

# Außendienst Informationen

Kunden finden, binden und begeistern

Liebe Leserin,  
lieber Leser!



Die Zeiten, in denen in erster Linie der Preis für Verbraucher entscheidend war, sind offenbar vorbei. Laut American Express Global Customer Service Barometer greifen neun von zehn Käufern lieber zu Produkten, die Serviceleistungen bieten - und sind gerne bereit, dafür mehr Geld auszugeben. Für die Studie wurden insgesamt 12.000 Verbraucher weltweit befragt. Dabei hat sich herausgestellt, dass Deutsche zu den anspruchvollsten Konsumenten gehören. Bei der Entscheidung für oder gegen ein Produkt, spielt für 93 Prozent der Service die ausschlaggebende Rolle. 68 Prozent sind mit den derzeit gebotenen Leistungen jedoch überhaupt nicht zufrieden. Sie bemängeln, dass Unternehmen es gerade während der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht geschafft hätten, sich mit Kundenservice positiv von der Konkurrenz abzuheben. Dabei würden 55 Prozent der Verbraucher für einen ausgezeichneten Service liebend gern tiefer in die Tasche greifen.

Viel Spaß beim Lesen!

*Sandra Spier*

Sandra Spier,  
Redaktionsleitung

*PS: Mehr zu Marketing und Vertrieb gibt es immer aktuell auf [acquisa.de](http://acquisa.de)*

## INHALT

<b>Abgerissene Bande neu knüpfen</b>	<b>02</b>	<b>Kundenbesuche richtig nachbereiten</b>	<b>05</b>
<b>Das richtige Gespür für den Kunden</b>	<b>03</b>	<b>Leserservice</b>	<b>06</b>
<b>Über den Kundennutzen verkaufen</b>	<b>04</b>	10-Minuten-Check: Zielorientierte Meetings statt Routine-Besprechungen; Leserfrage	

## Wettbewerber im Visier

**Außendienstmitarbeiter sollten alle Möglichkeiten zur Wettbewerbsanalyse nutzen, die ihnen zur Verfügung stehen.**

Verkäufer, die ihre wichtigsten Wettbewerber und deren Produkte genau kennen, sind sicherer im Verkaufsgespräch, wissen, wo sie sich von der Konkurrenz unterscheiden und lassen sich in Verhandlungen nicht so leicht in die Enge treiben. Allerdings bleiben oft die einfachsten Möglichkeiten, den Wettbewerb unter die Lupe zu nehmen, ungenutzt. „Eine davon ist beispielsweise, den Kunden und Verhandlungspartner danach zu fragen“, erläutert Vertriebs- und Unternehmensberater Prof. Dr. Marco Schmäh, Professor für Marketing und E-Commerce an der ESB Business School, Reutlingen University. Er rät, das Thema Wettbewerb auf indirekte Weise anzusprechen, um zu ergründen, wer noch mit im Rennen ist und ob sich der Kunde mit alternativen Lösungen befasst. Geeignete Testfragen sind beispielsweise: „Was sind mögliche Alternativen, die Sie sich noch anschauen?“, „Was fehlt Ihnen an der Lösung noch?“ oder „Gibt es noch etwas, über das wir noch nicht gesprochen haben?“ „Auf diese Weise finden Außendienstmitarbeiter heraus, gegen wen

sie noch antreten“, erläutert Prof. Schmäh. Er empfiehlt auch dann nachzufragen, wenn der Verhandlungspartner erklärt, er habe preislich günstigere Angebote vorliegen: In diesem Fall sind Fragen wie „Von wem sprechen wir?“, „Im Vergleich wozu?“ etc. angebracht, um Namen von Wettbewerbern zu erhalten - oder einschätzen zu können, inwieweit wirklich entsprechende Vergleichsangebote vorliegen.

### Konkurrenz im Blick

Des Weiteren rät Prof. Schmäh Verkäufern, jeden Kundenbesuch zur Konkurrenzbeobachtung zu nutzen und das, was man vor Ort gesehen hat, an sein eigenes Unternehmen weiterzugeben: Zum Beispiel neu erworbene Konkurrenzprodukte oder andere Anzeichen, die darauf hindeuten, dass der Kunde mit Wettbewerbern in Kontakt steht. „Gerade auch im Rahmen des After-Sales-Service gibt es gute Möglichkeiten, immer wieder beim Kunden zu sein und dort Wettbewerbsinformationen zu gewinnen“, so Prof. Schmäh. Sofern es nicht zum Auftrag gekommen ist, sollten Verkäufer gezielt nachforschen, in welchen Bereichen ihnen der Wettbewerber, der den Zuschlag erhalten hat, überlegen war - beziehungsweise welches Kriterium

# Abgerissene Bande neu knüpfen

Warum Kunden abwandern, liegt selten nur an harten Fakten – sondern fast immer auch an weichen Faktoren.

Es gibt viele Gründe, warum Kunden „untreu“ werden. Günstigere Angebote, unbefriedigend behandelte Reklamationen – oder ganz einfach unzureichende Betreuung. Der Vertriebstrainer Marc M. Galal aus Frankfurt am Main rät, gerade solche Kunden nicht einfach aufzugeben, sondern zu erforschen, warum sie abgesprungen sind und sie erneut anzusprechen. Dazu empfiehlt er folgende Schritte:

1. Verlorene Kunden registrieren. Dieser Schritt kann hart sein, wenn das Ergebnis schlechter ausfällt als vermutet.
2. Ermitteln, warum Kunden fern bleiben. Typische Problemfelder sind:
  - Schlechte Chemie. Schwierigkeiten in der zwischenmenschlichen Beziehung führen häufiger als fehlende Kompetenz zur Kundenabwanderung.
  - Mangelhafte Kommunikation. Erhält der Kunde mangelhafte oder verspätete Informationen, wechselt er schneller zu einem Mitbewerber.
  - Barrieren in der Organisationsstruktur. Fühlen sich

Mitarbeiter nicht zuständig, irritiert dies Kunden sehr stark; einzelne Fehlleistungen werden auf das gesamte Unternehmen übertragen.

3. Anreize bieten. Dies können zusätzliche Serviceleistungen sein. Wichtig ist, dass der Anreiz immer individuell auf die Kundensituation abgestimmt wird.
4. Rückgewinnungsaktivitäten einleiten. Auch wenn es Überwindung kostet, weil jemand einen Fehler in der zurückliegenden Beziehung gemacht hat – entscheidend ist, den Kunden wieder anzusprechen und die verbliebene „Rest-Loyalität“ zu nutzen:
  - Star-Kunden werden am besten persönlich besucht, um individuell auf Probleme eingehen zu können.
  - Ertrags-Kunden können per Telefon angesprochen werden, persönlich und kostengünstig.
  - Verlust-Kunden will zwar niemand zurückgewinnen. Doch ein schriftlicher Dank für das bisherige Vertrauen kann als Schadensbegrenzer wirken und vor negativer Mund-zu-Mund-Propaganda schützen.
  - „Fragezeichen-Kunden“, bei denen unklar ist, ob sich ein Wiedereinstieg lohnt, sollten angesprochen werden: Vielleicht ergibt sich ein Neuanfang.

für den Kunden kaufentscheidend war. Beispiel: „Herr Kunde, für wen haben Sie sich entschieden?“, „Woran müssen wir arbeiten, damit wir künftig zusammenkommen?“ – „Damit erhält der Kunde die Möglichkeit, Feedback zu geben“, erläutert Prof. Schmäh.

## Der Faktor Preis

Ein wichtiges Thema bei der Wettbewerbsanalyse ist der Preis: So ist es nicht immer nachvollziehbar, wie es manche Wettbewerber schaffen, zu extrem niedrigen Preisen anzubieten: „Dabei handelt es sich oft um Kampfpreise, an denen der Anbieter nichts verdient oder mit denen er sogar rote Zahlen schreibt“, erläutert Prof. Schmäh. „Solche Kampfpreise werden gemacht, um beispielsweise ein neues Produkt überhaupt am Markt zu platzieren.“ Hat der Wettbewerber dieses Ziel erreicht, kann er dieses Produkt auch an weitere Kunden verkaufen, denn jetzt verfügt er über eine Referenz. Möglicherweise profitiert der Wettbewerber auch von der Zusammenarbeit mit seinem Pilotkun-

den beziehungsweise Lead-User, was einen extrem niedrigen Preis ebenfalls begründen kann. Zudem empfiehlt Prof. Schmäh, zurückzuverfolgen, wie lange der betreffende Wettbewerber keine Ausschreibung mehr gewonnen hat. „Stellt sich heraus, dass er schon seit längerer Zeit keinen Auftrag mehr bekommen hat, ist dies ein deutliches Zeichen dafür, dass er extrem unter Druck steht.“

## Verschiedene Plattformen

Das Internet, Fachmessen, Seminare und Branchenveranstaltungen sowie Kundenforen sind Plattformen, über die sich Wettbewerbsinformationen gewinnen lassen. Gerade letztere eignen sich gut, um sich in ungezwungener Atmosphäre mit Kunden auszutauschen – und dabei Themen anzuschneiden, bei denen die Kunden zwangsläufig auch über Erfahrungen mit Wettbewerbern sprechen. Darüber hinaus ist Mystery-Shopping für Marco Schmäh auch im BtoB-Bereich empfehlenswert, um die Wettbewerber gezielt ins Visier zu nehmen.

Dabei können ganz unterschiedliche Dinge getestet werden: Beispielsweise, wie schnell ein Unternehmen auf E-Mail-Anfragen antwortet – und ob der Interessent überhaupt eine Antwort erhält – bis hin zur Beratungsqualität, der Qualität von Produkten und Dienstleistungen sowie dem Verhalten in Beschwerdefällen. Für diese Art der Wettbewerbsbeobachtung braucht der Außendienst allerdings die Unterstützung seines Unternehmens. Zudem hält es Prof. Schmäh für sinnvoll, einen Verantwortlichen zu bestimmen, der dafür sorgt, dass die Konkurrenzanalyse nicht nur fortlaufend erfolgt, sondern auch die Informationen zusammengeführt und ausgewertet werden. Denn letztlich geht es immer darum, sich klar zu positionieren und die Kundenvorteile im Sinne des Value-Based-Selling herauszustellen. Und das gelingt am besten, wenn man seine Stärken im Vergleich zum Wettbewerb nicht nur kennt, sondern auch entsprechend emotional und rational kommuniziert.

# Das richtige Gespür für den Kunden

Als Branchenfremder Dienstleistungen rund um die Gebäudereinigung und den Fassadenschutz zu verkaufen, war für den Hamburger Thomas Pfeiffer, Partner von Exuweg, zunächst eine Herausforderung. Denn schließlich musste sich der gelernte Bankkaufmann erst in ganz neue Themen, wie beispielsweise die Beseitigung von Graffiti, einarbeiten. Seine langjährige Außendienst- und Beratungstätigkeit brachte ihm jedoch einen entscheidenden Vorteil: „Ich habe ein gutes Gespür für Menschen, kann mich auf sie einstellen und mich im Zweifelsfall auf mein Bauchgefühl verlassen: Es sagt mir meistens am besten, wie ich im Einzelfall vorgehen muss, um den Auftrag zu bekommen.“

## Heikles Thema

Dazu gehört etwa die Entscheidung, wie häufig er einen potenziellen Kunden kontaktiert, ob er ihn mit Vorher-Nachher-Darstellungen für das Thema Gebäudereinigung und Beseitigung von Graffiti sensibilisiert und auf welche Weise er ihn überhaupt anspricht. Denn schließlich sind verschmutzte und besprühte Fassaden ein Thema, mit dem sich die meisten Leute am liebsten überhaupt nicht befassen würden, denn: „Wer denkt schon gerne darüber nach, ob er sich vielleicht in den kommenden Monaten über Graffiti an den Hauswänden ärgern muss?“, so Thomas Pfeiffer.

## Zum richtigen Zeitpunkt

Für den Exuweg-Partner ist es deshalb der Idealfall, „im richtigen Moment zur Stelle zu sein“. Das bedeutet im konkreten Fall, den potenziellen Kunden dann anzusprechen, wenn er bereits Handlungsbedarf sieht und sich entschieden hat, etwas gegen die verschmutzten Gebäudefassaden zu unternehmen. Eine wichtige Zielgruppe sind Hausverwaltungen, denn sie entscheiden darüber, ob die betreffenden Gebäu-

Einen „Masterplan“ für die Akquise gibt es bei Thomas Pfeiffer nicht: Er entscheidet von Fall zu Fall, wie er vorgeht und verlässt sich dabei auch gerne auf sein Bauchgefühl.

de überhaupt saniert werden und welche Firma den Auftrag bekommt. Andere Häuser, bei denen die Fassaden stark verschmutzt sind, befinden sich häufig in Privathand. „Da ist es schwieriger, den richtigen Ansprechpartner zu erreichen.“ Hinweise geben ihm Aushänge im Hausflur oder Schilder, auf denen die Hausverwaltung genannt wird. „Oder ich frage ganz einfach nach.“ Genauso geht er vor, wenn er Bürogebäude, Supermärkte und Gewerbeobjekte entdeckt, bei denen eine Fassaden-sanierung fällig wäre.

## Ganz systematisch

Dennoch hat Thomas Pfeiffer, als er sich vor viereinhalb Jahren als Franchisenehmer selbstständig machte, ganz systematisch akquiriert: „Ich habe im Internet und in den Gelben Seiten Adressen von potenziellen Kunden herausgefiltert und sie angeschrieben. Einige haben direkt reagiert, bei anderen habe ich nachgefasst.“ Besonders günstig war es für den Neueinsteiger, dass er schon sehr früh einen großen Auftrag an Land gezogen hat: Damit hatte er einerseits eine gute Referenz und zum

anderen ein motivierendes Erfolgserlebnis. Inzwischen profitiert er auch von Weiterempfehlungen oder wird von Stammkunden angerufen, wenn sie sich mal wieder darüber ärgern, dass an ihrer Gebäudefassade neue Graffiti zu sehen sind: „Im Grunde sind mir alle Kunden, die ich anfangs akquiriert habe, treu geblieben.“

## Gute Türöffner

Darüber hinaus sucht sich Thomas Pfeiffer aber auch Türöffner, die ihn bei neuen Kunden ins Gespräch bringen: „Das sind vor allem Handwerksbetriebe, die gerade Renovierungsarbeiten beim potenziellen Kunden vornehmen. In dieser Phase ist der Kunde ohnehin schon im Thema und leichter davon zu überzeugen, dass auch die Fassade saniert werden muss.“ Gute Ansprechpartner und Mittler sind natürlich auch Gebäudereinigungsunternehmen: Sie können den Auftraggeber besonders gut davon überzeugen, dass neben der regelmäßigen Innenreinigung auch eine gründliche Außenreinigung der Gebäude angebracht ist.

## Gut und schnell

Das Thema Preis spielt für Pfeiffer nicht die entscheidende Rolle. Viel wichtiger ist es seinen Kunden, dass ihnen zuverlässig geholfen wird: „Gut und schnell, das ist es, was die Kunden wollen.“ Und danach richtet er sich: Ruft ein Stammkunde an, weil er schnelle Hilfe braucht, ist er zur Stelle. „Bei kleinen Aufträgen muss ich deshalb meist gar kein Angebot schreiben. Die Leute vertrauen darauf, dass sie meine Dienstleistung zum fairen Preis bekommen.“ Insgesamt hat er sich sowohl bei der Kundenakquise, als auch bei der Stammkundenbetreuung für eine äußerst flexible Vorgehensweise entschieden: „Egal, ob man den Kunden anruft oder besucht: Man muss einfach wissen, wie weit man gehen kann und wann die Penetranzgrenze erreicht ist.“

## Unternehmensinfo

Exuweg wurde 1994 in Halle (Saale) vom heutigen Vorstandsvorsitzenden Sven Umlauf gegründet. Das Leistungsspektrum umfasst die Beseitigung von Graffiti, den Schutz von Oberflächen, Spezialreinigung und innovative Nanotechnologien. Mehr Infos unter [www.exuweg.de](http://www.exuweg.de).

# Über den Kundennutzen verkaufen

Wer seine Kunden mit Argumenten überhäuft, erzielt nicht zwangsläufig einen Abschluss. Besser ist es, den umgekehrten Weg zu gehen und erst die Kundenwünsche zu ermitteln.

Viele Verkäufer glauben genau zu wissen, was ihre Kunden wollen und brauchen: Sie sind davon überzeugt, ihre Kunden zu kennen und stimmen ihre Argumentation darauf ab. Umso enttäuschender ist es dann, wenn der Kunde dennoch nicht kauft: Beispielsweise, weil er der Überzeugung ist, dass ihm ein Wettbewerber einen besseren Service bietet. Dabei muss dies nicht einmal den Tatsachen entsprechen – entscheidend ist, was für den Kunden konkret ein Nutzen bedeutet und inwieweit er ihn erkennt. Deshalb sind Verkäufer, die ihre Kunden nach dem Standard-Schema beraten, keinesfalls auf der sicheren Seite: Möglicherweise reden sie an ihrem Kunden vorbei, ohne es zu merken.

## Nutzenargumente vom Kunden

Die genaue Bedarfsanalyse – egal, ob es sich um einen Stamm- oder einen Neukunden handelt, ist deshalb der Schlüssel zum Erfolg. Verkäufer sollten erst dann argumentieren, wenn sie wissen, wo der Schuh des Kunden drückt, wo seine Probleme

liegen und was er sich von einer Investition verspricht. Gute Verkäufer schaffen es sogar, sich von ihrem Kunden selbst die Argumente geben zu lassen, die sie am Ende im Dialog verwenden. Damit geben sie ihm das Gefühl, sie voll und ganz verstanden zu haben und ihnen genau das zu bieten, was sie sich wünschen. Consultative Selling nennt sich die Methode des beratenden Verkaufens, bei der nicht die Produktlösung, sondern der Kundennutzen im Vordergrund steht: Was der Verkäufer dem Kunden am Ende empfehlen wird, ist zunächst zweitrangig. Entscheidend ist der Prozess der gemeinsamen Lösungsfindung, bei der der Kunde stets integriert ist. Mithilfe von Fragen lässt sich dieser Prozess ganz leicht in Gang setzen: So erkundigt sich der Verkäufer zunächst beim Kunden nach seiner aktuellen Situation. Dabei können die Fragen relativ weit gefasst werden, beispielsweise: „Wie gehen Sie mit dieser Situation um?“ „Wie stellt sich denn bei Ihnen zurzeit die Lage im Personalbereich dar?“,



„Welches Bestellsystem setzen Sie aktuell ein?“ Anschließend wird er für mögliche Probleme sensibilisiert, und zwar mit Hilfe von Auswirkungsfragen. Beispiele: „Welche Auswirkungen hat das auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter?“, „Inwieweit hat dies zeitliche und organisatorische Auswirkungen?“

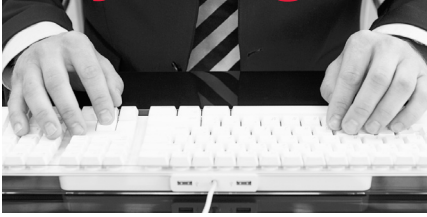
## Die richtigen Informationen

Anhand dieser und ähnlicher Fragen wird der Kunde dazu angeregt, sich selbst mit seinem Problem und einer möglichen Lösung zu befassen. Jetzt kann er durch gutes Zuhören und vertiefende Fragen in die richtige Richtung gelenkt werden. Dabei erkundigt sich der Verkäufer, wie für den Kunden die optimale Lösung aussehen soll und worauf es ihm dabei konkret ankommt. Auf diese Weise erhält er genau die Informationen, die ihm verraten, was für den Kunden im Einzelfall einen Nutzen darstellt. Bei der Lösungsvorstellung werden dann diese Vorteilsargumente gezielt eingeflochten. Beispiel: „Sie legen Wert auf besondere Benutzerfreundlichkeit. Deshalb ist diese Lösung mit einer besonders übersichtlichen Bedieneroberfläche ausgestattet. Selbst absolute Laien kommen damit zurecht. Das haben wir in drei verschiedenen Testläufen untersucht und es wird uns von Kunden immer wieder bestätigt.“ Zusätzlich können Verkäufer auch Lieblingswörter des Kunden in ihre Argumentation einfließen lassen. Auf diese Weise lassen sich Lösungen noch besser verkaufen: Der Kunde hat sozusagen das Gefühl, sie wären maßgeschneidert für ihn selbst: Er erkennt sich darin wieder und identifiziert sich damit. Das ist der Zeitpunkt, zu dem Verkäufer nicht mehr weiter argumentieren sollten. Denn jetzt ist der Kunde reif für den Abschluss.

## Das will ich haben

Gute Verkäufer erkennen, wann es besser ist, keine Vorteilsargumente mehr zu liefern, sondern einfach nur den Kunden in seiner Begeisterung oder Überzeugung zu bestätigen. Dies ist der Fall, wenn jemand von einem Produkt so angetan ist, dass er es sofort und auf der Stelle haben möchte. Ihm dann noch die fachlichen Hintergründe zu erläutern, wäre gänzlich fehl am Platz. Doch genau das tun etliche Verkäufer: Sie teilen nicht die Freude mit ihren Kunden, endlich oder spontan das Richtige gefunden zu haben, sondern langweilen sie

mit Zahlen und Daten. Und zwar so lange, bis der Kunde wieder die Lust am Produkt verliert oder sich vornimmt, es zumindest nicht bei diesem Verkäufer zu erwerben. Sich mit dem Kunden zu freuen, ihn emotional zu bestätigen und ihm auf subtile Weise („fühlen Sie mal, wie weich das Leder ist“) die Produkteigenschaften nahe zu bringen – genau das ist in diesem Fall der Kundennutzen. Wer flexibel genug ist, sich im Einzelfall auf den Kunden einzulassen, dem wird es auch gelingen, über den Nutzen zu verkaufen.



# Kundenbesuche richtig nachbereiten

**Außendienstmitarbeiter, die keine Zeit haben, ihre Besuche richtig nachzubereiten, machen etwas falsch. Denn die Nachbereitung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.**

Die Besuchsnachbereitung ist genauso wichtig wie die Vorbereitung: Beides muss zeitlich eingeplant und terminiert werden. Denn wenn Sie völlig unvorbereitet zum Kunden gehen, verschenken Sie vielleicht die besten Chancen. Genauso verhält es sich mit Besuchsberichten, die auf die lange Bank geschoben werden. Denn damit vernachlässigen oder vergessen Sie schnell die geplanten Folgeaktivitäten. Richten Sie sich deshalb immer feste Zeiten ein, zu denen Sie nach jedem Besuchstag Ihre Berichte schreiben. Vielleicht ist es Ihnen lieber, sofort nach einem Termin Ihre Erkenntnisse und Ergebnisse in ein Diktiergerät zu sprechen: Dann sollte es aber nicht dabei bleiben. Denn geplante Aktivitäten, die lediglich Ihr Diktiergerät kennt, kann weder der Innendienst übernehmen, noch Ihr Vertriebsleiter unterstützen. Sorgen Sie also dafür, dass Ihre Ergebnisse möglichst schnell allen Beteiligten zur Verfügung stehen.

## Mit System

Beim Berichtswesen ist die Systematik das A und O. Wenn Sie über ein zentrales CRM-System verfügen, gibt es keinen Grund, noch mit eigenen Verwaltungsmethoden und selbst erstellten Excel-Listen zu arbeiten. Denn was ist, wenn Sie im Urlaub sind und ein Kunde in der Firma anruft und dort keinerlei Auskunft über den Projektstand erhält? Oder wenn der Innendienst nicht weiß, was „die üblichen Ausstattungswünsche“ des Kunden sind, dieser aber davon ausgeht, dass sie seit Jahren bekannt sind?

Betrachten Sie das Berichtswesen auch als Mittel, um sich die Unterstützung vom Team und dem Vertriebsleiter zu sichern. Wenn er wöchentlich von Ihnen darüber informiert wird, wie die Projekte

laufen, wo es Probleme gibt und wo Sie seinen Rat benötigen, dann muss er sich zwangsläufig damit auseinandersetzen und Sie unterstützen. Erfährt er jedoch erst in letzter Minute von Problemen, die sich längst angebahnt haben, wird er wenig Verständnis dafür zeigen.

## Aussagekräftige Besuchsberichte

Auch wenn es mitunter lästig erscheint, nach einem anstrengenden Arbeitstag auch noch die Besuchsberichte fertig zu stellen: Machen Sie sich klar, dass Sie diese vermeintliche Pflichtübung natürlich auch für Ihr Unternehmen, in erster Linie aber für sich selbst erbringen. Denn mit einer lückenlosen Dokumentation erleichtern Sie sich die Arbeit enorm. Auch hilft das Niederschreiben dabei, sich nochmals über vieles klarer zu werden. Dazu einige Anregungen:

- Notieren Sie als erstes die harten Fakten: Wer beim Gespräch mit dabei war, wann und wo es stattgefunden hat: So kann es durchaus eine Rolle spielen, ob das Treffen im großen Besprechungszimmer, im Büro des Kunden, im Restaurant – oder woanders stattgefunden hat.
- Sofern Sie es noch nicht getan haben: Identifizieren Sie alle Personen, die in irgendeinem Zusammenhang mit der Kaufentscheidung stehen. Seien es Entscheider, Mitentscheider, Berater oder Anwender. Listen Sie alle namentlich mit genauer Funktion und dem Verantwortungsbereich auf.
- Schreiben Sie erneut den Grund beziehungsweise den Anlass Ihres Kundenbesuchs nieder. Dann überlegen Sie: Sind Sie Ihrem Ziel näher gekommen? Haben Sie besprochen, herausgefunden und erarbeitet, was Sie sich vorgestellt haben?

- Halten Sie alle Gesprächsinhalte und -ergebnisse detailliert fest. Neben verbindlichen Absprachen, die Sie sofort schriftlich bestätigen sollten, auch alle weiteren Themen, Ideen, Vorschläge und Diskussionspunkte. Vielleicht erkennen Sie dabei sogar neue Verkaufschancen, die Ihnen während des Gesprächs noch gar nicht aufgefallen sind.

- Versuchen Sie sich genau an das Gespräch zu erinnern. Lassen Sie es wie einen Film vor Ihrem geistigen Auge ablaufen. Erinnern Sie sich an die Körpersprache und den emotionalen Zustand Ihres Kunden, ob er entspannt oder ernst wirkte, ob er sich offen gezeigt hat oder eher zurückhaltend. Notieren Sie alle Beobachtungen, die Sie auf der zwischenmenschlichen Ebene gemacht haben.

- Notieren Sie außerdem alle Folgemaßnahmen. Tragen Sie diese mit Termin sofort in Ihren Planer und ins CRM-System ein, sodass es keine Ausweichmöglichkeiten gibt. Wenn Sie sich entschieden haben, das Projekt lieber nicht weiterzuerfolgen oder den Kunden zu einem späteren Zeitpunkt wieder anzusprechen, so dokumentieren Sie das: Im letzteren Fall setzen Sie sich einen Folgetermin, zum Beispiel in einem halben Jahr. Wenn Sie sich dann den Termin aufrufen, sollten Sie per Mausklick sofort wieder die vorausgegangenen Gesprächsinhalte parat haben.

- Streichen Sie Formulierungen wie „noch keine Antwort erhalten“ oder „hat sich noch nicht entschieden“ grundsätzlich aus Ihren Besuchsberichten. Ersetzen Sie diese stattdessen durch: „Antwort bis zum 7. September“ oder „Entscheidungshürden müssen erst noch identifiziert werden. Dazu Telefonat mit Herrn Meier, technischer Leiter, am 6. September.“



## 10-Minuten-Check

### Zielorientierte Meetings statt Routine-Besprechungen

Die übliche Montagsbesprechung ist in vielen Unternehmen gang und gäbe. Doch oft verkommt sie zur reinen Routine: Weder sind die Teilnehmer entsprechend vorbereitet, noch gibt es eine Tagesordnung, an die sich alle halten. Dazu einige Tipps:

- Bei wöchentlichen Meetings, die stets zur festen Uhrzeit stattfinden, stellt sich die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt: Auch, inwieweit die Montagsbesprechung um 9 oder 10 Uhr überhaupt sinnvoll ist und ob es nicht besser wäre, diese wertvolle Zeit für Kundenbesuche zu nutzen.
- Meetings sollten dann stattfinden, wenn alle Teilnehmer entspannt und konzentriert sind – und nicht zur „besten“ Zeit, wenn Kunden anrufen, E-Mails und Anfragen eingehen oder Besuche erwünscht sind. Eine persönliche Statistik darüber, wo die meisten Leerlaufzeiten entstehen, gibt mit Aufschluss darüber, wann die beste Zeit für ein Meeting ist.
- Alle Teilnehmer müssen Gelegenheit haben, sich auf die Besprechung vorzubereiten, Tagesordnungspunkte und Themen vorzuschlagen und sich gegenseitig darüber zu informieren. Wer die Besprechung leitet, koordiniert die Wünsche und informiert über die Tagesordnung. All das muss terminlich genau geregelt sein: Beispielsweise, dass bis Donnerstagmittag die Vorschläge für die Freitagsbesprechung eingereicht werden.
- Jedes Meeting sollte ein Thema haben. Beispielsweise Kundenrückgewinnung, konkrete Projekte, die jetzt anstehen, die Weiterverfolgung von Angeboten usw. Daraus ergibt sich das Ziel, dass möglichst konkret formuliert werden sollte: Beispielsweise: „Wir wollen Strategien und Maßnahmen planen, um im nächsten Monat pro Gebiet 3 Neukunden hinzuzugewinnen“ oder „Wir klären, wie wir unser Berichtswesen einheitlich regeln.“
- Ein Meeting macht nur dann Sinn, wenn alle Personen, die zwingend dabei sein müssen, auch anwesend sind. Ist der Vertriebsleiter oder der Geschäftsführer entgegen der Planung zum vereinbarten Treffen nicht im Haus, stellt sich die Frage, ob das Meeting überhaupt stattfinden sollte. Können wegen des Fehlens wichtiger Personen keine Entscheidungen getroffen oder Maßnahmen festgelegt werden, oder fehlt ein wichtiger Informationsgeber, sollte das Meeting entweder vertagt oder verändert werden: Beispielsweise als Diskussionsrunde, in der Anregungen und Vorschläge gesammelt werden.

## Leserfrage

Ich bin im Außendienst für einen Event-Veranstalter tätig. Bei der Projektplanung können oft ganz verschiedene Leute mitreden, was die Sache erschwert. Das geht schon damit los, dass man zwar etwas machen will, der Ansprechpartner dann aber erklärt, er könne noch nichts Konkretes sagen, weil man sich nicht intern einigen konnte. Wie finde ich heraus, an wem und woran es liegt?

*(Timo W., Hamburg)*

### Aus der Redaktion

Zunächst sollten Sie diese Frage schon zu Beginn der Akquisition beziehungsweise Projektplanung klären und nicht erst, wenn Sie merken, dass Sie nicht mehr vorankommen. Der Verkaufstrainer Martin Limbeck aus Königstein im Taunus empfiehlt grundsätzlich, den Kunden beziehungsweise den Gesprächspartner genau zu beobachten und zu lernen, ihn zu „lesen“: Sein Verhalten, seine Stimme und gerade auch seine Sicherheit – oder Unsicherheit – gibt Ihnen Aufschluss darüber, welchen Stand er im Unternehmen hat und inwieweit er Unterstützung und Beratung von weiteren Personen benötigt. Wenn Sie das so nicht herausfinden, empfiehlt Martin Limbeck, den Gesprächspartner direkt und ehrlich zu fragen. Eine Beispielformulierung dafür ist: „Lieber Herr Kunde. Wen müssen wir außer Ihnen noch ins Boot holen? Wen sollen wir noch ansprechen, um auch in Ihrem Sinne eine schnelle Entscheidung herbeizuführen?“ Wenn Sie merken, dass Ihr Gesprächspartner die Zustimmung beziehungsweise Meinung anderer Personen gerne selber einholen möchte, lassen Sie ihm nicht zu viel zeitlichen Spielraum. Entgegenen Sie ihm dann beispielsweise: „Ich freue mich, wenn Sie auch Ihre Kollegen/Vorgesetzten von der Idee überzeugen. Wann wollen wir dann wieder sprechen? Ich melde mich in drei Tagen, also am Donnerstag um 15 Uhr wieder bei Ihnen. Koordinieren Sie den Termin mit den anderen Personen?“ Die letzte Frage ist ganz wichtig: Der Kunde muss sich dafür verantwortlich fühlen, alle wichtigen Teilnehmer zusammenzuführen. „Wenn er mehr Zeit braucht, wird er Sie das wissen lassen“, so Limbeck, „aber sorgen Sie dafür, dass eine Deadline verabredet wird, zu der Sie sich wieder melden können.“

### Haben auch Sie eine Frage?

Wenden Sie sich an die Redaktion  
 Außendienst Informationen, Tel. 0761 898-3031,  
 Fax 0761 898-3112,  
 E-Mail: [aussendienst-informationen@haufe-lexware.com](mailto:aussendienst-informationen@haufe-lexware.com).

#### Impressum:

Herausgeber: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg; E-Mail: [redaktion@aussendienst-information.de](mailto:redaktion@aussendienst-information.de); [www.haufe.de](http://www.haufe.de); Abonnenten-Service und Vertrieb: Haufe Service Center Freiburg, Tel. 0180 5050169\*; Chefredaktion: Sandra Spier, Textbeiträge: Regina Mittenhuber; Nachdruck und Fotokopien auch auszugsweise nicht gestattet. Erscheinungsweise: vierzehntägig. ISSN 0933-8357, Druck: Druckerei Stückle. \* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.