LERNEN EINFACH GEMACHT

Erfolgreich als Unternehmer

für dummies®

Als Unternehmer zugleich Manager, Visionär und Fachmann sein

Mit einem starken Kundennutzen Erfolg haben

Geschäftsmodell, Teamspirit und Finanzen im Blick behalten

Jan Evers
Susanne Schreck

IN DIESEM KAPITEL

- Vertrieb nicht mit Marketing verwechseln
- Eine starke Positionierung ist Gold wert
- Wunschkunden definieren und finden

Kapitel 13
Bauchladen war gestern: Mit starkem Profil zu mehr Erfolg

Viele Unternehmer stehen sich selbst im Weg: Sie versuchen, möglichst viele Kundinnen anzusprechen und mit einem breiten Angebot zu überzeugen – und gewinnen trotzdem keine Aufträge. Oder vielmehr: gerade deswegen. Denn ohne eine klare Positionierung bleiben sie austauschbar und bieten ihren Kunden keine überzeugenden Gründe, ausgerechnet bei ihnen zu kaufen.

In diesem Kapitel zeigen wir auf, wie Vertrieb und Marketing miteinander zusammenhängen, wie Sie von einem scharfen Profil profitieren und warum es sich lohnt, erst Ihre Wunschkunden zu definieren und die richtigen Ansprechpartnerinnen zu identifizieren, bevor Sie mit dem Verkaufen beginnen.

Vertrieb ist nicht gleich Marketing

Häufig werden die Begriffe Vertrieb und Marketing durcheinandergebracht. Warum ist das ein Problem?

- ✔ Weil einige Unternehmerinnen glauben, erfolgreiches Marketing sei sich selbst genug. Sie lassen sich eine grandiose Website bauen, betreiben mehrere Social-Media-Kanäle oder verteilen Hochglanzprospekte in großer Zahl – und freuen sich, dass ihre Kampagne so gut ankommt. Vor lauter Begeisterung vergessen sie, dass Reichweite allein keinen Erfolg bedeutet. Irgendwann muss sie sich in den Verkaufszahlen niederschlagen.
- ✔ Andere Unternehmer sind der Meinung, solange ihre Auftragsbücher voll seien, bräuchten sie sich um Facebook, Flyer und ähnlichen Firlefanz nicht zu kümmern. Das geht so lange gut, wie die Stammkunden ihnen die Treue halten. Tun sie das eines Tages nicht mehr, ist der Ärger groß.

Während die einen voll aufs Marketing setzen, konzentrieren sich die anderen auf den Vertrieb. Beides führt über kurz oder lang in die Sackgasse.

Damit in Ihrem Betrieb an jede der beiden Teilaufgaben gedacht wird, ist es sinnvoll, sie begrifflich klar voneinander zu trennen:

- ✔ **Marketing** bezieht sich auf den Markt. Es geht um die Kommunikation mit den Kunden (wovon Werbung wiederum ein Teil ist), um die beste Gestaltung des Produkts, um die Preisgestaltung und um die Wahl der Distributionswege.
- ✔ **Vertrieb** bezieht sich auf den Umsatz, also darauf, wie Produkte oder Dienstleistungen in Geld umgesetzt werden.

In der Praxis geht es darum, beides miteinander zu verzahnen, weil das eine nicht ohne das andere funktioniert beziehungsweise nichts bringt.

Marketing und Vertrieb sind unterschiedliche Dinge, die zusammengehören: Ihr Marketing zielt darauf, Verkaufsgelegenheiten zu schaffen. Der Vertrieb sorgt dafür, dass diese Gelegenheiten von den Kundinnen auch ergriffen werden.

Besonders in größeren Unternehmen, bei denen sich getrennte Abteilungen um den Vertrieb und um das Marketing kümmern, gibt es zwischen ihnen häufig wenig Verständnis und schlechte Stimmung.

- ✔ Aus Sicht des Vertriebs verschwendet das Marketing viel Geld für unnötige Dinge.
- ✔ Aus Sicht des Marketings tut der Vertrieb nicht genug für das Image der Firma.

Beides zu einer sinnvollen Einheit zu verknüpfen, ist eine wichtige Führungsaufgabe. Die Verteilung auf verschiedene Abteilungen ist meist kontraproduktiv und sollte wenn möglich vermieden werden.

Gerade wenn es darum geht, neue Märkte zu erschließen und neue Produkte zu entwickeln, sollte der Fokus stärker auf dem Vertrieb und weniger auf dem Marketing liegen.

Unternehmerinnen, die stark auf den Vertrieb setzen und die sich gerne die Zeit für Kundengespräche nehmen, können einigermaßen sicher sein, dass ihr Betrieb keine Produkte am Markt vorbei entwickelt. Allerdings sollten sie aufpassen, dass sie die Marketingaufgaben nicht vernachlässigen: den Kundennutzen analysieren und kommunizieren, Produktgruppen bilden und Synergien nutzen etc. Sonst erzielen sie heute gute Umsätze, aber schaffen sich die Probleme von übermorgen.

Unternehmer mit viel Marketingdrive neigen dazu, Themen wie Trends, Image und Strategien zu überschätzen. Sie vergessen gerne, dass es Menschen braucht, die den Abschluss perfekt machen.

Es ist wichtig, dass Sie beide Seiten derselben Medaille zusammendenken und stark machen.

Wie Marketing und Vertrieb mustergültig Hand in Hand gehen und welche Aufgaben im digitalen Zeitalter jedem der beiden Bereiche zufallen, zeigt Abbildung 13.1.

Abbildung 13.1: Das Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb

Das Marketing schafft über Onlinemarketing, Flyer, Broschüren, Anzeigen, Website etc. Reichweite und Klarheit über den Kundennutzen. Dann »übernimmt« der Vertrieb und sorgt im direkten Kontakt mit den Kundinnen dafür, dass aus allgemeinem Interesse konkrete Kaufentscheidungen werden.

Noch mehr Ideen, wie Marketing und Vertrieb sinnvoll aufeinander aufbauen und mit dem Angebot einer Firma verknüpft werden können, liefert die Produkt-Treppe, die in Kapitel 6 vorgestellt wird.

Was eine starke Positionierung bringt

Eine klare Positionierung ist das effektivste Marketing, das es gibt. Sie macht klar, wofür Ihr Unternehmen steht, und ist die Antwort auf folgende Fragen:

- ✔ Was bieten Sie an?
- ✔ Warum sollte ein Kunde ausgerechnet bei Ihnen kaufen und nicht bei der Konkurrenz?

Solange Ihre Kunden Ihre Positionierung nicht verstehen, gibt es für sie überhaupt keinen Grund, bei Ihnen anzurufen, Ihren Laden zu betreten oder sich Ihre Website näher anzusehen.

Sowohl Firmen mit besonders innovativen als auch solche mit bewährten Geschäftsmodellen tun sich häufig schwer, eine klare Positionierung zu finden. Erstere scheitern schon daran, ihr Angebot verständlich zu machen. Letztere wissen häufig nicht, wie sie sich von ihren zahllosen Mitbewerbern abheben können.

In einem Ratgeber für Einzelhändler, der Anfang des letzten Jahrhunderts erschienen ist, wird die Frage gestellt: »Was stellen Sie in Ihr Schaufenster, um die Menschen auf Ihr Angebot aufmerksam zu machen?«

Diese Frage hilft auch heute noch und auch dann, wenn Sie kein echtes, sondern ein virtuelles Schaufenster zu gestalten haben – Ihre Website. Schauen Sie, wie die Konkurrenz es macht und ziehen Sie die Konsequenzen: Ein aufgeräumtes Schaufenster, das immer wieder neu dekoriert wird und nur wenige Produkte zeigt, ist denen überlegen, die mit den Jahren immer weiter zugestellt werden.

Trauen Sie sich, Dinge wegzulassen, und besinnen Sie sich auf Ihr Kernangebot.

Etablierte Unternehmen, die über die Jahre ihre Angebotspalette immer weiter ausgebaut haben, sehen häufig den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Dann hilft ein frischer Blick von außen, um wieder zu erkennen, was die Klammer ist, die all diese Angebote zusammenhält. Der Geschäftsmodellexperte Patrick Stähler stellt gerne die Frage: »Warum muss es Ihr Unternehmen geben?«, um den Verantwortlichen in einer solchen Situation auf die Sprünge zu helfen. Wenn Sie darauf keine klare Antwort geben können, zögern Sie nicht, Geld für einen Marketingexperten auszugeben. Allerdings hilft manchmal ein auf strategisches Marketing spezialisierter Einzelkämpfer mehr als eine hippe – und teure – Agentur.

Lektorat Schreck

Als ich (Susanne Schreck) mich selbstständig gemacht habe, habe ich mein Unternehmen als *Lektorat Schreck* beim Finanzamt angemeldet. Damit habe ich – wenn auch eher aus Versehen – einer starken Positionierung den Weg bereitet. Tatsächlich füllt das Lektorieren von Magazinen, Büchern und Anzeigen nur einen Teil meiner Arbeitszeit. Zum großen Teil schreibe ich selbst. Außerdem übersetze ich, mache Texte durch Suchmaschinenoptimierung »onlinetauglich«, schreibe Literaturgutachten oder helfe Menschen, ihren Schreibstil zu verbessern. Auf meiner Website steht das Lektorieren klar im Vordergrund. Ich verwirre meine Besucherinnen nicht mit den vielen Dingen rund um das Thema Sprache, die ich sonst noch anbiete. Die meisten Neukundinnen, die über die Website auf mich zugekommen sind, habe ich folglich über dieses Angebot gewonnen – aber fast immer ergeben sich daraus vielfältige weitere Aufträge.

Ein bewährtes Hilfsmittel im Marketing ist es, ein selbsterklärendes Einstiegsprodukt zu entwickeln, das sich fast von allein verkauft, gerade die Kosten deckt und vor allem als Türöffner für die Vertriebsmannschaft funktioniert, die davon ausgehend weitere Bedürfnisse der Kundschaft identifizieren und bedienen kann.

Auf der Suche nach dem Wunschkunden

Ein starker Hebel, um die eigene Positionierung zu schärfen, ist die Definition von Wunschkunden. Je genauer Sie diese Personen beschreiben können, umso leichter werden Ihnen Marketing und Vertrieb von der Hand gehen. Ganz einfach, weil Sie dann eine genaue Vorstellung davon haben,

- ✔ wie Sie Ihre Produkte oder Dienstleistungen ausrichten, um Ihre Wunschkunden zu begeistern.
- ✔ wie und über welche Kanäle Sie Ihre Wunschkunden ansprechen.
- ✔ welche Probleme Sie für diese Menschen lösen können.

Viele Unternehmerinnen fürchten, Umsatz zu verlieren, wenn sie sich auf ihre Wunschkunden konzentrieren. Sie halten es für klüger, möglichst breit aufgestellt zu sein, um ja keine Kunden auszuschließen.

Wenn Sie versuchen, alle anzusprechen, fühlt sich niemand angesprochen.

Vielleicht fragen auch Sie sich: »Wozu das alles? Ist nicht jede Kundin gleich gut?« Eben nicht. Es gibt gute Gründe, warum Sie wählerisch sein dürfen und sollten:

- ✔ Wenn Sie wahllos jeden Auftrag annehmen, verwässern Sie Ihre Positionierung. Anstatt sich als Spezialist für bestimmte Themen einen Namen zu machen, wissen Sie womöglich irgendwann selbst nicht mehr, wofür Sie eigentlich stehen.
- ✔ Sie müssen sich immer wieder auf neue Aufgaben einstellen, die nicht aufeinander aufbauen. Was im ersten Moment nach Abwechslung klingt, bedeutet in Wahrheit mehr Arbeit und Stress, weil sich keine Effektivitätsgewinne durch Routine und Erfahrung einstellen. Sehr unterschiedliche Auftragsarten führen dazu, dass Sie pro Auftrag länger brauchen und deshalb entweder höhere Preise berechnen oder sinkende Gewinne in Kauf nehmen müssen, was das Risiko der Selbstausbeutung erhöht.
- ✔ Wenn die Zusammenarbeit mit einem Kunden reibungslos verläuft und der Austausch miteinander Spaß macht, sind das die besten Voraussetzungen, um Folgeaufträge zu akquirieren und weiterempfohlen zu werden.
- ✔ Ist eine Kundin zufrieden und zeigt dies auch, wirkt sich das wie ein Booster auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter aus.
- ✔ Umgekehrt gilt leider auch: Nichts ist so schädlich für das Betriebsklima wie unzufriedene und nörgelnde Auftraggeberinnen.

Wunschkunden sind glückliche Kunden. Und glückliche Kunden bedeuten mehr Motivation, mehr Empfehlungen und unterm Strich mehr Umsatz.

Kriterien festlegen

Wer sind Ihre Lieblingskunden und mit wem könnten Sie sich vorstellen, bis ans Ende Ihrer Unternehmertage zusammenzuarbeiten? Viele Unternehmerinnen werden spontan sagen: »Am liebsten sind mir große Unternehmen mit üppigen Budgets.« Aber so einfach ist es nicht. Statistische Kriterien, wie Unternehmensgröße, Branche oder Umsätze, sind in dieser Frage nicht alles. Ebenso wichtig sind die Haltungen und Werte Ihrer Kundinnen. Denn wenn die ideelle Basis nicht stimmt, wird es schnell hakelig:

- ✔ Wenn Ihr Unternehmen dafür bekannt ist, neue Wege zu gehen und durch schnelles Testen und steile Lernkurven zu einer optimalen Lösung zu kommen, der Kunde aber auf Perfektion, Planbarkeit und klare Hierarchien Wert legt, sind Konflikte programmiert.
- ✔ Wenn in Ihrem Betrieb viele standardisierte Prozesse ablaufen, kann die Zusammenarbeit mit einem eher chaotischen Kunden, der ständig neue Wünsche äußert und sich nicht an Absprachen hält, für beide Seiten zur Geduldsprobe werden.
- ✔ Wenn Sie an Preisdrücker geraten, die Sie ständig runterhandeln wollen, den Wert der erbrachten Leistung nicht anerkennen und einfach nie zufriedenzustellen sind, werden Sie auch nicht glücklich.

Lassen Sie sich bei der Suche nach Ihren Wunschkunden nicht allein von harten statistischen Kriterien leiten, sondern beziehen Sie auch weiche Faktoren mit ein.

Greifen Sie dabei auf Ihre realen Erfahrungen zurück: Mit wem hat die Zusammenarbeit in den letzten Jahren Spaß gemacht – und mit wem war sie ein Graus? Notieren Sie jeweils drei bis fünf Kunden und versuchen Sie, ein Muster zu erkennen. Sie können zum Beispiel für jeden Kunden eine Mindmap oder eine Liste mit Eigenschaften erstellen und dann überlegen, welche dieser Eigenschaften Sie als besonders positiv beziehungsweise negativ in Erinnerung behalten haben.

Suchen Sie Antworten auf folgende Fragen:

- ✔ Welche Gemeinsamkeiten weisen Ihre Lieblingskunden auf?
- ✔ Worin gleichen sich Ihre Nervkunden?
- ✔ Wieso lief es mit den einen so gut, mit den anderen überhaupt nicht?

Am Ende Ihrer Überlegungen wird in den meisten Fällen eine Mischung aus harten und weichen Faktoren stehen. Das Ergebnis könnte wie folgt klingen: »Bei meinen Wunschkunden handelt sich um Unternehmen aus der Logistikbranche mit eher flachen Hierarchien und wenigen Abteilungen, die offen sind, Neues auszuprobieren.«

Achten Sie bei der Definition Ihrer Wunschkundinnen auf folgende Parameter:

- ✔ Unternehmenswerte
- ✔ Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit
- ✔ Arbeitsweise
- ✔ technische Ausstattung
- ✔ Kompetenz der Ansprechpersonen
- ✔ Umfang der Aufträge
- ✔ Unternehmensgröße
- ✔ Branche
- ✔ Anforderungen an Lieferanten und Dienstleister

Sobald Sie ein Bild von Ihren Wunschkunden vor Augen haben, erstellen Sie sich eine Adressliste von Firmen oder Organisationen, auf die Ihre Kriterien zutreffen. Mit dieser Liste starten Sie Ihren Verkaufsprozess.

Die richtige Ansprechperson im Visier

Früher bestand eine der größten Hürden im Vertrieb darin, an der Vorstandsassistentin vorbeizukommen und ihr die Telefonnummer des Chefs zu entlocken. Heute hat dieses Geheimwissen deutlich an Wert verloren, denn viele Informationen sind frei verfügbar im Internet zu finden. Auf Firmenwebsites und in sozialen Netzwerken, insbesondere bei XING und LinkedIn, finden Sie die E-Mail-Adressen von möglichen Ansprechpersonen in Unternehmen und Organisationen.

Wahre Fundgruben für die Kontaktdaten Ihrer Ansprechpersonen sind Teilnehmerlisten von Onlineseminaren, Weiterbildungsprogrammen, Tagungen oder auch Onlineforen und Gruppen in sozialen Netzwerken, die sich mit dem Thema beschäftigen, auf das Sie spezialisiert sind oder für das sie Lösungen entwickeln wollen.

Die Kunst besteht darin, die Person ausfindig zu machen, die einerseits die Notwendigkeit erkennt, Ihr Angebot zu kaufen, und andererseits auch über die Autorität und die Mittel verfügt, Ihnen den Auftrag zu erteilen. Diese Personen werden mit der Abkürzung MAN tituliert. Die drei Buchstaben stehen für:

- ✔ M wie Mittel
- ✔ A wie Autorität
- ✔ N wie Notwendigkeit

Abbildung 13.2 gibt eine Übersicht über die Themen und Fragen, die Sie nur mit MAN-Personen abschließend klären können.

MAN-Kriterien	Darum geht's	Diese Fragen helfen
Mittel	Gibt es Mittel für einen Auftrag?	Gibt es eine Jahresplanung? Wie hoch ist das Budget? Wovon hängt die Höhe des Budgets ab?
Autorität	Wer entscheidet über den Auftrag?	Wer entscheidet so etwas bei Ihnen?
Notwendigkeit	Was hat der Kunde von unserem Produkt?	Welche Ziele haben Sie sich gesetzt? Und passt unser Angebot zu Ihren Zielen?

Abbildung 13.2: Mit MAN-Personen verhandeln

Wenn Sie in der Vergangenheit Messen oder Branchentreffen dafür genutzt haben, um Kontakte zu möglichen Neukunden zu knüpfen, werden Sie vielleicht auch die Erfahrung gemacht haben, dass viele Menschen zwar gerne die Autorität *hätten*, über Aufträge zu entscheiden, und auch diesen Eindruck vermitteln – aber wenn es ernst wird, müssen sie dann doch an ihre Vorgesetzten verweisen. Im persönlichen Gespräch entsteht schnell Euphorie, die Auftragsvergabe scheint nur noch eine reine Formsache zu sein – doch dann geht es einfach nicht weiter und zum Abschluss kommt es nie. Das liegt nicht an Ihnen, sondern meist daran, dass Sie mit der falschen Person verhandelt haben. Diese hat zwar die Notwendigkeit erkannt, aber nicht die Mittel noch die Autorität, darüber zu entscheiden.

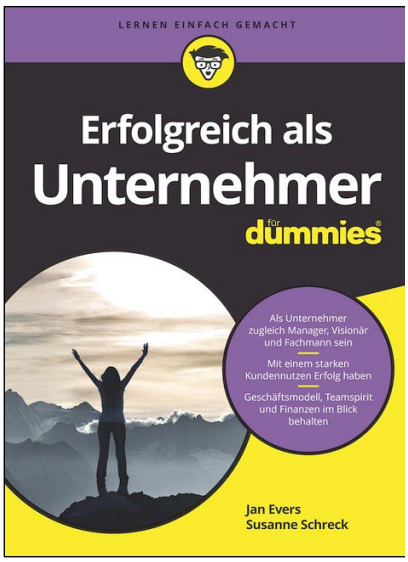
Das bedeutet aber nicht, dass Sie nur Ihre Zeit verschwendet hätten. Mitarbeiterinnen von Unternehmen oder Organisationen, die die MAN-Kriterien nicht erfüllen, können wichtige Bündnispartnerinnen und Informantinnen für Sie sein. Allerdings sollten Sie sich stets bewusst sein, welche Funktion Ihre Ansprechpartner haben, und rechtzeitig versuchen, mit einer MAN-Person in Kontakt zu treten.

Haben Sie zu einer Person eine vertrauensvolle Beziehung aufgebaut, die offensichtlich nicht die MAN-Kriterien erfüllt, fragen Sie nach:

- ✔ »Wer entscheidet bei Ihnen über die Art von Aufträgen, über die wir sprechen?«
- ✔ »Wer hat das letzte Wort?«
- ✔ »Wie können wir zusammen die Entscheidung beeinflussen? Was raten Sie mir, um bei den Verantwortlichen den Nerv zu treffen?«

So bekommen Sie wertvolle Insiderinformationen, die Ihnen im Verlauf des weiteren Vertriebsprozesses von großem Nutzen sein können: Sie wissen jetzt ziemlich genau, wie Sie Ihre Argumentationskette aufbauen sollten.

Ein Auszug aus:



JAN EVERS und SUSANNE SCHRECK
Erfolgreich als Unternehmer für Dummies

2022. 352 Seiten. Broschur.
ISBN: 978-3-527-71922-8
€ 26,-

In diesem Buch finden Sie wertvolles Erfahrungswissen und praktische Tipps für Ihren Unternehmeralltag. Es hilft Ihnen, einen starken Kundennutzen zu schaffen, Ihr Geschäftsmodell aktuell zu halten, den Vertrieb und Ihre Finanzen zu regeln und sich und andere zu motivieren.

Das ganze Buch finden Sie unter: www.fuer-dummies.de

Oder überall im Buchhandel.

Wiley-VCH GmbH
Postfach 10 11 61 • D-69451 Weinheim
Fax: +49 (0)6201 606 184
e-Mail: service@wiley-vch.de • www.wiley-vch.de