
Zusammenfassung

Die Phase der Vorbereitung auf den Neukundengewinnungsprozess wird von vielen Vertriebsführungskräften und -mitarbeitern wegen einer hohen, kurzfristig orientierten Ziel- und Umsatzorientierung oft vernachlässigt – ganz nach dem Motto „time is money“. Wir sagen „no time – no money“, denn mit einem ausführlichem Prework können Sie später viel professioneller und kraftvoller agieren und auftreten, um neue Kunden zu gewinnen. Die eigene Position und Haltung zu reflektieren, die eigene Organisation zu analysieren, die Stärken und Schwächen der Konkurrenz zu kennen, die Zielkunden zu bewerten und auszuwählen, die Kontakte in das Zielunternehmen zu fokussieren und Informationen über die Mitglieder des Buying Centers zu gewinnen, sind die Grundlagen einer effektiven Neukundengewinnungsstrategie.

Wenden wir uns nun also den vier Phasen erfolgreicher Neukundengewinnung konkret zu. Bevor Sie den ersten Kunden vertrauensvoll kontaktieren, sollten Sie unbedingt eine intensive Vorbereitung voranstellen. Unserer Erfahrung nach wird diese Phase im Vertriebsalltag häufig unterschätzt oder aus Zeitmangel übergangen. Die Folge ist, dass die Neukundengewinnung unorganisiert oder „so wie immer schon“ abläuft und kein Platz für ein systematisches und überlegtes Vorgehen bleibt. Dabei ist die Prework-Phase maßgeblich wichtig, bestehende Kontakte auszubauen, ungenutzte Potenziale zu ergründen und neue – sinnvolle – Wege einzuschlagen. Darum lohnt sich die intensive Vorbereitung im Rahmen der Neukundengewinnung!

2.1 Prework 1 – Selbstanalyse

2.1.1 Persönliche Selbstreflexion

Bevor Sie weiterlesen, beantworten Sie bitte folgende Frage:

Fragen

Welche Einstellung habe ich ganz persönlich konkret zum Thema „Ich und Neukundengewinnung“?

Sind Sie mit Ihrer Einstellung zur Neukundengewinnung zufrieden? Sind Sie und Ihr Team mit dieser Einstellung erfolgreich? Grundvoraussetzung für jede erfolgreiche Tätigkeit ist eine positive Grundhaltung zu sich, zum Leben, zum Beruf. Lernen Sie sich selbst kennen und lieben mit all Ihren Charaktereigenschaften. Akzeptieren Sie Ihre Individualität, denn nur dann können Sie diese bei anderen Menschen akzeptieren.

Erfolg lässt sich auch gedanklich beeinflussen. Wir können persönliche Einstellungen ändern oder auch Gewohnheiten – ganz wie wir mit unserer Fantasie in die Zukunft schauen können. Dabei ist allerdings unerlässlich, dass wir wissen, was wir wollen. Zielstrebigkeit ist lernbar. Hierzu möchten wir Ihnen noch einige hilfreiche Punkte nennen:¹

1. Formulieren Sie Ihr Ziel positiv. Negationen in der Zielformulierung überhört unser Gehirn erst einmal („Denken Sie jetzt nicht an eine gelbe Zitrone!“). Formulieren Sie also das, was Sie erreichen wollen, positiv. Statt „Ich will mir nicht mehr so viele Sorgen über neue Kunden machen“, formulieren Sie „Ich werde Neukundenakquisition aktiv und kraftvoll mit meinem Team angehen“.
2. Überprüfen Sie, welche Auswirkungen das Erreichen des Ziels für Sie hat. Nicht jedes Ziel hat bei Erreichung den gewünschten Effekt. Zentrale Frage ist: „Wie reagiere ich, wenn ich mein Ziel erreicht habe?“ Und: „Wie reagiert mein Umfeld?“
3. Erleben Sie mit Ihren Sinnen, wie es sein wird, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben. Stellen Sie sich vor, Sie hätten das Ziel bereits erreicht. Sehen Sie sich dieses Bild an, hören Sie sich sprechen und fühlen Sie, wie es Ihnen dabei

¹Vgl. Sie hierzu auch die Überlegungen zur Erstellung SMARTer Ziele bei Doran (1981, S. 35 f.).

geht. Zentrale Frage: „Woran werde ich merken, dass ich mein Ziel erreicht habe?“ Was ist daran so attraktiv für Sie?

4. Formulieren Sie Ihr Ziel so, dass das Erreichen in der eigenen Person liegt, d. h. mit eigener Kraft und eigenen Mitteln bewirkt wird. Frage: „Was ist mein persönlicher Anteil am Ziel? Was kann ich ganz konkret tun, um das Ziel zu erreichen?“
5. Setzen Sie ein Zeitlimit und machen Sie Ihr Ziel somit nachprüfbar. Frage: „Bis wann werde ich mein Ziel erreicht haben?“ Falls sinnvoll, teilen Sie Ihr Ziel in Teilziele auf und terminieren diese.
6. Formulieren Sie Ihr Ziel alternativ auch einmal im Präsens, als ob es schon erreicht ist, und fühlen nach, ob es dann stärkere Kraft für Sie entwickelt: „Ich mache eine aktive und kraftvolle Neukundenakquise mit meinem Team!“
7. Überlegen Sie, was „das Ziel hinter dem Ziel“ ist. Frage: „Was habe ich davon, wenn ich das Ziel erreiche?“ Oder: „Warum ist das so wichtig für mich?“ Feilen Sie so lange an Ihrem Ziel, bis Sie eine kraftvolle Antwort auf die Frage nach dem Ziel hinter dem Ziel gewonnen haben.

Mit diesem Rüstzeug können Sie Ihre Erkenntnisse aus der Selbstreflexion gleich anwenden und schauen, wohin es wirklich für Sie gehen soll. Ihre leitende Frage könnte hierbei sein: „Einmal angenommen, ich machte in einem halben Jahr/in einem Jahr ... nochmals die Selbstreflexion – welche Einstellung hätte ich denn dann gerne zu den für mich wichtigen Themen ...?“

Im Folgenden bekommen Sie die Gelegenheit, Ihre gewünschte Einstellung einmal zu erspüren:

Fragen

Welche Einstellung hätte ich gerne ganz konkret zum Thema „Ich und Neukundengewinnung“?

Um diesen gewünschten Zielzustand ganz intensiv zu erforschen, stellen Sie sich doch einfach einmal die „Wunderfrage“.² Einmal angenommen, Sie legen sich heute Nacht schlafen und während Sie schlafen, geschieht ein Wunder. Sie stehen morgen früh auf und Sie haben auf einmal genau die Einstellung zum Thema „Ich und Neukundengewinnung“, die Sie gerne hätten. Was ist dann morgen früh anders? Was fühlen Sie? Was denken Sie konkret?

²Dies ist die zentrale Frage der lösungsfokussierten Kurztherapie, die maßgeblich von Steve de Shazer entwickelt wurde (s. z. B. de Shazer und Dolan 2015).

Vielleicht gewinnen Sie weitere Hinweise, wenn Sie für sich die folgende Frage beantworten: Warum ist das Gewinnen von neuen Kunden so wichtig?

- Sie erreichen ein notwendiges Wachstum Ihres Kundenstocks.
- Sie sichern das Wachstum des Unternehmens und somit Arbeitsplätze.
- Sie haben einen Ausgleich für verlorene Kunden.
- Sie reagieren nicht bloß, Sie agieren.
- Sie sichern sich Ihre persönlichen Erfolgserlebnisse.
- etc.

2.1.2 Selbstreflexion der Organisation

Nachdem Sie für sich die Frage beantwortet haben, wo Sie persönlich stehen und wo sie hinwollen, richten Sie nun bitte Ihren Blickwinkel auf Ihr Unternehmen. Die erste Frage, die Sie sich hier stellen, klingt einfach und erfordert dennoch eine genaue Auseinandersetzung. Die Frage lautet: „Wer sind wir?“

Fragen

- Wer sind wir eigentlich genau?
- Wie werden wir auf dem (nationalen, internationalen oder weltweiten) Markt gesehen?
- Was schätzen andere Unternehmen an uns?
- Wofür stehen wir?
- Wodurch grenzen wir uns von vergleichbaren Unternehmen ab?
- Welche unserer Dienstleistungen und Produkte sind Eye-Catcher?
- Welche unserer Qualitäten lieben unsere Kunden?
- Wovon sollen wir mehr machen?
- Welche Ressourcen liegen brach?
- Was passt nicht zu uns?

Es lohnt sich, diese Fragen möglichst ausführlich zu beantworten, am besten mit Ihrem Vertriebsteam in einem Workshop zusammen. So können Sie die ersten Schritte schon gemeinsam hin zu einer strategischen Neukundengewinnung gehen.

Als hilfreich hat sich an dieser Stelle erwiesen, ein systematisches **Stärken-Schwächen-Profil** zu erstellen. Füllen Sie die freien Felder der in Abb. 2.1 stehenden möglichst detailliert für Ihr Unternehmen aus. Welche Leistungspotenziale möchten Sie betrachten? Wo haben Sie Ihre Stärken? Wo haben Sie Ihre Schwächen? An dieser Stelle lohnt es sich, auch direkt die Stärken und Schwächen von Mitbewerbern vorzunehmen, um den direkten Vergleich zu schaffen.

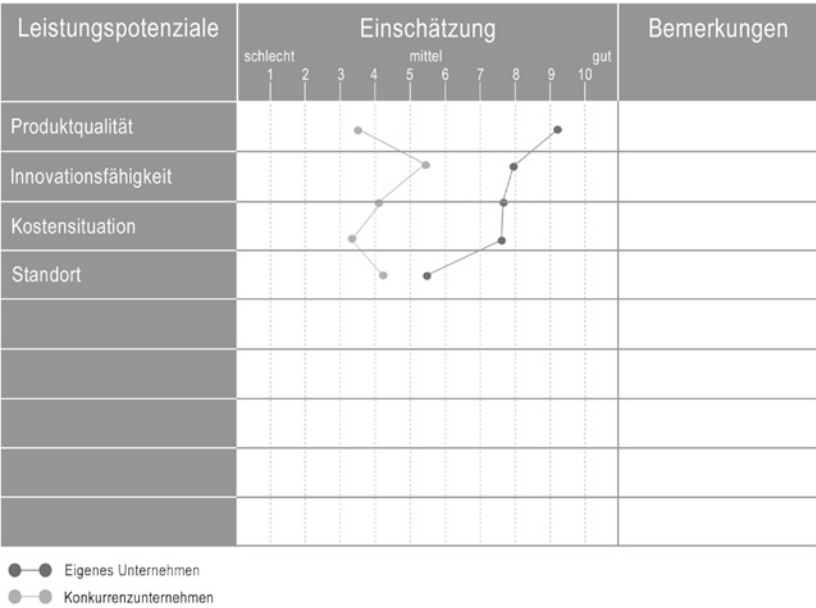


Abb. 2.1 Stärken-Schwächen-Profil. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Meffert et al. 2014, S. 225)

Weil die Betrachtung der eigenen Stärken und Schwächen so wichtig ist, wollen wir die Analyse nun noch etwas verfeinern. Hierzu fokussieren Sie sich bitte auf die Perspektive Ihrer Kunden. Welche Ihrer Stärken bzw. Schwächen sind Ihren Kunden bekannt und welche nicht?

Betrachten Sie dazu bitte Abb. 2.2 und füllen Sie sie aus. Sie stellt in abgewandelter Form das sog. Johari-Fenster dar, welches von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt wurde (s. Schumacher 2017, S. 36 f. Im Original Luft und Ingham 1955).

Welche Erkenntnisse können Sie nun aus Ihren Ergebnissen gewinnen? Hierzu möchten wir Sie anregen, vor allem bei den folgenden Aspekten einmal genauer hinzuschauen:

- Richten Sie Ihren Blick zunächst bitte einmal auf den Quadranten links unten im Johari-Fenster: Welche Stärken haben Sie notiert? Warum wissen Ihre Kunden nichts von diesen Stärken? Was können Sie tun, damit Ihren Kunden

	Eigene Stärken	Eigene Schwächen
Kunden bekannt	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Kunden nicht bekannt	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...

Abb. 2.2 Das Johari-Fenster der Kundenanalyse. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schumacher 2017, S. 36)

diese Stärken (noch besser) bewusst werden? Ihr Ziel sollte sein, dass dieser Quadrant irgendwann leer ist. Denn nur dann können Sie mit Sicherheit sagen, dass Ihre Kunden über alle Ihre Vorzüge Bescheid wissen.

- Der Quadrant rechts oben zeigt, welche Ihrer eigenen Schwächen Ihren Kunden bekannt sind. Natürlich können Sie hier in einem ersten Schritt schauen, ob es sich bei diesen Schwächen um Dinge handelt, die Sie ändern möchten. Was glauben Sie, ist so wichtig für Ihren Kunden, dass es sich für Sie anbieten könnte, daran zu arbeiten?
- Um es allerdings klar zu sagen: Hier muss es nicht Ihr Ziel sein, dass dieser Quadrant irgendwann leer ist. Es geht nicht darum, dass Sie ein Meister darin werden sollen, Ihre Schwächen zu verbergen! Nein, denn Schwächen sind menschlich. Es ist nicht unsere Absicht, Sie darin zu bestärken, das beste, tollste und unschlagbarste Leistungspaket der Welt anzubieten und Ihrem Kunden immer nach dem Mund zu reden. Denn darum geht es auch für Ihren Kunden nicht. Vielmehr geht es unserer Erfahrung nach darum, für Ihren Kunden das passende Produkt und die passende Leistung anzubieten. Auf ehrliche und vertrauensvolle Weise. Nicht „perfekt“.

2.1.3 Mitarbeiterreflexion

Führungskräfte berichten uns häufig, dass sich gerade bei der Neukundengewinnung die „Selbstmotivation der Mitarbeiter“ kritisch gestaltet. Mitarbeiter fühlen sich bei diesem Thema zum einen häufig sehr gefordert, aus ihrer persönlichen Komfortzone herauszukommen. Dies ist für viele nicht einfach. Zum anderen haben sie mit vielfältigem „Misserfolg“ zu rechnen, während mit einer direkten Belohnung für Ihre Tätigkeit nur in seltenen Fällen zu rechnen ist. Selbstmotivation erfordert Anstrengung.

Das Kernstück beim Thema Selbstmotivation, die richtige geistige Haltung, ist auch unter dem Begriff „positives Denken“ bekannt. Doch was genau ist „positives Denken“? Positives Denken ist verankert in unseren mentalen Strategien. Je nachdem, welche mentale Strategie ein Mensch verfolgt, ist er eher ein Problemdenker oder ein Chancen- und Lösungsdenker.

Problemdenker richten ihre ganze Energie auf das Problem, und somit nach innen. Sie können sich stundenlang einem Problem widmen, ohne voranzukommen. (Kennen Sie dies aus Besprechungen?) Ihn treiben Sätze um wie „Das geht nicht!“, „Das ist unmöglich!“ oder „Das ist schwierig!“.

Doch was ist ein Problem? Mit „Problem“ bezeichnen wir die Abweichung des Istzustandes von einem gewünschten Sollzustand, der sog. „Lösung“. Problem und Lösung hängen somit stets eng zusammen. Jedes Problem hat eine Lösung! Dieser Satz gilt im Übrigen auch für problematische Fälle, auch wenn es sich zunächst nicht so anhört. Wenn etwa das Problem darin besteht, dass ein guter Kunde Konkurs anmelden musste, dann kann die Lösung sicher nicht in der Anpassung des Istzustandes liegen – denn ich kann an dem Sachverhalt ja nichts ändern. Wo liegt dann die Lösung? Sie liegt in der Anpassung des Sollzustandes: Ich akzeptiere, dass es so ist, wie es ist. Somit wird jedes Problem zu einer Herausforderung, einer Chance, einer Aufgabe, die aber in jedem Fall lösbar wird (vgl. Abb. 2.3).

Eine positive Einstellung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Sachen Neukundengewinnung. Fordern Sie also beispielsweise Ihre Mitarbeiter auf, mit einer zielorientierten und positiven, aufgeschlossenen Haltung in ein Erstkontakt- bzw. Neukundengewinnungsgespräch zu gehen. Die Psychologie kennt den Effekt der „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“. Erwarten Ihre Mitarbeiter ein schlimmes Gespräch, wird sich dies voraussichtlich auch einstellen. Erwarten sie ein gutes Gespräch, ist die Chance, dass es gut läuft, groß. Mit einer positiven inneren Haltung lässt sich wesentlich zu einer positiven Entwicklung des Gesprächsverlaufs beitragen. Dies gilt ebenso für den gesamten Neukundengewinnungsprozess.

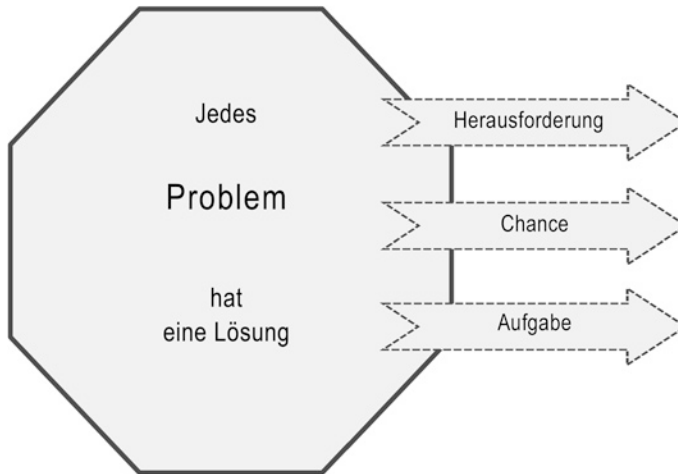


Abb. 2.3 Problem und Lösung. (Quelle: Eigene Darstellung)

2.2 Prework 2 – Fokuswahl

2.2.1 Marktreflexion

Nach der ausführlichen Selbstanalyse (dem Innen) geht es für Sie nun darum, den Blick nach außen zu wenden. Wer soll Empfänger Ihrer Leistungen sein? Welche Märkte wollen Sie bedienen? Die Marktreflexion beinhaltet die genaue Betrachtung von Zielbranchen, innerhalb derer Sie dann in einem späteren Schritt die Zielkunden auswählen. Wir gehen davon aus, dass eine gute Kundenansprache eben das tut, was das Wort auch beinhaltet: den Kunden persönlich und individuell ansprechen! Darum macht es Sinn, zunächst Zielbranchen zu lokalisieren und danach aus dieser Zielbranche nochmals einzelne Zielkunden auszuwählen – und sich dann genau auf diese Branchen und Kunden zu fokussieren. Stellen Sie sich folgende Fragen:

Fragen

- Welche Branchen bedienen wir bereits? Mit welchem Erfolg?
- Welche Branchen lieben uns?
- Warum werden wir von diesen Branchen geliebt?

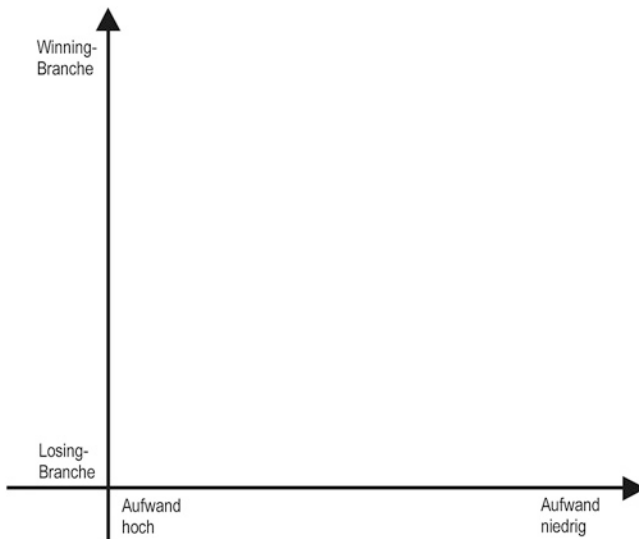


Abb. 2.4 Zielbranchen-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung)

- Welche Branche ist noch interessant für uns? Warum ist sie interessant für uns?
- Warum sollte diese Branche an uns Interesse haben?
- Wie hoch ist der Aufwand in puncto Neukundengewinnung pro Branche?

Bitte beurteilen Sie die oben genannten Branchen nun. Nutzen Sie dazu das Schema aus Abb. 2.4.

Dazu analysieren Sie Ihre Zielbranchen (sowohl die Branchen, aus denen Ihre Bestandskunden kommen, als auch solche, die Sie als potenzielle Zielbranche anvisieren) anhand der beiden Dimensionen einzeln. Wenn beispielsweise die Automobilindustrie Ihre Zielbranche ist,³ dann überlegen Sie (orientiert an der senkrechten Achse): Was spricht dafür, diese Branche in der Sicht auf wirtschaftliche Trends als

³Egal, in welcher Branche Sie tätig sind: Wir gehen davon aus, dass unser Neukundengewinnungskonzept hilfreich für Sie ist. Daher nutzen wir Fallbeispiele ganz unterschiedlicher Branchen, wobei wir den Fokus auf das B2B-Geschäft legen. Auf spezifische Implikationen für einzelne Branchen weisen wir hin.

„Winning-Branche“ oder als „Losing-Branche“ zu bezeichnen? Ist die Branche im Wachstum? Wie nachhaltig und stabil wird dieses Wachstum voraussichtlich bleiben? Welchen gesamtgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einfluss hat die Branche?

Es lohnt sich für Sie, Ihre Zielbranche nicht nur in Ihrem Heimatmarkt zu beobachten, sondern den Fokus übernational oder sogar global auszurichten. Gerade in der Automobilbranche wirken sich gesellschaftliche, politische und geopolitische Faktoren stark aus. Denken Sie nur daran, wie sich das ökologische Bewusstsein in großen Teilen der Welt ändert. Wenn Sie etwa den amerikanischen Markt nehmen, sind die großen, Sprit schluckenden Autos heute nicht mehr so gefragt wie eher kleinere, Sprit sparende Fahrzeuge.

Was hat das nun für Auswirkungen auf Ihre Zielbranche? Nutzen Sie die Gelegenheit, mit Kollegen aus Ihrer Branche und Freunden aus anderen Branchen genau darüber zu diskutieren. Manchmal lohnt es sich auch bei Trendforschungsunternehmen, wie 2bahead (s. www.2bahead.com), oder bei Matthias Horx (s. www.horx.com) nachzulesen, was sich denn technisch und gesellschaftlich in den nächsten fünf bis zehn Jahren voraussichtlich verändern wird. Daraus dann Rückschlüsse über Winning- oder Losing-Branchen zu treffen, ist oft erhellend.

Orientieren Sie sich nun an der waagerechten Achse in der Grafik: Wie hoch ist wohl Ihr eigener Aufwand, in dieser Branche zu akquirieren oder bereits bestehende Kunden zu halten? Wie sind Ihre Erfahrungen in der Branche, verfügen Sie bereits über Referenzen? Über welche Kontakte verfügen Sie? Welche Qualität haben diese Kontakte?

Beachten Sie bei der Erstellung und Auswertung der Zielbranchen-Übersicht: Auch eine Branche, die nicht eindeutig eine „Winning-Branche“ ist, kann für Ihr Unternehmen wertvoll sein. Diskutieren Sie das Schema und die Einordnung der einzelnen Branchen in dieser Übersicht im Team.

Wir empfehlen Ihnen, sich in der Betrachtung und späteren Bearbeitung auf wenige Branchen zu fokussieren. Dies hat den Vorteil, dass Ihre Mitarbeiter zu Experten für diese Branchen werden können und damit potenzielle Kunden bedarfsgerecht ansprechen und bedienen können.

2.2.2 Entscheidung für Zielbranche und Zielkunden

Nutzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse und entscheiden Sie sich für eine oder wenige Fokus-Branchen, auf die Sie sich in der Neukundengewinnung konzentrieren werden. Stellen Sie sich folgende Fragen:

Fragen

- Wer sind die Key-Player innerhalb der Branche? (Um bei der Branche Automotive zu bleiben: „Wer sind aktuell die führenden Unternehmen innerhalb der Automobilindustrie in Europa?“)
- Wer sind die weiteren „Player“? („Welche Unternehmen aus der Automobilindustrie sind – neben den Key-Playern – für uns interessant oder gehören bereits zu unseren Kunden?“)

Zur weiteren Entscheidungsfindung – „Welchen Zielkunden möchten wir angehen?“ – kann ein ABC-Clustering zur Kundenbewertung durchgeführt werden. Ordnen Sie hierzu bestehende und potenzielle Kunden in ein Raster, das nach verschiedenen Wachstums- und Chancenkriterien unterscheidet:

- Bei allen Unternehmen: Gesamtumsatz, Mitarbeiteranzahl, Chancen/Potenzial.
- Zusätzlich bei Bestandskunden: unser Umsatz bei diesem Kunden, Rendite, unser „Standing“.

Nun haben Sie einen Überblick über sämtliche interessanten Unternehmen in Ihrer Zielbranche gewonnen. Jetzt wählen Sie die für Sie relevanten Zielunternehmen aus. Ordnen Sie hierzu alle Unternehmen je nach Ihrer Priorität als A (besonders wichtig), B (wichtig) oder C (auch relevant) ein. Nutzen Sie dazu intuitiv gemeinsam mit Ihrem Team die analytisch-systematisch gewonnenen Daten. Welches der Unternehmen könnte in Zukunft Ihr A-Kunde sein? Die Übersicht könnte im Ergebnis dann wie folgt aussehen (vgl. Abb. 2.5).

Prüfen Sie nun in einem letzten Schritt, wie Sie mit Ihrer Entscheidung zufrieden sind. Stellen Sie sich folgende Fragen:

Fragen

- Sind die analytisch ermittelten Zielkunden auch tatsächlich Ihre gewünschten?
- Passt die Philosophie Ihres Zielunternehmens zu Ihrer eigenen Philosophie?
- Können Sie sich vorstellen, diese Unternehmen bald zu Ihren Lieblingskunden zu zählen?
- Möchten Sie unbedingt mit diesen Kunden zusammenarbeiten?

	<div>Umsatz</div> <div>und</div> <div>Rendite</div>	<div>Rendite</div> <div>oder</div> <div>Potenzial</div>
A-Kunden		
B-Kunden		
C-Kunden		

Abb. 2.5 ABC-Kunden-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung)

Falls Sie alle diese Fragen mit „Ja“ beantworten, können Sie sicher sein, dass Sie nun Ihre richtigen Zielkunden gefunden haben.⁴

2.2.3 Analyse der Zielkunden

Haben Sie Ihre gewünschten Zielkunden ermittelt, gilt es nun, eine gezielte Analyse dieser Unternehmen und ihres Umfeldes vorzunehmen. Letztlich wollen Sie mit Ihren Angeboten die Bedürfnisse Ihrer Kunden befriedigen. Dazu ist es entscheidend, dass Sie Ihre Zielkunden besser kennenlernen. Hierzu nutzen Sie bitte das TAPA-Modell, welches vier Aspekte des Zielkunden genau beleuchtet:

⁴Stefan Merath empfiehlt, „seine Kunden zu lieben“ und auch nur diejenigen Kunden als Zielkunden ins Kalkül zu ziehen, bei denen dies möglich ist (s. Merath [2011](#)).

1. Trends, die auf das Zielunternehmen wirken

Ihre eigenen Stärken haben Sie bereits ermittelt. Vertiefen Sie nun Ihre ersten Erkenntnisse aus der Winning- und Losing-Tabelle mittels eines analytisch-globalen Blicks auf den Zielkunden: Welche der großen Trends beschäftigen den Zielkunden? Wie jedes System ist auch ein Unternehmen zahlreichen Einflüssen ausgesetzt. Versuchen Sie sich auf die „Megatrends“ zu fokussieren. Stellen Sie z. B. die fünf Megatrends auf, die Sie bei dem Zielkunden vermuten – oder besser: durch gute Informationen belegen können. Unterstützen kann Sie eine Einteilung nach dem sog. STEP-Modell. STEP steht dabei als Akronym für die englischen Begriffe sociological, technological, economical und political change (s. z. B. Kotler et al. 2015):

- Soziokulturelle Faktoren – Werte, Lebensstil, demografische Entwicklung, Einkommensverteilung, Generation Z mit anderen Ansprüchen an Unternehmen ...
- Technologische Faktoren – Digitalisierung, Industrie 4.0, Roboter im Haushalt, staatliche Forschungsausgaben ...
- Ökonomische Faktoren – Wirtschaftswachstum, Finanzkrise, protektionistische Maßnahmen von Handelspartnern, Fachkräftemangel ...
- Politische Faktoren – geopolitische Veränderungen aufgrund von Krieg, Handelshemmnisse, Sicherheitsvorgaben und Subventionen ...

Zwischen den einzelnen Faktoren gibt es häufig Abhängigkeiten, sodass Änderungen in einem Gebiet auch zu Veränderungen in anderen Bereichen führen. So können etwa politische und technologische Veränderungen Auswirkungen auf ökonomische Faktoren haben. Was sehen Sie persönlich als Megatrends nach dem STEP-Modell, die das Nachfrageverhalten unserer Kunden beeinflussen werden? Wann wird dies wohl passieren?

2. Auswirkungen im Zielunternehmen

Wenn Sie die fünf Megatrends entdeckt haben, stellen Sie sich bitte die Frage, welche Auswirkungen jeder einzelne Trend auf das Zielunternehmen haben wird. Beispielhaft können folgende Auswirkungen resultieren: Änderung der Unternehmensphilosophie, Fokussierung auf wenige Großkunden, Stellenabbau, Neubesetzung des Vorstandes, Expansion, Fusion, Verkauf einzelner Bereiche, Ausbau der Serviceleistungen etc.

Wie reagiert ein Unternehmen z. B. aus der Softwarebranche auf die demografische Veränderung, d. h., dass immer weniger Kinder geboren werden und in absehbarer Zeit ein Fachkräftemangel in großem Ausmaß auf die Branche zukommen wird? Wie wird sich das Unternehmen positionieren müssen, um im Wettbewerb um neue Mitarbeiter vorne mit dabei zu sein? Baut es sein internes Ausbildungssystem aus? Kooperiert es stärker mit Schulen und

Hochschulen? Investiert es in die Weiterbildung der bestehenden Mitarbeiter? Werden die Lebensbereiche Arbeit und Freizeit, Wohnen, die Pflege von Angehörigen nicht mehr getrennt, sondern konzeptionell zusammengelegt – und wenn ja, wie genau macht es das Unternehmen? Und wenn nein, welche Gründe hat es, dies nicht zu tun?

3. Probleme

Die Fragen bezüglich der Auswirkungen von Trends lenken Sie auf einen entscheidenden Punkt: Welche Probleme ergeben sich aus den Auswirkungen der Megatrends für einzelne Teilbereiche im Zielunternehmen? Welche Probleme können sich etwa für den CEO, den Leiter der Finanz-abteilung oder Ihren Ansprechpartner im Unternehmen dadurch ergeben? Benennen Sie die möglichen Probleme hier bitte ganz konkret, weil sie als Grundlage für die folgenden Ausführungen wichtig sind.

4. Anliegen

Die Betrachtung der soeben ermittelten Probleme führt zwangsläufig zu wirklichen Anliegen und Bedürfnissen des Zielunternehmens. Worum geht es dem Unternehmen genau? Was braucht es gerade? Was braucht Ihr möglicher Ansprechpartner?

Die Erkenntnisse aus dem TAPA-Modell bilden die Basis für Ihre Angebote an den Zielkunden.

2.2.4 Angebote für Zielkunden

Das Bedürfnis des Kunden nach Lösungen, sein Anliegen, öffnet für Sie die Tür für mögliche Angebote, die wir „**Spots of Chances**“ nennen. Diese beschreiben den Überschneidungsbereich zwischen Zielkundenbedürfnissen und Ihren Angeboten und Leistungen bzw. Ihren Fähigkeiten und Stärken, die Sie weiter oben ganz konkret ermittelt haben. Genau hier liegen die größten Chancen für die Neukundengewinnung! Abb. 2.6 verdeutlicht den Zusammenhang.

2.2.5 Profilbildung gegenüber Mitbewerbern

Die „Spots of Chances“ beim Zielunternehmen entdeckt zu haben, ist ein entscheidender Schritt. Allerdings sind Unternehmen selten die einzigen Anbieter für bestimmte Produkte und Dienstleistungen. Fast immer müssen sich Unternehmen gegenüber Konkurrenten profilieren, die möglicherweise

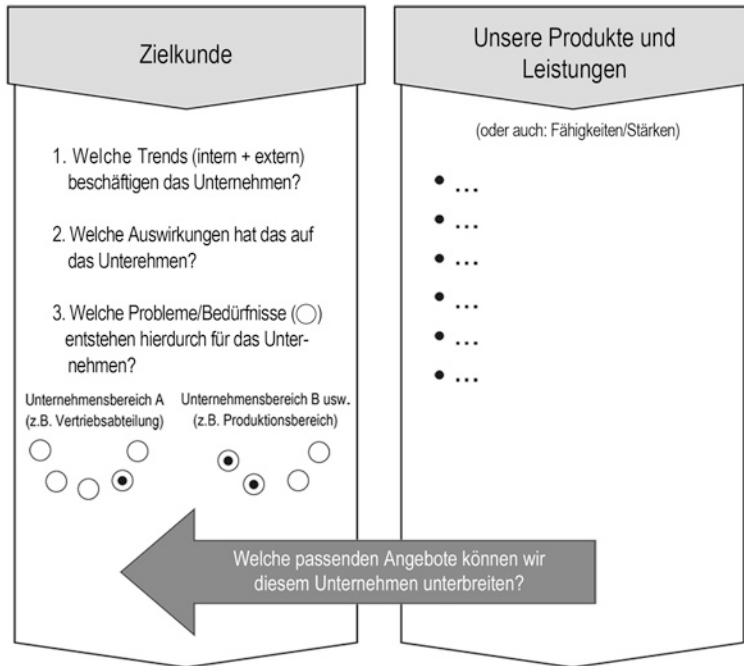


Abb. 2.6 Spots of Chances. (Quelle: Eigene Darstellung)

selbst beim Zielunternehmen Chancen sehen. Für diese wichtige Profilbildung ist die von Ihnen gemachte Vorarbeit zu Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zentral. Jetzt gilt es, die Stärken und Schwächen der Mitbewerber in den Blick zu nehmen. Erstellen Sie hierzu ein möglichst differenziertes und vor allem unvoreingenommenes Stärken- und Schwächenprofil der Mitbewerber, wie Sie es weiter oben im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse bereits für Ihr eigenes Unternehmen gemacht haben. Die Umweltfaktoren sind dabei für das Mitbewerberunternehmen im Regelfall die gleichen.

Lassen Sie sich danach auf eine Gegenüberstellung Ihres Unternehmens und des Mitbewerberunternehmens ein. Wir empfehlen eine „entgegengesetzte“ Darstellung. Konfrontieren Sie Ihre Stärken mit den Schwächen des Mitbewerbers und umgekehrt (s. Abb. 2.7).

Ihre „Spots of Chances“ ergeben sich aus den Bedürfnissen des Zielkunden und Ihren Angeboten bzw. Stärken – besonders dann, wenn Ihre Mitbewerber

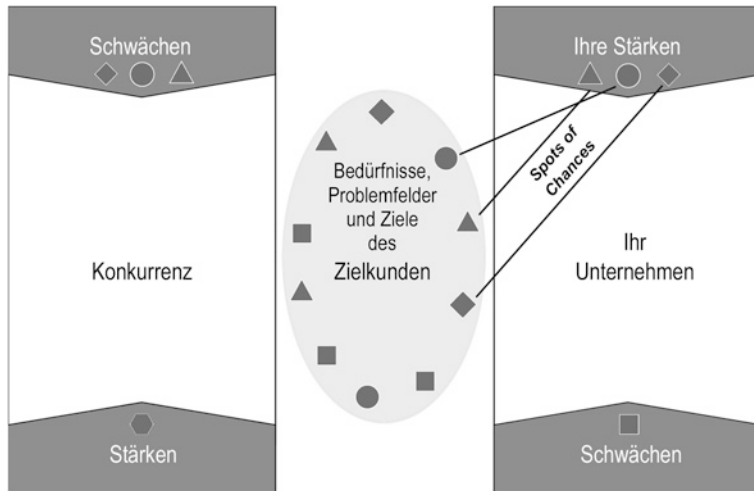


Abb. 2.7 Konfrontation mit dem Mitbewerber. (Quelle: Eigene Darstellung)

ihre Stärken nicht an gleicher Stelle wie Sie selbst haben. Ob Sie ihre Stärken nun weiter ausbauen oder einfach nur trennschärfer profilieren wollen, hängt also auch von den Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber ab.

Auch der Umgang mit den eigenen Schwächen ist abhängig zu machen von den Stärken der Mitbewerberunternehmen. Diskutieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team, ob es für Ihr Unternehmen Sinn macht, an Schwächen zu arbeiten, sich zu verbessern, oder ob es eher sinnvoll ist, die eigenen Stärken zu betonen. Verfügen Sie z. B. über eine Spezialisierung, mit der Sie auf dem Markt einen guten Stand haben, dann kann es wertvoll sein, in diese Stärke weiter zu investieren. Schwächen dort abbauen zu wollen, wo ein Mitbewerber lange etabliert ist, bedarf großer Anstrengungen. Schwächen aber dort abzubauen, wo Mitbewerber ebenfalls schwach sind, ist erfolgversprechender. Prüfen Sie allerdings auch dort, ob dieser Invest zu Ihrem Unternehmensprofil passt. Salopp gesagt: Zu behaupten, die „eierlegende Wollmilchsau“ zu sein, könnte bei potenziellen Kunden – berechtigterweise – Zweifel auslösen. Klare Grenzen auch bei der Darstellung der eigenen Leistungen zu setzen – „das leisten wir und darin sind wir Experten, aber dies könne und wollen wir nicht“ –, schafft auch klare Erwartungen beim potenziellen Neukunden.

Ideal ist es, wenn Sie es schaffen, ein einzigartiges, nachweisbares Nutzenversprechen Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung in einer sog. **USP (Unique Selling Proposition)** zu formulieren. Diese USPs haben in Kundengesprächen oft eine hohe Überzeugungskraft (s. z. B. Winkelmann 2012, S. 473 f.). Denken Sie etwa in der Dienstleistungsbranche an Amazon, ein Unternehmen, welches verspricht, ein schier unerschöpfliches Warenangebot auf schnellstem Wege zu Ihnen zu liefern, ideal noch am selben Tag. Dies kann ebenso ein einzigartiger Verkaufsvorteil sein wie die Positionierung eines Experten mit seinen einzigartigen Erfahrungen und Fähigkeiten sowie entsprechenden Referenzen.

Dass Unternehmen und Produkte über einen einzigartigen Verkaufsvorteil verfügen, ist in der Realität allerdings selten. Sind Produkte sehr homogen und auf den ersten Blick vergleichbar, ist es die Aufgabe, mit ihrem Team die „kleinen“ Unterschiede zum Konkurrenzprodukt herauszuarbeiten – da liegt der Nutzen im Detail. Eine genaue Analyse des Konkurrenzproduktes ist sehr von Vorteil, um dann nach Ähnlichkeiten und Unterschieden zu sortieren.

Neben dieser Differenzierung bei nahezu homogenen Produktwelten können gerade die Salesmanager bzw. Berater selbst für den einzigartigen Unterschied sorgen. Genau dann spricht man von einem klassischen „People’s Business“. Denn Menschen sind in jedem Fall einzigartig und daher bestens geeignet, Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zu schaffen. Daher ist es wichtig, dass Ihre Mitarbeiter zu Ihrem Unternehmen und seinen Werten und den Nutzenversprechen der Produkte passen, denn dann können sie ideal Ihre Unternehmensmarke verkörpern.

Wenn diese grundsätzliche Passung zum Unternehmen besteht, kann der nächste Schritt sein, die Individualität des Mitarbeiters herauszustellen und ihm damit einen „einzigartigen Verkaufsvorteil“ im Auge des Zielkunden zu verschaffen. Schauen Sie also zunächst nach möglichen USPs Ihres Unternehmens, Ihres Produktes und Ihrer Dienstleistungen und arbeiten Sie dann auch – vielleicht bei einem späteren Treffen Ihres Teams – die individuellen USPs Ihrer Mitarbeiter heraus. Nutzen Sie hierfür vor allem die Möglichkeit gezielter Selbstbild- versus Fremdbild-Abgleiche, indem sich die Mitarbeiter klares, wertschätzendes Feedback untereinander geben. Wenn Selbstbild und Fremdbild zu einem hohen Maß übereinstimmen, schafft dies zudem große Klarheit und bringt dem Einzelnen innere Stärke.

Sie können mit Ihrem Team das Arbeitsblatt in Abb. 2.8 ausfüllen, um einen Überblick über Soll/Ist zu erhalten.

Stärken der Konkurrenz	Schwächen der Konkurrenz	Unsere Stärken	Unsere Schwächen	Damit wollen wir beim Zielkunden punkten	Damit neutralisieren wir die Stärken der Konkurrenz
<ul style="list-style-type: none">• xxx• xxx• xxx	<ul style="list-style-type: none">• xxx• xxx• xxx	<ul style="list-style-type: none">• xxx• xxx• xxx	<ul style="list-style-type: none">• xxx• xxx• xxx	<ul style="list-style-type: none">• xxx• xxx• xxx	<ul style="list-style-type: none">• xxx• xxx• xxx

Abb. 2.8 Soll-/Ist-Vergleich

2.3 Prewrite 3 – Power Map und Planung

2.3.1 Power-Mapping

Beim Power Mapping geht es um die Analyse bestehender Beziehungen in das Zielunternehmen (vgl. auch Abschn. 2.3.2 zum Thema Buying Center). Haben Sie oder einer Ihrer Mitarbeiter Kontakt zu einer Person im Zielunternehmen, die entweder selbst eine relevante Position innehat oder einen Kontakt zu relevanten Personen herstellen kann (unter „relevante Position“ verstehen wir solche Positionsträger im Unternehmen, die für Sie zentrale Entscheidungen treffen können)? Wir nennen eine solche Person „internen Fan“, da sie für Sie das Tor zum Zielunternehmen öffnet und ein zentraler Ansprechpartner bezüglich formeller und informeller Informationen ist. (Eine formelle Information ist z. B. die Zahl der Mitarbeiter. Eine informelle Information kann z. B. sein: „Bei diesem Thema ist offiziell Hr. X Ansprechpartner, Sie sollten aber auf jeden Fall auch mit Herrn Y darüber sprechen, weil es eigentlich in erster Linie sein Interessengebiet ist und Herr X seinem Urteil vertraut.“ Diese letzte, wertvolle Information bekommen Sie sicherlich nicht über die offizielle Firmen-Homepage.)

Wie erkennen Sie einen „internen Fan“? Grundsätzlich sind dies Menschen, die sehr aufgeschlossen im Kontakt sind und sich freuen, wenn sie jemanden unterstützen können. Sie sind auf allen Funktionsebenen des Unternehmens zu finden. Haben Sie diese Person erst einmal wertschätzend für sich gewonnen, besteht die große Chance, relevante Informationen rechtzeitig und in hoher Qualität zu erhalten. Es sollte Ihr Ziel sein, in jedem Zielunternehmen über mindestens einen internen Fan zu verfügen. Interne Fans sind genau genommen Fans von Ihnen, Ihren Mitarbeitern und Ihrem Unternehmen. Sie finden Sie gut und wollen, dass ihr Unternehmen mit Ihnen zusammenarbeitet, wobei „Treue“ und „Loyalität“ wichtig sind. Wie sagte einer unserer Kunden nach einem Workshop: „Wenn Sie als Beratungsunternehmen eine Ausschreibung auf den Tisch bekommen und vorher nichts davon wussten, haben Sie irgendetwas verkehrt gemacht.“

Ein Kontakt kann idealerweise aus einer früheren Zusammenarbeit resultieren. Wenn Sie bislang noch nicht mit diesem Unternehmen zusammengearbeitet haben, kann es dennoch Beziehungen zwischen Einzelpersonen geben. Oftmals haben verschiedene Mitarbeiter Ihres Unternehmens zu unterschiedlichen Personen im Zielunternehmen Kontakt. Diese haben sie vielleicht auf einer Veranstaltung oder auf einer Messe kennengelernt, sind befreundet oder kennen sich über andere Freunde. Wichtig ist, dass Sie in einem Teamgespräch die bestehenden Beziehungen aufspüren, prüfen und sammeln. Veranschaulichen Sie dieses Beziehungsgeflecht in einer Power Map. Wir haben in Abb. 2.9 ein einfaches, übersichtliches Beispiel zur Veranschaulichung gewählt.

Abb. 2.9 stellt auf der rechten Seite das Sales-Team Ihres eigenen Unternehmens dar, auf der linken Seite das Unternehmen, welches Sie als potenziellen Kunden sehen. Nehmen wir einmal an, Sie möchten die Leiterin des Einkaufs des Zielunternehmens für sich gewinnen. Zu ihr bestehen bislang keinerlei Kontakte. Allerdings haben Sie Glück: Ihr Sales-Team hat zu verschiedenen Personen auf unterschiedlichen Positionen des Zielunternehmens Kontakte. Sie als Teamleiter kennen den Teamleiter IT. Dieser hat eine recht hohe Position im Zielunternehmen, allerdings ist sein Verhältnis zur relevanten Person problematisch. Zwei Ihrer Mitarbeiter haben ebenso Kontakte in das

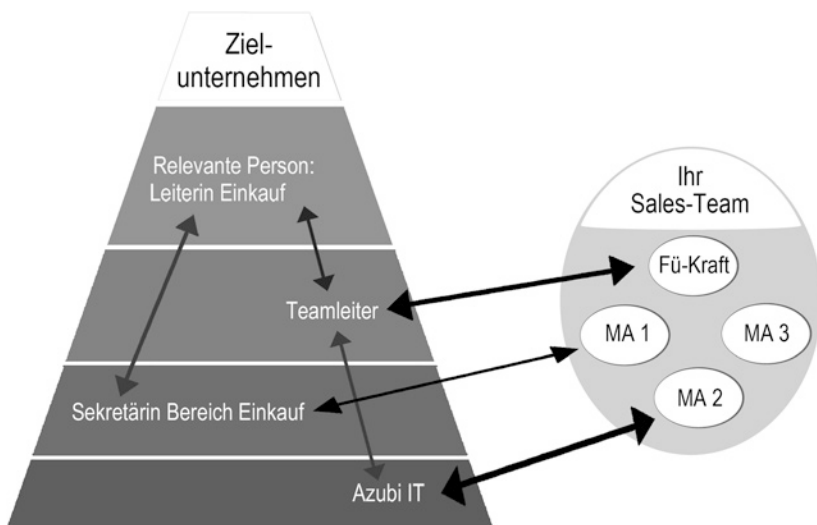


Abb. 2.9 Power Mapping. (Quelle: Eigene Darstellung)

Zielunternehmen. Einer kennt einen Azubi in der IT, ein anderer die Sekretärin im Bereich Einkauf. Die Power Map deckt auf, dass die letztgenannten Positionen im Hierarchiegefüge des Zielunternehmens recht weit unten angesiedelt sind, dass allerdings die Sekretärin ein wichtiger Gatekeeper sein kann, weil sie eine gute Beziehung zur Leiterin des Einkaufs hat.

Besprechen Sie im Team ebenso die Qualität der Beziehung zu den jeweiligen Mitarbeitern des Zielunternehmens. Je dicker der blaue Pfeil ist, desto intensiver ist die Beziehung. Beispielsweise könnte Ihr Kontakt zum Teamleiter IT besonders gut sein: Sie haben sich vor zwei Jahren auf einem Führungskräfteworkshop kennengelernt und hatten direkt einen „guten Draht“ zueinander. Seither halten Sie den Kontakt vorwiegend über XING und andere soziale Netzwerke und schreiben sich unregelmäßig. Die Beziehung Ihres Mitarbeiters zum Azubi ist sehr gut, weil dieser zu seiner Familie gehört. Die Beziehung Ihres weiteren Mitarbeiters zu der Sekretärin ist nicht sehr stark. Es handelt sich um die Tante eines Bekannten des Mitarbeiters.

Diskutieren Sie in Bezug auf einen ausgewählten Ziel-Account folgende Fragen.

Fragen

- Wer kann Ihnen welche formellen und informellen Informationen geben?
- Wer kann Ihnen einen Kontakt zu relevanten Personen im Zielunternehmen herstellen?
- Welche Beziehungen können Sie leicht aufnehmen?
- Welche Beziehungen sind schwer aufzunehmen? Was steht einer Beziehungsvertiefung im Wege? Welche Chancen haben Sie, die Beziehung dennoch aufzubauen?
- Welche Kontaktmöglichkeiten stehen Ihnen zu Verfügung (persönlich, telefonisch, E-Mail)?
- Welche relevanten Daten (Adressen/Telefonnummern) müssen Sie ergänzen?
- Wie können Sie auf die Personen zugehen? Was müssen Sie zusätzlich wissen, um gut gerüstet in ein erstes Gespräch zu gehen?
- Was sind Ihre grundsätzlichen Wege der Kontaktanbahnung?

► **Tipp** Trennen Sie die erste und zweite Frage unbedingt! Auch eine Person, die Ihnen keinen Kontakt zur relevanten Person herstellen kann, kann wichtige Informationen für Sie haben!

Haben Sie die für Sie relevanten Informationen zusammengetragen, ist es hilfreich, diese weiter zu konkretisieren. Hierzu können Sie Tab. 2.1 benutzen:

Tab. 2.1 Basisinformationen zu Zielpersonen

Information	Status	Beispiel
Name der Zielperson?		Max Mustermann
Welche Rolle spielt die Person im Unternehmen?	Gatekeeper Anwender/User Kfm. Verantwortlicher Fan	User
Welche Motive sind der Person wichtig?	Sicherheit Entlastung Rendite Neugierde Ansehen Nachhaltigkeit Gesundheit Soziales	Sicherheit (An welchen Merkmalen haben Sie dies identifiziert?)
Welchen Einfluss hat diese Person auf Entscheidungen des Zielkunden?	AAA = hohen Einfluss AA = Einfluss A = wenig Einfluss 0 = keinen Einfluss	AA
Wie steht diese Person zu einer Zusammenarbeit mit unserem Unternehmen?	AAA = sehr positiv AA = positiv A = freundlich 0 = neutral -B = kritisch -BB = negativ -BBB = sehr negativ	0
Wie ist Intensität des Kontaktes mit der Zielperson?	AAA = sehr hoch AA = hoch A = gering 0 = kein Kontakt	A

2.3.2 Buying Center

Gerade in mittleren bis größeren Unternehmen werden Entscheidungen beim Beschaffungsprozess oft von mehreren Personen getroffen – damit meinen wir nicht in erster Linie die „End“-Entscheidung, sondern die vielen kleinen Entscheidungen aus unterschiedlichen Anspruchsgruppen und -personen. Welche Rollen und Funktionen unterscheiden sich nun?⁵

⁵Siehe Webster und Wind (1972, S. 77 ff.) sowie die Ausführungen dazu bei Winkelmann (2012, S. 316 f., 2013, S. 12).

- Der **Anwender**, der die Dienstleistung in Anspruch nimmt und mit dem Produkt letztendlich arbeitet (User) – oft Menschen aus einer Fachabteilung.
- Der **Einkäufer** (Buyer oder Procurement): Diese Person hat von der Geschäftsleitung kraft Vertrag und Funktion den Auftrag, nach betriebswirtschaftlichen Gründen zu verhandeln.
- Der **Entscheider** (Decider): Diese Person hat die Entscheidungskompetenz, eine finale Entscheidung über den Lieferanten zu treffen. Dies kann eine einzelne Person sein (z. B. Geschäftsführer) oder ein Gremium.
- Der **Techniker** (Gatekeeper): Diese Person überwacht die Details und sorgt dafür, dass alles zu bestehenden Prozessen im Unternehmen passend ist.

Im Buying Center kann jede Person/Rolle mehrere Funktionen im Beschaffungsprozess übernehmen:

- **User:** Bedarfe erkennen, Ziele klären, alternative Angebote ermitteln und bewerten, Lieferanten auswählen und kaufen
- **Buyer:** Ziele klären, alternative Angebote ermitteln und bewerten, Lieferanten auswählen und kaufen
- **Decider:** Ziele klären, Lieferanten auswählen und kaufen
- **Gatekeeper:** Angebote ermitteln

Gerade von der Geschäftsleitung werden die einzelnen Entscheidungen im Beschaffungsprozess an das Buying Center delegiert. Es bleibt in oberster Ebene oft nur die Endentscheidung, alles andere erledigt das mittlere Management. Viele Key Account Manager sprechen uns darauf an, ob es denn nicht sinnvoller wäre, sich direkt an die Geschäftsleitung zu wenden, als mit den „Adjutanten rumzutun“. Davon raten wir wirklich ab. Sollten Sie ein sog. Commodity-Produkt haben, und damit zahlreiche Mitbewerber mit vergleichbarem Produkt, und damit direkt bei der Geschäftsleitung „anklopfen“, verärgern Sie nur die Führungskräfte im mittleren Management. Viele werden dann alles tun, damit Sie den Auftrag nicht erhalten.

Haben Sie allerdings ein Non-Commodity-Produkt, also eine Dienstleistung oder ein Produkt, welches sehr individuell ist, trauen sich viele Personen aus dem mittleren Management nicht, eine Entscheidung zu treffen. Gerade weil es bei Non-Commodity-Produkten keine Referenzerfahrung im Unternehmen gibt, wird oft schon früh die Geschäftsleitung miteinbezogen. In solch einem Fall macht es Sinn, sich direkt an die Geschäftsleitung zu wenden, vorbereitet mit einer zielgerichteten Argumentation, warum es relevant ist, direkt mit ihr zu sprechen.

Drei sehr wichtigen Fragen bezüglich des **Buying Centers** sind:

Fragen

- Welche Entscheidungskriterien sind die wichtigsten für die einzelnen Rollen?
- Welches Gewicht hat die einzelne Rolle für die finale Entscheidung?
- Wie verhalten sich die Rollen in Entscheidungskonfliktsituationen und welche Situationen sind das?

2.3.3 Aktionsplan

Ist die detaillierte Analyse abgeschlossen, halten Sie die wichtigsten Punkte schriftlich fest und planen Sie genaue Maßnahmen. Tab. 2.2 gibt Ihnen eine Richtschnur, auf was Sie achten müssen, wenn Sie die zentralen Punkte, die Sie jetzt und in Zukunft angehen werden, detailliert festhalten:

Dieser Plan ist die Richtschnur für das weitere Vorgehen des gesamten Teams. Er ist sehr wichtig im Gesamtprozess, da er das Resultat Ihrer intensiven Vorarbeit und die Grundlage aller Aktivitäten zur Neukundengewinnung darstellt. Formulieren Sie die verschiedenen Maßnahmen deshalb so konkret wie möglich und so ausführlich wie nötig! Wie Sie die Kontaktanbahnung später dann konkret machen können, erfahren Sie weiter unten.

Tab. 2.2 Aktionsplan mit konkreten Maßnahmen

Leitfrage	Konkrete Frage (Beispiel)	Konkrete Antwort (Beispiel)
Was?	Welche Themenfelder sind unsere Spots of Chances?	Kontaktausbau zur Zielperson
Was genau?	Welche konkreten Maßnahmen werden wir jetzt angehen?	Recherche über das Internet Einladung für den Unternehmenskongress
Wie?	Wie gehen wir dabei konkret vor?	Übertragen der Aufgaben in das Team Festlegen der Verantwortlichen
Wer mit wem?	Welche interne Person soll welchen externen Kontakt aufnehmen?	Der Regionalleiter Mitte aus dem Vertriebsteam
Bis wann?	Wann wollen wir welche Schritte erledigt haben?	Ende November 20xx

Literatur

- De Shazer S, Dolan Y (2015) Mehr als ein Wunder: Die Kunst der lösungsorientierten Kurzzeittherapie, 4. Aufl. Carl Auer, Heidelberg
- Doran GT (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Manage Rev* 70(11):35–36
- Kotler P, Keller KL, Opresnik MO (2015) Marketing-Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 14. Aufl. Pearson, London
- Luft J, Ingham H (1955) The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In: *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*, UCLA UC Press, Los Angeles
- Meffert H, Burmann C, Kirchgeorg M (2014) Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Merath S (2011) Die Kunst seine Kunden zu lieben, 4. Aufl. Gabal, Offenbach a. M.
- Schumacher O (2017) Verkaufen auf Augenhöhe: Wie Sie wertschätzend kommunizieren und Kunden nachhaltig überzeugen – ein Workbook, 3. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Webster FE, Wind Y (1972) *Organizational buying behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Winkelmann P (2012) *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung*, 5. Aufl. Vahlen, München
- Winkelmann P (2013) *Marketing und Vertrieb*, 8. Aufl. Oldenbourg, München

Die B2B-Sales-Matrix

Strategische Akquise planen und systematisch
umsetzen

Reusche, U.; Reichert, T.

2017, XVII, 125 S. 24 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-18176-5