

# 1. Kein Kontakt – kein Geschäft

Machen Sie gerne Akquise? So richtig mit Vorfreude und Begeisterung?

Wenn ja, dann gratuliere ich Ihnen: Sie gehören zu einer sehr seltenen Spezies. Sie haben die besten Voraussetzungen, ein Top-Verkäufer zu werden. Lesen Sie dieses Kapitel ganz entspannt und nehmen Sie einfach nur die handwerklichen Tipps mit, um noch ein Stückchen besser zu werden.

Wenn nein, dann will ich Ihnen sagen: Das ist normal und kein Grund zur Beunruhigung. Denn es geht Ihnen nicht anders wie mir und vielen anderen Verkäufern. Wir haben eine gewisse Scheu gerade vor der Kaltakquise. Wir stürzen uns nicht gerade jeden Morgen voller Elan auf das Telefon und bedauern am Abend, dass jetzt leider schon Schluss ist für heute.

Die gute Nachricht ist: Sie können trotzdem – oder vielleicht gerade deswegen – ein guter Verkäufer auch in der Akquise sein.

- Wie? Das erfahren Sie in diesem Kapitel.
- Und warum das nötig ist? Weil die aktive Akquise zu unserem Geschäft dazu gehört wie das Wasser zum Fisch: Ohne kann er weder schwimmen noch atmen. Ohne geht einfach nicht.

Aber warum ist das so?

## Warum aktive Akquise die Grundlage für Ihren Erfolg ist

Ganz pragmatisch gesagt: Nur wenn Sie eine aktive Akquise betreiben, können Sie es beeinflussen, wer Ihr Kunde wird und wer nicht. Außerdem sind Sie es, der das Tempo der Akquise bestimmt – Sie müssen nicht warten, bis ein Kunde von sich aus daran denkt, mit Ihnen Kontakt aufzunehmen.

Ein weiterer Grund ist, dass die Entscheidungshürde bei Ihren Produkten ziemlich hoch ist. Das liegt daran, dass das Investitionsvolumen die Einlagen in der Portokasse eindeutig übersteigt. Der Kunde muss schon sehr vom Nutzen Ihres Produktes überzeugt sein, bevor er sich zu dem Tausch gegen sein vieles Geld entschließt. Und zu dieser Überzeugung findet er oft nur durch die Unterstützung des Verkäufers.

Daneben ist der Großteil dessen, was B2B-Verkäufer an den Mann bringen, erklärungsbedürftig. Meist stammen diese Produkte oder Dienstleistungen aus einem Spezialbereich. Und da funktioniert klassisches Marketing wirtschaftlich nicht. Stellen Sie sich vor, Sie schalten für eine Produktionsmaschine für die Herstellung von Transportnetzen Fernsehwerbung: Der Streuverlust ist gigantisch. Sie würden also viel Geld in die Hand nehmen, um Ihre kleine Zielgruppe zu erreichen – und alle anderen Zuschauer würden sich wundern, wozu sie sowas brauchen sollen.

Aus meiner Sicht der wichtigste Grund aber ist, dass Ihr Kunde entweder das Problem, das Ihr Produkt löst, nicht auf der Tapete hat. Oder er kennt zwar das Problem, aber hat keine Ahnung, dass es eine Lösung wie Ihre dafür gibt. Würde Ihr Kunde zum Beispiel ein Auto kaufen wollen, dann wüsste er schon, dass er bequem von A nach B kommen möchte, dass dafür ein Auto eine gute Lösung ist. Vielleicht wüsste er sogar schon, dass er – um mit seinen Freunden mithalten zu können – entweder einen 5er BMW oder eine Mercedes-E-Klasse haben müsste. Problem und Lösung sind ihm also vom Ansatz her klar, jetzt sucht er nur noch nach bestimmten Merkmalen der Lösung.

In Ihrem Bereich jedoch kann es gut sein, dass Ihr Kunde noch gar nicht weiß, dass er überhaupt etwas suchen soll. Und erst recht nicht, was er suchen soll. Beides erfährt er erst durch Sie.

Und zwar in der Ebene des Problems.

Haben Sie noch das Bild vom Verkaufsprozess vor Augen, das ich Ihnen gerade vorgestellt habe? Blättern Sie ruhig nochmal zurück

in das letzte Kapitel. Wenn Sie ausschließlich darauf setzen, dass der Kunde sich bei Ihnen meldet, dann treten Sie typischerweise zu spät und an der falschen Stelle in den Verkaufsprozess ein. Bei der Kaltakquise beginnen Sie dagegen im unendlichen Land der Auftragsmöglichkeiten beziehungsweise auf der Ebene des Problems. Und wie ich dort schon erklärt habe, sind dies in den meisten Fällen die optimalen Einstiegsorte.

## Königsdisziplin

Ich kenne massenhaft Verkäufer, die Kaltakquise für einen niederen Dienst halten. Einen, den man den jüngsten Mitarbeitern im Unternehmen oder – noch besser – einem Call-Center überlassen sollte. Wenn ich so etwas höre, sträuben sich mir die Haare: Aus meiner Sicht ist Kaltakquise die Königsdisziplin im Verkauf.

Sie ist der Schlüssel und die Grundlage für den Verkaufserfolg. Der besteht genau darin, den Einstieg beim Entscheider zu schaffen, sein Problem zu verstehen und sein Vertrauen zu erlangen. Denn an diesem Punkt fällt schon so etwas wie eine Grundentscheidung: »Will ich mit dem ein Geschäft machen?« Das heißt nicht, dass Sie den Auftrag dann schon in der Tasche haben, aber Sie sind auf dem besten Weg dahin.

Sicher sollten Sie auch wissen, wie Sie einen guten Abschluss hinkriegen, aber ohne guten Einstieg kommen Sie gar nicht so weit. Einen schlechten Einstieg kriegen Sie fast nie kompensiert, Ihre Chancen auf einen Abschluss sind schon im Keim erstickt. Wenn das Ding aber vorne sitzt, dann rennt das Teil erst einmal.

Allerdings muss es auch wirklich sitzen: Denn Sie haben für diesen Einstieg nur eine maximal verdichtete Zeit zur Verfügung und die kompletten vertrieblichen Fähigkeiten sind auf diesen Punkt konzentriert von Ihnen gefordert. Das fängt an bei

- den Menschen für sich gewinnen,
- Vertrauen aufbauen,
- das Problem des Kunden verstehen,

und geht weiter über

- wie tickt der andere,
- was braucht der andere,
- das Problembewusstsein beim Kunden schärfen,
- die ganze Palette der Fragetechniken bis hin zu
- ein umfassendes Produktwissen in verdichteter Form.

Und der Zeitdruck ist nicht die einzig verschärfende Komponente: Sie stehen auch unter einem besonderen psychischen Druck, denn Sie kennen den Menschen am anderen Ende der Leitung nicht. Das ist von Haus aus eine Situation, die anspannt. Und trotzdem müssen Sie liefern – je lockerer, desto besser.

Das sind verdammt hohe Ansprüche und genau deshalb ist die Kaltakquise auch die Königsdisziplin, die so leicht keiner richtig gut bewältigt. Da gehören viel Mut, Übung und Erfahrung dazu.

Das heißt, der Anspruch ist hoch und genau deshalb sollten Sie die Akquise nicht irgendjemandem überlassen, sondern sie selbst übernehmen. Zumindest für ein paar Jahre lang sollten Sie durch diese Schule gehen. Die ist hart – das gebe ich zu. Aber wer sich dieses Know-how erarbeitet hat, beherrscht die gesamte Palette der Vertriebsfähigkeiten. Ganz nach dem Motto: »If you can make it there, you'll make it everywhere.«

Selbst Key Account Manager, die nur noch zwei oder drei richtig große Bestandskunden betreuen, brauchen immer wieder diese Fähigkeiten: weil sie doch immer mit neuen Menschen, mit neuen Themen, mit neuen Entscheidungsträgern bei diesen Kunden in Kontakt kommen wollen. Das ist nichts anderes als Kaltakquise in einer etwas abgeschwächten Form.

Ich bin also ein großer Freund davon, dass der Verkäufer selbst akquiriert anstatt den ersten Anruf einem Berufsanfänger oder gar dem Call-Center zu überlassen. Und das nicht nur, weil Ihr

Voraustrupp selten über die nötigen Fähigkeiten verfügt, um erfolgreich zu sein: Wenn Sie es gut machen, dann verschaffen Sie sich nämlich mit der Akquise gleich einen persönlichen Zugang zum Entscheider. Der vertraut demjenigen, der da anruft. Dieses Vertrauen lässt sich auch nur sehr schwer übertragen.

Der Entscheider erwartet Fragen, die auf den Punkt kommen, und verdichtete, klare Antworten. Kann schon sein, dass Sie ihm später manches doch drei Stunden erklären sollen – aber dann hat er im Kopf beziehungsweise im Bauch auch schon eine gewisse Vorentscheidung getroffen, das Ding mit Ihnen machen zu wollen. Vorher will er es in fünf Minuten verstanden haben, sonst ist ihm das zu kompliziert. Für die Details hat er seine Experten.

Es ist also eigentlich logisch, dass es Sinn macht, dass Sie die Akquise selbst übernehmen. Fragt sich nur, warum so viele Verkäufer sich am liebsten davor drücken ...

## **Warum König-Werden so schwierig ist**

Ich denke, dass es ganz menschlich ist, vor Akquise zurückzuschrecken. Es sind nämlich gleich zwei Urängste, die da geweckt werden. Und wenn jemand sagt, dass ihn bei der Akquise überhaupt keine Gefühle behindern und dass er gar nicht weiß, was die anderen alle haben, dann bin ich extrem misstrauisch: Entweder er lügt, weil er glaubt, dass es uncool ist, Schwäche zuzugeben. Oder er ist für den Vertrieb eigentlich komplett ungeeignet, weil er ein unsensibler Klotz ist.

Es ist vollkommen normal, wenn Sie bei dem Gedanken an die nächste Akquiserunde auch negative Gefühle beschleichen. Es ist nicht nur normal, sondern es ist sogar gut so. Warum das so ist, erkläre ich auch noch, aber lassen Sie uns erst auf die beiden Urängste schauen.

Da ist einmal die Angst vor Ablehnung. Die erfährt keiner gerne, aber bei der Akquise ist die Ablehnung nun mal vorprogrammiert: Es gibt davon nicht nur ein bisschen, sondern

Sie kriegen immer deutlich mehr Ablehnung als Zustimmung. Darauf können Sie sich schon mal einstellen.

Die zweite Angst sitzt genauso tief: Es ist die Angst vor dem Unbekannten. Jedes Akquisegespräch verläuft anders. Sie können im Vorhinein nie wissen, was genau passiert. Selbst nach vielen Jahren Erfahrung werden Sie nicht voraussagen können, wie das einzelne Gespräch abläuft. Es gibt auch keine einzige Methode, die Ihnen diese Unsicherheit erspart. Wenn Ihnen jemand so eine Methode verspricht: Schicken Sie ihn zum Teufel. Der hat entweder keine Ahnung von Vertrieb oder will Ihnen einen Bären aufbinden.

Die Klassiker-Frage meiner jungen Verkäufer ist: »Ich weiß ja gar nicht, was der mich alles fragen wird.« Stimmt, das wissen Sie nicht. Das wissen Sie auch in 100 Jahren nicht, denn so viele verschiedene Fragen können Sie sich gar nicht ausdenken. Sie können das Spiel nicht gewinnen, wenn Sie versuchen, sich auf alle Fragen vorzubereiten. Klar sieht es nicht gut aus, wenn der Kunde Sie nach dem Namen Ihres Produktes fragt und Sie keine Antwort wissen. Auf die Standardfragen sollten Sie vorbereitet sein. Und für den Rest sollten Sie eine Methodik haben, wie Sie mit Fragen, die Sie nicht beantworten können, umgehen, ohne sich verunsichern zu lassen.

## **Auch König kann man üben**

Allein indem Sie akzeptieren, dass Ihnen vor den Ersttelefonaten die Düse geht, nehmen Sie sich ein gutes Stück vom Druck weg, den die Ängste erzeugen. Und je mehr Sie Akquise üben, desto wohler fühlen Sie sich: Sie können besser einschätzen, was Sie erwartet und wie Sie damit umgehen.

Ganz weg aber gehen die Ängste nie. Sie überfallen Sie nur nicht mehr hinterrücks und Sie kommen mit ihnen besser klar. Und wie gesagt: Ich glaube, dass es gut ist, dass das Muffensausen nie ganz weggeht.

Die Anspannung macht Sie nämlich wach und leistungsfähig – solange sie sich in einem gesunden Maß bewegt. Blanke Angst lähmt, das ist natürlich schlecht. Aber ohne eine leichte Aufregung werden Sie Ihren Job nicht so gut machen, wie Sie ihn machen könnten. Das ist wie bei einem guten Schauspieler, der auch nach Jahrzehnten noch Lampenfieber hat, bevor es auf die Bühne geht. Das braucht er auch, um eine perfekte Vorstellung abzuliefern.

Dessen Aufregung fällt übrigens ab, sobald er dann da oben steht und loslegt. Und so wird es Ihnen auch gehen: Die Anspannung fällt weitestgehend ab, sobald Sie merken, dass mit dem anderen ein Dialog entsteht. Dann sind Sie ganz auf Ihren Gesprächspartner und Ihr Ziel konzentriert und vergessen all Ihre Nervosität.

Für mich ist mein Maß an Aufregung vor dem Telefonat sogar ein guter Hinweis: Je aufgeregter ich bin, desto vielversprechender ist der Auftrag, der da winkt. Und umso größer mein Erfolgserlebnis, wenn das Gespräch gelingt. Das Gefühl ist dann eine Kombination aus »Boah, ich habe meine Angst besiegt« und die Freude über die Aussicht, den Auftrag zu gewinnen.

Das ist der Vorteil beim Vertrieb: Es ist ein »digitales« Geschäft. Entweder es gelingt oder es gelingt nicht. Auftrag oder nicht Auftrag. Stange übersprungen oder Stange gerissen.

## Tipps für den König

Akquise ist also Hochleistungssport. Ein Teil des Erfolges beruht auf dem Gewusst-Wie und der andere, noch größere Teil auf dem Üben. Trotz aller Leidenschaft für Tipps und Tricks führt kein Weg am harten Training vorbei. Und das kann Ihnen weder ich noch irgendein anderer Verkaufstrainer ersparen – selbst wenn es manche versprechen.

Was ich aber schon tun möchte, ist, Ihnen die Methoden und die Trainingsmöglichkeiten vorzustellen, mit denen Ihnen der Erfolg leichter gelingt. Lesen Sie sie durch, testen und üben Sie sie.

Und die, die sich dann für Sie gut anfühlen, die nehmen Sie in Ihr persönliches Repertoire auf und entwickeln sie in Ihrer eigenen Art weiter. Denn es geht nicht darum, dass Sie alles genauso machen wie ich Ihnen das sage. Sondern darum, dass Sie die Zusammenhänge erkennen, die Grundzüge beherrschen und dann Ihr Ding daraus machen.

Hier folgen nun die ersten beiden Königs-Tipps für die Akquise.

### **Tipp 1: Den Nein-danke-Reflex akzeptieren**

»Ich habe schon zehn Anrufe gemacht. Und nix! Die haben alle Nein gesagt, bevor ich auch nur ein Wort zum Produkt sagen konnte.« Immer mal wieder kommt ein junger Vertriebsmitarbeiter in den ersten Arbeitstagen zu mir und zweifelt an seinen Fähigkeiten. Aber ich kann ihn beruhigen: Es liegt nicht an ihm.

Denn was sagt der Kunde beim Akquiseanruf reflexartig, ohne überhaupt darüber nachzudenken? Er sagt: »Nein, danke.« »Kein Interesse.« »Keine Zeit.« »Kein Bedarf.« Oder eine Mischung von alldem.

Alle Erfahrung zeigt, dass es einfach so ist: Ein potenzieller Neukunde wird bei einem Akquise-Call niemals den Verkäufer bereits nach der ersten Sekunde umarmen. Nach dem Motto: »Endlich rufen Sie an! Seit drei Jahren warte ich auf diesen Tag!« Das ist nicht nur unwahrscheinlich, das ist komplett unrealistisch.

So gut Sie als Verkäufer auch sind: Sie werden zum Auftakt eines Akquiseanrufs nie mehr als ein mehr oder weniger barsch vorgetragenes »Nein, lass' mich in Ruhe!« zu hören bekommen. Die Frage ist, ob Sie auf diese Antwort gefasst sind und wie Sie damit umgehen. Geben Sie auf? Oder bleiben Sie dran?

Aus meiner Sicht gibt es keine Alternative zum Dranbleiben. Drehen Sie drei bis vier freundlich-höfliche Schleifen mit dem Kunden. Wenn Sie diese Schleifen für den Kunden angenehm gestalten, wird er sie auch mit Ihnen drehen. Und entweder sind



Sie dann drin – oder eben nicht. Eine Garantie gibt es nicht, Sie erhöhen nur – wie immer im Vertrieb – die Wahrscheinlichkeit.

Fakt ist: Wenn Ihnen diese drei bis vier Schleifen gelingen, werden Sie sehr häufig landen! Sie sind dann plötzlich im Gespräch, der Kunde hat auf einmal doch Zeit, Interesse und Lust mit Ihnen zu reden.

Und wenn Sie nach der vierten Schleife immer noch keine Beziehung hergestellt haben, dann ist es legitim, wenn Sie jetzt nur noch Ihr Minimalziel anstreben: Das Gespräch so sauber beenden, dass Sie in einem halben Jahr wieder anrufen können.

## **Tipp 2: Die Momentaufnahme erkennen**

»Wie?«, fragt mich der junge Mitarbeiter dann, wenn ich ihm das erzähle. »In einem halben Jahr nochmal anrufen? Wo der doch gar kein Interesse hat?«

»Ja, sicher«, erwidere ich dann. »Er hat vielleicht heute kein Interesse. Aber wer weiß, was morgen ist.«

Denn wenn ich eine Erfahrung im Vertrieb gemacht habe, dann ist es diese: Jedes Verkaufsgespräch ist eine *Momentaufnahme*. Mehr nicht. Jeder Satz eines Neukunden ist in einem Akquisegespräch eine Momentaufnahme. Er verkauft sie zwar als ewige Wahrheit, sie erscheint ihm vielleicht auch so – aber das ist sie nicht.

### **Beispiel**

»Nein, nein, wir haben schon einen IT-Lieferanten!«, schnarrt die Stimme aus dem Telefon. »Das ist der Ehemann von der Lieblingstochter von unserem Chef. Ein toller Mensch. Der gibt uns außerdem 50 Prozent Rabatt und weiß hier alles. Sie brauchen nie wieder anrufen.«

Ein halbes Jahr später ertönt die gleiche Stimme, sie klingt aber irgendwie anders: »Schwiegersohn? Nee, nee. Der hat sich davon gemacht mit der Schmuckschatulle der Tochter und der Assistentin vom Chef. Der Alte ist so was von sauer, weil wir jetzt ohne IT-Lieferanten dastehen. Sagen Sie doch mal, was Sie so zu bieten haben ...«

Entscheidend für Sie bei der Akquise ist also: Kaufen Sie dem Kunden seine »ewigen Wahrheiten« nicht als »ewige Wahrheiten« ab. Denn es sind und bleiben Momentaufnahmen. Das heißt, sie können sich von Moment zu Moment ändern. Aus einem klaren »Nein!« kann fünfzehn Sekunden später ein »Vielleicht« werden und weitere dreißig Sekunden später ein »Klingt schon interessant...«. Blockieren Sie sich nicht selbst im Kopf, sondern schauen Sie, ob Sie nicht doch einen Zugang zum Kunden auf tun können. Wenn nicht heute, dann vielleicht morgen.

Denn Akquise heißt ja nicht, jedem jederzeit alles verkaufen zu können. Das ist erstens unrealistisch und zweitens unnötig: Es braucht nun mal nicht jeder eine CNC-Fräsmaschine, eine komplexe Cloud-Lösung oder die groß aufgelegte Marketingkampagne über einen Zeitraum von fünf Jahren.

Um zu klären, was denn eigentlich das Ziel von Akquise ist, mache ich nochmal einen kleinen Schlenker ins Grundsätzliche.

## Was Akquise eigentlich ist

Meiner Erfahrung nach teilt sich der Markt in drei Kundengruppen:

- **die Ja-Sager:** Das sind all die Kunden, die von Ihrem Produkt oder Ihrer Firma schon gehört haben und die Ihnen irgendwie wohl gesonnen sind. Denen Sie müssen gar nichts mehr groß verkaufen, weil sie ohnehin »Ja« sagen. Diese Gruppe ist übrigens die kleinste.
- **die Nein-Sager:** Das sind die Kunden, die entweder tatsächlich kein Problem haben oder seine Existenz bzw. dessen Größe hartnäckig verneinen. Diese Menschen können Sie noch so fleißig bearbeiten, Sie werden ihnen einfach nichts verkaufen – zumindest in diesem Moment. Diese Gruppe ist deutlich größer.

- **die Jein-Sager:** Das sind die Menschen, die erst einmal mehr oder weniger deutlich Nein sagen, aber Jein meinen. Weil sie ihr Problem zwar ahnen, den Schmerz, der davon ausgelöst wird, aber noch nicht spüren. Und gerade deshalb haben sie das größte Potenzial. Diese Gruppe ist die einzige, die Sie als Verkäufer beeinflussen können. Und zum Glück für Sie ist diese Gruppe groß.

Was heißt das für die Akquise? Als erstes machen Sie sich klar, wen Sie ansprechen:

- Die Ja-Sager? Die sammeln Sie natürlich ein, aber das hat ja nichts mit Verkaufen zu tun.
- Die Nein-Sager? Vergebliche Liebesmüh.
- Ihre Aufgabe als Verkäufer ist tatsächlich nur, sich die Jein-Sager vorzunehmen. Aber ist es Ihre Aufgabe, alle diese zum Kauf zu bewegen? Nein, ich denke nicht.

Ich sage: Das Ziel der Akquise ist, herauszufinden, wo und mit wem Sie Geschäfte machen können. Und dort so viel wie möglich davon zu machen.

Die Kunst des Verkäufers besteht also zunächst darin, zu erkennen: Zu welcher Gruppe gehört dieser potenzielle Kunde? Hat er Bedarf?

Das heißt, der Filter ist ein ganz wichtiger Bestandteil in Ihrem Verkäufer-Werkzeugkasten.

### **Tip: Den Filter wählen**

Es geht also darum, die Kunden zu filtern: so schnell wie möglich herauszufinden, wo was geht.

Der erste Schritt besteht darin, den Kreis der Kunden einzugrenzen – und zwar auf eine Zahl, die Sie realistisch bearbeiten können. Es macht also wenig Sinn, alle 2000 Adressen aus dem CRM-System auszudrucken und die Liste von A bis Z durchzutelefonieren. Warum nicht? Weil Sie Monate brauchen, um durch zu kommen.

Die 2 000 Firmen in der Hinterhand zu haben, ist super. Aber fürs Akquirieren ist das Beste, Sie wählen eine überschaubare Zahl davon aus. 200 bis 300 ist eine optimale Listengröße, in manchen Fällen sogar weniger. Wenn Sie diese außerdem nicht nach dem Zufallsprinzip zusammenstellen, sondern nach der Erfolgswahrscheinlichkeit, sind Sie durch die Eingrenzung noch einen Schritt weiter.

Also fragen Sie sich, wenn Sie die Auswahl treffen:

- In welcher Branche bin ich am erfolgreichsten?
- Bei welcher Unternehmensgröße bin ich am erfolgreichsten?
- Welche Unternehmen wären für einen Besuch am leichtesten zu erreichen? Nehmen Sie sich ruhig erst die Unternehmen vor, zu denen Sie den kürzeren Weg haben. Erst wenn sich dadurch nicht genügend interessante Firmen ergeben, ziehen Sie die Kreise weiter.

Arbeiten Sie nur mit Kriterien, die von außen einfach erkennbar und relevant sind. Kriterien, für die Sie Wirtschaftsspionage betreiben müssten oder die Ihnen sagen, ob die Farbgebung im Vorzimmer des Entscheiders eher auf kühle oder warme Töne setzt, sind ungeeignet.

Wenn Sie die Liste der potenziellen Kunden anhand Ihrer Kriterien durchgehen und daraus die Schnittmenge bilden, dann haben Sie Ihre Akquisekandidaten.

Die Auswahl der Unternehmen, die in der Schnittmenge landen, sind übrigens auch nur eine Momentaufnahme. Das sind die Kunden, die für Sie heute am interessantesten sind. In sechs Monaten kann das Bild ganz anders aussehen. Dann machen Sie Ihre Liste neu.

Aus diesem Grund rate ich auch vom teuren Kauf von Kundenadressen von kommerziellen Anbietern eher ab: Selbst bei den seriösen Anbietern sind die Detailinformationen über die Kunden zumindest zeitversetzt und damit vielleicht schon veraltet.

Das heißt aber auch: Sie können sich ruhig trauen, die restlichen 1 700 oder 1 800 potenziellen Kunden erstmal wegzulassen. In einem halben Jahr werden sich die Karten eh neu mischen.

## Hinfahren oder Telefonieren?

Okay, und wie gehen Sie vor, wenn Sie die Liste haben? Natürlich kurz vorbereiten – dazu gebe ich Ihnen später in diesem Kapitel konkrete Tipps. Und dann? Dann scheiden sich die Geister.

Es gibt Verkäufer, die sagen: »Du musst mit jedem an den Tisch kommen, sonst kannst du das Potenzial nicht vernünftig einschätzen!« Aus meiner Erfahrung ist das Humbug! Nicht weil das persönliche Gespräch nicht zieht, sondern weil sich das für die Kaltakquise einfach nicht rechnet.

### Beispiel

Sie haben aus der langen Latte der CRM-Einträge 300 Firmen ausgewählt, bei denen die Grobparameter passen. Wenn Sie fürs Erstgespräch zu jedem persönlich hinfahren, schaffen Sie – die Fahrzeit eingerechnet – zwei oder vielleicht drei Termine am Tag. Das heißt, der Spaß kostet Sie volle 150 Arbeitstage! Das ist abzüglich Urlaub und Büroarbeit fast ein ganzes Kalenderjahr.

Der Gewinn: Sie haben im persönlichen Gespräch ein paar Prozentchen genauer rausgekriegt, was geht und was nicht. Aber einen Auftrag haben Sie noch keinen einzigen, weil beim Erstgespräch eh keiner unterschreibt.

Wenn Sie aber das Erstgespräch telefonisch machen, dann brauchen Sie zwischen 8 und 20 Minuten pro Gespräch. Sie können also acht bis zehn Telefonate pro Tag schaffen. Also das Vier- bis Fünffache der persönlichen Gespräche. Arbeitsaufwand für die 300 Kunden auf der Liste: 30 Tage.

Mein Fazit aus der Rechnung ist: Selbst wenn die Qualität der Potenzialanalyse und die Chance, in den nächsten Schritt zu kommen, ein bisschen schlechter ist, rechnet sich die Telefonschiene, weil Sie extrem viel Zeit gewinnen. Auch sind Ihre Chance auf ein Treffen ohne vorheriges Telefonat in den letzten Jahren eh deutlich schlechter geworden. Die Zeit, die Sie sich

so sparen, können Sie auch investieren, um bei Kunden mit Potenzial viel mehr Zeit zu haben, oder um weitere Erstanrufe zu machen. Idealerweise für eine Mischung aus beidem.

Übrigens: Bereiten Sie lieber gleich einen ganz Satz Termine vor, greifen Sie dann zum Hörer und telefonieren Sie die runter. Dadurch kommen Sie in eine Art Flow hinein anstatt sich selbst mit einem ständigen Rein-und-Raus dauernd zu unterbrechen.

## Welche Kanäle sich lohnen

Wenn es um Kaltakquise geht, werden Verkäufer ja unglaublich kreativ und begrüßen begeistert jede neue Sau, die durchs Dorf getrieben wird – Hauptsache, sie kommen um diese unangenehme Türklinken- oder Telefonakquise herum.

Klar, sollen Sie sich die Alternativen ansehen, aber bleiben Sie kritisch. Aus meiner Sicht haben nämlich alle anderen Kanäle Nachteile, die die Vorteile überwiegen.

So sind Sie auf **Messen** zwar auch im Dialog, aber die Frage ist, mit wem. Bei den Messen, die ich kenne, ist die Konzentration von Entscheidungsträgern Jahr für Jahr dünner geworden. Das ist auch verständlich: Vor zehn, fünfzehn Jahren musste jeder Entscheider Fachmessen besuchen, um up to date zu bleiben. Heute kriegen Sie die Neuigkeiten der Branche ohnehin tagtäglich auf dem iPad mit. Kein Unternehmen wartet mehr ein halbes Jahr, um eine innovative Lösung auf einer Messe zu präsentieren. Ist ein Produkt fertig, wird es auf den Markt gebracht – auf einen Messetermin wartet keiner mehr.

Und weil gleichzeitig die Kosten, die Messen verursachen, teils deutlich gestiegen sind, ist das Verhältnis zwischen Kosten und möglichen neuen Entscheider-Kontakten in vielen Branchen richtig schlecht geworden. Deshalb fragen Sie sich: Was lohnt sich für mich mehr? Fünf Tage Messe oder Fünf Tage telefonieren? Die Antwort fällt meist ziemlich eindeutig aus.

Klar, einmal sollten Sie als Verkäufer eine Messe erlebt haben. Einfach um mitreden zu können und eine Vorstellung davon zu haben. Auch für die Bindung von Bestandskunden können Messen sinnvoll sein – nämlich dann, wenn Ihre Kunden sicher da sind und Sie im Vorfeld Termine mit ihnen ausmachen. Wenn Sie als Aussteller erst dafür sorgen müssen, dass Ihre Bestandskunden dahin kommen, ist das ein schlechter Deal: Damit laden Sie sie auf Ihre Kosten ein, sich auch noch die Stände des Wettbewerbers anzugucken.

Das neueste »coole Ding« ist die so genannte **Social-Media-Akquise**. Da heißt es, Sie sollen durch gute Posts ein attraktives Image aufbauen und dann gezielt interessante Kontakte ansprechen. Sehr zur Freude der Kontakte: Neulich erst sagte mir ein Entscheider, dass er zwar noch bei XING ist, aber alle Angaben zu seiner Firma, Position etc. gelöscht hat. Er wurde nur noch zugespamt.

XING, LinkedIn, Facebook und wie sie alle heißen sind wunderbare Quellen zur Informationsbeschaffung – aber nicht zum Verkaufen! Denn bei all diesen Kanälen überlassen Sie die Führung zu 100 Prozent Ihrem Kunden. Wenn Sie ihn auf diesem Weg ansprechen, hat er überhaupt keinen Anlass, über sein reflexhaftes »Nein, danke« hinaus mit Ihnen zu kommunizieren.

Das Abblitzen-Lassen ist so einfach: Er braucht einfach nicht zu reagieren. Die zweiteinfachste Art ist, Ihnen zu schreiben »Kein Interesse«. Und was auch passieren kann: Er blockt Sie einfach.

Egal wie die Ablehnung kommt: In jedem Fall haben Sie dann den Salat. Oder wollen Sie den jetzt anrufen und sagen: »Sie haben mir zwar über XING mitgeteilt, dass Sie keinen Kontakt wollen. Aber ich rufe Sie jetzt trotzdem an ...«? Nee, aus der Nummer kommen Sie so einfach dann nicht mehr raus.

Ich nutze die schriftliche Kommunikation in der Akquise nur als Notnagel. Wenn ich es 20 oder 30 Mal versucht habe, einen Kunden zu erreichen, und er nie da war, dann schreibe ich auch schon mal eine XING-Nachricht. Aber niemals inhaltlich!

Nur »Ich möchte kurz mit Ihnen telefonieren, wann passt es?« Manchmal funktioniert dann der Neugier-Effekt und ich bekomme schnell die Antwort »Worum geht es denn?« In diesem Fall bitte niemals auf die Frage eingehen, sonst sind Sie mitten in der Verkaufskommunikation – und die wollen Sie im Dialog führen. Halten Sie die Neugier hoch und steuern Sie in Richtung Termin.

Was für E-Mails und Social-Media-Nachrichten gilt, gilt erst recht für **Newsletter, Print Mailings, Anzeigen** – das liest heute keiner mehr. Im Gegenteil fühlen sich zwei Drittel der Entscheider durch dieses Bombardement sogar belästigt. Und außerdem: Sie sind aus meiner Sicht Marketingaktivitäten, keine Verkaufsaktivitäten. Marketing ist für den langfristigen Markenerfolg zuständig, während für den Verkaufserfolg nur das Hier und Jetzt zählt. Wenn die Marketingleute in Ihrer Firma da Energie reinstecken und das auch noch gut machen: Wunderbar! Nur Sie als Verkäufer sollten da weder Ihre Zeit investieren noch darauf hoffen, dass Sie deshalb keine Kaltakquise mehr machen müssen.

Schnappen Sie sich also Ihre Auswahlliste und greifen Sie zum Hörer. Doch nicht ganz unvorbereitet ...

### **Tipp: Vorbereiten mit Augenmaß**

Wie gesagt: Kaltakquise macht Angst – das ist normal und in gewissem Maße sogar gesund. Nur treibt die Angst auch schnell Blüten: Die heißen dann Vermeidungstaktik und werden insbesondere bei der Vorbereitung spürbar. Viele bereiten sich so ausführlich vor, dass es dann – leider, leider – für das Anrufen zu spät ist.

Für die Vorbereitung genügen drei Punkte:

- Ermitteln Sie den Namen des Entscheiders. Das ist ein Muss! Wie Sie das machen, steht in Kapitel 2.



- In Kapitel 2 finden Sie auch, welche zwei bis drei In-Petto-E-Mails Sie versandbereit vorliegen haben sollten.
- Haben Sie gute Antworten auf die typischen Einwände parat, die Ihnen beim Kunden begegnen. Eine Anleitung dafür gibt es in Kapitel 5.

In der Vorbereitung ist tatsächlich weniger mehr. Doch das Wenige muss dafür sitzen.

Eine Vorbereitung auf einen Kunden in der Kaltakquise sollte nicht mehr als fünf Minuten dauern. Wer mehr investiert, muss sich fragen, ob er sich damit nicht unbewusst vor dem Telefonat drückt. Auch wenn es so viele gute Ausreden für das Hinausschieben gibt. Auf vier dieser Ausreden-Klassikern will ich kurz eingehen.

## **Klassiker bei den Ausreden**

### **1. Die Jahreszeiten-Ausrede**

»Jetzt geht es gerade nicht, weil ... jetzt Urlaubszeit ist«, »... Weihnachten naht«, »... bald Ostern ist«, »... Messezeit beginnt« etc. Das stimmt schon, dass Sie sich am 24.12. den Kaltanruf sparen können und auch das Nachfass-Telefonat am 31.12. Aber nur weil in sechs Wochen Weihnachten ist, heute nicht zu akquirieren? Das klingt nach Vermeidung. Bis auf die ganz wenigen harten Kernzeiträume mit echten Feiertagen hat jede Zeit ihre Vor- und Nachteile. So sind in der Sommerferienzeit zwar weniger Mitarbeiter da, die haben dafür aber oft mehr Zeit für Sie.

### **2. Die Durchwahl-Ausrede**

»Solange ich die Durchwahl meines Gesprächspartners nicht habe, kann ich nicht anrufen!« Aha, interessant. Schon mal was von einer Zentrale gehört, deren wichtigster Job es ist, Anrufer durchzustellen?

Natürlich müssen Sie dafür den Namen Ihres Gesprächspartners kennen. Ohne den Namen brauchen Sie tatsächlich nicht anzurufen. Vor 20 Jahren hat die Telefonistin Sie an guten Tagen noch »mit dem IT-Leiter« verbunden. Wenn Sie aber heute nur sagen, Sie wollen den Einkaufsleiter sprechen, werden Sie gnadenlos abgeblockt. Also: Die Funktion reicht nicht, den Namen brauchen Sie auf alle Fälle. Aber der ist in der Regel rauszubekommen. Dazu gibt es XING, Google, Firmen-Homepage etc. Dort finden Sie nicht jeden Praktikanten, aber die Entscheidungsträger in aller Regel schon.

Eine Durchwahl zu bekommen, das können Sie allein mit Recherche gar nicht schaffen. Die wenigsten Unternehmen veröffentlichen diese noch. Und wer stellt schon seine Durchwahl in XING ein? Diese kriegen Sie erst, wenn Sie sich mit dem Ansprechpartner verbinden lassen, ein Gespräch mit ihm führen und für den Wiederholungsanruf die Durchwahl erfragen. Zum Beispiel so: »Unter welcher Durchwahl erreiche ich Sie am besten, Herr Riedinger?«

Haben Sie deshalb immer, immer einen Stift oder eine andere Notizmöglichkeit in Greifweite: Denn wenn er Ihnen die Durchwahl gibt und Sie können sie sich weder aufschreiben noch merken, dann verspielen Sie jede Menge Zeit. Die können Sie sich nämlich mit der Durchwahl sparen: Ohne die direkte Nummer müssen Sie vor jedem Telefonat drei Minuten mit der Zentrale sprechen und auf die Verbindung warten – rechnen Sie das mal auf zehn Anrufe am Tag hoch. Für diese halbe Stunde haben Sie garantiert eine bessere Verwendung!

### **3. Noch mehr Ausreden**

Es gibt viele andere Dinge, mit denen Sie viel Zeit verbraten können, die Sie in Wahrheit aber nicht brauchen. Zum Beispiel brauchen Sie nicht ...

- die Hobbys Ihres potenziellen Kunden kennen,
- die XING-Profil seiner Mitarbeiter durchforsten,

- sämtliche Posts lesen, die er und die Mitarbeiter je online gestellt haben,
- das gesamte Internet absuchen nach Infos über den Menschen und die Firma,
- teure Datenbanken einkaufen, um noch mehr Material im Vorfeld zu haben.

Diese vielen Informationsmöglichkeiten kosten Sie nicht nur Zeit, sondern noch etwas anderes ...

#### 4. Was zu viel ist, ist zu viel

Auf die Art verbauen Sie sich nämlich auch noch das Gespräch. Sie haben im Kopf schon so viele »Wahrheiten« über Ihren Kunden abgespeichert, dass Ihnen die Offenheit fehlt, hinzuhören. Ihnen entgeht das, was er wirklich sagt und wie er die Welt wirklich sieht. Es gibt nämlich nicht *die* Realität. Jeder hat seine eigene Realität. Und was Sie als Verkäufer interessiert, ist die Realität Ihres Kunden. Hier und jetzt. Doch wie wollen Sie sie rauskriegen, wenn Sie meinen, schon fast alles über ihn zu wissen?

Und noch ein kritischer Punkt: Wenn Sie so viel wissen, ist der Grat zur Besserwisserei schmal.

##### Beispiel

»Ha!«, denkt der junge Verkäufer, als er den Hörer zum Erstgespräch abhebt. »Ich bin so gut vorbereitet wie nie. Der kommt mir nicht von Acker.«

Sobald er dem Herrn Entscheider also Namen und Firma genannt hat, schiebt er stolz hinterher: »Ja, ich habe in Ihrem Geschäftsbericht gelesen, dass es eins Ihrer Top 3 strategischen Ziele ist, Ihre Kosten zu senken.«

Doch leider hält der Entscheider den Geschäftsbericht noch nicht einmal geeignet, um im Winter damit zu heizen, weil da eh nur energiearme Worthülsen drin stehen. Er ist also total begeistert, von einem Grünschnabel-Vertriebler ausgerechnet mit seiner Lieblingsfloskel unter Druck gesetzt zu werden.

Seine Antwort lautet also: »Ja, danke für den Hinweis. Meine Zeit kostet auch und deshalb halten Sie mich besser nicht länger auf. Guten Tag.« Klick.

Und der Verkäufer starrt ratlos sein Telefon an.

Darum gilt für die Vorbereitung: Fakten ja, Annahmen nein! Hören Sie Ihrem Kunden lieber zu: Nicht nur, weil Sie dann wirklich etwas über seine Person erfahren, sondern auch, weil er sich wohler fühlt, wenn Sie ihm wirklich zuhören – dafür hat er ein feines Gespür, gerade wenn es ein Entscheider ist. Und bei dem wollen Sie ja schließlich landen.

Bevor ich im nächsten Kapitel darüber spreche, warum Sie eigentlich unbedingt den Entscheider erreichen wollen, erlauben Sie mir zum Abschluss hier noch eine Anmerkung zu einem typischen Fallstrick für Verkäufer.

## Die Krokus-Falle

Ein paar dieser Verkäufer-Stolpersteine habe ich oben schon erwähnt, nämlich zum Beispiel:

- Wenn Sie keine gute Auswahl Ihrer Kunden treffen,
- wenn Sie die Anrufe aus den verschiedensten Gründen immer weiter hinausschieben,
- wenn Sie das erste »Nein, danke« als Absage interpretieren,
- wenn Sie die Momentaufnahme aus dem heutigen Gespräch als ewige Wahrheit abspeichern.

Auf etliche weitere Fallstricke werde ich im Verlauf des Buches noch zu sprechen kommen. Aber einen möchte ich Ihnen hier an diese Stelle noch vorstellen, denn er ist der gefährlichste von allen. Es ist die Krokus-Falle.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen Safranbauer werden und stürzen sich voller Freude in Ihre erste Saison. Sie haben die günstigste Region ausgewählt, große Felder mit den Safran-Krokuszwiebeln bepflanzt, die Pflänzchen den ganzen Sommer gehegt. In der Septembersonne blicken Sie dann voll Stolz auf die lilafarbene Pracht und zupfen mit vielen Helfern zusammen zwei Wochen lang in den frühen Morgenstunden riesige Mengen der zarten

Blüten. Wahre Berge der duftigen Gebilde türmen sich vor Ihnen auf. Es wird Ihnen ganz warm ums Herz bei der Vorstellung, welche Berge von Schätzen Sie hier liegen haben.

Den Rest des Tages zupfen Sie aus jeder dieser Blüten einzeln die Staubfäden und legen sie zum Trocknen aus. Dann endlich stehen Sie vor Ihrer Jahresernte an Safran, die vor Ihnen auf dem Tisch liegt: Es sind genau 3150 Gramm.

Dafür haben Sie das ganze Jahr geschuftet, über 600 000 Blumenzwiebeln vergraben, über Monate die Felder gepflegt, über 600 000 Blüten geerntet und auseinander gezupft. Sind Sie enttäuscht, wenn Sie nun den kleinen Haufen vor sich liegen sehen?

Wenn ja, dann sind Sie in der Krokus-Falle gelandet: Sie haben den unglaublichen Berg an Arbeit und Blüten gesehen und daraus geschlossen, dass das, was rauskommt, ähnlich groß ist. Sie haben eine Erwartung an den Ertrag Ihrer Arbeit, der Sie mit Ansage in Frustration, Depression und Burn-out schickt.

Vertrieb ist ein Geschäft, in dem die Ablehnung der Normalfall und die Zusage die Ausnahme ist. Nicht umgekehrt. Ein Anruf ist gleich ein Termin – wenn Sie sich mit diesem Anspruch an den Hörer hängen, hängen Sie perspektivisch auch schon Ihren Vertriebsjob an den Nagel: Das halten Sie nämlich auch unter Aufopferung aller Nerven und aller Lebensenergie nicht lange durch.

Machen Sie sich klar: Selbst der erfolgreichste Verkäufer hat niemals eine 100-Prozent-Abschlussquote, noch nicht einmal eine 50-prozentige. Das heißt, mehr als die Hälfte Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie mit Nicht-Abschlüssen. Das ist so. Ob Sie die Nicht-Abschlüsse aber als Niederlage oder als Krokusblatt werten, dass ganz notwendigerweise entfernt werden muss, damit Sie an das kostbare Innere, den Safran, kommen – das ist Ihre Entscheidung.

Verkäufer und Safranbauern, das sind zwei wunderbare Berufe voller Glücksmomente und Erfolg – solange Sie Ihr Handwerkszeug im Griff haben und nicht in die Krokus-Falle laufen.

