



B2B – or not to be?

---

Manfred Aull

# B2B – or not to be?

Der Weg zu Vertriebs Erfolg und  
profitablem Wachstum

Manfred Aull  
Köln  
Deutschland

ISBN 978-3-658-07241-4  
DOI 10.1007/978-3-658-07242-1

ISBN 978-3-658-07242-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

*Die Faxmaschine rattert langsam vor sich hin und gibt Zeile um Zeile ihr Geheimnis preis. Schemenhaft erkenne ich die seitenverkehrt erscheinenden Worte „To: Siemens Network Systems Limited, Manfred Aull ...“ und „Order ...“. „Yes!“, rufe ich spontan. Ich überfliege den soeben eingegangenen Auftrag und meine Mundwinkel und mein Puls gehen gleichzeitig hoch. Ich habe den Deal gemacht, das ist Glück pur. Und dabei war dieser Abschluss lange so unklar und weit entfernt wie ein von Nebel verhüllter Berggipfel am Horizont. In dieser Sekunde wird mir klar: All die vergeblichen Anrufe, all die barschen Abweisungen, das Ringen um Ressourcen in internen Forecast-Gesprächen: All diese Anstrengungen haben sich ausgezahlt. Dieser Moment im Jahr 1997 war eines der eindrucklichsten Schlüsselerlebnisse in meiner Zeit als Vertriebsverantwortlicher für Neugeschäft bei einer Siemens-Tochter in Großbritannien, für die ich im Geschäftsjahr 1997/1998 immerhin die meisten internationalen Neukunden gewinnen konnte.*

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen meine Erkenntnisse auf dem manchmal steinigen Weg zu solch beglückenden Gipfelerfahrungen im Vertrieb weitergeben: in lern- und leistbaren Schritten, mit vielen praxisnahen Hinweisen, Beispielen, Handlungsanleitungen – und mit meinen persönlichen Erlebnissen. Was können Sie von meinem Buch erwarten? Wenn Sie es nach dem letzten Kapitel zugeklappt haben, dann können Sie besser:

- abgeleitet von Ihren Stärken, bisherigen Geschäften und mit Social Media Marketing Zielkunden recherchieren und finden,
- Kontakt zu den wichtigen Menschen beim Kundenunternehmen aufnehmen und zu tragfähigen Beziehungen ausbauen,
- zwingende Handlungsmotivationen und resultierende Geschäftsmöglichkeiten erkennen,
- durch systematische Anwendung effektiver Vertriebsstrategien Ihre Auftragswahrscheinlichkeit einschätzen und erhöhen,
- vertriebliche Interaktionen wie Verhandlung und Geschäftsabschluss vorbereiten und erfolgreich durchführen,
- Vertriebe anleiten und steuern,
- in Summe profitables Wachstum erzielen.

Ich stand in den vergangenen 30 Jahren oft am Fuß des Berges (die Kundendefinition), und der Gipfel (der Vertriebs Erfolg) war nicht auszumachen. Auf dem Weg nach oben habe ich geschwitzt und immer wieder Ablehnung erfahren, die niemand ganz lässig wegsteckt. Wenn Sie ähnliche Erfahrungen gemacht haben, kann ich das gut nachvollziehen. „Das gehört dazu“, sagt sich zwar einfach. Einfach getan ist es aber nicht. Und gleichzeitig stimmt es doch mit dem „einfach“: Denn entscheidend für Ihre Moral und schließlich für Ihren Erfolg ist die Bedeutung, die Sie dem jeweiligen Erlebnis geben. Positiv: „Wieder eine Absage näher an meinem Vertriebs Erfolg“ oder negativ: „Das klappt doch nie.“ Wie im richtigen Leben entscheiden Ihre sich selbsterfüllenden Prophezeiungen über Ihre Erfolge mit. Und zu dem Anteil, den Sie im Vertriebsprozess selbst beeinflussen können, biete ich Ihnen in diesem Buch pragmatische Ansätze.

Meine Vertriebs Erfahrungen habe ich in verschiedenen Kulturen gesammelt, vor allem der angelsächsischen und der deutschsprachigen. Zwei wichtige Beobachtungen habe ich dabei gemacht: Zum einen hat der Vertrieb als Profession in angelsächsisch geprägten Unternehmen einen höheren Stellenwert. Eine fokussierte und systematische vertriebliche Vorgehensweise wird oft bis in die Unternehmensspitze eingefordert. Im Gegensatz dazu betrachten wir im deutschsprachigen Raum Verkauf recht oft noch als Quasi-Verlängerung von Produktion und Entwicklung. „Made in Germany, Switzerland or Austria“ reicht jedoch heute in vielen Fällen nicht mehr, um sich auf internationalen Märkten gegen starke Wettbewerber zu behaupten.

Mit meinem Buch möchte ich Sie dabei unterstützen, den vertrieblichen Weg von der Basis bis zum Gipfel – vom Erstkontakt bis zum Abschluss – professionell, engagiert und beschwingt zu gehen, um profitables Wachstum zu erzielen. Dabei habe ich auch die brandaktuellen Möglichkeiten des Social Media Marketings beleuchtet. Ich lade Sie ein, die vorgestellten Konzepte, Tipps und Vorgehensweisen in Ihrer Praxis auszuprobieren. Es würde mich sehr freuen, wenn Ihr persönlicher Weg zum Gipfel dadurch inspiriert wird. Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erfolg beim Lesen und Ausprobieren. Und auf Ihre Erfahrungen und Rückmeldungen unter [manfred@aulls2.de](mailto:manfred@aulls2.de) bin ich gespannt.

Köln, im März 2016

*Ihr*  
*Manfred Aull*

---

## Danksagung

Ich bin sehr dankbar für die wunderbaren Lehrer und Lernchancen, die mir ermöglicht haben, mich im B2B-Vertrieb weiterzuentwickeln und meine Methodik auf den Punkt zu bringen. Viele Menschen haben dazu beigetragen, dass es dieses Buch gibt, das die Esenzen meiner vertrieblichen Erfahrung und Vorgehensweise enthält. Einige möchte ich in dieser Danksagung besonders erwähnen. Ihnen für ihre Inspiration, ihr Wissen und ihre Motivation zu danken ist mir ein Anliegen.

Nachhaltig wertvolle Hinweise habe ich dabei von guten Lehrern im Verkauf erhalten. Jakob Mult von MVR-Training war so einer, der meine Haltung und mein Verhalten im Kundenkontakt sowie meine Gesprächsführung mit geprägt hat. Von seiner Wertschätzung der Person und Erfolgspolung habe ich auch menschlich profitiert. In meiner Vertriebsystematik haben mir die Konzepte von Miller/Heimann wichtige Impulse zur strukturierten vertrieblichen Vorgehensweise gegeben.

Und ich bedanke mich bei meinen ehemaligen Führungskräften und Investoren Stuart Hendry (Siemens Network Systems), Werner Wiedenmann (Siemens Vernetzungssysteme), Francis Nedvidek (Huber + Suhner) und Duncan Lewis (Carlyle), welche diese Konzepte gelebt und gefördert haben. Ebenso bedanke ich mich bei Bill Driscoll, dem damaligen Managing Director der Siemens Network Systems, für die Chance, mich in Großbritannien als Vertriebsverantwortlicher für internationales Neugeschäft zu bewähren und von den Besten zu lernen. Stringente vertriebliche Vorgehensweise mit Forecasting substantzieller Gewinnwahrscheinlichkeit und konsequent daraus abgeleiteter Ressourcenzuordnung wurden dort „exerziert“. Ohne die hervorragende Unterstützung durch meine britischen Kollegen – allen voran mein Senior Systems Engineer und heutiger Freund Brian Bovington – hätte ich damals nicht erfolgreich sein, geschweige denn im Fiskaljahr 97/98 die meisten Neukunden für die Firma gewinnen können. Danke dafür.

Herzlich bedanke ich mich bei meinen Mitarbeitern, die immer bereit waren, sich einzulassen und vertrieblich besonders zu engagieren. Einige erwähne ich hier stellvertretend: Günther Donat (Siemens), Deniz Ulker (Cisco), Gert Vorwalder (Kathrein) und Sadek Abdou (Huber + Suhner).

Ganz besonders wichtig für die Reflektion und Weiterentwicklung meiner Konzepte waren und sind meine Kunden sowie Seminarteilnehmer seit 2006. Durch viele Fragen, Gespräche und auch die Anforderungen an das Design von Trainingsprogrammen war ich

immer wieder gefordert, meine eigenen Konzepte und Methoden zu erklären, zu hinterfragen und zu konkretisieren. Zusätzlich zu meiner beruflichen Praxis als Vertriebsvorstand und Führungskraft hat das maßgeblich zu meinem Verständnis und Ausdruck beigetragen. Vielen Dank dafür, insbesondere an einige wichtige Kunden: Melanie Jaklin (Jenoptik), Klaus Drösser (H. Pepping), Christian Frens (Sommelier-Consult), Rainer Hussmann (context), Volker Dybbert (MeteorTeam) und Turadj Zarinfar (Zarinfar).

Bedanken möchte ich mich auch bei den Menschen, die Teile des von mir verfassten Manuskriptes gelesen und mir als Sparring-Partner in Gesprächen wertvolles Feedback gegeben haben. Das ist besonders hilfreich, wenn man sich sein erstes Buch erarbeitet: Oliver Aflenzer (InfraServ), Hans-Dieter Over (Siemens), Christof Wirtz (A!B!C Personaldienstleistung), Ralf Trottenberg (Janssen-Cilag), Daniel Puschmann (GS Swiss PCB), Ulrike Scheuermann (Akademie), Dr. Thomas Bleis (MVR-Training) und Dr. Rolf Claessen (Freischem Patentanwälte), der mir als intensiver Anwender mit über 11.000 Followern bei Twitter wertvolle Impulse zum Thema Social Media Marketing gegeben hat.

Herzlichen Dank auch an Martina Thomas (Team::mt) und Alice Tschöke (Tschöke), die mir bei der Thematik videounterstützte Buchpromotion ganz neue Wege aufgezeigt haben. Und an Sebastian Watzinger und Enrico Möller (Makemypodcast.de), die mich bei der Produktion des Hörbuchs unterstützen.

Mein Dank geht auch an die Autoren, die mich im Laufe der Jahre mit ihren Büchern und Veröffentlichungen zum Nachdenken angeregt haben. Besonders sind dies Reinhard Sprenger, Robert B. Miller, Stephen E. Heimann, Stephan Gebhardt-Seele, Robert B. Cialdini und Tim Taxis.

Last but not least bedanke ich mich bei meinen Eltern Günther und Eleonore Aull, die mir eine gute Ausbildung ermöglichten und mir vermittelt haben, wie man auch bei Gegenwind dran bleibt, um seine Ziele zu erreichen: „Kopf hoch, wenn der Hals auch dreckig ist!“ (von Opa Anton).

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Passende Zielkunden – So ermitteln Sie Ihre Geschäftsmöglichkeiten</b>	
	<b>effizient</b> .....	1
1.1	Marktanalyse einmal anders .....	2
1.2	Up- und Cross-Selling .....	4
1.3	Neugeschäft bei Neukunden .....	4
1.4	Indikatoren für Bedarfe .....	5
1.4.1	Digitale Fußspuren .....	6
1.4.2	Netzwerk .....	7
1.4.3	Messe- und Konferenzbesuche .....	7
1.4.4	Ausschreibung für Vorprodukt .....	7
1.5	Marktpräsenz .....	8
1.6	Social Media Marketing .....	8
1.7	Vertriebsunterstützende Aktivitäten .....	11
1.8	Internetrecherche, Social Media und Netzwerk .....	11
	Literatur .....	14
<b>2</b>	<b>Überzeugende Telefonakquise – So kriegen Sie den Termin</b> .....	15
2.1	Sell High .....	16
2.2	Mögliche Stoppschilder .....	21
2.3	Überwindung der Assistenz .....	21
2.4	Überwinden der Einwände der Zielperson .....	24
2.4.1	„Keine Zeit“ und „Bitte um Unterlagen“ .....	24
2.4.2	„Kein Bedarf“ und „kein Interesse“ .....	26
2.4.3	„Kein Geld“ .....	28
2.5	Optimierte Gesprächseinstiege .....	29
2.5.1	Einstieg Referenz .....	29
2.5.2	Einstieg Spezifischer Vorteil .....	29
2.5.3	Einstieg Spaß .....	30
2.6	Abschluss .....	30
	Literatur .....	35



<b>3 An Zielkunden andocken – So kommen Sie in Kontakt</b> .....	37
3.1 Konferenzen und Messen .....	38
3.2 Elevator Pitch .....	42
3.3 Akquisebrief .....	45
3.4 Angekündigter Akquisebrief .....	47
Literatur .....	50
<b>4 Professionelle Gesprächsführung – Wie Sie im Gespräch Entscheidendes dazulernen und Ihre Gesprächspartner überzeugen</b> .....	51
4.1 Gesprächsszenarien .....	52
4.2 Haltung und Einstellung .....	52
4.3 Gesprächsziele und Vorbereitung .....	54
4.4 Wertschätzung durch Vorbereitung .....	55
4.5 Initiierung des Gesprächs .....	56
4.6 Small Talk .....	58
4.7 Gesprächseinstieg .....	59
4.8 Fragen und Fragetechnik .....	60
4.8.1 Offene Fragen .....	62
4.8.2 Geschlossene Fragen .....	63
4.8.3 Alternativfragen .....	65
4.8.4 Besonders effektive Fragen .....	65
4.9 Aktives Zuhören .....	65
4.10 Handwerkliche Hinweise .....	67
4.10.1 Pacing und Leading .....	67
4.10.2 Umgang mit Widerständen .....	68
4.10.3 Gesprächsabschluss .....	69
Literatur .....	70
<b>5 Geschäftsmöglichkeiten qualifizieren – Wie Sie durch konsequente Fokussierung Ihren Vertriebs Erfolg steigern</b> .....	71
5.1 Teil 1: „Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?“ .....	74
5.1.1 Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden .....	74
5.1.2 Das Projekt und seine Anforderungen .....	75
5.1.3 Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv .....	75
5.1.4 Ausreichendes Budget .....	76
5.2 Teil 2: „Werden wir gewinnen?“ .....	77
5.2.1 Unsere geschäftliche Passung und Beziehung .....	77
5.2.2 Formelle und informelle Entscheidungskriterien .....	78
5.2.3 Auf Entscheidungskriterien aufbauender geschäftlicher Mehrwert .....	79
5.2.4 Entscheidungsmächtige Unterstützung .....	80

---

5.3	Bewertungsmatrix zur Qualifizierung von Geschäftsmöglichkeiten . . . . .	81
5.3.1	Auswertung der Bewertungsmatrix . . . . .	82
5.4	Anwendung der Qualifikationsmatrix auf das Fallbeispiel . . . . .	83
<b>6</b>	<b>Erfolgversprechende Vertriebsstrategie – Was wir von Sun Tzu lernen können</b> . . . . .	<b>91</b>
6.1	Fallbeispiel „Brillant“ . . . . .	93
6.2	Vertriebsstrategie INDIREKT . . . . .	98
6.3	Vertriebsstrategie DIREKT . . . . .	101
6.4	Vertriebsstrategie VERTEIDIGUNG . . . . .	102
6.5	Vertriebsstrategie ENTWICKLUNG . . . . .	104
	Literatur . . . . .	107
<b>7</b>	<b>Einfluss- und Entscheidungsstrukturen – Wie Sie Beziehungen im Kundensystem auf- und ausbauen</b> . . . . .	<b>109</b>
7.1	Charakterisierung der Personen . . . . .	112
7.1.1	Erste Eigenschaft – Rolle der Person im Entscheidungsprozess . . . . .	112
7.1.2	Zweite Eigenschaft – Entscheidungsorientierung der Person . . . . .	114
7.1.3	Dritte Eigenschaft – Unser Status bei der Person . . . . .	115
7.1.4	Vierte Eigenschaft – Kontaktintensität mit der Person . . . . .	117
7.1.5	Fünfte Eigenschaft – Chancenorientierung der Person . . . . .	117
7.1.6	Anwendung der Charakterisierung auf den Fall „Brillant“ . . . . .	119
7.2	Entwicklung von Unterstützung beim Kunden . . . . .	120
7.2.1	Zusammenhang von Rang und Einfluss . . . . .	121
7.2.2	Erkennen von Einfluss . . . . .	124
7.2.3	Umgang mit den Einflussreichen . . . . .	128
7.2.4	Anwendung der Entwicklung von Unterstützung auf den Fall „Brillant“ . . . . .	129
<b>8</b>	<b>Effektiver Verkaufsplan – Wie Sie Geschäftsmöglichkeiten erfolgreich bearbeiten können</b> . . . . .	<b>133</b>
8.1	Die vier Seiten des Verkaufsplans . . . . .	136
8.2	Anwendung des Verkaufsplans auf den Fall „Brillant“ . . . . .	142
8.2.1	Version 1 des Verkaufsplans mit vielen Lücken nach dem Gespräch mit Frau Seeger . . . . .	143
8.2.2	Version 2 des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit Herrn Korint . . . . .	147
8.2.3	Version 3 des Verkaufsplans nach dem Gespräch mit CFO Herrn Dime . . . . .	148
8.3	Implementierung der Methode im Feld . . . . .	152

---

<b>9</b>	<b>Erfolgreich verhandeln – Wie Sie Win-Win-Ergebnisse erzielen und die Beziehung fördern</b>	155
9.1	Emotional Intelligentes Verhandeln	156
9.2	Unfaire Verhandlungstaktiken	159
9.3	Emotionalität und Empathie in Verhandlungen	162
9.4	Vorbereitung von Verhandlungen	164
9.5	Die Alternative zu einem Verhandlungsergebnis	166
9.6	Zone einer möglichen Vereinbarung	167
9.7	Referenzstandards	169
	Literatur	170
<b>10</b>	<b>Vertrieb managen – So behalten Sie den Überblick und bearbeiten strukturiert Ihren Markt</b>	171
10.1	Das Zielkundenradar	172
10.2	Der Forecast	177
10.2.1	Nutzung des Forecasts als Management-Tool im Verlaufe der Marktbearbeitung	182
10.2.2	Kumulierung des Forecasts bei mehreren Mitarbeitern im Vertriebsteam	183
10.2.3	Anwendung in Forecast-Gesprächen	184
10.2.4	Auftragseingang, Umsatz und Deckungsbeitrag im Forecast	186
	Weiterführende Literatur	187

---

## Der Autor



**Manfred Aull** ist Gründer und Inhaber des Instituts Aull Sales Success, das sich seit mehr als zehn Jahren auf Vertriebskonzepte und Vertriebsstrainings im B2B-Umfeld fokussiert. Er arbeitet seit über 25 Jahren erfolgreich im Vertrieb und im Vertriebsmanagement. Mit seiner Leidenschaft für die Generierung von Neugeschäft konnte er sich schon früh in seiner Karriere mit den meisten internationalen Neukundengewinnen bei einer Siemens-Tochter in Großbritannien auszeichnen. In den anschließenden beruflichen Stationen im Management, u. a. als Vorstand einer deutschen Aktiengesellschaft, erzielte er mit seinen Vertriebsmannschaften profitables Wachstum – nicht zuletzt durch die Adaption angelsächsisch geprägter Methoden. Aull ist Diplom-Physiker (TU München), Executive MBA (Duke University) sowie Systemischer

Organisationsberater (Prof. Dr. Fritz B. Simon). Er lehrt als Privatdozent im Master-Studiengang an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und vermittelt seine Erfahrung als Redner auf Unternehmensveranstaltungen.