie oft sind Sie Aufträgen nachgelaufen, die für Sie nicht zu knacken waren?

- Wie viel Zeit, Geld und vor allem auch Motivation unserer Mannschaften haben Sie dabei zerstört?
- Wie viel mehr profitables Wachstum hätten Sie durch Konzentration auf erfolgversprechendere Auftragsmöglichkeiten schaffen können?

Diese Fragen sind genau diejenigen, die sich jeder Vertriebsverantwortliche stellen sollte. Den im Verkauf gibt es keine Silber- oder Bronze-Medaillen. The Winner takes it all und die anderen gehen leer aus. Ich erläutere Ihnen im Folgenden mein Konzept, das ich mir in den letzten zwei Dekaden erarbeitet habe. Inspiriert wurde es von praktischen Erfahrungen, Vertriebstrainings und guten Büchern. Inzwischen habe ich dies in eine so schlichte Form gebracht, dass es einfach genug ist, um es im Arbeitsalltag ständig anzuwenden und differenziert genug, um die wesentlichen Aspekte präzise zu erfassen.

Mein zentrales Werkzeug ist dabei die **Bewertungsmatrix zur Qualifizierung** von Geschäftsmöglichkeiten. Im Laufe meiner vertrieblichen Praxis habe ich realisiert, dass mir nur das **regelmäßige Hinterfragen und Überprüfen** der Kriterien der Bewertungsmatrix eine messbare **Einschätzung unserer Gewinnchancen** in einem möglichen Geschäft vermittelt. Ein Vorteil der schriftlichen Bewertung liegt in der Dokumentierbarkeit der Entwicklung. Und nur, wenn man es in regelmäßigen Abständen tut, erhält man ein Gefühl für „Forecast-Zombies“. So nenne ich die scheinbaren Geschäftsmöglichkeiten, die nie zum Auftrag werden, aber latent Aufmerksamkeit binden.

Damit bin ich über die Jahre mit meinen Vertriebsmannschaften sehr gut gefahren: Meine Mitarbeiter waren durch die Systematik ermutigt, die **Ausqualifikation** von Geschäftsmöglichkeiten selbst vorzuschlagen, die auf einem niedrigen Bewertungsniveau verharrten. Die daraus resultierende Fokussierung hat uns entscheidend dabei geholfen, erfolgreich zu sein. Letztlich lässt sich die Qualifizierung auf zwei zentrale Fragenkomplexe zurückführen.

Die zwei **Kernfragen vertrieblicher Qualifizierung** sind: **Gibt es überhaupt eine Geschäftsmöglichkeit?** Und: **Werden Sie diese gewinnen?**

Dazu stelle ich Ihnen für jede der zwei Kernfragen jeweils vier Teilaspekte vor, die Sie in der auf aulls2.de/blog/ downloadbaren Bewertungsmatrix durch Ankreuzen für sich bewerten können.

1. KERNFRAGE: GIBT ES ÜBERHAUPT EINE GESCHÄFTSMÖGLICHKEIT?

Also der **erste Teilaspekt der Kernfrage „Gibt es überhaupt eine Geschäftsmöglichkeit?“** beschäftigt sich mit dem geschäftlichen Profil und vor allem den geschäftlichen Zielen des Kunden klar zu werden. Es ist wichtig, das geschäftliche Profil des Kunden zu kennen, um seine Geschäftsziele ableiten und plausibel erklären zu können: Sind die Geschäftsziele nachvollziehbar? Machen sie Sinn aus der Perspektive der Entscheider? So hat beispielsweise das Marktumfeld einen nennenswerten Einfluss auf typische Geschäftsziele in bestimmten Phasen der Unternehmensentwicklung.

In boomenden Märkten geht es für das Unternehmen oft um Wachstum und die Dynamisierung des Unternehmens. In stagnierenden Märkten dagegen spielen typischerweise die Kontrolle der Kosten, die Verbesserung der Rentabilität und kurze Return-on-Invest-Zeiträume (ROI) eine wichtige Rolle. Idealerweise finden Sie heraus, was die Vision des Unternehmens ist, sein Marktumfeld, seine Strategien und dringende geschäftliche Themen.

Dazu eignet sich die Beschäftigung mit folgenden Fragen:

- Womit macht der Zielkunde seine Umsätze?
- Wie lautet seine Vision und Mission?
- Was sind seine geschäftlichen Ziele?
- Wie entwickeln sich seine Zielmärkte?
- Wie war die Entwicklung der Geschäftszahlen und Marktanteile in den letzten Jahren?

Im **zweiten Teilaspekt** geht es um die Beschreibung des Kundenprojektes und somit der

Geschäftsmöglichkeit. Die Erkenntnisse über Hintergründe, Zeitachsen, spezifische Anforderungen und vor allem Projektziele sind relevant. Lassen sich diese Ziele mit den originären Geschäftszielen in Verbindung bringen? Welche messbaren Kriterien für den Erfolg gibt es? Wenn Sie belastbare Antworten auf diese Fragen formulieren können und von den wichtigen Personen beim Kunden bestätigt bekommen, dann ist dieser zweite Teilaspekt positiv qualifiziert.

Beim **dritten Teilaspekt** geht es um das zwingende Kaufmotiv des Kunden, d.h. im Kern um die Frage, warum er überhaupt handeln will und muss. Oft ist es dazu besonders aufschlussreich zu betrachten, was passiert, wenn keine Kaufentscheidung getroffen wird. Wenn Sie dabei ermitteln, dass das Unternehmen fast genauso weiter wirtschaftet wie bisher, dann ist das Kaufmotiv (zu) schwach. Sehr gut eignet sich dazu die Frage, was denn geschähe, wenn die Geschäftsmöglichkeit nicht umgesetzt werden würde. Wenn Ihr Gesprächspartner keine überzeugende Antwort geben kann, dann haben Sie zumindest aus diesem Gespräch kein zwingendes Kaufmotiv identifiziert. Die entscheidenden Fragen in diesem Zusammenhang lauten:

- Wie stark ist der Handlungsdruck des Unternehmens, das Projekt umzusetzen?
- Was ist das zwingende Kaufmotiv?
- Gelingt es, ein solches zwingendes Kaufmotiv zu schaffen? Beispielsweise durch Argumentation mit relevanten Beispielen erfolgreicher Unternehmen in ähnlichen Situationen?
- Was geschieht im Kundenunternehmen, wenn das Geschäft nicht zustande kommt?

Der **vierte und letzte Teilaspekt** der Kernfrage „**Gibt es überhaupt eine Geschäftsmöglichkeit?**“ ist ein ausreichendes und vor allem **priorisiertes Budget**. Wenn seitens des Kunden ein nur unzureichendes Budget vorgesehen ist, sollten Sie die Ernsthaftigkeit des Vorhabens anzweifeln. Eine fehlende Vorstellung über den Aufwand ist daher oft ein guter Indikator. Es gibt im Unternehmen immer viele Möglichkeiten, Geld auszugeben. Es ist wichtig, ein Gespür für Kommentare hinsichtlich anderer Budgetplanungen zu entwickeln: Gibt es angekündigte, weitere Initiativen? Fragen Sie direkt nach der Priorisierung Ihres Projekts „in Relation zu diesen anderen Möglichkeiten“. So entwickeln Sie sukzessive ein Gefühl für die Wahrscheinlichkeit der Auftragsvergabe. Konkrete Fragen dazu lauten:

- Welches Budget ist für das Vorhaben bereitgestellt?
- Von wem wurde dieses Budget bereits genehmigt?
- Wie sind die Alternativen zum Einsatz des Geldes?
- Welche Priorität hat das Projekt im Vergleich zu anderen Projekten?

Wenn Sie diese vier Teilaspekte bearbeiten können Sie ein gutes Gefühl für die **Wahrscheinlichkeit der Vergabe** eines **Auftrags** entwickeln. Dann geht es in der **zweiten Kernfrage** darum, ob **Sie dieses Geschäft auch gewinnen**.

2. KERNFRAGE: WERDEN SIE DIESE GESCHÄFTSMÖGLICHKEIT GEWINNEN?

Im ersten Teilaspekt dieser zweiten Kernfrage geht es dabei um Ihre **geschäftliche Passung und Beziehung**.

Ein großer Vorteil bei der Qualifizierung von Geschäftsmöglichkeiten ist eine schon existierende geschäftliche Beziehung. Im Idealfall hatten Sie über einen längeren Zeitraum die Gelegenheit, sich als leistungsfähiger und vertrauenswürdiger Partner zu bewähren. Ihr Unternehmen trägt mit seinen Produkten und Lösungen zum Erfolg des Kunden bei und Sie sind bei den wichtigen Personen im Unternehmen als guter Partner bekannt.

Gerade die hilfreichen Hinweise und Einblicke, die Sie von Ihren Kontakten erhalten, sind ein Indiz für die Qualität Ihrer Beziehungen. Besonders positiv ist, wenn Ihr Kontakt Sie auch einmal von sich aus anruft und Sie ihm nicht immer hinterherlaufen müssen, um ins Gespräch zu kommen.

Für den Fall, dass es noch keine bewährten Vertrauensverhältnisse zu wichtigen Personen gibt, ist es besonders wichtig, die geschäftliche Passung zwischen Ihrem Unternehmen und dem Zielkunden

glaubhaft zu vermitteln. Dabei geht es im Kern darum, wie Ihr Unternehmen und der Zielkunde zusammenarbeiten und eine Beziehung aufbauen, die beiden hilft, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang sind:

Geschäftsbeziehung

- Gibt es bereits eine Geschäftsbeziehung und wie lange dauert diese an?
- Welche Erfolge für das Unternehmen konnten im Verlauf dieser geschäftlichen Beziehung erzielt werden?
- Welche persönliche Unterstützung für an der aktuellen Kaufentscheidung wichtige beteiligte Gesprächspartner konnten Sie in diesem Zeitraum leisten?
- Wie gut ist die Qualität der Informationen, die Sie von diesen Personen erhalten?

Geschäftliche Passung

- Wie können Ihr Unternehmen und der Zielkunde zusammenarbeiten und eine Beziehung aufbauen, die beiden hilft, ihre Geschäftsziele zu erreichen?
- Wie können Sie dem Zielkunden helfen, seine wichtigen Strategien umzusetzen?
- Wie können Sie Ihrem Zielkunden helfen, mit seinen wichtigsten Themen umzugehen?
- Wie ergänzen sich Ihre beiden Unternehmen?

Der **zweite Teilaspekt der Kernfrage „Werden Sie gewinnen?“** besteht aus den **formellen und informellen Entscheidungskriterien**. In vielen Fällen werden die letztlich veröffentlichten Anforderungen an einen neuen Geschäftspartner von Vertretern der operativen Ebene, beispielsweise von Einkäufern, zusammengestellt und an den Markt kommuniziert. Auf der operativen Ebene sind im Entscheidungsprozess klare Fakten, Ergebnisse oder auch Kategorisierungen am wichtigsten, denn Einkäufer wollen Ihre Position auf einem Bewertungsformular einfach und eindeutig bestimmen können. Die letztlich für das **Geschäft verantwortlichen Executives** entscheiden über die Auswahl von Partnern jedoch zumeist anhand von weniger greifbaren, informellen Kriterien.

Die verschiedenen an der Entscheidung beteiligten Personen haben selten eine exakt gleiche Einschätzung bezüglich der Entscheidungskriterien. Es ist daher sinnvoll, in Einzelgesprächen die für den jeweiligen Gesprächspartner wichtigsten Kriterien und auch deren Priorisierung zu hinterfragen. Fokussieren Sie dabei auf folgende Fragen:

- Was sind die offen kommunizierten Entscheidungskriterien?
- Welche davon sind wirklich wichtig und was ist nur „nice to have“?
- Was sind die informellen Entscheidungskriterien?
- Welcher Gesprächspartner sieht welche Prioritäten?
- Und welchen Einfluss hat die jeweilige Person auf die Entscheidung?

Im **dritten Teilaspekt der Kernfrage „Werden Sie gewinnen?“** geht es um Ihren **geschäftlichen Mehrwert** für den Kunden. Sobald Sie die wirklich wichtigen Kriterien der Top-Entscheider zweifelsfrei kennen, können Sie darauf aufbauen und Ihren geschäftlichen Mehrwert formulieren und positionieren. Wählen Sie aus der gesamten Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens die Funktionalitäten und Lösungen aus, die genau auf die echten Entscheidungskriterien passen. Und drücken Sie Ihren Mehrwert in der Sprache des Kunden aus. Nutzen Sie Begriffe und wesentliche Formulierungen des Kunden. Dann wird er sich und seine Ziele wiedererkennen. Fragen Sie sich dazu:

- Welche Leistungen und Besonderheiten Ihres Unternehmens und seines Angebotes passen genau zu den Projektanforderungen und echten Entscheidungskriterien?
- Können Sie Ihren geschäftlichen Mehrwert in zwei Sätzen in der Begriffswelt des Kunden formulieren?
- Wie lautet Ihr geschäftlicher Mehrwert?
- Kann der Kunde diesen aus seiner Perspektive erkennen?

Die **Entscheidungsmächtige Unterstützung** ist der **vierte Teilaspekt der Kernfrage „Werden Sie gewinnen?“**. Geschäfte gewinnen Sie, wenn wichtige Personen im Unternehmen des Zielkunden mit Ihnen und Ihrem Unternehmen zusammenarbeiten wollen. Man vertraut Ihnen persönlich und Ihrem Unternehmen traut man die Erfüllung der Projektziele und wichtige Beiträge zur Erzielung der eigenen Geschäftsziele zu. Wenn Ihnen Top-Entscheider mitteilen, dass sie Sie als Partner haben wollen und als Begründung Ihren geschäftlichen Mehrwert nennen, dann haben Sie alles richtig gemacht. Dieser Teilaspekt ist besonders wichtig bei der Betrachtung der Kernfrage „Werden Sie gewinnen?“, denn wenn seitens der Topentscheider eine Präferenz zu Ihren Gunsten sichtbar wird haben Sie beste Erfolgschancen.

- Wer sind die entscheidungsmächtigen Personen im Kundensystem?
- Wer kann „Ja“ sagen, wenn alle anderen Personen im Kundenunternehmen „Nein“ sagen und umgekehrt?
- Haben Sie eine tragfähige Beziehung zu diesen entscheidungsmächtigen Personen?
- Bekommen Sie und Ihr Management Gesprächstermine bei den wichtigen Kundenvertretern?
- **Haben die entscheidungsmächtigen Personen Ihren geschäftlichen Mehrwert verstanden und Ihnen zurückbestätigt?**

Dabei spielt die Antwort auf die letzte Frage eine besonders wichtige Rolle. Wenn Ihnen die entscheidungsmächtigen Personen bestätigen, dass sie Sie als Partner sehen und Ihnen dies mit Ihrem geschäftlichen Mehrwert begründen haben Sie beste Erfolgschancen für das Geschäft.

In diesem Podcast habe ich die beiden **Kernfragen der geschäftlichen Qualifizierung „Gibt es eine Geschäftsmöglichkeit?“** und **„Werden Sie gewinnen?“** mit jeweils vier Teilaspekten vorgestellt. Die **Bewertungsmatrix** in Excel stelle ich Ihnen in meinem Blogbeitrag auf www.aulls2.de/blog/ kostenlos als Download zur Verfügung. In der Bewertungsmatrix verteilen Sie Punkte für jeden Teilaspekt nach einem vorgegebenen Raster, je nach Ihrer Beantwortung der konkreten Fragen. So erhalten Sie eine nachvollziehbare Einschätzung der beiden Kernfragen „Gibt es eine Geschäftsmöglichkeit?“ und „Werden Sie diese gewinnen?“.

Meine Botschaft an Sie lautet zusammenfassend: Fragen Sie sich bei Ihren möglichen Geschäften anhand der vorgestellten Teilaspekte so früh wie möglich, ob die **realistisch** sind und ob Sie die **gewinnen** werden. Wenn sich die Bewertung eines Geschäftes **im Laufe Ihrer vertrieblichen Arbeit nicht spürbar verbessert**, dann entscheiden Sie bitte einmal bewusst **keine vertriebliche Energie** mehr hinein zu stecken. Diese Energie sollten Sie nämlich hauptsächlich in **positiv qualifizierte Geschäftsmöglichkeiten** mit guten Gewinnchancen und entsprechend hohen Punktzahlen in der Bewertungsmatrix investieren. So werden Sie erfolgreicher im Vertrieb.

Vielen Dank für Ihr Interesse bei dem spannenden Thema der **geschäftlichen Qualifizierung**. Beispiele zur Anwendung, weiterführende Ideen und praktische Handlungstipps erhalten Sie in meinem Buch „B2B – or not to be? Der Weg zu Vertriebserfolg und profitablen Wachstum“, www.aulls2.de/buch/, in dem der geschäftlichen Qualifizierung ein ganzes Kapitel gewidmet ist. Ich wünsche Ihnen, dass Sie durch **Fokussierung auf Ihre Winner** sukzessive **vertrieblich erfolgreicher** werden. Bis zum nächsten Mal.

Ihr

Manfred Aull
Dozent, Vertriebscoach und Redner