

# Vorwort

Die meisten Verkaufs- und Marketingberater sind Anhänger einer Verkaufsmethode, die sich an Veranstaltungen („Events“) orientiert. Man findet Bücher, die sich mit einzelnen Themen beschäftigen wie z.B. Verkaufsabschluss, Empfehlungsakquisition oder das Wegargumentieren von Einwänden. Viele dieser Methoden und Bücher können von vornherein zu keinem nachhaltigen Erfolg im Verkauf von Beratungsleistungen führen. Der Verkauf von Beratungsleistungen ist kein Event, sondern ein Prozess. Obwohl einzelne Aktivitäten nützlich sein können, wenn sie in den Zusammenhang des Verkaufsprozesses gestellt werden, kann man trotzdem große Fertigkeiten im Geschäftsabschluss erwerben und dennoch nicht viele Aufträge abschließen, weil man entweder zu früh oder zu spät abschließt.

Dieses Buch wendet sich an hochrangige Mitarbeiter und Partner von Wirtschaftstreuhandunternehmen, Anwaltskanzleien, Unternehmensberatern und sonstige freiberuflich Tätige. Es beschreibt das Verkaufen als Prozess.

Ich beschreibe die drei Ebenen des Verkaufsprozesses: (1) die Entwicklung der Beziehung, (2) den Einkaufsprozess des Klienten, und (3) den Verkaufsprozess des Beraters. Diesen Prozess verwenden wir auch in der Rainmaker Academy, einem Führungs- und Kanzleientwicklungsprogramm für Freiberufler. Er ist in Hunderten der erfolgreichsten Unternehmen der Welt getestet und für hochwirksam befunden worden.

Das Buch „*101 Marketing-Strategien für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Consultants*“ ist in über 30 Jahren entstanden. Als ich in den späten 60er-Jahren bei PricewaterhouseCoopers anfang, hat mich Kanzleientwicklung mehr fasziniert als Soll und Haben. Nach meinem Studienabschluss 1973 als MBA an der University of Southern California wusste ich, dass meine Zukunft im Verkauf lag. Aber damals war das Verkaufen bei Freiberuflern verboten. Was ich dennoch als für die Kanzleientwicklung Verantwortlicher in meinem Büro lernte, war, dass die besten Verkäufer einen Prozess einsetzten. In den 70er-Jahren verwendeten die besten Verkaufsmanager Prozesse, mit deren Hilfe sie ungesetzliche und unethische Verkaufstaktiken vermieden. Meistens basierten diese Prozesse darauf, Beziehungen

so lange zu pflegen, bis die Zielkunden den Berater baten, für sie tätig zu werden.

Lassen Sie mich einen dieser Prozesse beschreiben. Robert E. Healy war 1970 Partner im New Yorker Büro von Price Waterhouse & Co. (PW). Er engagierte sich in den Berufsorganisationen der Wirtschaftstreuhänder und war Leiter der M&A-Abteilung der Firma. Als solcher entwickelte Bob Healy eine US-weite Geschäftsdatenbasis nach Branchencodes. Healy reiste im Land herum und besuchte die Geschäftsführer der PW-Klienten, um Unternehmensankäufe, -verkäufe oder -verschmelzungen zu besprechen. 1971 schrieb Healy zusammen mit George D. McCarthy ein Buch mit dem Titel „*Valuing a Company, Practices and Procedures*“. Er wurde zu einem US-weit anerkannten M&A-Experten.

Die Klienten, mit denen sich Healy traf, baten ihn regelmäßig, andere Firmen zu kontaktieren, die auch an M&A-Möglichkeiten interessiert waren, darunter viele Nichtkunden. Healy hörte beim Aufbau der M&A-Geschäftsbeziehungen mit den Nichtkunden viele Klagen über ihre Unzufriedenheit mit ihren derzeitigen Bilanz- und Steuerberatern. Wenn die Zielkunden ihm ihre Unzufriedenheit mitteilten, eröffneten sie ihm eine ethisch unbedenkliche Möglichkeit, ein Bedürfnis nach Beraterwechsel zu wecken. Ich lernte Bob 1974 kennen, als ihn seine Firma beauftragte, ein neues Büro in Memphis aufzubauen. Innerhalb weniger Jahre wurde das Büro für PW zu einer Multimillionen-Dollar-Praxis. Er baute das Büro mit demselben Prozess auf, den er US-weit angewandt hatte. Es gelang ihm immer, mit Geschäftsführern aller wichtigen Unternehmen auf dem Markt über sein US-weites M&A-Expertentum ins Gespräch zu kommen.

Bob Healy entwickelte einen Prozess, den manche einen Verkaufstrichter oder eine Pipeline nennen. Aber sein Prozess war legal und ethisch. (Die einzigen ungesetzlichen und unethischen Dinge waren die Verkaufs- und Marketingevents: Werbung und Auftragskeilerei.) Aber auch heute noch, da Werbung und Auftragskeilerei als legal und ethisch betrachtet werden, sind sie, für sich betrachtet, nicht sehr wirksam.

Nach meinen Erfahrungen bei PW genoss ich 16 Jahre in reinen Verkaufs- und Marketingrollen in den Sparten Zeitschriftenverlag und Immobilieninvestment. In diesen Jahren wurde die Geschäftswelt noch komplexer und schnelllebig, aber überall dort, wo ich große Verkaufserfolge hatte,

haben wir eine Vorgangsweise entwickelt, um die Pipeline mit Zielkunden und Klienten verschiedener Reifestadien zu füllen. Die Leute und die Unternehmen, die das Verkaufen als Event sehen, sind jene, die Ihnen erzählen: „Wir haben es einmal mit Werbung versucht, aber es hat nicht gewirkt“ oder: „Wir haben ein Seminar gemacht, aber es sind nur wenige Leute gekommen, und so haben wir es aufgegeben.“

1991 eröffnete ich mein eigenes Verkaufs- und Marketingtrainings- und Beratungsunternehmen, das auf einem einfachen Verkaufspipeline-Prozess von der Feststellung der Zielkunden bis hin zum Aufbau der Klientenbindung basiert. Allerdings habe ich 1991 das Ausmaß der Verankerung des „Event-Marketings“ bei den Freiberuflern grob unterschätzt. Nachdem ich einige Jahre lang nur überschaubaren Erfolg gehabt hatte, begann ich zu experimentieren und einen Lehrprozess anzuwenden, der dazu beitrug, die Grundlagen zu verändern, und den Freiberuflern half, ihre eigenen spezifischen Verkaufsprozesse zu entwickeln.

Ein Verkaufstrainer hat mir einmal erzählt, dass er nach Jahren der Freiberufler-Verkaufsschulung ein gutes Gefühl habe, obwohl er wusste, dass sich als Ergebnis seines Unterrichts fast kein neues Geschäft ergeben hatte. Dieser angesehene Trainer behauptete, dass sein Training wertvoll war, weil die Freiberufler etwas über Marketing und Verkaufen gelernt hatten. Meiner Ansicht nach sind leere Einsichten und Erkenntnisse über das Verkaufen für Freiberufler wertlos. Ich würde meine Beratung als bedauerliches Versagen betrachten, wenn die Freiberufler nicht ihren Verkaufserfolg steigern und zusätzliche Umsätze machen könnten.

Verkaufserfolg ist ein wenig wie durch einen reißenden Strom schwimmen. Es ist zwar Ihr Ziel, ans andere Ufer zu gelangen, aber die starke Strömung wird Ihren Erfolg letztlich sehr beeinflussen. Wenn Sie die Strömungen, Gegenströmungen, Strudel und Flussbiegungen berücksichtigen, verbessern Sie die Chancen einer erfolgreichen Überquerung. Wenn Sie aber gegen den Fluss ankämpfen, werden Sie untergehen.

Im erfolgreichen Verkaufen sind zwei sehr kräftige Strömungen am Werk: der Aufbau von Beziehungen und der Einkaufsprozess. Wie wir in diesem Buch sehen werden, beginnt eine Beziehung mit einer Entdeckung. Bei der Begegnung mit Menschen und im Gespräch über ihre geschäftliche Tätigkeit kommt man auf verschiedene Weise zu einer wechselseitigen Ein-

schätzung. Wenn Sie dabei in der Entdeckungsphase Verkaufstechniken anwenden, die erst in der Entscheidungsphase einer Beziehung wirksam sind, werden Sie kaum Erfolg haben. Man wird Sie für aggressiv, arrogant und eigennützig halten. Wenn der Prozess des Beziehungsaufbaus in die Differenzierungsphase kommt, beginnen Sie und Ihr Zielklient, die Vielzahl von Faktoren zu verarbeiten, von denen letztlich die Harmonie abhängt. Zu den Faktoren, die Sie und Ihr Zielklient verarbeiten müssen, gehören, um nur einige zu nennen, Unternehmensgröße, Geschäftsumfang, Spezialbereiche, Branchenkenntnis, Bedürfnisse, Wünsche, Zahlungsbereitschaft und Zahlungsfähigkeit, der Zeitpunkt im Jahresablauf etc. Sobald Sie die Differenzierungsphase hinter sich haben, treten Sie und Ihr Zielklient in die Entscheidungsphase der Beziehung ein. Unter der Annahme, dass die Entscheidung lautet, Sie zu beauftragen, stellt die Auftragsdurchführung die Endphase dar.

In jeder Phase der Entwicklung der Beziehung durchläuft der Auftraggeber einen gut dokumentierten und erforschten Einkaufsprozess. In der Entdeckungsphase wird der Zielkunde auf Sie aufmerksam und lernt Sie und Ihr Unternehmen kennen. Wenn Sie versuchen, zu rasch in die nächste Phase einzutreten, werden Sie mit starken Gegenströmungen zu kämpfen haben. Während des Differenzierungsprozesses beginnt der Zielklient, Alternativen zu bewerten, Bedürfnisse und Wünsche zu erkennen und positive Einschätzungen und Einstellungen Ihnen und Ihrer Firma gegenüber zu entwickeln. In der Entscheidungsphase versteht der Kunde den vollen Umfang Ihres Leistungsspektrums, kämpft mit seinen eigenen Entscheidungsproblemen, beurteilt die Risiken und kommt zu einer oft schmerzlichen Entscheidung, den Berater zu wechseln. In der Phase der Auftragsdurchführung arbeiten Sie und Ihr Klient daran, die Beziehung zu einer Dauerbeziehung zu vertiefen.

Wenn der Kunde sich im Entscheidungsabschnitt der Beziehung befindet und bereit ist, Sie zu beauftragen, sollten Sie natürlich nicht wieder zur Entdeckungsphase zurückkehren und viel Zeit verschwenden.

Es ist mein Ziel, Freiberufler aufzubauen, die verkaufen können, und nicht Verkäufer, die zufällig Rechts- oder Steuerberatung anzubieten haben. Daher begann ich vor einigen Jahren, einen Newsletter zu schreiben. Weit über 50 lokale und US-weit tätige Vereinigungen und Gesellschaften verbreiten Artikel aus dem Newsletter „*A Marketing Moment*“ unter ihren Mitgliedern. In

diesem Buch folge ich dem Aufbau des Newsletters. Kurze, pointierte Artikel, zumeist auf meinen Erfahrungen aus erfolgreichen Verkaufssituationen basierend, helfen anscheinend den Freiberuflern, den Kern des Themas zu erfassen. Ich habe diese „Strategien“ in ein Format gebracht, mit dessen Hilfe Sie erkennen können, an welcher Stelle Sie sich gerade in den Querströmungen von Beziehungsaufbau und Einkaufsprozess befinden.

Wenn Sie ein Haus bauen, beginnen Sie nicht mit dem Dach. Sie beginnen mit einer Zeichnung, einem Bauplan. Sie bauen praktisch das Haus auf Papier, bevor Sie mit der Konstruktion beginnen. Während des Baus, wenn Sie sich an die Zeichnung und die Pläne halten, werden Sie nicht mit dem Anstrich beginnen, bevor nicht alle Details fertig sind. Dasselbe gilt für diesen Plan. Stellen Sie zuerst fest, wo genau Sie sich im Beziehungsaufbau befinden, und bringen Sie in Erfahrung, an welcher Stelle sich der Käufer befindet, bevor Sie Ihre Verkaufstaktiken einsetzen. Wenn Sie diesen Plan verwenden, können Sie um vieles erfolgreicher sein.

Beim Verfassen eines solchen Buches waren einige Verallgemeinerungen nötig. Viele erfolgreiche Leute haben sich mit den hier behandelten Themen beschäftigt. Sie kommen mit den Verallgemeinerungen am besten zurecht, wenn Sie sich fragen, „Trifft das auf mich zu?“. Sie können auf der Grundlage eigener Erfahrungen entscheiden, was Sie tun müssen, um mehr Verkaufserfolg zu haben.

Jedes Kapitel handelt von mehreren kurzen Strategien, die Ihnen helfen sollen, in der entsprechenden Phase Erfolg zu haben. Es mag viele Fälle geben, wo Sie in einer bestimmten Verkaufsphase weiter in die Tiefe gehen möchten. In diesen Fällen schlagen Sie im Literaturverzeichnis nach. Das Literaturverzeichnis enthält die besten mir geläufigen Bücher, mit deren Hilfe Sie dieses Thema vertiefen können.

### **Wer dieses Buch warum lesen sollte**

Die Eigentümer und Mitarbeiter von Wirtschaftstreuhandkanzleien, Rechtsanwaltskanzleien, Unternehmensberatungs- und Dienstleistungsunternehmen sollten dieses Buch als Basisliteratur betrachten. Der Freiberufler, der auch verkaufen kann, ist ein starker Partner der Wirtschaft. Dieses Buch wendet sich auch an Marketing- und Verkaufsleiter, an Projektleiter und Berater, die mit Freiberuflern arbeiten. Dieses Buch wird für alle jene

von besonderem Interesse sein, die sich auf Event-Verkauf spezialisieren, z.B. Verfassen von Broschüren, Auswahl möglicher Zielkunden, Vertragsabschluss oder Kundenservice. Es ermöglicht jedem, alle Aspekte des Verkaufsprozesses zu überblicken und sich innerhalb der Strömungen des Beziehungsaufbaus und des Einkaufsprozesses zu bewegen. Dieses Buch ist von besonderem Wert für alle, die ein freiberufliches Unternehmen führen: für den geschäftsführenden Gesellschafter und seine Partner, für den Marketingverantwortlichen, den Verwaltungsdirektor und den Personalchef.

Der Berater, der verkaufen kann, hat sein Schicksal selbst in der Hand. Der Berater, der nicht verkaufen kann, wird Opfer des Systems. Wenn Sie nicht verkaufen können, sind Sie darauf angewiesen, die Arbeit zu akzeptieren, die Ihnen zugewiesen wird, oder die Klienten anzunehmen, die zu Ihnen kommen, weil niemand anderer sie haben will. Es ist Ziel dieses Buches, Ihnen dabei zu helfen, Ihre persönlichen Geschäfte und die Umsätze Ihres Unternehmens mit größerem Erfolg aufzubauen. Ich möchte, dass Sie Ihren Erfolg nicht daran messen, wie viel Sie über das Verkaufen wissen, sondern an den Ergebnissen Ihrer Verkaufsbemühungen.

Ich hoffe, dieses Buch trägt zum Wachstum Ihres Unternehmens bei.

*Troy Waugh*

Nashville, Tennessee

März 2004