

Die richtigen Kunden erfolgreich akquirieren

In umkämpften Märkten ist eine offensive Akquise die Quelle für notwendige Umsätze. Dabei geht es oft nicht wirklich um neue Kunden, sondern um Käufer, die bereits von Wettbewerbern versorgt werden. Verdrängung ist meist zeitaufwendig und mit Ertragsminderungen verbunden. Wie holt man die richtigen Kunden an Bord?

Vertriebsteams einfach nur Sonderangebote sowie vermeintlich schlagkräftige Argumente an die Hand zu geben, ist nicht besonders aussichtsreich. Erfolgversprechend sind konzeptionell durchdachte Vorgehensweisen, die diese drei Kräfte zielgruppenorientiert bündeln:

- Menschen – das heißt alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Vertrieb und Service,
- Prozesse – von der Leadgenerierung, Kontaktaufnahme, Lösungspräsentation, Angebotsmanagement bis zur Preisverhandlung sowie
- Tools – etwa Nutzung sozialer Business-Plattformen, verkaufsfördernde E-Mail-Texte nach der ersten Kontaktaufnahme, Charts zur Präsentation als attraktiver Geschäftspartner sowie verkaufsfördernde Angebotstexte.

Bestehende Kunden zu betreuen ist für viele im Vertrieb angenehmer, als sich mit Wettbewerber-Kunden auseinanderzusetzen. Deshalb müssen Vertriebsaußen- und -innendienst sowie der Service in gemeinsamen Workshops von der Notwendigkeit einer offensiven Kundenakquise überzeugt, ver-

käuferisch qualifiziert und emotional motiviert werden. Das Mindset muss stimmen.

Kunden mit dem „Beuteraster“ finden

Die beste Verkaufstechnik und -psychologie helfen nicht, wenn man sie bei den falschen Kunden anwendet. Für die proaktive Ansprache potenzieller Kunden muss ein „Beuteraster“ definiert werden: Welches sind erfolgversprechende und lukrative Zielkunden? Wer hier in die falsche Richtung startet, wird mit den Maßnahmen des zweiten Schrittes – „richtig akquirieren“ – nur begrenzt erfolgreich sein.

„Bestehende Kunden zu betreuen ist für viele im Vertrieb angenehmer, als sich mit Wettbewerber-Kunden auseinanderzusetzen.“

Kompakt

- Vertriebsorganisationen müssen bei der Kundenakquise Menschen, Prozesse und Tools als Kräfte bündeln, um erfolgreich zu sein.
- Um eine Entscheidung zugunsten des Vertriebs herbeizuführen, müssen chancenreiche Zielkunden identifiziert werden.
- Bei einer proaktiven, offensiven Kundenakquise müssen Vertriebsteams eine größere Anzahl an Akquise-Kontakten aufbauen, um erfolgreich zu sein.

Chancenreiche Zielkunden identifizieren

Aufgrund der Kriterien des Beuterasters werden im Web, auf sozialen Business-Plattformen, in Mitgliederverzeichnissen von Verbänden, in Ausstellerverzeichnissen von Messen, auf Lieferantenportalen sowie bei der Nutzung von KI chancenreiche Zielkunden gefunden.

Ein Beuteraster könnte beispielsweise sein: „Wir wollen für unsere hochpräzisen Dosierpumpen pharmazeutische und chemische Betriebe mit Muttergesellschaften im DACH-Raum ansprechen, die teure und/oder toxische Stoffe dosieren. Hinsichtlich der Entscheidungsprozesse beim potenziellen Kunden sind Betriebe mit 500 bis 1.500 Mitarbeitern

meist ideal. Ziel-Gesprächspartner im Buying Center des Kunden sind neben den verantwortlichen Einkäufern Produktionsleiter und Qualitätssicherer.“

Ziele und Monitoring für Akquise-Prozesse

Bevor Vertriebsteams mit der Akquise starten, sollten sie die entsprechenden Meilensteine definieren: Angenommen der Vertrieb will durch Neukundengewinnung um eine Million Euro wachsen und es wird von einem durchschnittlichen Umsatz von 25.000 Euro pro Neukunde pro Jahr ausgegangen, so müsste er 40 neue Kunden akquirieren.

„Die beste Verkaufstechnik und -psychologie helfen nicht, wenn man sie bei den falschen Kunden anwendet.“

Trauen sich Vertriebsteams eine Angebots-Hitrate von 20 Prozent zu, müssen also 200 erste Angebote gelegt werden. Wenn geschätzt jeder siebte angesprochene Zielkunde eine ernst gemeinte Angebotsaufforderung mit aktuellem Bedarf an den Vertrieb richtet, müssen 1.400 Adressen für die offensive Neukunden-Akquise aufbereitet werden. Das bedeutet bei einem Team mit sieben Außendienst- und drei Innendienstmitarbeitern 140 Adressen pro Vertriebsmitarbeiter pro Jahr, das entspricht ca. drei zu akquirierenden Adressen pro Woche pro Vertriebsmitarbeiter. Damit sind die Sales-Funnel-Ziele beschrieben und die Prozess-KPIs für das Monitoring definiert. Dieses systematische und konzeptionell durchdachte Akquirieren bringt Effektivität und Effizienz. Sporadische Ad-hoc-Aktionen bei Umsatzmangel sind hingegen Glücksspiele.

Akquise-Start: Leadgenerierung

Ohne Lead kein Neukunde. Daher sollten sich Vertriebsteams folgende Fragen stellen:

- Ziehen Marketing und Vertrieb bei der Leadgenerierung gut abgestimmt an einem Strang und in die gleiche Richtung?
- Werden bei der Leadgenerierung neue Adresspotenziale erschlossen: Sowohl klassisch durch aufmerksames Beobachten und Zuhören im Alltag als auch durch aktives Fragen nach Weiterempfehlungen, durch Nutzung zeitgemäßer Möglichkeiten wie proaktive Recherchen im Netz?
- Über Social Selling?
- Durch die richtigen Prompts an die unterstützende KI?

- Virtuelle Show-Rooms auf der Homepage?
- Virtuelle Kunden-Events und mehr?
- Werden die generierten Leads hinsichtlich Umsatzpotenzialen und Auftragschancen analysiert und für die ausgewählten Zielkunden die recherchierten Informationen im CRM hinterlegt?
- Werden Besucher auf Accounts bei Plattformen wie etwa Wer-liefert-Was oder über Monitoringsysteme, die die Firmennamen der Homepage-Besucher identifizieren, erkannt und für die proaktive Akquise qualifiziert?

Fragen zur Qualifizierung dieser Adressen via Internet/KI sind:

- Was macht der Kunde?
- Welche Verkaufspotenziale und Auftragschancen werden vermutet?
- Wie ist der Kunde organisiert und wie scheinen seine Entscheidungsprozesse beziehungsweise sein Buying-Center aufgebaut zu sein?
- Passt er ins „Beuteraster“?

Mit interessanten Leads muss durch ein beherztes Telefonat oder als Vernetzung auf Social-Media-Plattformen zeitnah Kontakt zum Kunden aufgenommen werden.

Akquise-Strategie: Entscheidungen zugunsten des Vertriebs beeinflussen

Beim Akquise-Ziel scheint der erste Gedanke: Auftrag holen, Umsatz machen, Kunden gewinnen! Etwas differenzierter betrachtet geht es jedoch darum, bei potenziellen Kunden Entscheidungen herbeizuführen, sodass der Kunde sich für uns und unsere Lösung nachhaltig entscheidet.

Um eine Entscheidung zugunsten des Vertriebs herbeizuführen, müssen drei Aspekte verkäuferisch geklärt und richtig bearbeitet werden:

1. **Wer entscheidet?** Welche Personen aus den Nutzer-Abteilungen, aus dem Einkauf sowie eventuell aus anderen Einfluss nehmenden Abteilungen wie etwa Controlling, Qualitätssicherung, Betriebsrat etc. bilden das Buying Center? Die Frage an den Kunden könnte zum Beispiel lauten: „Wen werden Sie in Ihre Entscheidung mit einbeziehen, wer wird involviert sein?“
2. **Nach welchen Kriterien entscheiden diese Buying-Center-Personen?** Wer sucht welchen technisch/fachlichen Nutzen? Wer sucht mehr organisatorischen, kaufmännisch-wirtschaftlichen oder emotional sozial-menschlichen Nutzen wie Harmonie, Vertrauen, Sicherheit, Anerkennung? Die Frage an den Kunden könnte lauten: „Welche Aspekte werden außer attraktiven Konditionen bei der Entscheidung wichtig sein?“

3. Wie ist der organisatorische und zeitliche Entscheidungsprozess in solchen Bedarfs- oder Beschaffungssituationen? Wie wird in diesem Fall der Entscheidungsprozess aussehen? Welches Zeitfenster ist dafür geplant?“

Gesprächspartnerorientierung statt Kundenorientierung

Unter „Kunde“ kann man sowohl Firmen als auch Menschen verstehen. Letzten Endes kaufen Menschen bei Menschen – das Buying Center beim Selling Center. Vertriebsprofis verknüpfen deshalb die entsprechenden Kolleginnen und Kollegen mit relevanten Personen im Buying Center des Kunden und bauen ein Beziehungsnetz auf. Da Menschen unterschiedliche Mentalitäten und Entscheidungskriterien haben, ist eine rein kundenorientierte Nutzenargumentation unzureichend. Es muss vielmehr eine gesprächspartnerorientierte Nutzenargumentation zum Zug kommen. Einkäufer haben andere Entscheidungskriterien als Nutzer in einer Fachabteilung. Es geht hierbei nicht um vermeintliche Vorteile, sondern um den praktischen Nutzen. Voraussetzung ist, durch systematische Fragen herauszuarbeiten, was der jeweilige Gesprächspartner im Buying Center will und nutzen kann.

„Für die proaktive Ansprache potenzieller Kunden muss das ‚Beuteraster‘ definiert werden: Welches sind erfolgversprechende und lukrative Zielkunden?“

Drei Argumentations-Aspekte für die Entscheidungssicherheit

Im Gegensatz zu Produktverkäufern verstehen Lösungsverkäufer das Bedürfnis ihrer Gesprächspartner nach Entscheidungssicherheit und haben Argumente für drei aufeinander aufbauende Fragen, die sich der akquirierte Gesprächspartner stellt:

1. Warum soll ich etwas ändern, das Produkt oder den Lieferanten wechseln?

In vielen B2B-Bereichen ist es möglich und ratsam, statt auf Verdrängung des Wettbewerbers auf Ergänzung zu setzen und damit dem Bedürfnis nach Entscheidungssicherheit entgegenzukommen. „...Herr Kunde, vermutlich ist für Sie Ihre aktuelle Lösung ausreichend. Ich habe auch solche grundsätzlich zufriedenen Kunden. Allerdings gibt es welche darunter, die trotz Zufriedenheit einen zweiten

Lieferanten an Bord haben: Die einen aus einkaufspolitischen Gründen („Wettbewerb belebt das Geschäft“), andere aus lieferantenpolitischen Gründen („Kein Single Sourcing“). Manche meiner Kunden suchen auch ständig nach Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und entscheiden sich für mehrere Partner mit alternativen Lösungen. Welche dieser Aspekte wären für Sie interessant, um über die Möglichkeiten einer zukünftigen Zusammenarbeit zu sprechen?“

Wenn bei einem offensiv akquirierten Kunden diese Frage („Warum soll ich etwas ändern?“) für ihn nicht geklärt ist, sind für ihn die nächsten zwei Argumentations-Aspekte noch nicht interessant.

„Das typische einer proaktiven, offensiven Kundenakquise ist, dass der Kunde meist aktuell keinen Bedarf hat.“

2. Welche Lösung könnte für mich nützlich sein?

Auf diese Frage dürfte die Mehrheit der Verkäufer vorbereitet sein – allerdings oft weder gesprächspartner- noch nutzenorientiert: Welchen Nutzen in der täglichen Praxis hat unsere aus Produkten und Dienstleistungen bestehende Lösung für den Einkäufer und welche für die Nutzer? Wie veranschaulichen wir das und wie können wir das für unsere Gesprächspartner in kaufmännische Ertragszahlen ummünzen? Sind unsere Angebote bepreiste Materialauflistungen oder argumentierende, schriftliche Verkaufsgespräche? Zum Beispiel: Sie suchen – unser Lösungsvorschlag – Offerte dazu im Anhang – Vorteile und Nutzen für Sie – unsere nächsten gemeinsamen Schritte.

3. Wer ist für mich der richtige Partner in dieser Sache?

Eine unter Umständen tragische Phase bei der Neukunden-Akquise! Manchem Verkäufer gelingt es zwar, die Argumente für eine Änderung sowie für eine alternative Lösung zu platzieren, der Kunde fordert ihn sogar zum schriftlichen Angebot auf. Allerdings verspürt der Kunde weder den Wunsch nach Zusammenarbeit noch empfindet er besondere Sympathie und Vertrauen in den Gesprächspartner sowie in das Team und die Organisation des Anbieters. Er wird das Angebot benutzen, um bei seinem „preferred supplier“ die alternative Lösung anzufragen. Deshalb wird bei der Neukunden-Akquise für den ersten Gesprächstermin vor Ort oder als Video-Anruf eine spezielle Präsentation benötigt, deren Charts nicht die Produkt-Details in den Vordergrund stellen, sondern das

sympathische und kompetente, für diesen Kunden zuständige Vertriebsteams sowie das Know-how, den anwendungsspezifischen Erfahrungsschatz sowie die professionelle Organisation des Lieferanten.

Ausgang einer Erst-Kontaktaufnahme

Typisch bei einer proaktiven, offensiven Kundenakquise ist, dass der Kunde meist aktuell keinen Bedarf hat. Vertriebsmitarbeiter müssen also auf eine längere Distanz eingerichtet sein, eine größere Anzahl an Akquise-Kontakten aufbauen, sowie sympathisch aber zielstrebig und verbindlich dranbleiben.

Typische Gesprächssituationen bei der Kundenakquise:

■ Kein Bedarf!

„Ich verstehe, dass Sie im Moment versorgt sind. Wann darf ich Sie dazu wieder ansprechen?“ – „Wir melden uns!“ – „Das freut mich, wenn Sie mich zu gegebener Zeit ansprechen. Was wäre aus Ihrer Sicht ein vernünftiges Zeitfenster für meine Wiedervorlage?“

Danach kann eine gut formulierte E-Mail, zum Beispiel mit dem Betreff „Für den Fall des Falles“, versendet werden: „Danke – ich habe verstanden, dass im Moment kein Bedarf besteht... Für den Fall des Falles anbei erste Informationen über unsere Lösungen im Bereich... (vermutliche Anwendung des Kunden). Falls Sie mir nicht zuvorkommen, würde ich mich am ... wieder in Erinnerung bringen...“

Verkäufer sollten dabei den Grundsatz „Mehr interessieren, weniger informieren“ beachten!

■ Schicken Sie mal Unterlagen zu!

„Das mache ich gerne für Sie: Bevorzugen Sie Broschüren oder Dateien?“ „An welche Adresse darf ich es schicken...?“ „Wann darf ich Sie dazu wieder ansprechen?“... Text für den Versand mit zum Beispiel dem Betreff „Technische und wirtschaftliche Alternativen im Bereich XY“: „Danke – anbei erste Informationen...“ „Kunden, die sich für unsere Lösungen im Bereich ... entschieden haben, sehen insbesondere folgende Vorteile und Nutzen...“ Falls Sie mir nicht zuvorkommen, würde ich mich wie besprochen am ...wieder in Erinnerung bringen...“

Auch hier gilt: „Mehr interessieren, weniger informieren“!

■ Ok, kommen Sie vorbei!

Jetzt gilt es, sich von Anfang an durch eine attraktive Terminbestätigung vom Heer der 0815-Verkäufer abzuheben: Ein sinnvoller Betreff ist zum Beispiel „Prozesse optimieren / Ertragssituation verbessern / Wettbewerbsfähigkeit stärken – Möglichkeiten einer zukünftigen Zusammenarbeit...“:

Ich freue mich, Sie persönlich sowie Ihre Anforderungen an einen Lösungs-Partner rund um ... kennenzulernen – wie verabredet komme ich am...um zu Ihnen nach... - hier ein Vorschlag für unsere Agenda...

Mit einer konzeptionell durchdachten Vorgehensweise, die das Zusammenspiel von Mitarbeitern, Prozessen und Tools berücksichtigt sowie auf disziplinierte und weitsichtige Kontinuität statt auf Ad-hoc-Aktionen ausgerichtet ist, ist es kein Hexenwerk, Neu- beziehungsweise Wettbewerber-Kunden zu gewinnen. ■



Verfasst von

Peter Schreiber

Er ist Inhaber der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner (www.schreiber-managementpartner.de) in Ilsfeld.

E-Mail: ps@schreiber-managementpartner.de



Springer Professional

B2B-Akquise

Miller, U.: Mit neuen Strategien und Erfolgsfaktoren auf Kundenfang, in: Sales Excellence Nr. 3/2025, Wiesbaden 2025, <https://sn.pub/z0k4wq>

Rainsberger, L.: Fragen 501-600: Neukundengewinnung – 100 Fragen für die Kundenakquise und Kundengespräche, in: Rainsberger, L.: 1.001 wirkungsvolle Fragen für den Vertrieb, Wiesbaden 2024, <https://sn.pub/x11acm>