

Teil II: Akquisition in der Umsetzung

6. Die persönliche Akquisitionstätigkeit

Kissel bringt die Herausforderung für Berufsträger auf den Punkt, wenn er schreibt: „Doch wie können Dienstleister wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Juristen lukrative Neukunden gewinnen? Die Antwort auf diese Frage ist nicht leicht – insbesondere wenn es sich bei den avisierten Kunden um arrivierte Unternehmen handelt. Denn für sie gilt:

- Sie haben bereits entsprechende Unterstützer. Also lautet die Herausforderung bei der Neukunden-Akquise faktisch: Mitbewerber verdrängen.
- Die Unternehmen und ihre Dienstleister kooperieren meist seit Jahren. Entsprechend ist die gewachsene Vertrauensbeziehung zu „knacken“.
- Ein Dienstleisterwechsel ist für die Unternehmen mit Mehrarbeit verbunden, da der neue Unterstützer zunächst eingearbeitet werden muss. Denn er kennt das Unternehmen und seine Besonderheiten noch nicht.“ (Kissel, 2011, o.S.)

6.1 Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte als Verkäuferpersönlichkeiten?!

Andrea Hamatschek, benennt in ihrem Buch „Die Kunst, Mandanten zu gewinnen“ die Persönlichkeit des Berufsträgers als das ausschlaggebende Entscheidungskriterium für Mandanten, die einen neuen Berater suchen (Hamatschek, 2010, S. 37). Es geht dabei weniger um gesicherte Erkenntnisse oder gar Beweise auf denen diese Mandantenentscheidung beruht, sondern um durch den potentiellen Mandanten subjektiv wahrgenommene Faktoren. Erschien der Berater/Prüfer beispielsweise im Erstgespräch vertrauensvoll und kompetent und wirkte er freundlich und empathisch? Diese Fragen wird der potentielle Mandant eher durch sein Gefühl beantwortet bekommen, und die Entscheidung für oder gegen den Berater/Prüfer ist oft eine „Bauchentscheidung“, gerade auch weil – wie bereits gesagt – der Mandant die fachliche Qualität von Dienstleistungen selbst oft gar nicht einschätzen kann. Ob er dann mit seinem Gefühl richtiglag, weiß er oft erst viel später, wenn er mit dem Berater zusammenarbeitet bzw. die ersten Auswertungen in den Händen hält (Hamatschek, 2010, S. 37 f.).

„Wer Dienstleistungen verkauft, verkauft in erster Linie über seine Persönlichkeit.“
(Andrea Hamatschek, 2010, S. 38, Die Kunst Mandanten zu gewinnen)

6.2 Sach- und Beziehungsebene

Der bekannte Kommunikationsexperte Paul Watzlawick hat fünf Axiome zur Kommunikation entwickelt. Eines dieser Axiome besagt, dass Kommunikation immer auf einer Sach- und auf einer Beziehungsebene abläuft. Der Sachanteil besteht im Wesentlichen in dem vordergründig Gesagten, der Sachinformation. Der Beziehungsanteil dagegen ist eher das, was zwischen den Zeilen ausgedrückt wird. Er bezieht Gefühle, Stimmungen, etwaige Ironie, die Wellenlänge, eben Hintergründiges mit ein. Ob sich nun z.B. der Berufsträger und der Mandant verstehen, oder nicht,

hängt wesentlich vom Beziehungsanteil ab. Er bestimmt darüber, was vom Sachanteil im Gesagten ankommt und was der Empfänger versteht. Man sagt ja auch: „Der Ton macht die Musik.“ Das Gesetz dazu lautet „Die Beziehung dominiert die Sache“: Um sich in Sachvorgängen zu einigen, bedarf es eines guten Einvernehmens auf der Beziehungsebene. Es liegt in der Pflicht des Prüfers oder Beraters (der etwas verkaufen möchte), sich auf den Gesprächspartner richtig einzustellen um eine gute Wellenlänge zu erreichen und um letztlich erfolgreich zu sein.

Darstellen lässt sich diese Regel am sogenannten „Eisbergmodell der Kommunikation“ (siehe Abbildung 31), das Sie schon beim Thema Organisationsentwicklung kennengelernt haben. An diesem Modell ist erkennbar, dass die meisten kommunikativen Dinge „unter der Wasseroberfläche“ geschehen; dass also in Gesprächen vieles davon abhängt, wie die Gesprächspartner zueinander in Beziehung stehen. Gute Gespräche im Sinne des Modells sind daher die Gespräche, durch die in der Sache ein Ziel erreicht und eine funktionierende Beziehungsebene aufgebaut oder erhalten wird. Neben der Fachlichkeit geht es also auch um Beziehungsaufbau und Beziehungspflege. Letztlich trägt dies maßgeblich dazu bei, z.B. ein Mandat zu gewinnen bzw. das Mandat langfristig zu sichern.

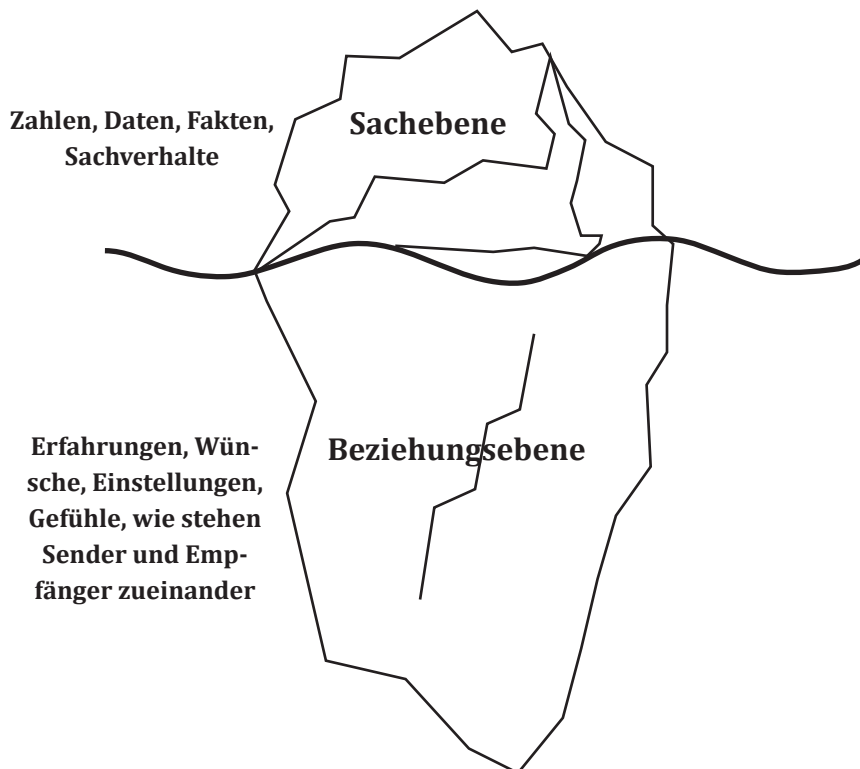


Abbildung 31: Sach- und Beziehungsebene in der Kommunikation (Quelle: eigene Darstellung)

Um diesen unteren Bereich des Eisbergmodells abdecken zu können, sind vor allem soziale Fähigkeiten und die sogenannten Soft Skills notwendig:

„Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung können sehr viel mehr sein als fachlich- technische Expertenarbeit. (...) Fachliche Fähigkeiten stellen allenfalls 50 % der Voraussetzungen dar, um diese Chancen ergreifen zu können. Die anderen 50 % werden bestimmt von den Soft-Skills. Denn auch in der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung steht wie bei allen Dienstleistungen der Mensch im Mittelpunkt.“

(Wolfgang Richter, 2011, S. 179, Leiter der Business Line Tax bei der RölfsPartner-Gruppe)

Es wird also deutlich: Die fachliche Kompetenz ist zwar eine entscheidende Voraussetzung für erfolgreiches Verkaufen, aber sie wird von potenziellen Mandanten sowieso erwartet und bietet Ihnen deshalb keine Möglichkeit zur Profilierung. Bevor Sie einen Abschluss erzielen können, müssen Sie den potenziellen Mandanten menschlich erreicht haben. Damit schaffen Sie die Voraussetzung für eine partnerschaftliche Beziehung mit dem Mandanten (Thieme, 2000, S. 12).

Mascello beschreibt die Bedeutung der beiden Ebenen für Anwälte: „Die juristisch-fachliche Kompetenz dient zunächst (nur) dazu, beim Kunden überhaupt berücksichtigt zu werden. Ist diese erste Hürde erfolgreich genommen, wird die Fachkompetenz stillschweigend vorausgesetzt. Anschließend zählen dann vor allem die sogenannten Servicekriterien als wesentliche Selektions- und Zufriedenheitsfaktoren. Hierzu gehören unter anderem die Kommunikationsfähigkeit, der Umgang mit dem Kunden und andere Soft Skills. Die – vor allem durch externe Anwälte bei einem verlorenen Pitch oft bemühten – Preiskriterien spielen insofern eine untergeordnete Rolle, als ein Kunde durchaus bereit ist, für die richtige Leistung zu bezahlen; er will nur nicht zu viel dafür bezahlen müssen.“ (Mascello, 2015, o.S.)

Die Ausprägung der Soft Skills sorgt dafür, dass der (angehende) Berufsträger in seinem Beruf noch erfolgreicher ist. Das analytische Verständnis, welches in so vielen Stellenbeschreibungen für den Berufsnachwuchs gefordert wird, reicht nicht aus, um den Herausforderungen gerade im Vertrieb gerecht zu werden. Die Bedeutung der sogenannten Schlüsselqualifikationen – oder „Soft Skills“ – hat nun in den letzten 15 Jahren deutlich zugenommen und diese Entwicklung hat auch vor dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte nicht haltgemacht. Auch hier haben sich die Erwartungen an das Qualifikationsprofil für Bewerber in den letzten Jahren deutlich erhöht. Die Berufsanfänger in der Prüfungs- und Beratungsbranche sehen sich ebenfalls einem Anforderungsprofil der potentiellen Arbeitgeber gegenüber, welches neben den Fachkenntnissen auch die persönlichen Eigenschaften einschließt. Die geforderten persönlichen Fähigkeiten sichern dabei die externen als auch internen Beziehungen: Mandanten können den Wert der fachlichen Arbeit – mangels ausreichender Fachkompetenz (und vor dem Hintergrund der immer schwieriger und umfangreicher werdenden Fachmaterie) – oft gar nicht einschätzen, sodass die nichtfachlichen Skills für die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen immer wichtiger werden. Mandanten erwarten Kompetenz, Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit in Verbindung mit einer ausgereiften Persönlichkeit, der sie sich anvertrauen möchten. Weiche statt harte Faktoren geraten in den Fokus des Mandanten. Aus ihnen zieht er Rückschlüsse auf die Qualität der geleisteten fachlichen Arbeit. Werden vereinbarte Termine eingehalten? Wird zügig zurückgerufen? Sind die Mitarbeiter freundlich? All das spielt für die Bestätigung des Vertrauensvorschlusses im Rahmen der Mandatsbeziehung eine viel größere Rolle als z.B. eine centgenaue Rückstellung in der Bilanz. Sich diese persönlichen Fähigkeiten zu erwerben und weiter zu entwickeln, muss daher

als ständige, lebenslange Herausforderung an die Berufsträger gesehen werden (Helmschrott und Buhleier, 1998, S. 175 f./Hamatschek, 2010, S. 38/Jasper, 2002, S. 11).

Wie bereits angedeutet: Für die Akquisitionstätigkeit gerät in erster Linie die Sozialkompetenz in den Blick. Sozialkompetenz ist die Fähigkeit eines Menschen, mit anderen Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommunikativ und partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Sie beschreibt die Fähigkeit, in (verschiedenen) sozialen Systemen zurechtzukommen. Es geht darum, soziale Strukturen zu verstehen und zu nutzen und soziales Miteinander zu begleiten. Sozialkompetenz wird benötigt im Umgang mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und eben auch mit Mandanten. Sozialkompetenz umfasst Team-, Konflikt-, Kooperations-, Integrations- und Kommunikationsfähigkeit, Kontaktstärke, Empathie, sowie die Kenntnis rhetorischer Grundlagen. Die kommunikative Kompetenz ist die Basis der sozialen Kompetenz. In Kanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind gegenüber den Mandanten neben der Flexibilität insbesondere die Kommunikationsfähigkeit gefragt, z.B. um schwierige Gespräche mit Mandanten führen zu können, aber auch um eben akquisitorisch tätig zu werden. Und Dienstleistungen müssen eben auch persönlich verkauft werden.

6.3 Die Vorbereitung von Pitches

Ein Pitch bezeichnet eine sehr kurze Präsentation einer Geschäftsidee oder eines Angebotes vor einem Mandanten. Wer sich im Rahmen seiner Planungen die Verbindungsaufnahme zu einem potentiellen neuen Mandanten und den anschließenden Pitch (in Form eines Gesprächs oder einer Präsentation) vorgenommen hat, sollte sich hierauf gut vorbereiten. Dabei sollte die Vorbereitung sowohl auf dem Mandantenunternehmen als auch auf der eigenen Kanzlei liegen. Gerade Letzteres wird oft vernachlässigt. Alle wesentlichen Inhalte, die in der o.g. Marketingplanung enthalten sind, müssen dem Berater vor Ort präsent sein, wenn er danach gefragt wird: „Was macht Ihre Kanzlei so besonders?“ „Was bieten Sie alles an? Können Sie alle Dienstleistungen kurz beschreiben?“ (Cross-Selling!) „Was wird das kosten?“ Neben dem Alleinstellungsmerkmal der Kanzlei sollten Berater auch die Frage beantworten können, warum sie selbst genau die richtigen für den anvisierten Auftrag wären (persönliche USP). Zum potenziellen Mandantenunternehmen sollte man alle verfügbaren Informationen sammeln, die man bekommen kann. Hinzu kommen die Informationen über die konkreten Gesprächspartner, die einem gegenüber sitzen werden (Werdegang, Entscheidungsbefugnisse etc.).

6.3.1 Persönliche Vorbereitung

„In Dir selbst muss brennen, was Du in anderen entzünden willst!“

Dieser Satz wird dem heiligen Augustinus, (354-430 n. Chr.) zugeschrieben und er bedeutet, dass man nichts verkaufen wird, wenn man nicht selbst von seiner Dienstleistung und der Kanzlei, für die man arbeitet, überzeugt ist. Es geht also um die Motivation. Die für die Akquisition zuständigen Mitarbeiter werden sich aber ggf. fragen, was sie persönlich davon haben, wenn sie nun in Zukunft (mehr) Mandanten akquirieren sollen. Ist es die Aussicht auf eine steile Karriere, auf eine Gewinnbeteiligung, der Spaß am Umgang mit Menschen und am Verkauf oder nur die Angst, dass man ansonsten seinen Job verlieren könnte? Hierzu sollten innerhalb der Kanzlei Klärungen herbeigeführt werden.

Für die eigene Motivation ist es hilfreich, sich auch selbst persönliche kurzfristige Ziele zu setzen (neben den mittelfristigen Umsatzzielen, die durch die Kanzlei bzw. den Vorgesetzten vorgegeben werden). So könnte man sich vornehmen, in der kommenden Woche mindestens 30 Anrufe bei potentiellen Mandanten zu tätigen, um Akquisitionsmöglichkeiten zu eruieren oder bei der nächsten externen Vortragsveranstaltung mindestens 10 Visitenkarten von potentiellen neuen Mandanten „einzusammeln“, zu denen man später noch einmal Verbindung aufnehmen möchte bzw. darf. Aus den gesetzten Zielen lassen sich dann Maßnahmen und Umsetzungsschritte ableiten: Wen rufe ich genau wann an? Wem sende ich welches weitere Informationsmaterial zu? Wie bereite ich mich auf den zugesagten Gesprächstermin vor? Für all diese Akquisitionsmaßnahmen, die ja gerade bei jüngeren Mitarbeitern i.d.R. neben der Facharbeit laufen, ist ein hohes Maß an Selbstorganisationsfähigkeit und Zeitmanagement gefordert. Prioritäten müssen erkannt werden: Ist der zugesagte Gesprächstermin bei dem potentiellen Mandanten wichtiger, als die Fertigstellung des Abschlussberichtes für den bestehenden Mandanten, oder umgekehrt?

Akquisition funktioniert am besten in Teamarbeit. Dies zeigt sich dann durch gute Kommunikation untereinander, die Weitergabe von Informationen und Erfahrungen und der gemeinsamen Befüllung und Nutzung des CRM-Systems. Einzelkämpfer und Bereichsegoisten sind hier nicht gefragt (beides wirkt sich besonders schädlich beim Cross-Selling aus). Junge Mitarbeiter sollten früh damit beginnen, sich ein Kollegennetzwerk aufzubauen, in dem man Erfahrungen austauschen kann. Außerdem sollten sie sich ggf. einen „Riesen“ suchen, also einen erfahrenen Kollegen, von dem man viel über zielgerichtetes Akquirieren lernen kann. Das Netzwerk kann und sollte aber auch auf unternehmensexterne Bereiche ausgedehnt werden: die externen Netzwerkpartner können ggf. für Weiterempfehlungen bei potentiellen Mandanten genutzt werden (allerdings gilt hier: „Wie du mir, so ich Dir!“).

Mit folgenden Fragen können Sie für sich ein erstes Bild über Ihre derzeitige akquisitorische Kompetenz verschaffen:

Erstcheck: Bisher habe ich...	
eigentlich gar nicht akquiriert, die Aufträge haben sich immer ergeben	
immer mal wieder akquiriert, meistens wenn das Auftragsloch schon da war	
kontinuierlich akquiriert – und bin damit auch immer gut gefahren	
ständig akquiriert, aber außer viel Arbeit ist dabei nichts herausgekommen	
Schreiben Sie eine ausführliche Erklärung zu den angekreuzten Antworten auf. Das hilft Ihnen bei Ihrer künftigen Akquise. Sie werden aufmerksamer dafür, was funktioniert und was nicht und wie Sie zu den einzelnen Punkten stehen (Härter, 2009, S. 58).	
Ihre Einschätzung in puncto Akquise	
Ich kann gut verkaufen und erzähle anderen gern von meinem Business.	

Es läuft schon mit dem Selbstmarketing, aber besonders gern mache ich es nicht.	
Ich kann mich überhaupt nicht gut verkaufen.	
Bitte erklären Sie Ihre angekreuzte Antwort so konkret wie möglich (Härter, 2009, S. 59)	

6.3.2 Die Arbeit am eigenen Auftreten

In den nachfolgenden Zeilen sollen ein paar Hinweise zum eigenen (kommunikativen) Auftreten gegeben werden. Berufsträger, die bereits mitten im Berufsleben stehen, werden sich möglicherweise fragen, was sie hierzu noch lernen sollten; schließlich haben Sie das schwierige Berufsexamen absolviert und können offenbar mit ihren Mandanten kommunizieren. Vielleicht finden Sie aber dennoch den einen oder anderen Tipp, wie sich kommunikative Situationen durch das eigene Auftreten verbessern lassen.

Selbstbewusstes Auftreten

Einen guten Eindruck hinterlassen Sie, wenn Sie selbstbewusst wirken. Selbstbewusstsein signalisiert den Gesprächspartnern, dass Sie Ihrer Sache sicher sind, einen Standpunkt haben und auch als zukünftiger Kooperationspartner verlässlich sind. Die folgenden körpersprachlichen Äußerungen werden von den meisten Menschen als selbstbewusst interpretiert:

- Eine aufrechte Körperhaltung und ein ruhiger fester Gang.
- Wer mit beiden Beinen fest am Boden steht, hat einen sicheren Stand und wirkt zuverlässig und ehrlich. (Kopf und Becken in der Mitte des Körpers; Füße etwa schulterbreit auseinander; Schultern leicht zurück).
- Ein fester Händedruck (aber bitte nicht „quetschen“).
- Eine kontrollierte Gestik im „positiven“ Bereich (offene, ausholende Armbewegungen zwischen Schultern und Hüftlinie).
- Kopf hoch, sodass Kinn und Hals etwa einen rechten Winkel bilden.
- Dem Gesprächspartner offen und ruhig in die Augen schauen.
- Eine ruhige Atmung und eine klare, ruhige Sprache (ggf. modulieren, um Sachverhalte zu verdeutlichen).

Lächeln

„Wer kein freundliches Gesicht hat, der soll keinen Laden aufmachen.“
(Chinesisches Sprichwort)

Kommunikation beginnt mit einem Lächeln. Starten Sie den Tag damit. Man sagt: „Das Lächeln, das man aussendet, kehrt zu einem zurück.“ Und umgekehrt auch: wer seiner Umwelt unfreundlich und griesgrämig begegnet, der wird auch so behandelt werden. Das Lächeln hebt in der Regel nicht nur die Stimmung des Angelächelten sondern auch die des Lächlers. So kann eben auch ein strahlendes Lächeln am Morgen, dem eigenen Spiegelbild zugeworfen, den gesamten restlichen Tag positiv beeinflussen. Die therapeutische Wirkung des Lächelns ist mittlerweile wissenschaftlich belegt. Ich kenne Berater und Führungskräfte, die sich vor wichtigen Gesprächen kurz an einen

ungestörten Platz zurückziehen und sich dort vor dem Spiegel selbst eine Zeitlang anlächeln, um ihre Stimmung für das Gespräch zu heben.

Ein Lächeln sagt: „Ich mag Sie. Ich freue mich, Sie zu sehen.“ Allerdings fällt auf ein gestelltes, schiefes Grinsen niemand herein. Es geht um ein authentisches Lächeln, das wirklich aus den Gefühlen kommt. Lächeln signalisiert Gesundheit, Vitalität und Offenheit, und das sind Werte, die in unserer Gesellschaft äußerst positiv besetzt sind. Außerdem stellt ein Lächeln gleichzeitig immer eine Einladung zur Kommunikation dar. Wie fühlen Sie sich, wenn Sie von einem Mandanten lächelnd begrüßt werden? Lassen Sie sich vom Lächeln anderer anstecken und lächeln automatisch zurück? Mit aufrichtiger Freude und einem Lächeln, lassen sich Menschen tatsächlich beeinflussen. Gerade im Vertrieb kann ein Lächeln zwischen Erfolg und Misserfolg entscheiden. Bei Verkäufern und Beratern, die Emotionen zeigen und ein echtes Lächeln im Gesicht haben, fühlt man sich wohler und kann ruhiger Entscheidungen treffen, als vor ernsthaften Verkäufern. Das Lächeln kann man sogar „hören“: So haben amerikanische Telefongesellschaften für Leute, die Dienste oder Waren am Telefon verkaufen, ein spezielles Lächeln-Lehrprogramm entwickelt. Indem Sie während eines Telefonats mehr lächelten, erzielten sie mehr Verkäufe. Man kann nämlich auch in der Stimme hören, wenn jemand lächelt.

Für diejenigen, die nun entgegenhalten wollen, dass man ein antrainiertes Lächeln doch sofort erkennt und dass dies doch unecht ist, möchte ich einen Trainerkollegin zitieren, die einmal in einem Seminar zum Thema Kundenorientierung aus voller Überzeugung sagte: „Mir als Kundin ist ein antrainiertes Lächeln einer Verkäuferin immer lieber als eine authentische Griesgrämigkeit!“ Diese Aussage kann ich nur bestätigen.

Vermeidung von Fachsprache

Die (oft unbewusste) Verwendung von Fachsprache oder „Fachchinesisch“ kann dafür sorgen, dass der Gesprächspartner, der diese Sprache nicht versteht, irgendwann weghört. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Juristen mit ihrem sehr profunden Fachwissen, laufen immer Gefahr, sich wie selbstverständlich fachlich auf hohem Niveau auszudrücken, ohne zu registrieren, dass ihr Gegenüber zum einen das Gesagte nur teilweise versteht und zum anderen möglicherweise gar keine Lust hat, in die Tiefen dieser Fachlichkeit hinabzusteigen. Hakelmacher schreibt zu dem Thema augenzwinkernd: „Wie andere angesehene Priesterkassen verwenden die Wirtschaftsprüfer eine Geheimsprache, die sie den Normen der Rechnungslegung und den von Amtsbrüdern geschriebenen Exegesen entlehnt haben. So entstehen Prüfungsberichte, die von normalen Sterblichen nicht verstanden, aber als sprachliches Kunstwerk der höheren Art bewundert und meist ungelesen archiviert werden.“ (Hakelmacher, 2002, S. 21)

Beispiel:

Ein Trainerkollege erzählte mir einmal die Geschichte, wie er Berufsträgern die Problematik der Fachsprache verdeutlichte. Stefan Lami war Redner bei einer Fachveranstaltung für etwa 200 deutsche Steuerberater. Es selbst ist gebürtiger Südtiroler und bat den Moderator darum, eben auch als Südtiroler angekündigt zu werden. Der Moderator tat dies, verließ die Bühne; Stefan Lami erschien und begann seinen Vortrag – in Spanisch (er hat selbst einige Jahre im Spanisch sprechenden Ausland gelebt). Er hat dann einige Minuten auf die Steuerberater in Spanisch eingeredet, ohne dass irgendeine Reaktion entstanden wäre. Allerdings merkte