

B2B-Vertrieb für AkademikerInnen

Prozesse und ganzheitliche Lösungsansätze für
beratungsintensive Produkte und Dienstleistungen

Dr. Peter Demes & Hinnerk Rohwedder

OecotrophologIn

Betriebs- & VolkswirtIn

MedizinerIn

InformatikerIn

IngenieurIn

EthnologIn

BiotechnologIn

ÖnologIn

MathematikerIn

ChemikerIn

SoziologIn

GeologIn

SoziologIn

JuristIn

E-TechnikerIn

BiologIn

PhysikerIn

PharmazeutIn



Demes Consulting



Hinnerk Rohwedder

Dr. Peter Demes

Nur auf den ersten Blick ein ungleiches Paar

Als Peter Demes 1986 seine ersten Führungsaufgaben im Vertrieb übernahm, war Hinnerk Rohwedder noch gar nicht auf der Welt. Während der eine als Bereichsleiter Erfahrungen in den USA sammelte, lernte der andere Laufen, Sprechen und Schreiben. Insbesondere Letzteres sollte sich knapp 20 Jahre später als hilfreich erweisen, als die beiden beschlossen, zusammen ein E-Book zu schreiben.

Doch wie kam es überhaupt so weit – und wie kann das funktionieren mit mehr als 30 Jahren Vertriebs- und Führungserfahrung auf der einen und nicht viel mehr als 30 Tagen Berufserfahrung auf der anderen Seite?

2014 kreuzten sich ihre Wege zum ersten Mal: als Nachbarn in Göttingen. Peter Demes hatte seine Unternehmensberatung in demselben Haus, in dem Hinnerk Rohwedder nach seinem Masterstudium der Politikwissenschaften wohnte. Von hier aus startete er zu seinem ersten Job in der Unternehmenskommunikation eines Göttinger Life Science Konzerns. Aus Nachbarschaft wurde Freundschaft und daraus schließlich auch dieses gemeinsame Projekt.

Der Gedanke, die Erfahrung des einen mit den Fragen des anderen zu verbinden, war von Anfang an reizvoll. In Peter Demes wuchs die Idee, den Vertrieb mit seinen zentralen Aufgaben und zwischenmenschlichen Beziehungen für ein junges, wissenschaftlich geprägtes Publikum kurz und verständlich aufzubereiten. Seine Vision war jedoch kein klassisches „Einsteigerbuch“, mit dem Berufsanfänger die ersten Wochen in einer Vertriebsaufgabe meistern können, sondern sein Vertriebs-Know-how komprimiert und verständlich darzustellen. In wöchentlichen „Redaktionskonferenzen“ trafen dazu die über viele Jahre erfolgreich vor Kunden gehaltenen B2B-Workshopinhalte auf den frischen, unverstellten Blick von Hinnerk Rohwedder, einen „Young Professional“, der zu Beginn der Zusammenarbeit nur eine sehr vage Vorstellung vom Vertrieb hatte.

Die zentrale Hypothese dieser eher ungewöhnlichen Zusammenarbeit: Wenn ein Berufseinsteiger es verstehen und aufschreiben kann, dann können es auch andere junge Akademiker lesen und direkt umsetzen.

Für!

Daniela, Pia und Sophia

Impressum



© 2021 Dr. Dipl. Ing. Peter Demes MBA

Stand Januar 2021

Demes Consulting

Kapitän-Lehmann-Straße 2

37083 Göttingen, Deutschland

Homepage: www.demes-consulting.de¹

E-Mail: info@demes-consulting.de

Grafiken: Demes Consulting, Göttingen

Cover: Pia Demes, Göttingen

Fotos und gestalterische Beratung: Christoph Tappé, Hamburg

Erweitertes Lektorat und E-Book-Layout: Christina Berghold, Göttingen

¹ Diese Links öffnen eine externe Internetseite oder eine E-Mail mit der angegebenen E-Mail-Adresse.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	6
Einleitung und inhaltlicher Aufbau.....	9
1. Grundlagen: Erfolg und Misserfolg im B2B-Vertrieb	13
2. Der B2B-Vertrieb: Methoden, Prozesse, Tools.....	30
3. Die mentalen Erfolgsfaktoren im Vertriebsprozess.....	37
4. Die Vertriebs-Roadmap als Projekttool.....	53
5. Die Grundgesetze menschlichen Handelns.....	71
6. Fazit	84
Danke!	86
Lizenzbestimmungen	87

Vorwort

Dies ist ein Buch insbesondere für Studierende und Akademiker jeglicher Fachrichtung², die mit einer Vertriebstätigkeit ins Berufsleben einsteigen wollen, darüber nachdenken oder den Schritt gegangen sind. Wenn Sie diesen Weg eingeschlagen haben oder ihn einschlagen wollen, möchte ich Ihnen an dieser Stelle schon einmal meinen herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Entscheidung aussprechen!

Für alle, die bereits vertriebliche Führungsverantwortung übernommen haben, bietet dieses Buch eine gute Grundlage, um im heutigen Vertrieb mit einem Team gut ausgebildeter Mitarbeiter noch erfolgreicher zu sein. Denn ohne ein Crash-Prophet zu sein, ist eins so sicher wie das Amen in der Kirche: Für viele Unternehmen wird in den nächsten Jahren der Unternehmenserfolg von ihrer Lieferfähigkeit und der Leistungsfähigkeit des Vertriebsteams abhängen. Es wird deshalb unabdingbar sein, die besten Mitarbeiter an der Schnittstelle zwischen dem eigenen Vertrieb und der Beschaffung beim Kunden zu positionieren.

Aus meiner langjährigen Vertriebs- und Führungserfahrung mit Akademikern weiß ich, dass in Ihnen und in dem, was Sie mitbringen, große Potenziale für den Vertrieb vorhanden sind. Sie verstehen schnell die technischen und betriebswirtschaftlichen Prozesse Ihrer Kunden und sind dann in der Lage, mit ihnen auf Augenhöhe zu kommunizieren – Sie sprechen und verstehen die Sprache Ihrer Kunden. Sie sehen sich selbst als Problemlöser, kennen Ihre eigenen Produkte und haben dann die Antworten für verschiedenste Kundenanforderungen parat. Dies ist eine optimale Basis! Denn im Zeitalter vergleichbarer Produkt- und Dienstleistungsqualität sind bloße „Leistungsschauen“ kaum noch geeignet, um neue Kunden zu gewinnen oder Bestandskunden dauerhaft zu halten. Hier muss ich als Vertriebsmitarbeiter vielmehr wirklich verstehen, was der Kunde plant und wie meine Produkte in seine Prozesse eingreifen. Dann kann ich mit ihm gemeinsam an der Optimierung arbeiten. Ich muss erkennen, was er als Ergebnis sucht, und leiste dann meinen Beitrag zu seiner Ergebnissteigerung. Um dem Kunden die dafür notwendige Sicherheit und ein hohes Maß an Vertrauen zu geben, biete ich ihm eine umfassende, sehr individuelle kunden- und lösungsorientierte Beratungsleistung, die sich zudem von derjenigen der Mitbewerber um ein Projekt deutlich abhebt.

Was Ihren Job nicht einfacher macht: Dass Einkaufsentscheidungen nur noch in den seltensten Fällen von Einzelpersonen getroffen werden. Oftmals sehen sich Außendienstmitarbeiter einem Team von Experten gegenüber, Beschaffungsteams oder auch „Buying Center“³ genannt. Sie bestehen aus einer Gruppe von Mitarbeitern des Kundenunternehmens und sind maßgeblich für eine mögliche Kaufentscheidung verantwortlich. Je besser Sie jeden einzelnen dieser Menschen kennen, verstehen und individuell in den Vertriebsprozess einbinden, desto erfolgreicher werden in der Regel Ihre Projekte sein. Im Verlauf Ihrer Tätigkeit werden Sie dennoch die Erfahrung machen, dass Sie Projekte verlieren, obwohl Sie mit Ihrer eigenen Leistung sehr zufrieden sind und den Grund nicht recht erkennen können. Wenn man mich in den Anfängen meiner Vertriebstätigkeit gefragt hätte, warum ein Auftrag gewonnen oder verloren wurde, hätte ich wahrscheinlich ebenfalls achselzuckend dagestanden. Heute weiß ich zum einen,

² Es eignet sich für technische und kaufmännische Laufbahnen und für alle anderen Fachrichtungen gleichermaßen. So richtet sich das Buch zum Beispiel an Studierende der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Biologie, Biotechnologie, Chemie, E-Technik, Ethnologie, Forstwissenschaften, Geologie, Informatik, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Medizin, Ökotoxikologie, Önologie, Pharmazie, Physik, Rechtswissenschaften, Soziologie - um nur all die zu nennen, mit denen ich bislang persönlich im Vertrieb zusammenarbeiten durfte.

³ Der Begriff Beschaffungsteam hat sich in den 1970er Jahren etabliert. Mehr Informationen zum Buying Center liefert [Wikipedia](#) „Buying Center“.

dass ich viel Arbeit in Projekte investiert habe, die von vornherein zum Scheitern verurteilt waren, und dass mir lukrative Aufträge entgangen sind, die ich mir nach meinem heutigen Wissensstand mit geringem Aufwand hätte sichern können. Zum anderen habe ich durch eine über die Jahre selbst durchgeführte Analyse verlorener Aufträge typische „Fehler“ aufgedeckt, die ein Außendienstmitarbeiter gegenüber dem Kunden begehen kann und die zu einer Absage führen können. Damit Sie ein paar solcher „Lehrjahre“ im Vertriebsaußendienst überspringen können und in Ihren Projekten unkomplizierter und schneller ans Ziel kommen, als es mir vor dreißig Jahren vergönnt war, werde ich Ihnen die typischen Gründe für Auftragsverluste sowie mögliche Gegenmaßnahmen aufzeigen und ausführlich darauf eingehen, wie Sie die Beteiligten auf menschlicher Ebene bestmöglich erreichen und einbinden können.

Bringen wir es auf den Punkt: Ihr vorrangiges Ziel ist es, allen Widrigkeiten zum Trotz Ihre Umsatzvorgaben zu erreichen und damit Ihren vollen Provisions- und Bonusanspruch für sich dauerhaft sichern zu können. Außerdem wollen Sie im Vergleich mit Ihren Kollegen nicht am unteren Ende der jährlichen Vertriebsstatistiken stehen und noch weniger wollen Sie in den typischen Jahresendstress geraten – wenn deutlich wird, dass die hohen Top-Down-Vorgaben nicht mehr zu erreichen sind. Der dann oftmals eingeleitete wilde Aktionismus im Vertrieb, bestehend aus Rhetoriktraining, Einwandbehandlung, garantierter Neukundengewinnung, „Heute geht alles anders: Vertrieb 2.0/3.0/4.0“, Manipulation, Programmierung und so weiter, ist bestenfalls ein ohnmächtiger Versuch, der eigentlichen Vertriebsaufgabe aus dem Weg zu gehen. Einer Aufgabe, die es erfordert und ermöglicht, jederzeit den eigenen Erfolg in der Hand zu haben.

In meinen Augen sind solche Vorgehensweisen nicht nur der Grund, warum dem Vertrieb in der Gesellschaft zum Teil noch immer der Ruf des Klinkenputzens anhaftet, sondern sie sind darüber hinaus in den meisten Fällen auch kontraproduktiv. Als Vertriebsmitarbeiter ist es Ihre Aufgabe, so viele ergebnisrelevante Projekte durchzuführen, dass Sie am Jahresende nicht unter Druck geraten. Und es ist Ihre Aufgabe, zu Ihren Kunden eine Geschäftsbeziehung auf Augenhöhe aufzubauen, innerhalb derer beide Seiten profitieren können. Erzwungene Abschlüsse, mit denen der Kunde nach längerem Überlegen doch unzufrieden ist, sind nicht mehr als ein Strohhalm, das noch dazu häufig mit großem Aufwand verbunden ist. Meine Erfahrung zeigt, dass eine funktionierende, nachhaltige und dauerhafte Geschäftsbeziehung immer auf einer respektvollen, fairen Vertriebsarbeit für – und nicht gegen – den Kunden und das eigene Unternehmen aufbaut. Außendienstmitarbeiter sind deshalb gut beraten, ihr Augenmerk trotz drängender kurzfristiger Umsatzzielsetzungen nicht nur auf den ersten, sondern auch auf den zweiten und dritten Auftrag mit ihrem Kunden zu richten.

In diesem Buch stecken mehr als drei Jahrzehnte Erfahrung im Vertriebsaußendienst mit über zwanzig Jahren Führungserfahrung im nationalen und internationalen Vertrieb. Damit möchte ich Ihnen die Möglichkeit geben, von meinen persönlichen Erfahrungen zu lernen. Mit dem enthaltenen Wissen zum Vertriebsprozess, zum Kundennutzen und zu den so wichtigen mentalen Erfolgsfaktoren können Sie sich fortentwickeln, Ihre Vertriebsfertigkeiten optimieren und Ihre Ziele für sich persönlich erreichen, ohne auf die Unterstützung anderer angewiesen zu sein – egal in welchem Unternehmen Sie gerade arbeiten. Es wird Ihnen helfen, Strukturen zu durchschauen und auf diesem Verständnis aufbauend Ihre Arbeit mit Ihrem persönlichen Nutzen zu verbinden. Sie werden erkennen, in welchen Bereichen Sie bisher zu viel Arbeit in eine zu geringe Aussicht auf Erfolg investiert haben, wie Sie Aufwand und Nutzen Ihrer Aktivitäten in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander bringen und wie Sie ergebnisrelevante Projekte identifizieren können, die Ihre volle Aufmerksamkeit verdienen und bekommen.

Mit den Erkenntnissen aus diesem Buch werden Sie Ihre Vertriebstätigkeit viel ökonomischer und zwischenmenschlich noch wertvoller gestalten und Ihre Erfolgsaussichten somit maximieren können. Auf Dauer wird dieser Erfolg im Unternehmen nicht mehr zu übersehen sein und Ihre Kollegen werden beginnen, sich an Ihnen zu orientieren. So beginnt oft eine vertriebliche Führungstätigkeit. Wenn dann auch noch das Gefühl einsetzt, dass der Vertrieb zu Ihrer Profession werden könnte, hat sich dieses Buch für Sie und für mich gelohnt.

Ich hoffe, Sie werden beim Lesen und bei der Umsetzung Ihrer Erkenntnisse ebenso viel Spaß haben wie ich beim Schreiben. Und ich freue mich auf Diskussionen und Erfahrungsaustausch mit Ihnen – melden Sie sich gerne jederzeit!

Ihr Dr. Peter Demes

