

Wolf W. Lasko/Peter Busch

Akquisition

Auftrag

Profit

Wolf W. Lasko/Peter Busch

Akquisition Auftrag Profit

Wie Sie Kunden und Projekte
mit Ihren Lösungen gewinnen



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Oktober 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2002

Lektorat: Margit Schlomski/Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-322-82404-2 e-ISBN-13: 978-3-322-82403-5

DOI: 10.1007/978-3-322-82403-5

Vorwort

Warum haben in der Bundesrepublik in der jüngsten Vergangenheit so viele Firmen Pleite gemacht, warum steigt scheinbar unaufhörlich die Zahl der Insolvenzen? Dumme Frage, werden Sie vielleicht denken. Die Antworten liegen doch auf der Hand. Und dann geht das Gemjammer los: die schwache Konjunktur, die Schwierigkeiten auf den Absatzmärkten, die Abhängigkeit Deutschlands von der Weltwirtschaft. Alles gute Gründe, aber sie sind nicht hinreichend, das Problem wirklich auf den Punkt zu bringen, es an der Wurzel zu packen.

Meine Erklärung dafür ist ganz einfach. Es mangelt in vielen Unternehmen an wirklich fähigen Akquisiteuren. Darin sehe ich den wesentlichen Grund für viele ökonomische Desaster und Fehlentwicklungen.

Akquirieren heißt: Aufträge, Kunden, Projekte zu gewinnen, den Quellgrund jedes gesunden Unternehmens zum Sprudeln bringen. Jeder erinnert sich noch an den Aufbruch, den es in der Wirtschaft Mitte der 90er gegeben hat. Viele wagten den Sprung in die Selbstständigkeit, vor allem im IT-Bereich, weil dort die Gewinnchancen und Wachstumsmärkte unendlich groß zu sein schienen. Stichwort „New Economy“. Damals wurden zahlreiche Companies gegründet. Deren Business Cases und Start-ups wurden von Venturekapitalfirmen betreut, die dort unter anderem die finanzielle Beratung übernahmen, eine ganze Menge Geld hineinsteckten und glaubten: Wer eine gute Idee hat, gewinnt den Markt. In diesen Bahnen wurde damals gedacht, und viele denken auch heute noch so. Sie unterliegen einem gewaltigen Irrtum.

Unsere Idee, auf diese Entwicklung zu reagieren, war schnell geboren. Wir boten den Venturekapitalfirmen, die nicht so erfolgreich waren, Akquisitions-Coaching an. Doch stießen wir aus besagten Gründen auf taube Ohren. Zu Unrecht, wie sich mittlerweile gezeigt hat. Denn

damals wie heute gilt: Wer nicht akquirieren kann, wird über kurz oder lang seinen Laden schließen müssen. Und genau das ist in den letzten Jahren bei vielen Unternehmen, die hoffnungsvoll starteten, passiert. Wer keine Ahnung von Akquisition hat, er ihr geringe Bedeutung beimisst und nicht weiß, wie eminent wichtig sie ist, der muss scheitern. Wer nicht genügend mitdenkt, *ob* und vor allem *wie* er mit seiner Geschäftsidee, mit seinem Business Case auch Aufträge gewinnen kann, ist auf der Verliererseite. Wer nicht weiß, dass in der Regel viele Kontakte zum Kunden notwendig sind, bevor ein Auftrag zu Stande kommt, sollte sein Glück besser bei der Lotterie versuchen.

Denken Sie daran, dass es unerlässlich ist, neben einer guten Idee auch Aufträge zu haben. Es ist ein fundamentaler Trugschluss zu glauben und darauf zu hoffen, es genüge, gute Ideen und exzellente Mitarbeiter zu haben, die „was drauf haben“. Nur wer Aufträge gewinnen kann, kann Firmen zum Erfolg führen. Und was Sie tun müssen, um Kunden zu gewinnen, Angebote zu präsentieren, Aufträge zu erhalten und Profit für Ihr Unternehmen zu erwirtschaften, erfahren Sie in diesem Buch. Wir haben für Sie eine konkrete Schritt-für-Schritt-Anleitung erarbeitet, die Ihnen die Gelegenheit bietet, genau an den Stellen einzusteigen, bei denen Sie Verbesserungsbedarf für sich sehen. Aber auch wenn Sie das Thema „Akquisition“ einmal grundlegend für sich erschließen möchten, sind Sie hier richtig.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und viele profitable Aufträge für Ihr Unternehmen.

Leichlingen, im September 2002

Wolf W. Lasko und Peter Busch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort _____	5
Prolog _____	11
Kapitel 1: Gestalten Sie Ihre Profit-Potenziale mit der Pipeline! _____	21
1. Selektion der Richtigen _____	23
2. Stufen oder Chaos: Wählen Sie! _____	24
3. Arithmetik der Gewinner _____	26
4. Pools – die alte deutsche Pensumsidee _____	27
5. Zu viel, zu wenig – das passende Volumen _____	28
6. Übertreiben, untertreiben: Wahrscheinlichkeiten _____	30
7. Den richtigen Zeitpunkt treffen _____	31
8. Engagement oder Schlaf _____	32
9. Der elegante „Pool-Mix“ _____	33
Kapitel 2: Das Projekt, den Kunden mit der Erfolgsplattform gewinnen _____	35
1. Die Idee der Erfolgsplattform _____	36
2. Dilemma in der Praxis _____	37
3. Und was steht genau drin? _____	38
4. Das Geheimnis der Systematik _____	41
Kapitel 3: Welcher Akquisitionskanal passt zu Ihnen? _____	43
1. Für die Akquisitions-Könner: Kalt _____	45
2. Aufträge erfolgreich verkaufen: Follow _____	48
3. Lassen Sie sich empfehlen: Lead _____	49
4. Der Kunde droht mit einem Auftrag: Anfrage _____	50
5. Mit Kooperationen geht's eleganter: Partner _____	50
6. Die „Netze“ nutzen: Cross _____	51
7. Vorträge, Messen, Events: Aktion _____	52
8. Gemeinschaften nutzen: Club _____	52
9. Alles auf einmal: Puzzle _____	53
10. Kundenorientierung „leben“: Added Value _____	54

Kapitel 4: Den Nutzen er-hören: Das Briefing	57
1. Nichts wissen, weiß wie ein Blatt Papier	59
2. 90 Prozent schweigen, 10 Prozent reden	60
3. Kein Ziel, kein Angebot, kein Auftrag	61
4. Kaufstrategien „ertrüffeln“	64
5. Denkstrukturen sind Landkarten	66
6. Kundenwünsche präzise auf den Punkt bringen	68
7. Kurz und knackig präsentieren	70
8. Lassen Sie den Kunden priorisieren	71
9. Referenzen – der Beleg für Könnerschaft	72
10. Preis, Profit, Kalkulation	73
11. Spiegeln, spiegeln, spiegeln ...	74
12. Small Talk – das kleine Gespräch auf der Beziehungsebene	78
13. Die Ja-Brücke	79

Kapitel 5: Politische Seilschaften identifizieren und die Schlüsselinformationen herausfinden	81
1. ZDF: Zahlen, Daten, Fakten	83
2. Interview ist nicht gleich Interview	84
3. Briefing goes on	86
4. Stab oder Linie	86
5. Was nicht „dringend“ ist, wird nicht zum Auftrag	87
6. Den Coach, Alliierten, Trend erkennen	88
7. Die Collage der Entscheider – das Political Poster	88
8. Hidden Agendas	91
9. Probleme gekonnt lösen	91
10. Die Treiber identifizieren	92
11. Konflikte in positive Energie umwandeln	93
12. Verdeckte Ermittlungen	96

Kapitel 6: Konzept, Idee und Plan ...	99
1. Es geht um konkrete Ergebnisse	101
2. Die Winning Edge	102
3. Viele Wege führen nach Rom	103
4. Transfer und Change	104
5. Umsetzung im Projekt	106
6. Speed, Tempo, Geschwindigkeit	108

7. Platz lassen für Änderungen: Improvisation	108
8. Optionen bieten Wahlfreiheiten	109
9. Widerstände einbauen	110
10. Wettbewerbssituationen nutzen	110
11. Nur Mut!	111

Kapitel 7: Nur ein präzises Angebot ist ein hochgradiges

Akquisitions-Instrument	113
1. Alles auf einer Seite: Die Management Summary	115
2. Zu kurz, zu lang – der richtige Umfang	116
3. Stringente Struktur	116
4. Das attraktive Titelblatt	118
5. Der Leitfaden durch das Angebot	120
6. Visuelle Bilder – Ihre Idee für Ihre Kunden ankern	120
7. Logik und Stringenz	121
8. Key-Worte	122
9. Power-Worte	123
10. Das Booklet – die kleine Schwester des Angebots	125
11. Last, but not least: Special, Back-up	126

Kapitel 8: Wie Sie sich professionell in Szene setzen

1. Zum Start: Die kompetente Rollenverteilung	128
2. Merkfähig vorstellen	130
3. Agenda, Navigator, Key Issue	132
4. Intelligenter Medien-Mix und eloquente Sprache	134
5. Nochmal spiegeln, spiegeln, spiegeln ...	136
6. Dosierte Provokation – Direktheit schafft Klarheit	137
7. Bild – Story – Emotion	138
8. Jetzt das Wissen des Briefings nutzen	141
9. Was tun, wenn Sie im „stuck“ stecken?	142
10. „Bridgen“ Sie das Erwartete	143
11. „Dry run“	144
12. Personenzahl, Raum und Sitz – ein paar Kniffe	145
13. Einwände integrieren und Zustimmung erzeugen	147
14. Das Wichtigste im Kopf verankern	148
15. In die Zukunft denken	149
16. Showeffekte – Präsentationen lebendig gestalten	150
17. Ressource, Power und positive Einstimmung	151

Kapitel 9: Den Endspurt intelligent managen – das Closing	153
1. Preise zum Schluss variabel gestalten	155
2. Wie viele Abschluss-Techniken setzen Sie ein?	157
3. Balancieren oder: Die Dosis muss stimmen	159
4. Sympathiewerbung beim Kunden	160
5. Kurskorrekturen gehören dazu	161
Kapitel 10: Der professionelle Umgang mit den Jas und Neins	163
1. Sie haben den Auftrag!	165
2. Nicht geklappt – auf ein Neues	165
3. Why?	166
4. Viele Bälle in der Luft halten	166
5. Das Pendel des Lebens	167
Kapitel 11: Vertrauen bilden mit Charisma	169
1. Charisma ist erlernbar	170
2. Leidenschaft, Initiative: Nutzen Sie Ihre Talente!	170
3. Mut zum Risiko	177
4. Selbstverantwortung statt Schuldzuweisung und Rechtfertigung	178
5. Commitment: Stehen Sie zu Ihrem Wort	179
6. Klarheit, Mission, Auftrag	180
7. Vertrauen und Ehrlichkeit	181
Kapitel 12: Überzeugen durch Know-how	183
1. Persönliche Erfahrung ist unschlagbar	184
2. Kompetenztiefe – bis wohin?	186
3. Transfer, Dolmetschen	187
Epilog	189
Literaturverzeichnis	191
Die Autoren	193