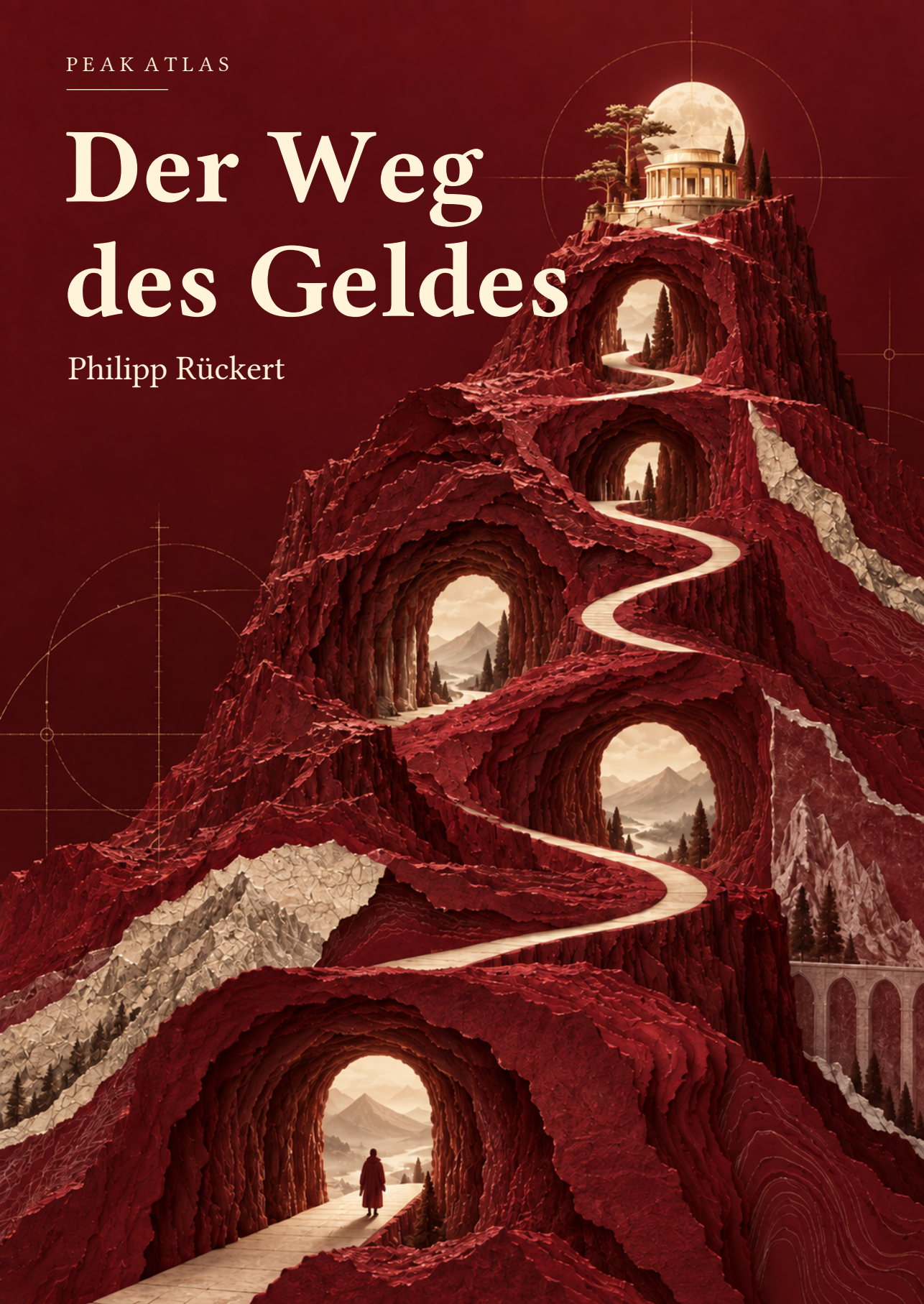


PEAK ATLAS

Der Weg des Geldes

Philipp Rückert



Bevor du anfängst

Auf deinem Schreibtisch liegen wahrscheinlich genug Möglichkeiten für mehrere Arbeitstage. Eine Rechnung ist offen. Ein Angebot müsste besprochen werden. Ein Kunde wartet auf eine Ergänzung. Ein neuer Kontakt hat Interesse. Und irgendwo gibt es eine Liste mit Menschen, bei denen du dich längst melden wolltest.

Du wirst heute nicht alles schaffen.

Die interessante Frage ist deshalb, welche Handlung welchen Vorgang tatsächlich weiterbringt. Und welche davon unter den heutigen Umständen zuerst dran ist.

Dieses Buch schaut auf Kauf- und Zahlungsverfahren in beratungsintensiven Dienstleistungen: in Agenturen, Beratungen, Unternehmen für Individualsoftware und ähnlichen Geschäften. Dort entsteht ein Auftrag oft durch mehrere Gespräche, Rückfragen und Vereinbarungen. Danach ist die Arbeit noch nicht automatisch abrechenbar und eine Rechnung noch nicht automatisch bezahlt.

An diesen Übergängen bleibt erstaunlich viel liegen. Manchmal fehlt eine wichtige Entscheidung. Manchmal nur eine Information, ein Versand oder ein klarer Termin. Von außen sieht beides aus wie „Wir sind dran“.

Der Weg des Geldes gibt dir eine Landkarte dafür. Vier Phasen, zehn Schritte und für jede Etappe ein erkennbarer Folgezustand. Dazu kommt die tägliche Entscheidung, wo dein Einsatz jetzt sinnvoll ist: Betrag, Zahlungschance, Aufwand und echtes Zeitfenster gehören zusammen betrachtet.

Das Ziel ist nicht, dass du nach dem Lesen zehn Begriffe aufsagen kannst. Du sollst bei einem konkreten Vorgang sehen, was fehlt, und daraus einen brauchbaren nächsten Schritt machen. Auch die zurückgestellte Sache bekommt ihren Platz. Bewusst später ist etwas anderes als unbemerkt vergessen.

Die ersten Kapitel helfen dir beim Hinsehen. Danach gehen wir von der Zahlung rückwärts durch den Weg: Geld holen, Abschließen, Chancen entwickeln, Pipeline füllen. Zum Schluss bauen wir daraus einen Arbeitsrhythmus, der auch eine gewöhnliche Woche mit Absagen, Verschiebungen und halbfertigen Dingen aushält.

Du kannst das Buch der Reihe nach lesen. Du kannst auch bei der Stelle beginnen, an der gerade ein Vorgang hängt. Die Übersicht am Ende hilft beim Einordnen. Die Kapitelnummern gehören zur Lesereihenfolge; die zweistelligen Schrittnummern im Text gehören zum Framework.

Halte beim Lesen einen echten Vorgang im Kopf. Dann merkst du schneller, ob du gerade nur zustimmst oder schon anders hinschaust. Wenn du zwischendurch unterbrichst, um eine offene Frage zu klären, wird dir das Buch keine mangelnde Lesedisziplin vorwerfen.

Eine gute neue Einsicht darf Spuren im Kalender hinterlassen.

Jedes Kapitel endet mit einer kurzen Checkliste für einen echten Vorgang. Setze einen Haken, wenn du die Handlung ausgeführt oder die nötige Vereinbarung festgehalten hast. Den vollständigen Tagescheck und Wochencheck erhältst du als separate Arbeitsdokumente. Beide enthalten alle nötigen Prüfpunkte und Erklärungen und lassen sich unabhängig vom Buch verwenden.

Zu den Geschichten

Alle Personen, Dialoge und Geschäftsfälle in diesem Buch sind erfunden. Beträge, Termine und Ereignisse dienen als angenommene Beispiele; sie beschreiben keine dokumentierten Kundenresultate. Katharina, Sebastian und Lisa stehen für wiedererkennbare Situationen, nicht für behauptete Erfahrungen bestimmter Unternehmen.

Angebotswerte sind keine sicheren Zahlungseingänge. Zahlungseingänge sind nicht automatisch Gewinn. Die Beispiele machen Entscheidungen verständlich; sie versprechen keine Abschlussquoten oder Umsatzwirkung.

Grundlagen

Grundlagen

G.01	Erreichten Zustand prüfen	15
G.02	Einzelne Kauf- und Zahlungsvorgänge erfassen	19
G.03	Vorgänge von 01 bis 10 prüfen	24
G.04	Konkurrierende Zeitfenster vergleichen	28
G.05	Große Chancen auf belegte Aussicht prüfen	34
G.06	Tatsächliche Dringlichkeit prüfen	38

I • Geld holen

I.01 • Zahlungen einfordern

I.01a	Zahlungseingang und offene Beträge prüfen	43
I.01b	Zahlungshindernis persönlich klären	48
I.01c	Zahlungszusage nachverfolgen	53

I.02 • Rechnungen stellen

I.02a	Abrechenbaren Vorgang fakturieren	57
I.02b	Rechnungsempfänger und Zustellung klären	61

I.03 • Leistung abrechenbar machen

I.03a	Abrechnungsvoraussetzung erfüllen	65
I.03b	Vereinbarte Abnahme einholen	70
I.03c	Zusatzleistung und Bedingungen klären	74
I.03d	Vereinbarte Vorauszahlung abrechnen	78
I.03e	Wiederkehrende Abrechnungszeiträume prüfen	83

II • Abschließen

II.04 • Auftrag bestätigen lassen

II.04	Vereinbarte Auftragsbestätigung einholen	89
-------	--	----

II.05 • Angebote closen

II.05a	Inhaltliche Zustimmung zum Angebot klären	93
II.05b	Beteiligte an der Entscheidung einbeziehen	97
II.05c	Preiseinwand klären	102
II.05d	Preiszugeständnis auf Wirkung prüfen	107
II.05e	Angebotsänderung auf offene Entscheidung begrenzen	111
II.05f	Chance als Weiter, Später oder Nein einordnen	116
II.05g	Ausbleibende Rückmeldung klären	121

III • Chancen entwickeln

III.06 • Angebote senden

III.06a	Bedarf und Angebotsgrundlage klären	125
III.06b	Umfang, Preis und nächsten Schritt verständlich machen	129
III.06c	Angebotsprüfung und Rückmeldung vereinbaren	133
III.06d	Vorarbeit vor Beauftragung begrenzen	138

III.07 • Verkaufsgespräche führen

III.07a	Gewünschtes Kundenergebnis klären	143
III.07b	Bedarf, Passung und Kaufrahmen prüfen	147
III.07c	Gespräch vorbereiten und Ergebnis einordnen	151
III.07d	Ausgefallenes Gespräch neu abstimmen	156

III.08 • Termine vereinbaren

III.08	Konkreten Gesprächstermin vereinbaren	159
--------	---------------------------------------	-----

Übergreifende Anwendung

P.01	Einstieg nach tatsächlich erreichtem Zustand wählen	162
------	---	-----

IV · Pipeline füllen

IV.09 · Interesse wecken

IV.09a	Bestätigtes Interesse von Höflichkeit unterscheiden	167
IV.09b	Kontaktansprache formulieren	170
IV.09c	An offene Frage anknüpfen und nachfassen	174

IV.10 · Neue Leads gewinnen

IV.10a	Passende Kontakte tatsächlich ansprechen	178
IV.10b	Passung möglicher Zielkunden prüfen	183
IV.10c	Bedarf an neuen Leads und Bearbeitungsstau unterscheiden	187

Übergreifende Anwendung

P.02	Zusatzbedarf beim Bestandskunden einordnen	191
P.03	Reaktivierte Verkaufschance neu prüfen	194

Umsetzung im Alltag

Übergreifende Anwendung

P.04	Feste Akquiseblöcke terminieren	198
P.05	Handlung, zuständige Person und Termin vereinbaren	203
P.06	Belegten Engpass und Ursache prüfen	208
P.07	Fortschritt und offene Folgeschritte prüfen	213
P.08	Zurückgestellte Vorgänge und Zusagen nachhalten	217
P.09	Heutige nächste Handlung ausführen	223
	Zum Nachschlagen	230

Der Weg des Geldes

Vier Phasen. Zehn konkrete Schritte.



I Geld holen

- 01 Zahlungen einfordern
- 02 Rechnungen stellen
- 03 Leistung abrechenbar machen

II Abschließen

- 04 Auftrag bestätigen lassen
- 05 Angebote closen

III Chancen entwickeln

- 06 Angebote senden
- 07 Verkaufsgespräche führen
- 08 Termine vereinbaren

IV Pipeline füllen

- 09 Interesse wecken
- 10 Neue Leads gewinnen

Prüfen: 01 → 10. Handeln: nach begründeter Priorität.

Nähe zeigt den Ansatzpunkt. Ein echtes Zeitfenster kann Vorrang haben.

Vorwärts entwickeln. Vom Geld zurück prüfen.

KUNDENWEG

Vom ersten Kontakt zum Geldeingang.



PRÜFRICHTUNG 01 → 10

Beginne bei offenen Zahlungen und prüfe zurück bis zur Akquise.

DANACH ENTSCHEIDEN

Betrag • belegte Aussicht • Aufwand • echtes Zeitfenster

Die Reihenfolge der Prüfung ist keine starre Aufgabenrangliste.

Was jetzt Vorrang bekommt

Was verändert die nächste Handlung tatsächlich?

Betrag

Welcher Wert steht im Raum?
Angebotswert ist noch kein
verfügbares Geld.

Belegte Aussicht

Was ist bestätigt? Was fehlt
noch? Keine erfundene
Abschlussquote.

Aufwand

Welcher Einsatz ist nötig, um
den nächsten sinnvollen
Zustand zu erreichen?

Echtes Zeitfenster

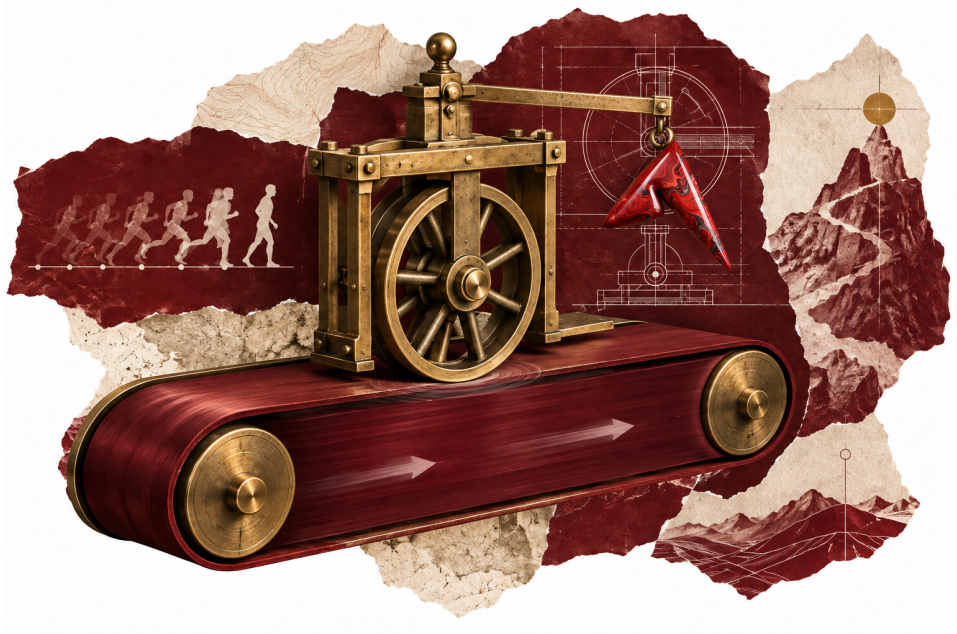
Was passiert bei beiden
Vorgängen konkret, wenn du
wartest?

Dann: begründet handeln.

Zurückgestellte Vorgänge erhalten Handlung, Person und einen konkreten Termin. Eine echte Frist allein macht eine schwache Chance nicht tragfähig.

Grundlagen

Erreichten Zustand prüfen



Freitag, 17.46 Uhr. Katharina schaut auf ihre Liste. Zweiunddreißig Häkchen. Sie hat Angebote überarbeitet, Termine verschoben, eine neue Ansicht für die Pipeline gebaut und eine sehr schwierige Entscheidung über die Farbe von „In Bearbeitung“ getroffen.

Dann öffnet sie das Geschäftskonto.

Das hat den Arbeitseinsatz offenbar nicht mitbekommen.

Katharina führt eine Agentur. Ihr Team hat diese Woche wirklich gearbeitet. Gute Arbeit sogar. Nur erzählt ihre Aufgabenliste nicht, was dadurch bei den einzelnen Kunden anders geworden ist. Ein Angebot wurde schöner. Ob der Kunde damit entscheiden kann, weiß sie nicht. Eine Rechnung wurde intern geprüft. Verschickt wurde sie nicht. Drei Nachrichten gingen an einen Interessenten. Der weiß noch immer nicht, warum ein Gespräch für ihn sinnvoll wäre.

Das Problem sind nicht die Häkchen. Das Problem ist, dass jedes gleich viel zählt.

„Angebot überarbeitet“ und „Kunde hat zugesagt“ passen beide in eine erledigte Zeile. Dazwischen liegt möglicherweise noch ein ganzer Kaufprozess.

Stell dir vor, du würdest am Bahnhof jede Bewegung eines Zuges feiern. Türen zu: Fortschritt. Türen auf: Fortschritt. Fahrer wechselt die Mütze: außergewöhnlich starke Woche. Irgendwann möchte trotzdem jemand in Hannover ankommen.

Bei einem Kauf- und Zahlungsvorgang kannst du präziser sein.

- Vorher fehlte ein konkretes Angebot. Jetzt liegt es dem Kunden vor.
- Vorher fehlte eine Bestätigung. Jetzt ist der Auftrag in der vereinbarten Form bestätigt.
- Vorher stand die Zahlung aus. Jetzt ist sie auf dem Konto.

Das sind verschiedene Fortschritte. Keiner davon muss so tun, als wäre er schon der letzte.

Manche Arbeit schafft erst die Voraussetzungen dafür. Ein besserer Angebotsbaustein kann später Zeit sparen. Eine neue Fähigkeit kann ein ganz anderes Geschäft ermöglichen. Diese Arbeit verliert ihren Wert nicht, nur weil heute keine Zahlung folgt. Sie beantwortet eine andere Frage.

Wenn du wissen möchtest, was einen konkreten Vorgang weitergebracht hat, hilft dir deshalb ein kleiner Sprachwechsel: Ersetze für einen Moment „Was haben wir gemacht?“ durch „Was liegt jetzt vor?“

Nimm drei erledigte Aufgaben von heute. Schreib jeweils einen Satz dazu, der beim Kunden oder am Vorgang beginnt. „Der Kunde hat ...“ „Die Rechnung ist ...“ „Der Termin steht ...“ Wenn nur dein eigener Fleiß in den Satz passt, war die Aufgabe vielleicht Vorbereitung. Dann darf sie auch so heißen.

Katharina lässt ihre neue Pipelinefarbe stehen. Sie ist wirklich schön geworden. Danach verschickt sie die geprüfte Rechnung.

Erstmals an diesem Nachmittag kann jemand auf der anderen Seite etwas damit anfangen.

Deine Checkliste

- ☐ Wähle drei heute erledigte Aufgaben aus deiner Liste.
- ☐ Notiere zu jeder Aufgabe, was beim Kunden oder am Vorgang jetzt nachweislich anders ist.
- ☐ Kennzeichne reine Vorbereitung als Vorbereitung; halte einen erreichten Zustand getrennt davon fest.
- ☐ Leite für einen noch offenen Übergang eine konkrete nächste Handlung ab.

Einzelne Kauf- und Zahlungsvorgänge erfassen



„Wie läuft es mit dem Kunden?“

„Gut.“

Diese beiden Sätze reichen in vielen Unternehmen für einen Statusbericht. Sie reichen auch für eine Unterhaltung über eine Zimmerpflanze. Für die nächste sinnvolle Handlung sind sie etwas knapp.

Sebastian entwickelt Individualsoftware. Bei einem seiner Kunden ist die Lage tatsächlich gut: Der laufende Wartungsauftrag funktioniert. Gleichzeitig ist eine Rechnung offen, ein Erweiterungsprojekt noch nicht bestätigt und ein weiteres Vorhaben erst eine Idee des Fachbereichs.

Sebastian hat den Kunden in seiner Übersicht auf „Bestandskunde“ gesetzt.

Das stimmt. Es hilft ihm nur nicht weiter.

Die offene Rechnung braucht einen geklärten Zahlungstermin. Für die Erweiterung fehlt die vereinbarte Bestätigung. Bei der neuen Idee muss erst herausgefunden werden, ob Bedarf und Kaufrahmen tragen. Drei Vorgänge, drei Zustände, drei verschiedene Gespräche. Ein angenehmes Verhältnis zum Ansprechpartner erledigt keinen davon automatisch.

Hier lohnt sich eine Trennung, die zunächst nach mehr Ordnung klingt und später erstaunlich viel Verwirrung spart: Betrachte den Kunden als Beziehung und den einzelnen Kauf- oder Zahlungsvorgang als das, was du bewegen willst.

Du musst dafür keine neue Software kaufen. Drei sauber benannte Einträge genügen:

- „Wartung August – Zahlung“
- „Erweiterung Lageransicht – Auftrag“
- „Neues Kundenportal – Bedarf klären“

Auf einmal ist sichtbar, worüber du sprichst.

Auch die nächste Handlung lässt sich jetzt jemandem geben. Die Buchhaltung muss keine Portalidee qualifizieren. Der Entwickler muss keine Erinnerung verschicken, nur weil sein Name zufällig beim Kunden steht.

Die Trennung hat noch einen Vorteil: Ein stockender Vorgang färbt nicht die ganze Beziehung grau. Vielleicht wird das Portal nie gebaut. Die Wartung läuft trotzdem weiter. Vielleicht wartet die Rechnung auf eine fehlende Zuordnung. Das ist noch kein Urteil über die Zahlungsbereitschaft des gesamten Unternehmens.

Natürlich darfst du Dinge gemeinsam besprechen. Wenn dieselbe Person alles klären kann, brauchst du keine drei künstlich getrennten Anrufe. Entscheidend ist, dass anschließend für jeden Vorgang feststeht, was erreicht wurde und was noch offen ist.

Öffne deinen wichtigsten Bestandskunden. Zähle die Vorgänge, über die ihr gerade redet. Hat jeder einen eigenen Stand, einen nächsten Schritt und einen Termin? Oder trägt eine einzige Zeile gerade die gesamte Geschäftsbeziehung auf dem Rücken?

Sie sieht vielleicht belastbar aus. Sie ist aber immer noch eine Tabellenzeile.

Deine Checkliste

- ☐ Öffne einen Kunden, bei dem mehrere Kauf- oder Zahlungsvorgänge laufen.
- ☐ Erfasse diese Vorgänge einzeln mit ihrem jeweiligen tatsächlichen Stand.
- ☐ Notiere für jeden aktiven Vorgang die nächste Handlung, die zuständige Person und den Termin.
- ☐ Prüfe, was sich gemeinsam besprechen lässt; halte die Ergebnisse trotzdem je Vorgang fest.

Ein Kunde, drei Vorgänge

Ein Kunde. Drei getrennte Dinge, die weiterkommen sollen.

Wartung August

01 • Zahlungen einfordern

Rechnung offen. Zahlungstermin klären.

Erweiterung Lageransicht

04 • Auftrag bestätigen lassen

Inhaltliches Ja liegt vor. Vereinbarte Bestätigung einholen.

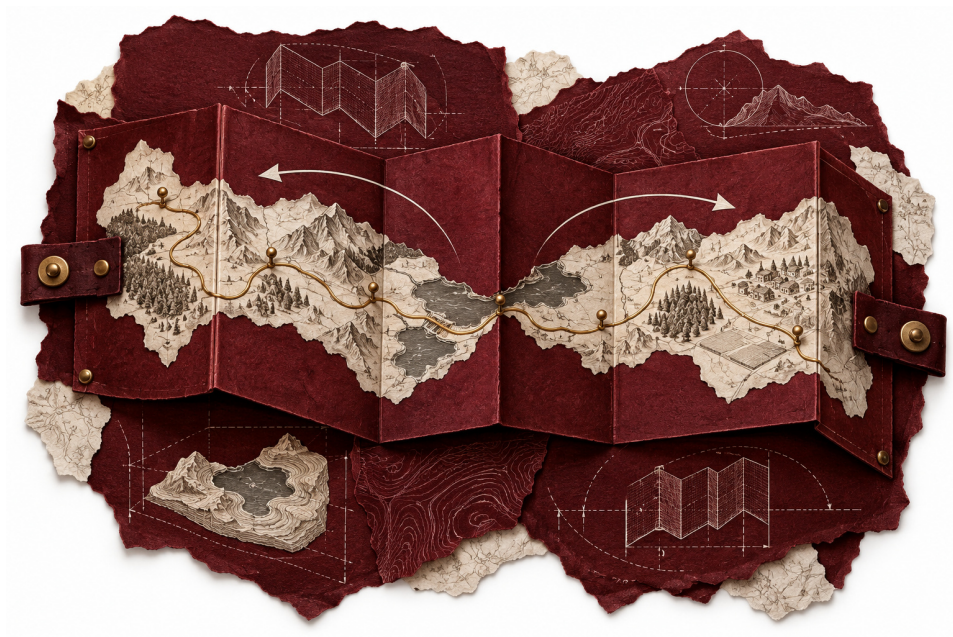
Neues Kundenportal

Bedarf klären

Frühe Idee des Fachbereichs. Bedarf und Kaufrahmen prüfen;
Einstieg am tatsächlichen Stand.

Ein gemeinsamer Anruf ist möglich. Stand, nächste Handlung, Person und Termin bleiben je Vorgang getrennt.

Vorgänge von 01 bis 10 prüfen



Ein Kunde entdeckt dich, interessiert sich, spricht mit dir, bekommt ein Angebot, entscheidet, beauftragt, erhält die vereinbarte Leistung und bezahlt.

Wenn alles glattgeht, klingt das wie ein Satz. Im Kalender kann es ein Quartal sein.

Der Weg des Geldes beschreibt diesen Kundenweg in zehn Schritten. Die Nummerierung läuft dabei auf die Zahlung zu: von 10 über 09 und die folgenden Etappen bis 01. Danach liegt das Geld auf dem Konto.

Wenn du morgens prüfst, wo du etwas bewegen kannst, schaust du in die andere Richtung. Du beginnst bei zugestellten, noch unbezahlten Rechnungen. Dann prüfst du, was bereits abgerechnet werden kann, welche Voraussetzung dafür noch fehlt, welche Bestätigung aussteht und welche Angebote auf eine Entscheidung warten. Anschließend gehst du weiter bis zu den neuen Kontakten.

Das ist die Prüfreihefolge 01 → 10.

Sie hat einen einfachen Nutzen: Du übersiehst nicht die fertige Rechnung, während du voller Tatendrang einen Menschen anschreibst, der noch nicht weiß, dass es dich gibt.

Die Reihenfolge verleiht einer Aufgabe aber kein Dauerabonnement auf Platz eins. Ein Kunde ist vielleicht erst morgen erreichbar. Bei einem guten Angebot läuft heute eine echte Gelegenheit zur Klärung ab. Oder eine offene Abrechnung braucht zwei Minuten, während die ältere Rechnung zunächst eine sachliche Prüfung verlangt.

Die Nummer sagt dir, in welcher Etappe du suchst. Sie nimmt dir die Entscheidung nicht ab.

Auf der Landkarte gibt es außerdem Seiteneingänge. Bucht jemand direkt ein Erstgespräch, musst du mit ihm nicht noch einmal einen Termin vereinbaren. Ein Bestandskunde mit klarem Zusatzbedarf muss nicht höflichkeitshalber zurück zum Erstkontakt. Du steigst dort ein, wo der tatsächliche Stand es erlaubt.

Umgekehrt ist „Wir kennen uns schon lange“ keine Abkürzung an einer fehlenden Entscheidung vorbei. Abkürzen darfst du erreichte Etappen. Offene Fragen musst du weiterhin beantworten.

Fahre heute einmal mit dem Finger vom Zahlungseingang rückwärts durch deine Vorgänge. Frag an jeder Stelle:

- Was liegt vor?
- Was fehlt?
- Was könnte ich als Nächstes tatsächlich verändern?

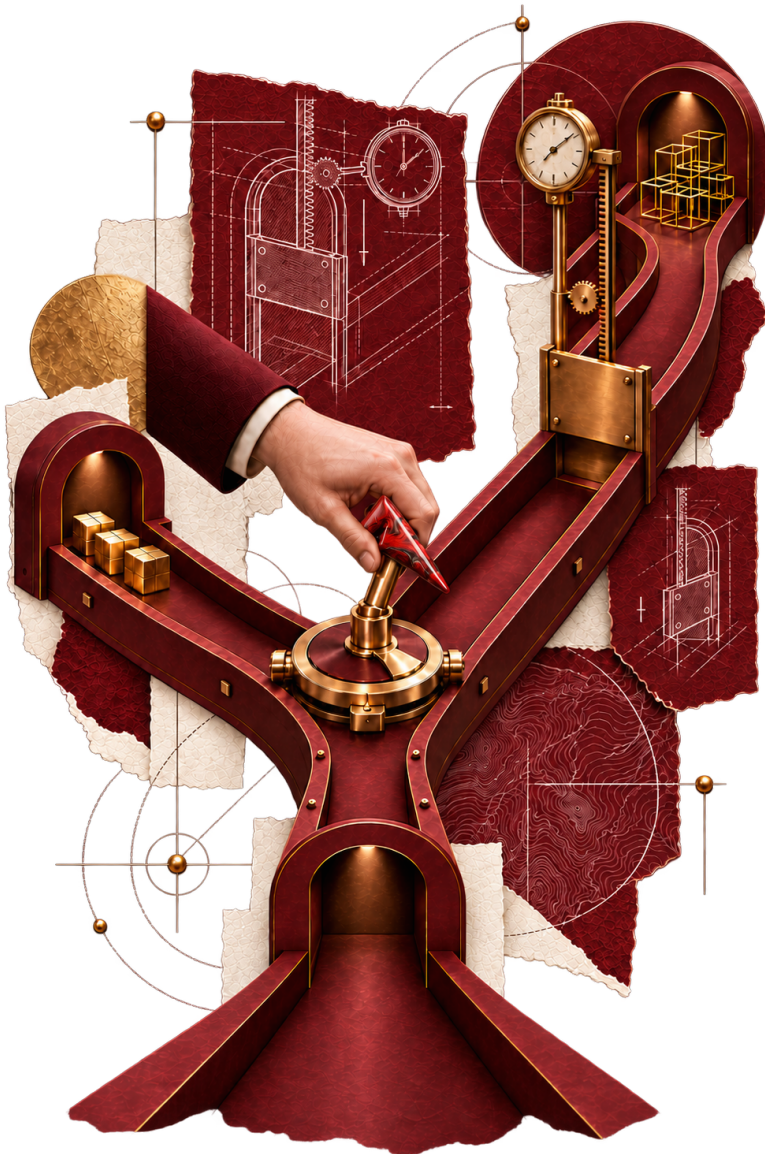
Lass dich dabei nicht von der Zahl der Einträge beeindrucken. Entscheidend ist, welche davon jetzt eine sinnvolle Bewegung erlauben.

Und lass im Kalender den Platz für neue Gespräche stehen. Die rückwärts gelesene Landkarte sorgt dafür, dass vorhandene Chancen weiterkommen. Sie zaubert am anderen Ende keine neuen hinzu.

Deine Checkliste

- ☐ Gehe deine vorhandenen Vorgänge von Schritt 01 bis Schritt 10 durch.
- ☐ Notiere an jeder offenen Stelle, welcher Zustand belegt ist und was als Nächstes fehlt.
- ☐ Wähle anhand von Betrag, Aussicht, Aufwand und echtem Zeitfenster einen sinnvollen nächsten Einsatz.
- ☐ Kontrolliere, dass der nächste Akquiseblock weiterhin einen festen Platz hat.

Konkurrierende Zeitfenster vergleichen



Montag, 9.40 Uhr. Vor dir liegen 900 Euro und 18.000 Euro. Leider beides auf Papier.

Die 900 Euro stehen auf einer überfälligen Rechnung. Du greifst schon zum Telefon. Das geht schnell. Danach wäre wenigstens etwas erledigt.

Daneben liegt das Angebot über 18.000 Euro. Bedarf und Budget sind geklärt. Eine Frage ist offen: „Sind die beiden Workshops enthalten?“ Der Entscheider kann bis zehn sprechen. Danach erst nächste Woche.

Beim Rechnungskunden erreichst du den ganzen Vormittag jemanden. Der Anruf um 10.30 hat hier keinen erkennbaren Nachteil. Die Rechnung ist näher am Geld. Das Angebot näher an einer geschlossenen Tür.

Du rufst den Entscheider an.

„Einer ist enthalten. Den zweiten können wir ergänzen.“

„Gut. Schicken Sie mir bitte beide Möglichkeiten.“

Um 9.52 schickst du die Ergänzung. Noch kein Auftrag und erst recht kein Geld auf dem Konto. Aber die offene Frage ist geklärt. Sonst hätte sie bis nächste Woche überlebt. Rückfragen sind erstaunlich genügsam.

Die Rechnung bekommt ihren Anruf um 10.30 Uhr. Sie ist nicht beleidigt. Sie braucht einen Termin.

Die größere Zahl allein war nicht der Grund. Entscheidend war, was bis nächste Woche hätte warten müssen.

Geldnähe zeigt dir, wo du prüfst. Ein echtes Zeitfenster kann verändern, wo du anfängst.

Warum das Angebot zuerst dran ist

Beide Vorgänge verdienen einen Anruf. Nur einer braucht ihn vor zehn.

Bei den 900 Euro ist die Rechnung zugestellt, die Zahlung steht aus. Der nächste Schritt ist ein kurzer Anruf, um einen Zahltermin zu klären. Der Kunde ist den ganzen Vormittag erreichbar.

Bei den 18.000 Euro sind Bedarf und Budget geklärt, eine Zusage fehlt. Ein kurzes Gespräch plus Angebotsergänzung kann die Workshop-Frage aus dem Weg räumen. Danach ist der Entscheider erst nächste Woche wieder erreichbar.

Die Angebotsfrage wartet sonst eine Woche. Der Rechnungsanruf passt noch in diesen Vormittag. In diesem Fall lässt sich beides erhalten. Wäre der Rechnungskontakt ebenfalls zeitkritisch oder die Angebotschance kaum belegt, müsste die Entscheidung neu getroffen werden.

„Später“ ist keine Uhrzeit.

Du hast entschieden, was zuerst dran ist. Gut. Jetzt braucht der andere Vorgang einen Termin. Sonst wird aus „nicht jetzt“ ziemlich unauffällig „gar nicht“.

1. **Jetzt:** offene Angebotsfrage klären.
2. **Heute, 10.30 Uhr:** Rechnungskunden anrufen.

Beide Vorgänge bleiben auf dem Tisch. Sie stehen nur nicht mehr gleichzeitig vor derselben Tür.

Welche zwei Vorgänge konkurrieren heute bei dir? Prüfe Betrag, Aussicht, Aufwand und tatsächliches Zeitfenster. Gib einem den nächsten konkreten Schritt und dem anderen einen Termin in deinem Kalender. Übernimmt jemand anderes, gehört ein Name dazu. Beginne jetzt mit einer echten Handlung. Zehn Minuten reichen zum Anfangen.

Eine frisch eingefärbte Tabellenzeile zählt noch nicht als Kundenkontakt.

Dein fester Akquiseblock bleibt stehen. Bestehende Vorgänge ersetzen keine neuen Kundengespräche.

Deine Checkliste

- ☐ Lege zwei heute konkurrierende Vorgänge nebeneinander und notiere ihren tatsächlichen Stand.
- ☐ Vergleiche Betrag, belegte Aussicht, Aufwand und das konkrete Ende jedes Zeitfensters.
- ☐ Prüfe die Folge des Wartens bei beiden Vorgängen, bevor du eine zeitkritische Chance vorziehst.
- ☐ Gib dem zurückgestellten Vorgang eine nächste Handlung, einen konkreten Termin und gegebenenfalls eine zuständige Person.
- ☐ Beginne den begründet vorgezogenen Schritt; halte deinen festen Akquiseblock frei.

900 Euro und 18.000 Euro im Vergleich

Montag, 9.40 Uhr. Beide Vorgänge bleiben wichtig.

	900 € Rechnung	18.000 € Angebot
Stand	Rechnung zugestellt; Zahlung fehlt.	Bedarf und Budget geklärt; Workshop-Frage offen, Zusage fehlt.
Nächster Einsatz	Kurzer Anruf: Zahltermin klären.	Kurzes Gespräch plus Angebotsergänzung.
Erreichbarkeit	Den ganzen Vormittag.	Bis 10 Uhr, danach erst nächste Woche.
Folge des Wartens	Anruf um 10.30 Uhr hier ohne erkennbaren Nachteil.	Offene Angebotsfrage wartet sonst eine Woche.

Deshalb im konkreten Fall: Angebotsfrage jetzt klären und Rechnungskunden heute um 10.30 Uhr anrufen. Andere Zeitfenster oder schwächere Aussicht können die Reihenfolge verändern.

Jetzt – und heute um 10.30 Uhr

„Später“ bekommt eine Uhrzeit.



Jetzt Offene Workshop-Frage klären; die beiden Möglichkeiten ergänzen.

Heute, 10.30 Uhr Rechnungskunden anrufen und Zahltermin klären.

Um 9.52 Uhr ist die Ergänzung versandt: noch kein Auftrag, noch kein Geld. Beide Vorgänge bleiben erhalten. Der feste Akquiseblock bleibt stehen.

Große Chancen auf belegte Aussicht prüfen



Lisa klappt ihren Laptop auf. „Da könnten hunderttausend Euro drin sein.“

Es ist ein angenehmer Satz. Groß genug, um sofort die Körperhaltung zu verbessern. Unbestimmt genug, um noch keiner Prüfung standhalten zu müssen.

Lisa berät Unternehmen. Ein Kontakt hat erwähnt, dass im nächsten Jahr vielleicht eine größere Veränderung ansteht. Über Umfang, Budget und Entscheidungsweg haben sie noch nicht gesprochen. Daneben wartet ein konkretes Angebot über 7.500 Euro auf die Klärung einer einzigen Leistungsfrage.

Die große Zahl gewinnt zunächst. Lisa beginnt eine umfangreiche Präsentation für das mögliche Großprojekt.

Dabei verwechselt sie gerade die Größe einer Vorstellung mit der Aussicht auf den nächsten Fortschritt.

Ein hoher Betrag darf deine Aufmerksamkeit bekommen. Er braucht keine künstliche Bestrafung, nur weil er noch weiter vom Konto entfernt ist. Aber frag, was ihn trägt.

- Hat jemand einen tatsächlichen Bedarf beschrieben?
- Gibt es einen passenden Kaufrahmen?
- Weißt du, wer entscheidet?
- Ist der nächste Schritt geeignet, eine offene Frage zu klären, oder baust du schon Material für ein Gespräch, das niemand vereinbart hat?

Du musst keine Abschlusswahrscheinlichkeit erfinden. „Bedarf bestätigt, Budgetrahmen offen“ ist oft hilfreicher als „67 Prozent“. Eine Nachkommastelle hat noch keinen Kunden überzeugt. Sie kann allerdings sehr beruhigend aussehen.

Auch der Aufwand gehört dazu. Ein kurzer Anruf zur Klärung des möglichen Großprojekts kann sinnvoll sein. Drei Tage unbeauftragte Konzeption sind eine andere Entscheidung. Die Chance ist dieselbe. Dein Einsatz ist es nicht.

Lisa schreibt dem Kontakt deshalb zunächst, welche zwei Fragen sie klären möchte, und schlägt ein Gespräch vor. Die Präsentation bleibt geschlossen. Danach beantwortet sie die offene Leistungsfrage im konkreten Angebot.

So behandelt sie die große Chance ernsthaft, ohne sie mit sicherem Geld zu verwechseln.

Wenn du jetzt auf deinen größten Vorgang schaust, streiche den Betrag gedanklich kurz weg. Was weißt du dann noch? Welche Aussage stammt vom Kunden, welche von dir? Und was wäre die kleinste sinnvolle Handlung, die eine wichtige Unklarheit beseitigt?

Schreib genau diese Handlung auf. Setz die Zahl anschließend wieder dazu. Sie gehört in die Entscheidung, zusammen mit Aussicht, Aufwand und Zeitfenster.

Und lass sie in der richtigen Schublade. Angebotswert ist kein Kontostand. Ein Zahlungseingang ist wiederum nicht automatisch Gewinn. Von hunderttausend Euro Konjunktiv bezahlt sich ohnehin noch nichts.

Deine Checkliste

- ☐ Öffne deine größte offene Chance und trenne Kundenaussagen von eigenen Annahmen.
- ☐ Benenne die wichtigste ungeklärte Voraussetzung für eine Entscheidung.
- ☐ Schätze den Aufwand der kleinsten sinnvollen Klärung und prüfe das tatsächliche Zeitfenster.
- ☐ Vergleiche diesen Einsatz mit einer anderen aussichtsreichen Chance und lege den nächsten Schritt fest.

Tatsächliche Dringlichkeit prüfen



„Das müssen wir heute noch rausschicken.“

Katharina kennt den Satz. Er fällt besonders gern am Freitagnachmittag, wenn die Menschen mit der Aufgabe bereits Schuhe anhaben.

„Warum heute?“

„Weil es dringend ist.“

Eine bemerkenswert runde Begründung. Sie passt genau in sich selbst.

Bei einem Angebot kann Eile einen sehr guten Grund haben.

- Der Kunde entscheidet morgen über den Umfang.
- Eine zuständige Person ist nur noch heute erreichbar.
- Ein vereinbarter Termin würde sonst verfehlt.

Dann verändert Warten etwas Reales.

Es kann aber auch sein, dass ihr intern schon lange auf die Aufgabe schaut und dieses Gefühl jetzt beim Kunden abladen möchte.

Bevor du andere Vorgänge verdrängst, vervollständige deshalb einen Satz: „Wenn wir bis morgen warten, passiert ...“

Bei einer echten Frist lässt sich meist sagen, was dadurch schwieriger, später oder unmöglich wird. Wenn die Antwort nur lautet „Dann ist es noch nicht erledigt“, kennst du bisher vor allem euren Wunsch nach einem Häkchen.

Manchmal weißt du es schlicht nicht. Dann ist die nächste Handlung eine Nachfrage. „Wann benötigen Sie die Ergänzung für Ihre Entscheidung?“ ist eine kleine Frage mit erheblichem Einfluss auf deinen Nachmittag.

Genauso wichtig ist die Gegenprüfung: Was passiert bei dem Vorgang, den du dafür verschiebst? Eine kurze Angebotsfrist macht eine zugesagte Rückmeldung an einen anderen Kunden nicht bedeutungslos. Du entscheidest zwischen Folgen, nicht zwischen roten Ausrufezeichen.

Und die Frist allein macht aus einem unpassenden Projekt keine gute Chance. Wenn der Kunde etwas verlangt, das du nicht sinnvoll leisten kannst, wird es durch seine Eile nicht plötzlich passend. Du darfst schnell zu einem begründeten Nein kommen.

Katharina ruft an. Die Unterlagen werden am Dienstag gebraucht. Das Team hat sie vorsorglich auf Freitag gesetzt und die Vorsorge im Laufe der Woche zur Naturgewalt erklärt.

Sie vereinbaren Montagvormittag für die Ergänzung. Den freigewordenen Nachmittag nutzt Katharina für die heute zugesagten Rückmeldungen.

Prüfe die lauteste Frist auf deinem Tisch. Wer braucht was, bis wann, wofür? Falls die Antworten fehlen, kläre sie. Ein ruhiger Kalender entsteht nicht dadurch, dass du jede Dringlichkeit ignorierst. Er entsteht auch dadurch, dass du vermeintliche Dringlichkeit von einer tatsächlichen Gelegenheit unterscheiden kannst.

Deine Checkliste

- ☐ Notiere, was bei der vermeintlich dringenden Chance zu welchem Zeitpunkt tatsächlich entfällt.
- ☐ Prüfe, worauf diese Frist beruht; kläre unbestätigte Angaben.
- ☐ Ermittle auch die Folge des Wartens bei der Aufgabe, die dafür zurückstehen müsste.
- ☐ Ändere die Reihenfolge nur begründet und terminiere den zurückgestellten Vorgang.

PHASE I

Geld holen

Schritte 01–03

Mache bestätigte Arbeit zu Geld auf dem Konto.

Zahlungseingang und offene Beträge prüfen



„Die Rechnung ist raus.“

Sebastian lehnt sich zurück. Das Projekt war anstrengend, die letzte Abstimmung zäh, die Rechnung erfreulich eindeutig. Es fühlt sich an, als hätte der Vorgang jetzt ein Ende.

Eine Woche später fragt seine Kollegin nach dem Zahlungseingang.

„Die Rechnung ist raus“, sagt Sebastian noch einmal.

Das ist eine präzise Auskunft über den Postausgang.

Für den letzten Schritt des Weges braucht es eine andere: Ist das Geld angekommen? Eine zugestellte Rechnung ist ein Fortschritt. Sie gehört zu Schritt 02, Rechnungen stellen. Danach beginnt Schritt 01, Zahlungen einfordern. Dessen Folgezustand ist Geld auf dem Konto.

Wenn du diese beiden Zustände zusammenziehst, entsteht eine gemütliche Lücke. Du bist innerlich fertig. Der Kunde ist vielleicht noch dabei, die Rechnung an die richtige Stelle weiterzugeben. Niemand fühlt sich zuständig, weil beide Seiten irgendwo auf dem Weg schon ein Häkchen gesetzt haben.

Für offene Zahlungen brauchst du deshalb eine eigene Sicht. Darin steht, welche Rechnung zugestellt wurde, was nach eurer Vereinbarung wann zu erwarten ist und was zuletzt dazu geklärt wurde. Ein allgemeiner Kundenstatus kann das nicht ersetzen.

Nicht jede noch unbezahlte Rechnung verlangt sofort eine Erinnerung. Eine heute zugestellte Rechnung mit einem späteren vereinbarten Zahlungstermin ist etwas anderes als eine seit Tagen ausstehende Zahlung. Prüfe den tatsächlichen Stand, bevor du zum Telefon greifst. Sonst sorgst du mit großem Einsatz für eine Nachfrage, deren Antwort bereits in euren Unterlagen steht.

Sebastian schaut jetzt zuerst nach. Die Rechnung ist zugestellt, der vereinbarte Termin verstrichen, ein Eingang nicht erkennbar. Er legt sich Nummer, Betrag und den bisherigen Verlauf bereit und ruft die zuständige Person an.

Ob danach Geld kommt, wird er prüfen. Der Anruf selbst ist noch keine Zahlung. Er ist die Handlung, die eine konkrete offene Frage klären soll.

Nimm die älteste offene Rechnung, bei der du selbst denkst: „Das müsste doch längst erledigt sein.“ Prüfe, ob dieser Gedanke auf einem Zahlungseingang beruht oder auf etwas, das ihr bereits getan habt. Wenn der Eingang fehlt, gib dem Vorgang einen nächsten Schritt.

Der Postausgang darf leer sein. Auf dem Konto muss sich trotzdem jemand separat umsehen.

Deine Checkliste

- ☐ Öffne eine zugestellte, noch offene Rechnung und prüfe den Zahlungseingang.
- ☐ Gleiche den offenen Betrag mit dem vereinbarten Zahlungstermin und bisherigen Rückmeldungen ab.
- ☐ Vereinbare passend zum tatsächlichen Stand die nächste Klärung oder eine Eingangskontrolle.
- ☐ Halte die Rechnung bis zum geprüften vollständigen Eingang offen.

Versand, Zustellung, Eingang

Drei Ereignisse. Drei verschiedene Nachweise.

- **Rechnung versandt**

Versand allein belegt den Zugang noch nicht.



- **Rechnung zugestellt**

Schritt 02 ist erreicht. Schritt 01 bleibt offen.



- **Geld eingegangen**

Erst der geprüfte Eingang beendet Schritt 01.

Eine Zahlungserinnerung und ein Zahlungsversprechen ersetzen den Eingang nicht.

Zahlungshindernis persönlich klären



Katharina hat eine freundliche Zahlungserinnerung verschickt. Dann eine zweite, ebenfalls freundliche. Bei der dritten hat sie das Wort „erneut“ eingefügt. Die Stimmung entwickelt sich grammatikalisch.

Der Zahlungseingang entwickelt sich nicht.

Sie weiß noch immer nicht, woran es liegt. Hat die Rechnung die zuständige Person erreicht? Fehlt eine Zuordnung? Gibt es eine Frage zur Leistung? Wird sie gerade bearbeitet? Oder besteht ein Problem, das mit einem weiteren PDF allein nicht verschwindet?

Die Erinnerung kann sinnvoll sein. Aber wenn dieselbe Handlung keine neue Information bringt, lohnt sich eine andere.

Katharina ruft an. Sie sagt, um welche Rechnung es geht, und fragt: „Was steht der Zahlung aktuell noch im Weg?“

Die Antwort ist unspektakulär. Die Rechnung ist in einem allgemeinen Postfach angekommen. Für die Zuordnung fehlt ein interner Projektverweis, den Katharinas Ansprechpartner kennt. Er wurde nie an die Buchhaltung weitergegeben.

Das erklärt den Stillstand in diesem erfundenen Fall. Es entschuldigt nicht automatisch jede Verzögerung und ist keine universelle Erklärung für offene Rechnungen. Aber es ist endlich etwas, woran Katharina arbeiten kann. Sie klärt den Verweis, sendet die benötigte Information auf dem vereinbarten Weg und lässt bestätigen, wer den Vorgang jetzt übernimmt.

Der Unterschied ist klein und entscheidend: Zuvor hatte sie ihren Wunsch nach Zahlung wiederholt. Jetzt kennt sie ein konkretes Hindernis.

Wenn der Kunde stattdessen eine Leistungsfrage nennt, gehört diese sachlich geklärt. Wenn er keinen Termin nennen kann, bleibt genau das offen. Ein angenehmes Gespräch muss nicht als Fortschritt verkleidet werden, den es noch nicht gab.

Du brauchst für solche Gespräche keine besonders strenge Stimme. Die Klarheit entsteht aus Gegenstand und Frage: diese Rechnung, dieser Stand, dieses Hindernis, diese nächste Vereinbarung. Wer freundlich bleibt, kann trotzdem sehr konkret werden.

Sieh dir einen Zahlungsvorgang an, bei dem du mehrfach nachgefasst hast. Welche neue Information hat die letzte Nachricht gebracht? Wenn die Antwort „keine“ lautet, entscheide, wie du die Ursache besser klären kannst. Bereite die wenigen Fakten vor, die ihr dafür braucht.

Die vierte Erinnerung hätte Katharina auch noch formulieren können. Für „erneut“ gibt es erstaunlich viele Steigerungen. Für einen fehlenden Projektverweis gibt es eine deutlich kürzere Lösung.

Deine Checkliste

- ☐ Wähle eine offene Rechnung, bei der wiederholtes Erinnern keine neue Information gebracht hat.
- ☐ Bereite Rechnungsdaten, bisherigen Verlauf und die konkrete Frage nach dem Zahlungshindernis vor.
- ☐ Kläre mit der passenden Person, was fehlt und wer den nächsten Schritt übernimmt.
- ☐ Halte die Vereinbarung und einen Folgetermin fest; prüfe den Eingang weiterhin getrennt.

Die fehlende Information

Katharina kennt endlich das konkrete Hindernis.

● Vorher

Die Rechnung liegt im allgemeinen Postfach. Der interne Projektverweis fehlt.



● Handlung

Verweis klären, Information auf dem vereinbarten Weg senden und Übernahme bestätigen lassen.



● Danach

Die Zuordnung ist bearbeitbar. Vereinbarung und Folgetermin stehen fest; der Eingang bleibt zu prüfen.

Der Fall erklärt diese Verzögerung. Er behauptet weder eine allgemeine Ursache noch eine erfolgte Zahlung.

Zahlungszusage nachverfolgen



„Ja, machen wir.“

Das Gespräch war freundlich. Sebastian bedankt sich und schließt den Vorgang. Drei Tage später öffnet er ihn wieder. Auf dem Konto ist nichts angekommen.

Er hat ein Zahlungsversprechen erhalten und daraus in seinem Kopf einen Zahlungseingang gemacht. Das geht sehr schnell. Besonders, wenn man den betreffenden Tab schon lange schließen möchte.

Ein Versprechen ist eine Information. Du kannst damit planen, soweit es konkret und belastbar ist. Es verändert aber nicht rückwirkend den Kontostand.

Frag deshalb weiter, wenn die Aussage zu offen bleibt: „An welchem Tag ist die Zahlung vorgesehen?“ Und wenn mehrere Menschen beteiligt sind: „Wer übernimmt das bei Ihnen?“ Du musst niemandem ein Verhör zumuten. Ihr braucht eine Vereinbarung, die beide später wiedererkennen.

Sebastian bekommt nun einen konkreten Tag genannt. Er hält die Aussage fest und legt einen Termin an, um den Eingang danach zu prüfen. Bis dahin bleibt die Rechnung offen, ergänzt um den vereinbarten Stand.

Wird nur ein Teil bezahlt, verschwindet auch nicht der ganze Vorgang. Der eingegangene Betrag wird erfasst, der Rest bleibt nachvollziehbar offen. Eine kleine Zahlung darf dich freuen, ohne dass du die größere Restfrage damit versehentlich beerdigst.

Es kann vorkommen, dass der Kunde den Termin nicht halten kann oder keine klare Aussage macht. Dann hast du ein reales Problem entdeckt. Welche weitere kaufmännische oder fachliche Klärung nötig ist, hängt vom konkreten Fall ab. Das Buch löst es nicht durch einen besonders entschlossenen Merksatz.

Was du sofort vermeiden kannst, ist die angenehme Unschärfe zwischen „hat sich gemeldet“ und „hat bezahlt“.

Schau auf deine offenen Rechnungen mit dem Vermerk „Zahlung kommt“.

- Steht dabei, wer was für wann zugesagt hat?
- Gibt es einen Termin zur Kontrolle?
- Und wurde bei den älteren Einträgen der tatsächliche Eingang geprüft?

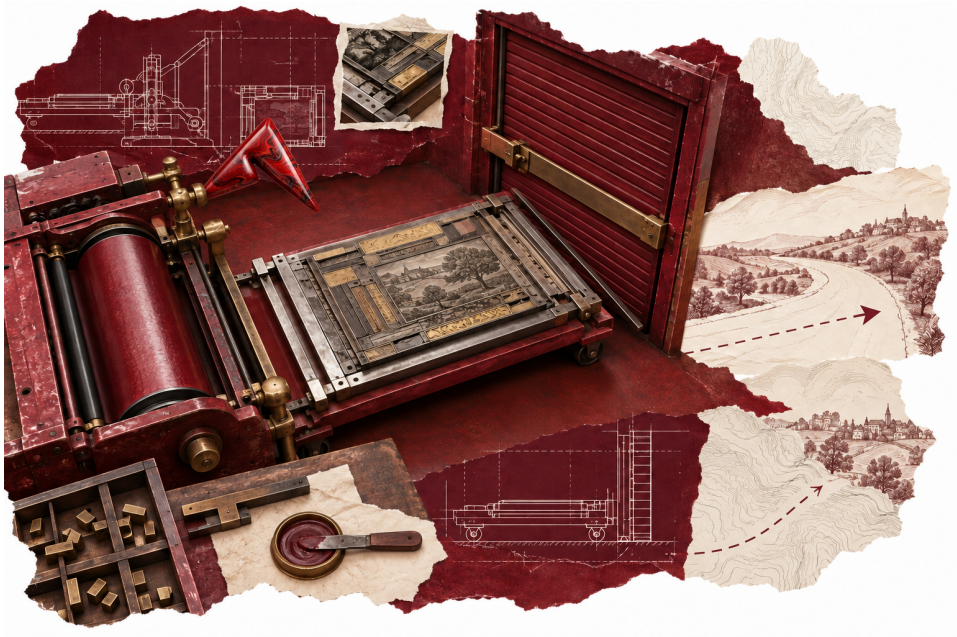
Sebastian setzt den nächsten Kontrolltermin. Diesmal schließt er nur das Telefonfenster.

Der Vorgang bleibt offen, bis sich das richtige Fenster verändert hat.

Deine Checkliste

- ☐ Ergänze bei einer Zahlungszusage den angekündigten Betrag und das konkrete Datum.
- ☐ Lege einen passenden Termin zur Prüfung des tatsächlichen Eingangs an.
- ☐ Gleiche beim Prüftermin Zusage und Eingang ab; halte einen Restbetrag weiterhin offen.
- ☐ Vereinbare bei einer Abweichung den nächsten Klärungsschritt.

Abrechenbaren Vorgang fakturieren



Die Rechnung ist richtig. Die Leistung lässt sich nach der Vereinbarung abrechnen. Alle Angaben sind vorhanden. Lisa müsste nur noch senden.

Sie macht das am Monatsende.

Heute ist der Vierte.

Ein Monat ist eine nützliche Ordnung für viele Dinge. Daraus folgt nicht, dass jede versandbereite Rechnung erst einmal vier Wochen lang etwas vom Unternehmen sehen sollte.

Bei Lisa gibt es keinen vereinbarten monatlichen Sammellauf, der das Warten nötig macht. Sie hat sich die Gewohnheit irgendwann eingerichtet, weil „Abrechnung am Monatsende“ ordentlich klang. Jetzt liegt ein abrechenbarer Vorgang herum, ohne dass diese Wartezeit dem Kunden oder ihr hilft.

Schritt 02 beginnt, wenn die Abrechnung möglich ist und die Rechnung noch fehlt. Die Aufgabe ist, sie zu stellen und zuzustellen. Nicht, einen Entwurf anzulegen, über den sich später jemand freuen kann.

Das bedeutet nicht, unklaren Umfang hastig abzurechnen. Prüfe die vereinbarte Grundlage, die richtigen Angaben und den vorgesehenen Ablauf. Wenn die Rechnung erst zu einem bestimmten Zeitpunkt gestellt werden soll, gilt dieser. Geschwindigkeit ersetzt keine saubere Voraussetzung.

Aber wenn alles bereit ist, frage dich, was das Warten noch leisten soll.

Lisa prüft ihren Entwurf, sendet ihn auf dem vereinbarten Weg und hält die Zustellung fest. Geld ist dadurch noch nicht eingegangen. Doch die Rechnung kann jetzt überhaupt erst beim Kunden bearbeitet werden.

Dieser Unterschied ist banal genug, um leicht übersehen zu werden. Arbeit, die nur in deinem System fertig ist, steht der anderen Seite noch nicht zur Verfügung.

Öffne nicht zuerst die Liste der überfälligen Zahlungen. Öffne für fünf Minuten die abrechenbaren Leistungen, zu denen noch keine Rechnung zugestellt wurde. Dort kann Geld festhängen, das in deiner Offene-Posten-Liste noch gar nicht auftaucht.

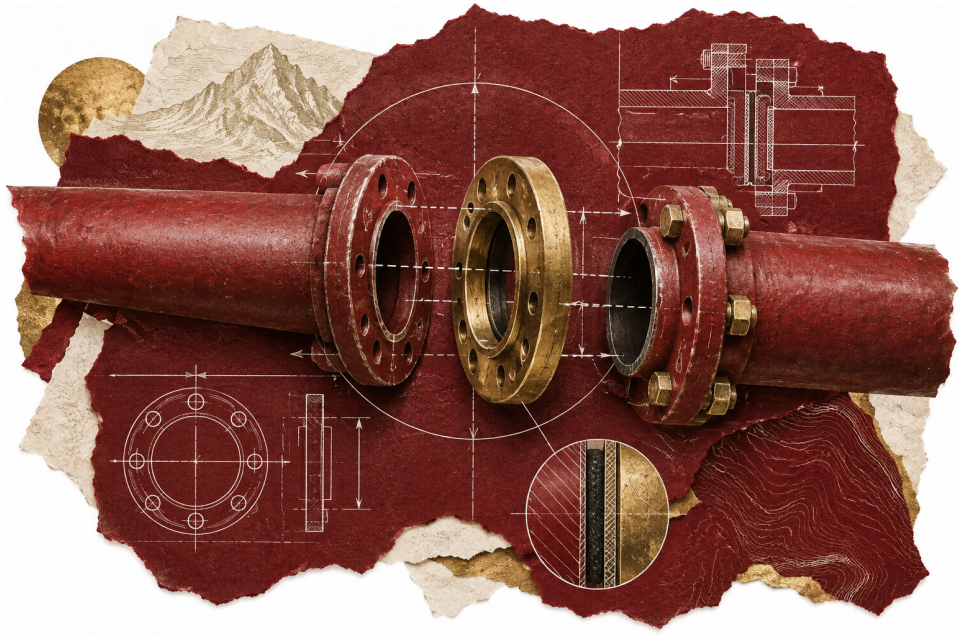
Wähle einen Vorgang. Fehlt wirklich noch etwas, benenne es.
Fehlt nur der Versand, erledige ihn. Vereinbart ihr feste
Rechnungsläufe, prüfe, ob deren Rhythmus zu euren
Vereinbarungen und zum tatsächlichen Arbeitsanfall passt.

Lisa behält das Monatsende. Es darf weiterhin stattfinden. Es
bekommt nur nicht mehr automatisch jede fertige Rechnung
zur Aufbewahrung.

Deine Checkliste

- ☐ Suche einen abrechenbaren Vorgang, für den noch keine Rechnung zugestellt wurde.
- ☐ Prüfe die vereinbarten Zeitpunkte und die für den Versand erforderlichen Angaben.
- ☐ Beseitige eine unbegründete Wartezeit und veranlasse den Versand auf dem vereinbarten Weg.
- ☐ Halte die Zustellung fest und plane die weitere Verfolgung der Zahlung.

Rechnungsempfänger und Zustellung klären



„Ich habe sie doch an Herrn Berger geschickt.“

„Herr Berger ist im Urlaub.“

„Aber ich habe sie ihm geschickt.“

Ein erstaunlicher Teil geschäftlicher Kommunikation besteht daraus, den eigenen Versand zu beweisen. Die andere Seite möchte derweil wissen, wo das Dokument ist.

Bei einer Rechnung lohnt sich die Frage schon vor dem Senden: Wohin soll sie, damit sie den vereinbarten Bearbeitungsweg erreicht? Dein Projektkontakt ist nicht immer die Stelle, die Rechnungen verarbeitet. Ein allgemeines Postfach ist nicht immer falsch. Ein persönliches Postfach ist nicht automatisch richtig.

Katharina lässt sich den vorgesehenen Weg nennen. In ihrem Fall braucht die Buchhaltung neben der Rechnung den bekannten Projektverweis. Beides ist vorhanden. Sie versendet vollständig und bittet um kurze Bestätigung des Zugangs.

Damit macht sie aus „Ich habe etwas abgeschickt“ eine besser prüfbare Aussage: „Die Rechnung ist dort angekommen, wo sie bearbeitet werden soll.“

Du musst dafür nicht jede Sendung zu einer diplomatischen Mission ausbauen. Wenn der vereinbarte Weg zuverlässig funktioniert, nutzt du ihn. Aber bei einem neuen Kunden oder nach einer Verzögerung ist eine kleine Klärung oft sinnvoller als später eine lange Suche.

Auch der Zahlungsweg sollte eindeutig mitgeliefert werden. Verwende die abgestimmten, korrekten Angaben. Lass den Kunden nicht raten, welchem Vorgang eine Zahlung zugeordnet werden soll oder welche der herumliegenden Fassungen die aktuelle ist.

Es wäre allerdings die falsche Schlussfolgerung, für jedes interne Problem des Kunden selbst die gesamte Verwaltung zu übernehmen. Du klärst die für euren Vorgang nötige Übergabe. Die Zuständigkeit auf der anderen Seite soll dadurch sichtbar werden, nicht verschwinden.

Nimm eine Rechnung, bei der zuletzt „nicht auffindbar“ oder „noch nicht zugeordnet“ zurückkam. Ergänze die benötigte Information in eurem Ablauf, solange der Grund noch frisch ist. Wer beim nächsten Versand wieder denselben Umweg nimmt, hat zwar Erfahrung gesammelt, nutzt sie aber dekorativ.

Herr Berger kommt übrigens wieder. Die Rechnung sollte darauf nicht angewiesen sein.

Deine Checkliste

- ☐ Kläre den vorgesehenen Empfänger und Übermittlungsweg einer offenen Rechnung.
- ☐ Prüfe erforderliche Zuordnungsangaben und bestätigte Zahlungsinformationen.
- ☐ Sende die vollständige Rechnung auf diesem Weg und kläre den tatsächlichen Zugang.
- ☐ Notiere, wer ein verbleibendes Zustellhindernis bis wann beseitigt.

Abrechnungsvoraussetzung erfüllen



Das Team ist zufrieden. Die neue Anwendung läuft. Sebastian hat sogar die Stelle korrigiert, die nur ihm aufgefallen wäre.

Technisch ist das Projekt fertig.

Die Rechnung kann trotzdem noch nicht gestellt werden.

In der Vereinbarung ist für diese Zahlung eine bestimmte Voraussetzung genannt. Dazu fehlt noch eine abgestimmte Dokumentation. Sie ist kein großes Arbeitspaket. Aber sie steht zwischen fertiger Arbeit und möglicher Abrechnung.

Das ist der Raum von Schritt 03: Leistung abrechenbar machen. Gemeint ist die vereinbarte Voraussetzung dieser Zahlung. Nicht pauschal „das gesamte Projekt bis zur letzten Idee des letzten Beteiligten abschließen“.

Wenn du diese Voraussetzung nicht kennst, kann ein Team sehr viel richtige Arbeit leisten und die für den nächsten Zahlungsschritt nötige Arbeit trotzdem liegen lassen. Es poliert dann die Maschine, während an der Ausgangstür noch ein kleines Teil fehlt.

Sebastian holt deshalb die Vereinbarung hervor. Für diese Abrechnung braucht es die dokumentierte Übergabe des vereinbarten Meilensteins. Zwei spätere Wünsche gehören nicht dazu. Er organisiert die fehlende Dokumentation und klärt den Stand der Übergabe.

Welche Voraussetzungen im jeweiligen Auftrag gelten, musst du konkret prüfen. Mal geht es um einen erreichten Meilenstein, mal um eine nötige Abnahme, mal um etwas anderes Vereinbartes. Der Begriff „fertig“ ist dafür zu dehnbar. Er passt sich erstaunlich gut an die Person an, die ihn gerade benutzt.

Mach die Abrechnungsvoraussetzung deshalb schon während der Arbeit sichtbar. Dann kann die zuständige Person sie rechtzeitig vorbereiten, statt am Ende überrascht festzustellen, dass es außer der eigentlichen Leistung noch eine Übergabe gibt.

Prüfe einen bestätigten Auftrag, bei dem die nächste Zahlung noch nicht abrechenbar ist.

- Was fehlt nach der Vereinbarung genau?
- Wer kann diese Voraussetzung herstellen?
- Wann ist das realistisch möglich?

Wenn die Antwort lautet „eigentlich nichts mehr“, überprüfe sie anhand des tatsächlichen Stands. Vielleicht gehört der Vorgang bereits zu Schritt 02.

Sebastian plant die Dokumentation ein. Die unsichtbare technische Verbesserung darf bleiben. Sie hat dem Produkt gutgetan. Nur war sie heute nicht das Teil, das die nächste Abrechnung möglich machte.

Deine Checkliste

- ☐ Öffne die Vereinbarung zu einem bestätigten, noch nicht abrechenbaren Auftrag.
- ☐ Schreibe die genaue Voraussetzung für diese nächste Zahlung auf.
- ☐ Prüfe den tatsächlichen Stand und trenne spätere Zusatzwünsche von dieser Voraussetzung.
- ☐ Plane das fehlende Stück mit Person und Termin ein; ist bereits alles erfüllt, veranlasse die Rechnung.

Was diese Zahlung abrechenbar macht

Entscheidend ist die Voraussetzung dieser Zahlung.

Vereinbart

Dokumentierte Übergabe des vereinbarten Meilensteins.

Tatsächlich offen

Die abgestimmte Übergabedokumentation fehlt.

Nächste Handlung

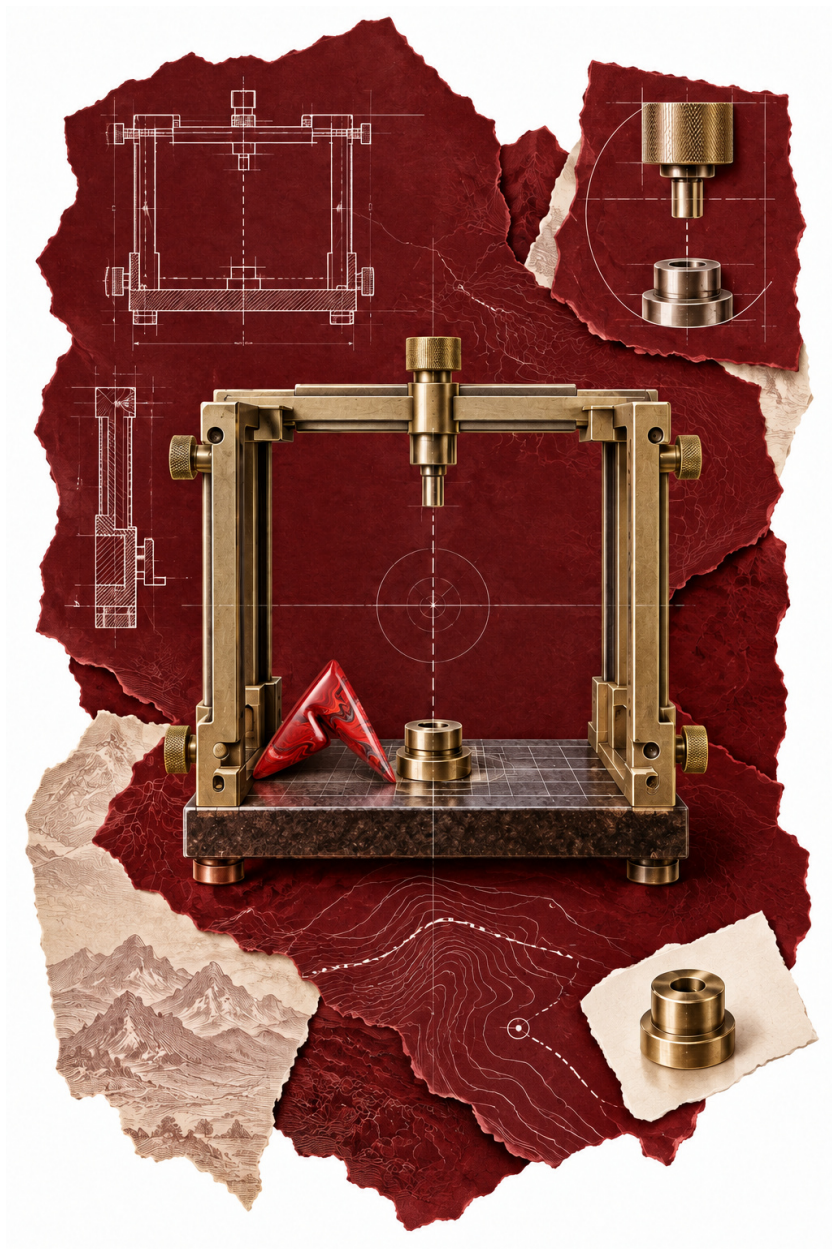
Dokumentation organisieren und den Stand der Übergabe klären.

Zwei spätere Wünsche

Gehören in dieser Szene nicht zur Voraussetzung dieser Abrechnung.

Wenn die vereinbarte Voraussetzung bereits erfüllt ist, geht es zu 02 · Rechnungen stellen.

Vereinbarte Abnahme einholen



„Wir warten auf die Abnahme.“

Es klingt, als würde das Team auf besseres Wetter warten. Niemand weiß, wann es kommt. Man kann gelegentlich zum Fenster gehen.

In Katharinas Projekt ist eine Abnahme für den nächsten Abrechnungsschritt vereinbart. Die Leistung wurde übergeben. Seitdem wartet das Team auf eine Rückmeldung. Wer sie auf Kundenseite geben soll und wann die Prüfung stattfindet, ist im aktuellen Vorgang nicht festgehalten.

Das Warten hat also eine Adresse verloren.

Katharina fragt nach dem vereinbarten Ablauf.

- Welche Unterlagen werden für die Prüfung benötigt?
- Wer führt sie durch?
- Welche konkrete Rückmeldung fehlt?
- Wann kann sie stattfinden?

Sie gleicht die Antworten mit dem ab, was tatsächlich vereinbart wurde.

Plötzlich besteht der Stillstand aus bearbeitbaren Fragen. Ein Zugang fehlt. Eine zuständige Person braucht die Übergabenotiz. Der Prüftermin muss noch bestätigt werden.

Das heißt nicht, dass jede Abnahme nur eine organisatorische Kleinigkeit ist. Vielleicht gibt es einen berechtigten offenen Punkt an der Leistung. Dann gehört er geklärt. Vielleicht sind die Anforderungen strittig. Dann reicht eine Terminnotiz nicht aus.

Welche Abnahme überhaupt nötig ist, ergibt sich aus dem konkreten Auftrag. Prüfe deshalb zuerst eure Vereinbarung. Dann kannst du die tatsächlich offene Voraussetzung sichtbar und handhabbar machen.

Katharina notiert nach dem Gespräch nicht „Abnahme angeschoben“. Sie hält fest: Zugang am Mittwoch bereitstellen, Unterlagen an die benannte Person, Rückmeldung zum Prüftermin am Donnerstag. Nach dem Termin wird der tatsächliche Stand erfasst.

Damit ist die Abnahme noch nicht erfolgt. Aber das Unternehmen wartet jetzt auf etwas Bestimmtes, nachdem es seinen eigenen Teil erledigt hat.

Suche einen Vorgang mit „Wir warten auf ...“. Lies den Rest des Satzes. Wenn dort eine große abstrakte Sache steht, zerlege sie in die nächste fehlende Rückmeldung oder Handlung. Kläre die zuständige Person und den Termin. Besteht eine fachliche Unstimmigkeit, benenne sie als solche.

Wolken werden davon nicht zuverlässiger. Übergaben manchmal schon.

Deine Checkliste

- ☐ Prüfe, ob und welche Abnahme für die nächste Abrechnung vereinbart ist.
- ☐ Benenne die noch offene Rückmeldung und stelle die dafür nötigen Unterlagen zusammen.
- ☐ Kläre mit der zuständigen Person den vorgesehenen Prüf- und Rückmeldetermin.
- ☐ Halte echte Leistungsfragen getrennt fest und vereinbare ihre Bearbeitung.

Zusatzleistung und Bedingungen klären



„Könnt ihr das noch kurz mitmachen?“

Der Satz kommt ohne Gepäck. Drei Wochen später besitzt er eigene Unterordner und eine Person, die nur noch für ihn arbeitet.

Lisas Team hat während eines Beratungsprojekts zusätzliche Auswertungen erstellt. Der Kunde hatte sie gewünscht, alle fanden sie sinnvoll, und die Arbeit passte gut in den Ablauf. Nur wurde nie eindeutig geklärt, ob sie zum vereinbarten Umfang gehört und wie ein möglicher Zusatzauftrag bestätigt werden soll.

Am Ende gibt es zwei Überraschungen. Lisa erwartet zusätzliche Abrechnung. Der Kunde dachte, die Auswertungen seien enthalten.

Keine Tabellenansicht kann diese beiden Erwartungen nachträglich identisch machen.

Hier hilft der Weg des Geldes, weil er die nötigen Unterscheidungen erhält. Ein neuer Wunsch ist nicht automatisch ein bestätigter Zusatzauftrag. Ein geleisteter Zusatzaufwand ist nicht allein deshalb nach der bisherigen Vereinbarung abrechenbar. Erst muss geklärt sein, was zusammen vereinbart wurde.

Lisa geht die Unterlagen und den Gesprächsverlauf durch. Sie klärt mit dem Kunden den offenen Umfang. Für künftige Ergänzungen vereinbaren sie, Änderungen vor der Ausführung konkret zu beschreiben und in der vorgesehenen Form bestätigen zu lassen.

Zusatzbedarf wird an der passenden Etappe aufgenommen. Je nach Stand fehlen noch Bedarfsklärung, Angebot, Entscheidung oder Bestätigung. Erst danach lässt sich die zugehörige Abrechnungsvoraussetzung sauber verfolgen.

Du musst nicht aus jeder freundlichen Kleinigkeit eine Staatsaffäre machen. Es kann gute Gründe geben, etwas bewusst ohne Zusatzberechnung zu übernehmen. Das Entscheidende ist das Wort bewusst. Ein Geschenk sollte nicht erst dann entstehen, wenn die Rechnung diskutiert wird.

Schau auf die Extras in einem laufenden Projekt.

- Welche sind enthalten?
- Welche wurden zusätzlich vereinbart?
- Wo gehen die Vorstellungen auseinander?

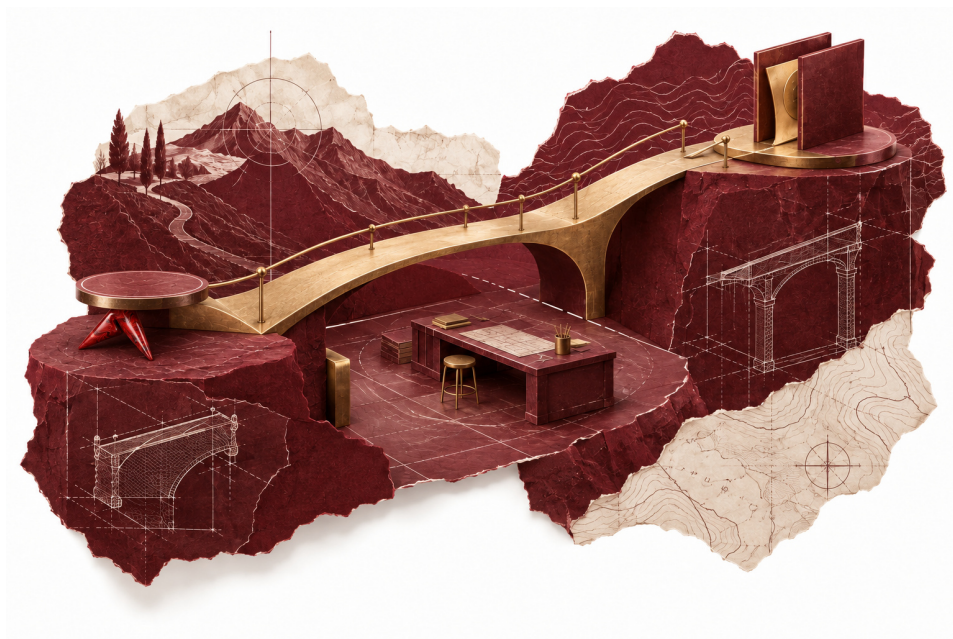
Kläre den nächsten offenen Punkt, bevor weitere Arbeit darauf aufbaut.

Der kleine Nachtrag darf groß werden. Er sollte nur irgendwann einen eigenen Namen bekommen, bevor er bei dir einzieht.

Deine Checkliste

- ☐ Wähle einen Zusatzwunsch und vergleiche ihn mit dem vereinbarten Umfang.
- ☐ Benenne, welche zusätzliche Arbeit und welche Auswirkungen auf Aufwand oder Termine entstehen.
- ☐ Kläre vor weiterer ungeklärter Arbeit, was zu welchen Bedingungen übernommen wird.
- ☐ Halte das Ergebnis schriftlich fest, auch wenn du das Extra bewusst ohne Zusatzberechnung übernimmst.

Vereinbarte Vorauszahlung abrechnen



Der neue Auftrag ist bestätigt. Vorkasse ist vereinbart. Sebastian trägt als nächsten Schritt ein: „Leistung fertigstellen“.

Seine Kollegin sieht ihn an. „Warum?“

„Weil das vor der Rechnung kommt.“

Auf manchen Wegen ja. Auf diesem gerade nicht.

Die zehn Schritte beschreiben Zustände und mögliche Übergänge. Sie sind kein Parcours, bei dem jeder Kunde pflichtbewusst jedes Hindernis berühren muss. Bei vereinbarter Vorkasse kann Schritt 03 entfallen. Wenn die Abrechnung nach der Vereinbarung bereits möglich ist, geht es direkt zu Schritt 02: Rechnung stellen. Danach wird die Zahlung verfolgt.

Das ist kein Trick, um etwas früher zu verlangen, als es vereinbart wurde. Es ist das Gegenteil: Du bildest ab, was ihr tatsächlich vereinbart habt.

Sebastian prüft deshalb den Auftrag und den vorgesehenen Ablauf. Die Rechnung kann jetzt zugestellt werden. Er veranlasst sie. Der Projektstart richtet sich nach den vereinbarten Bedingungen. Ob die Zahlung eingeht, bleibt ein eigener überprüfbarer Zustand.

Das Beispiel zeigt auch, warum dein System nicht starrer sein sollte als dein Geschäft. Wenn eine Software jeden Auftrag erst durch „Leistung fertig“ zwingt, obwohl eure Vereinbarung eine andere Reihenfolge vorsieht, bringt sie falsche Angaben hervor. Irgendjemand markiert dann etwas als erledigt, nur um weiterklicken zu können.

Ein Vorgang, der auf dem Bildschirm fertig ist, kann in Wirklichkeit noch unberührt auf dem Schreibtisch liegen. Das System hat dann Ordnung hergestellt, indem es aufgehört hat, die Wirklichkeit zu beschreiben.

Prüfe beim nächsten Auftrag nicht nur den Leistungsumfang. Prüfe auch, welche Zahlung an welche Voraussetzung gebunden ist. Stelle den nächsten Schritt entsprechend ein. Bereits erreichte oder tatsächlich nicht erforderliche Etappen werden übersprungen, offene Voraussetzungen bleiben sichtbar.

Die Vereinbarung kann auch mehrere Zahlungen mit unterschiedlichen Voraussetzungen enthalten. Dann behandelst du sie so, dass jede davon nachvollziehbar bleibt. Ein einziger Status für „das Projekt“ wird dafür schnell zu grob.

Sebastian ändert den nächsten Schritt. Niemand hat gearbeitet, bevor gearbeitet wurde. Niemand hat bezahlt, bevor bezahlt wurde. Die Rechnung darf trotzdem schon jetzt an ihren Platz auf dem Weg.

Deine Checkliste

- ☐ Prüfe bei einem neuen Auftrag die tatsächlich vereinbarten Zahlungs- und Startbedingungen.
- ☐ Ordne jede vereinbarte Zahlung ihrer eigenen Abrechnungsvoraussetzung zu.
- ☐ Veranlasse bei bereits möglicher Abrechnung die Rechnung, ohne dafür eine unerledigte Leistung als fertig zu markieren.
- ☐ Verfolge den Eingang getrennt und richte den Projektstart nach der Vereinbarung aus.

Der Weg bei vereinbarter Vorkasse

Nur wenn die konkrete Vereinbarung die Abrechnung bereits erlaubt.

● Auftrag bestätigt

Beauftragung liegt in der vereinbarten Form vor.



● Bereits abrechenbar

Bei dieser vereinbarten Vorkasse ist keine weitere Leistungsvoraussetzung offen. Schritt 03 entfällt.



● 02 • Rechnungen stellen

Rechnung senden und Zugang bestätigen lassen.



● 01 • Zahlungen einfordern

Zahlung passend zum Stand verfolgen. Tatsächlichen Eingang prüfen.

Projektstart und Zahlungseingang richten sich nach der Vereinbarung.
Vorkasse wird nicht nachträglich erfunden.

Wiederkehrende Abrechnungszeiträume prüfen



„Das läuft wiederkehrend.“

Ein wunderbarer Satz. Er klingt nach einem gut trainierten Vorgang, der morgens allein aufsteht.

Bei Katharinas monatlicher Betreuung stimmen die Leistungen, der Kunde ist zufrieden und die Zusammenarbeit läuft seit einem Jahr. Trotzdem wurde die letzte Rechnung nicht verschickt. Die Kollegin war krank. Alle dachten, die andere Person hätte sich gekümmert.

Wiederkehrend bedeutet, dass sich etwas wiederholt. Es bedeutet nicht, dass jede Wiederholung bereits stattgefunden hat.

Im Weg des Geldes durchläuft jede wiederkehrende Zahlung die für sie geltende Folge 03 → 02 → 01:

- **03:** vereinbarte Abrechnungsvoraussetzung erfüllt.
- **02:** Rechnung zugestellt.
- **01:** Zahlung eingegangen.

Welche Voraussetzung im einzelnen Zeitraum gilt, ergibt sich aus eurer Vereinbarung.

Wenn du nur einmal „Kunde gewonnen“ markierst und danach den Gesamtstatus auf Grün lässt, kann eine einzelne Zahlung verschwinden, ohne dass die Beziehung ungesund aussieht. Der Kunde ist weiterhin Kunde. Der offene Monat bleibt trotzdem offen.

Katharina ergänzt eine einfache Sicht pro Abrechnungszeitraum. Darin erkennt man, ob die jeweilige Voraussetzung erfüllt ist, ob die Rechnung zugestellt wurde und ob der Eingang geprüft ist. Für offene Punkte stehen Name und nächster Termin dabei.

Eine automatische Rechnungserstellung kann dabei helfen. Sie sollte nur nicht als Beleg für eine Zustellung oder Zahlung gelten, wenn beides noch ungeprüft ist. Auch ein zuverlässiger Ablauf braucht eine Stelle, an der Ausnahmen sichtbar werden.

Besonders leicht entstehen Unklarheiten bei Änderungen: ein anderer Umfang, ein anderer Ansprechpartner, eine Pause, ein veränderter Rhythmus. Dann darf das wiederkehrende System nicht einfach die alte Wirklichkeit weiterrechnen.

Öffne einen laufenden Auftrag mit mehreren Zahlungen. Kannst du für die letzte erwartete Zahlung sagen, in welchem Zustand sie steht? Und für die nächste, was vor der Abrechnung noch nötig ist? Falls du erst drei Menschen fragen musst, richte genau diese Sicht ein. So klein wie möglich, so konkret wie nötig.

Katharina findet die fehlende Rechnung. Sie wird geprüft und versendet. Für die Vertretung gibt es jetzt einen klaren Namen.

Der nächste Monat kommt von allein. Seine Rechnung weiterhin nicht.

Deine Checkliste

- ☐ Öffne einen laufenden Auftrag und erfasse die einzelnen Abrechnungszeiträume getrennt.
- ☐ Prüfe je Zeitraum Abrechnungsvoraussetzung, Rechnungszustellung und tatsächlichen Zahlungseingang.
- ☐ Gleiche Änderungen bei Umfang, Rhythmus oder Zuständigkeit mit dem hinterlegten Ablauf ab.
- ☐ Gib jedem offenen Punkt eine nächste Handlung, eine zuständige Person und einen Termin.

Jeder Zeitraum hat seinen eigenen Stand

Jede wiederkehrende Zahlung hat ihren eigenen Weg.



Vorheriger Zeitraum

Eingang separat prüfen

Nächste Handlung · Person · Termin

Letzter Zeitraum

Abrechenbar; Rechnung zunächst nicht verschickt

Nächste Handlung · Person · Termin

Nächster Zeitraum

Geltende Abrechnungsvoraussetzung prüfen

Nächste Handlung · Person · Termin

In Katharinas Fall wird die fehlende Rechnung geprüft und versendet. Versand ist weiterhin kein Beleg für Zustellung oder Zahlung.

PHASE II

Abschließen

Schritte 04–05

Führe ein Angebot zur bestätigten Beauftragung.

Vereinbarte Auftragsbestätigung einholen



„Wir machen das.“

Katharina freut sich. Sie reserviert intern Zeit und kündigt dem Team den neuen Auftrag an. Der Kunde ist einverstanden, die Richtung passt, endlich geht es los.

Eine Woche später fehlt immer noch die Beauftragung in der Form, die beide Seiten dafür vorgesehen haben. Der Kunde hat die Unterlagen weitergeleitet. Wohin genau, weiß Katharina nicht.

Die inhaltliche Zusage war echt. Der nächste Schritt wurde trotzdem nicht von allein erledigt.

Dafür gibt es Schritt 04: Auftrag bestätigen lassen. Er beginnt nach der inhaltlichen Zusage und endet, wenn die Beauftragung in der vereinbarten Form bestätigt ist. Maßgeblich ist die für diesen Auftrag vereinbarte Form.

Katharina muss die Zusage deshalb nicht noch einmal verkaufen. Sie muss herausfinden, was für die Bestätigung fehlt.

- Sind die richtigen Unterlagen vorhanden?
- Passt der besprochene Umfang?
- Gibt es offene Fragen?
- Wer übernimmt den vorgesehenen Schritt?

Der Kunde nennt eine konkrete Rückfrage zum Starttermin. Katharina klärt sie und schickt die entsprechend abgestimmte Fassung. Sie vereinbaren, wann die Bestätigung erfolgen soll. Bis dahin bleibt genau dieser Zustand sichtbar.

Das hilft auch ihrem Team. Es weiß, was entschieden ist und was noch aussteht. Eine vorsichtige Kapazitätsplanung ist etwas anderes als die Behauptung, ein offener Bestätigungsschritt sei schon erledigt. Welche Arbeiten bereits beginnen sollen, braucht eine bewusste Entscheidung auf Grundlage eurer Vereinbarung.

Die Lücke zwischen Ja und Bestätigung wirkt klein. Deshalb wird sie gern dem Gedächtnis überlassen. Gleichzeitig können dort Starttermine, Zuständigkeiten und Erwartungen auseinanderlaufen.

Wenn bei dir ein Vorgang auf „gewonnen“ steht, sieh nach, was dieser Begriff konkret bedeutet. Ist nur die inhaltliche Zusage da? Oder ist die vereinbarte Beauftragung bestätigt? Beides darf sichtbar sein, aber nicht versehentlich dasselbe heißen.

Katharina freut sich weiterhin über das Ja. Sie ergänzt den nächsten Schritt mit Name und Termin.

Ein Auftrag sollte nicht davon abhängen, dass sich alle noch ungefähr an einen sehr guten Dienstag erinnern.

Deine Checkliste

- ☐ Prüfe nach einem inhaltlichen Ja, welche Form der Auftragsbestätigung vereinbart ist.
- ☐ Kläre fehlende Unterlagen oder Fragen und vereinbare, wer die Bestätigung bis wann ermöglicht.
- ☐ Erfasse den Auftrag erst bei tatsächlicher Bestätigung entsprechend und prüfe dann die nächste Abrechnungsvoraussetzung.

Inhaltliche Zustimmung zum Angebot klären



„Das klingt wirklich spannend.“

Lisa beendet das Gespräch, atmet aus und trägt den Vorgang fast schon als gewonnen ein. Der Kunde war offen, die Fragen waren gut, an einer Stelle haben beide gelacht. Wenn man nach Sympathie abrechnen könnte, wäre diese Woche gerettet.

Dann liest sie ihre Notizen.

Wozu hat der Kunde eigentlich Ja gesagt?

Zum Problem? Zum vorgeschlagenen Weg? Zum Preis? Zur Beauftragung? Oder dazu, dass ein weiteres Gespräch angenehm sein könnte?

Der Satz „klingt spannend“ ist nicht wertlos. Er kann eine gute Reaktion sein. Aber sein Gegenstand ist noch unklar. Schritt 05, Angebote closen, ist erreicht, wenn der Kunde inhaltlich zugesagt hat. Eine freundliche Bewertung des Gesprächs reicht dafür nicht.

Lisa greift beim nächsten Austausch genau das auf: „Passt der vorgeschlagene Umfang für Sie so, dass wir die Beauftragung vorbereiten können, oder ist noch etwas offen?“

Jetzt erfährt sie, dass der Kunde die Richtung gut findet, über den zweiten Projektabschnitt aber noch intern sprechen muss. Das ist kein Rückschritt. Der zweite Abschnitt war vorher auch nicht entschieden. Nur stand diese Unklarheit noch nicht in Lisas Notizen.

Sie klären, wer ihn prüfen muss und wann die Entscheidung möglich ist. Der nächste Schritt erhält einen Gegenstand. Keine allgemeine „Nachfassmail“, sondern die Besprechung des offenen Abschnitts nach der internen Rückmeldung.

Du musst dafür nicht am Ende jedes Gesprächs Druck aufbauen. Es geht darum, den Stand gemeinsam auszusprechen. Vielleicht lautet er Ja. Vielleicht fehlen noch Informationen. Vielleicht ist es ein Nein. Alle drei sind genauer als ein gut gelaunter Nebel.

Erst wenn die inhaltliche Zusage da ist, folgt Schritt 04: Auftrag bestätigen lassen. Auch dann bleibt die vereinbarte Form der Beauftragung ein eigener Punkt.

Bei deinem nächsten Angebotsgespräch reserviere die letzten Minuten für eine nüchterne Frage: „Was ist damit entschieden, und was noch nicht?“ Hör auf die Antwort, bevor du den Status änderst.

Lisa lässt „angenehmes Gespräch“ in ihren Notizen stehen. Menschen dürfen sich mögen. Für die Pipeline schreibt sie darunter, was tatsächlich noch fehlt.

Deine Checkliste

- ☐ Lies eine positive Kundenrückmeldung noch einmal im Zusammenhang mit dem konkreten Angebot.
- ☐ Notiere, was der Kunde damit tatsächlich bestätigt und was offenbleibt.
- ☐ Kläre eine mehrdeutige Zustimmung, bevor du den Vorgang als inhaltlich zugesagt führst.
- ☐ Prüfe nach einem inhaltlichen Ja separat die noch nötige Auftragsbestätigung.

Zusage und Bestätigung

Zwei Übergänge, die eine freundliche Rückmeldung nicht automatisch erledigt.

● 05 • Angebote closen

Angebot liegt vor. Inhaltliche Entscheidung klären.



● Inhaltliches Ja

Jetzt ist 04 • Auftrag bestätigen lassen offen.



● Bestätigung in vereinbarter Form

Auftrag bestätigt. Danach die Abrechnungsvoraussetzung dieser Zahlung prüfen.

Vorgesehene Form und möglicher Arbeitsbeginn folgen der konkreten Vereinbarung. Eine Zusage ist kein Zahlungseingang.

Beteiligte an der Entscheidung einbeziehen



Sebastian kennt jede Rückfrage seines Ansprechpartners. Den Preis haben sie besprochen, den Umfang ebenfalls. Seit drei Wochen sagt der Ansprechpartner, er müsse „nur noch intern“ darüber sprechen.

Sebastian schickt ihm eine weitere technische Erklärung.

Sie ist hervorragend. Nur befindet sich das offene Problem nicht in der Technik.

Der Ansprechpartner möchte das Projekt. Die Entscheidung über den vorgesehenen Einsatz liegt bei einer weiteren Person, die bisher weder das konkrete Problem noch den vorgeschlagenen Umfang gemeinsam mit Sebastian besprochen hat.

Im nächsten Gespräch fragt Sebastian: „Wer muss für die Entscheidung noch etwas beurteilen, und welche Frage ist dabei offen?“

Das ist hilfreicher als „Sind Sie überhaupt der Entscheider?“ Die zweite Frage klingt schnell, als wäre der Mensch, der bisher alles ermöglicht hat, versehentlich zum Termin erschienen.

Sein Ansprechpartner bleibt wichtig. Er kennt den internen Anlass und organisiert die nächste Abstimmung. Gemeinsam überlegen sie, ob ein kurzer Termin zu dritt sinnvoll ist oder ob eine klarere Entscheidungsunterlage genügt.

Es geht nicht darum, möglichst viele Menschen in einen Call zu setzen. Eine große Runde kann eine kleine Unklarheit hervorragend vergrößern. Es geht um die Person, deren offene Frage gerade die Entscheidung verhindert.

Sebastian erfährt, dass diese Person vor allem wissen muss, welche bestehende Arbeit das Projekt verändert und wer dafür intern Zeit braucht. Seine technische Erklärung beantwortet das bisher kaum. Er ergänzt genau diese Information und vereinbart mit seinem Ansprechpartner den nächsten Schritt.

Die eigene Begeisterung des Kontakts war echt. Ihre Reichweite war nur begrenzt.

Nimm ein Angebot mit dem Vermerk „intern in Abstimmung“.

- Weißt du, was tatsächlich abgestimmt wird?
- Wer benötigt welche Information?
- Ist ein Termin vereinbart, an dem ihr den Stand wieder zusammenführt?

Wenn du das nicht weißt, frag deinen Kontakt respektvoll nach dem Weg der Entscheidung. Umgehe ihn nicht ungefragt. Mach es ihm leichter, den Vorgang sinnvoll weiterzuführen.

Sebastian verschickt diesmal zwei ergänzte Absätze statt zwölf Folien. Die Technik bleibt großartig. Sie darf nur kurz warten, bis jemand die eigentliche Frage beantwortet hat.

Deine Checkliste

- ☐ Wähle ein Angebot mit dem Vermerk „intern in Abstimmung“.
- ☐ Frage deinen bisherigen Kontakt, wer welche offene Frage noch beurteilen muss.
- ☐ Vereinbare gemeinsam, ob eine gezielte Unterlage oder ein Gespräch mit dieser Person hilft.
- ☐ Halte fest, wann ihr das Ergebnis wieder zusammenführt.

Wer muss welche Frage klären?

Die offene Frage bestimmt, wer einbezogen wird.

- **Sebastian**

Ergänzt die fehlende Information.

- **Bisheriger Kontakt**

Kennt den Anlass und organisiert die interne Abstimmung.

- **Weitere beteiligte Person**

Muss den vorgesehenen Einsatz beurteilen.

Welche bestehende Arbeit verändert das Projekt, und wer braucht intern Zeit dafür?

Gemeinsam den passenden Weg wählen: gezielte Unterlage oder Gespräch.
Termin vereinbaren, an dem der Stand wieder zusammengeführt wird.

Preiseinwand klären



„Das ist uns zu teuer.“

Du spürst, wie deine Hand innerlich bereits am Preis dreht.

Bevor sie das tut, lass den Satz einen Moment stehen. Er kann ziemlich verschiedene Dinge bedeuten.

Vielleicht reicht der verfügbare Budgetrahmen nicht. Vielleicht erwartet der Kunde einen geringeren Umfang. Vielleicht versteht er nicht, weshalb ein bestimmter Teil nötig ist. Vielleicht vergleicht er dein Angebot mit etwas, das anders zugeschnitten ist. Und vielleicht möchte er einfach weniger bezahlen.

Alle Varianten hören sich am Anfang gleich an. Sie verlangen nicht dieselbe Antwort.

Katharina fragt: „Woran machen Sie das fest? Geht es um den verfügbaren Rahmen oder um das, was Sie für den Betrag bekommen?“

Der Kunde erklärt, dass er mit einem kleineren ersten Schritt gerechnet hat. Im Gespräch wird sichtbar: Er braucht vorerst eine Entscheidungsvorlage, Katharina hat bereits die vollständige Umsetzung angeboten. Der Preis gehört zu einer Leistung, über die beide unterschiedlich sprechen.

Sie klären den tatsächlich benötigten Umfang. Vielleicht entsteht daraus ein kleinerer sinnvoller Auftrag. Vielleicht zeigt sich, dass der Kunde die ganze Umsetzung braucht und sein Rahmen dafür nicht ausreicht. Beides muss ausgesprochen werden.

Die Klärung ist kein Sprachtrick, mit dem jedes Budget plötzlich wächst. Es kann ein ehrliches Nein herauskommen. Das ist eine mögliche Entscheidung, keine Niederlage der Gesprächstechnik.

Wichtig ist, dass du nicht sofort an der Zahl arbeitest, während die Unklarheit woanders liegt.

Für dein nächstes Preisgespräch brauchst du deshalb keine Sammlung schlagfertiger Gegenargumente. Bereite dich darauf vor, den Bezugspunkt zu verstehen.

- Was wird verglichen?
- Welcher Umfang wird erwartet?
- Was ist tatsächlich verfügbar?

Wenn diese Informationen aus einem früheren Gespräch vorliegen, hole sie gemeinsam zurück auf den Tisch.

Katharina passt das Angebot erst an, nachdem der Umfang geklärt ist. In der neuen Fassung ist sichtbar, was enthalten ist und was später entschieden werden müsste. Sie hat nicht bloß dieselbe Arbeit günstiger beschriftet.

Das Wort „teuer“ war der Anfang des Gesprächs. Als Diagnose war es ungefähr so präzise wie „Das Auto macht ein Geräusch“. Du würdest deshalb auch nicht sofort den Motor billiger verkaufen.

Deine Checkliste

- ☐ Bitte bei einem Preiseinwand um den konkreten Bezug: verfügbarer Rahmen, Vergleich oder erwarteter Umfang.
- ☐ Gleiche das tatsächlich benötigte Ergebnis mit deiner angebotenen Leistung ab.
- ☐ Kläre, welcher Umfang zu welchen Bedingungen sinnvoll und tragfähig wäre.
- ☐ Passe das Angebot erst danach an oder halte ein begründetes Nein fest.

Ein Satz, verschiedene Ursachen

„Zu teuer“

Zuerst den Bezugspunkt klären.

Verfügbarer Rahmen

Was ist tatsächlich verfügbar?

Vergleich

Womit wird das Angebot verglichen?

Erwarteter Umfang

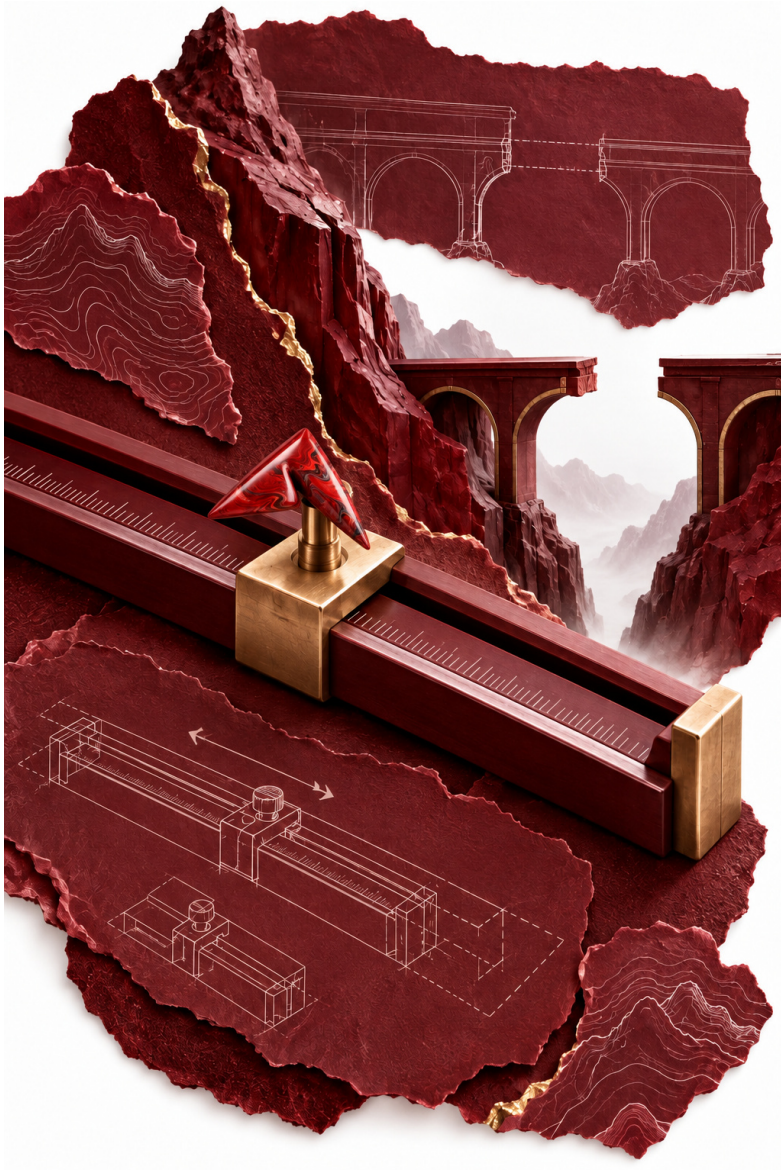
Wird ein kleinerer erster Schritt benötigt?

Nutzen oder Preiswunsch

Was ist unklar – oder soll dieselbe Leistung günstiger werden?

Erst den Bezug klären. Dann Umfang und Bedingungen passend besprechen.
Ein begründetes Nein bleibt möglich.

Preiszugeständnis auf Wirkung prüfen



Lisa hat eine gute Nachricht: Der Kunde fragt nicht mehr nach einem Nachlass.

Die schlechte: Er entscheidet trotzdem nicht.

Sie hat den Preis reduziert, obwohl die letzte offene Frage lautete, ob das Projekt im geplanten Zeitraum intern betreut werden kann. Diese Frage steht noch immer im Raum. Jetzt zu einem niedrigeren Preis.

Ein Nachlass kann Teil einer bewussten Vereinbarung sein. Aber er sollte etwas lösen, das tatsächlich mit dem Preis zusammenhängt. Wenn Zuständigkeit, Leistungsumfang oder Timing ungeklärt sind, verschwinden diese Dinge nicht durch eine kleinere Zahl.

Lisa rekonstruiert das Gespräch. Der Kunde hatte gesagt, der Vorschlag sei grundsätzlich interessant, aber die zuständige Kollegin sei im nächsten Monat vollständig gebunden. Lisa hatte darin Unsicherheit gehört und wollte die Entscheidung leichter machen.

Die Entscheidung wurde dadurch günstiger. Leichter wurde die interne Arbeit nicht.

Jetzt fragt sie, wann die notwendige Mitwirkung möglich wäre und ob sich ein sinnvoller, klar abgegrenzter Start vereinbaren lässt. Sie verspricht dabei keinen Umfang, der unter diesen Bedingungen nicht zu leisten ist. Wenn es aktuell nicht passt, wird ein späterer Zeitpunkt geprüft.

Hier liegt ein kleiner, nützlicher Test für Zugeständnisse: Welches konkrete Hindernis soll sich dadurch verändern? Kannst du die Verbindung nicht erklären, löst du vielleicht gerade dein eigenes Unbehagen über die offene Entscheidung.

Der Test gilt nicht nur für Rabatte. Auch ein kostenloser Zusatzworkshop, eine weitere Präsentation oder ein besonders schneller Start können am Problem vorbeigehen. Mehr Entgegenkommen ist keine universelle Antwort auf fehlende Klarheit.

Bevor du beim nächsten Angebot etwas zugibst, schreib die noch offene Kundenfrage in einen Satz. Dann prüfe, ob dein vorgeschlagenes Zugeständnis genau diese Frage beantwortet. Falls nicht, kläre sie zuerst.

Lisa kann den bereits besprochenen Nachlass nicht einfach aus der Geschichte löschen. Sie kann aber verhindern, dass als Nächstes noch ein kostenloser Workshop hinzukommt, während alle weiterhin auf dieselbe Kollegin warten.

Die wäre dadurch auch nicht früher verfügbar. Nur besser fortgebildet.

Deine Checkliste

- ☐ Benenne das belegte Hindernis, das die Entscheidung gerade aufhält.
- ☐ Kläre, ob ein Preiszugeständnis genau dieses Hindernis verändern würde.
- ☐ Prüfe die Auswirkungen eines möglichen Zugeständnisses auf Leistung, Aufwand und Bedingungen.
- ☐ Vereinbare die passende Klärung oder ein bewusstes Zugeständnis samt nächstem Entscheidungsschritt.

Angebotsänderung auf offene Entscheidung begrenzen



Das Angebot heißt „final“. Daneben liegen „final_neu“ und „final_wirklich“.

Sebastian ist mit den Dateien enger vertraut als mit der Frage, die der Kunde noch entscheiden muss.

Die erste Änderung war sinnvoll. Ein Teil des Umfangs passte nicht. Die zweite war ebenfalls verständlich. Die dritte tauschte die Reihenfolge zweier Abschnitte. Inzwischen wird die nächste Variante gewünscht, ohne dass sich der Stand der Entscheidung verändert.

Überarbeiten kann einen Vorgang weiterbringen. Es kann aber auch zu einer gemeinsamen Beschäftigung werden, bei der beide Seiten noch ein wenig länger nicht entscheiden müssen.

Sebastian fragt deshalb vor der nächsten Fassung: „Welche Entscheidung soll durch diese Änderung möglich werden?“

Die Frage ist keine versteckte Verweigerung. Wenn der Kunde eine wichtige Information braucht, soll er sie bekommen. Sebastian möchte nur verstehen, woran sie anschließt.

Der Kunde erklärt, dass intern noch unklar ist, ob zwei Abteilungen gemeinsam starten sollen. Diese Frage wurde bisher in Varianten des Angebots verschoben. Keine der Dateien kann sie für das Unternehmen entscheiden.

Sie vereinbaren eine kurze Abstimmung zum Startumfang. Anschließend kann eine Fassung entstehen, die zu einer tatsächlichen Entscheidung passt. Sebastian benennt darin, welche Variante besprochen wird, und sorgt dafür, dass alle Beteiligten auf denselben Stand schauen.

Manchmal sind mehrere Varianten ausdrücklich nützlich. Dann sollten sie echte Alternativen mit verständlichen Konsequenzen zeigen. Drei verschiedene Einleitungen bei identischem offenen Problem sind keine drei Alternativen.

Prüfe bei einem mehrfach überarbeiteten Angebot die letzte Änderung. Was konnte der Kunde danach besser beurteilen? Was ist seitdem noch offen? Wenn die Antwort bei beiden Fragen dieselbe bleibt, geh einen Schritt aus der Datei heraus und in ein Gespräch hinein.

Du kannst auch vereinbaren, wie ihr nach einer sinnvollen Ergänzung weitergeht:

- Wer prüft sie?
- Wann spricht ihr darüber?
- Welche Entscheidung steht dann an?

Das ist wesentlich hilfreicher als die Ankündigung, jederzeit gern noch eine Version zu erstellen.

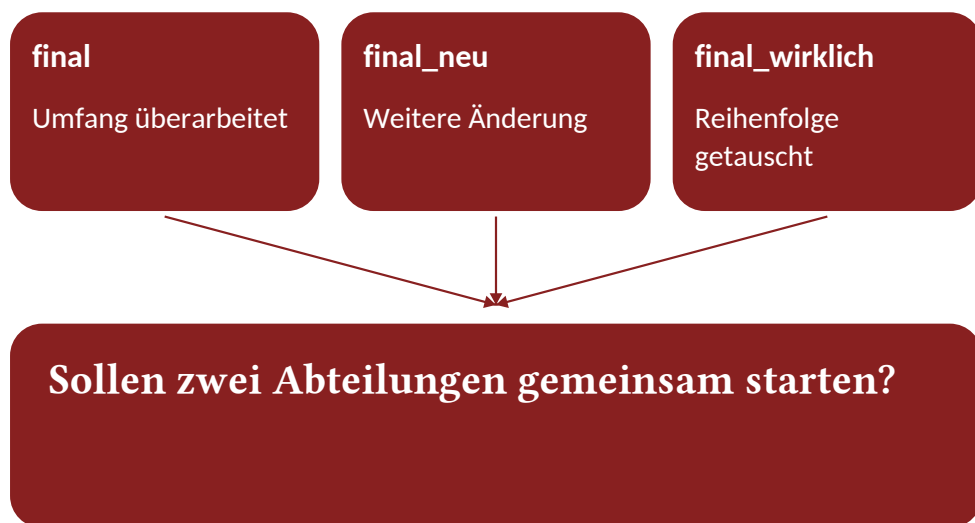
Sebastian behält am Ende eine eindeutig benannte aktuelle Fassung. Das Wort „wirklich“ braucht sie nicht mehr. Den Unterschied macht jetzt der Gesprächsstand.

Deine Checkliste

- ☐ Öffne die letzte Angebotsfassung und benenne die weiterhin offene Entscheidung.
- ☐ Kläre, welche konkrete Änderung dem Kunden bei genau dieser Entscheidung helfen würde.
- ☐ Erstelle nur die dafür nötige Ergänzung oder verständlich unterschiedliche Alternativen.
- ☐ Kennzeichne den aktuellen Stand eindeutig und vereinbare Prüfung, Rückmeldung und Termin.

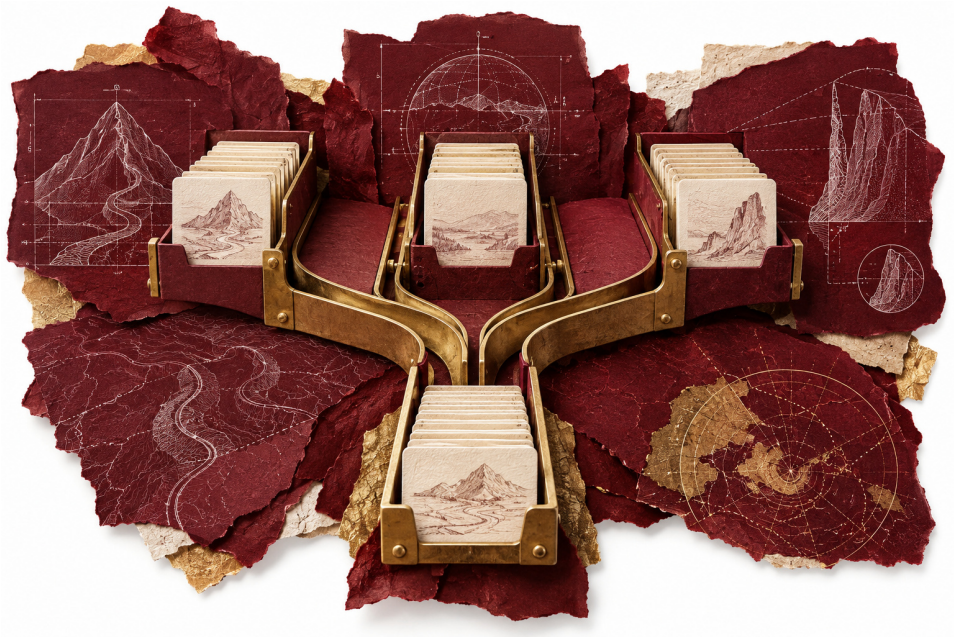
Die offene Entscheidung hinter den Versionen

Eine weitere Datei entscheidet keine interne Frage.



Startumfang gemeinsam klären. Erst danach eine eindeutig benannte Fassung erstellen, die zu dieser Entscheidung passt.

Chance als Weiter, Später oder Nein einordnen



Lisa hat einen Ordner namens „Heiße Chancen“.

Darin liegt ein Vorgang, dessen letzter Kontakt im Winter stattgefunden hat. Der Ordner verfügt offenbar über eine ausgezeichnete Isolierung.

Bei Verkaufschancen vor der Beauftragung braucht es von Zeit zu Zeit eine ehrliche Entscheidung: Weiter, Später oder Nein.

- **Weiter** heißt, dass der Vorgang aktiv bearbeitet wird. Dafür stehen nächste Handlung, verantwortliche Person und Termin fest. „Wir bleiben dran“ allein ist noch kein Arbeitsauftrag.
- **Später** heißt, dass der Bedarf oder die Entscheidung aktuell nicht sinnvoll weiterentwickelt werden kann, aber ein nachvollziehbarer Anlass zur Wiederaufnahme besteht. Dann wird ein Datum oder ein konkreter Anlass für die Wiedervorlage festgehalten. „Irgendwann wieder melden“ ist nur eine freundlich formulierte Gedächtnislücke.
- **Nein** heißt, dass die Chance aus der aktiven Pipeline genommen und der Grund notiert wird. Ein Nein beendet nicht automatisch jede Beziehung. Es beendet zunächst die aktive Verfolgung dieses Vorgangs.

Lisa telefoniert mit ihrem Kontakt. Das Projekt wurde verschoben. Im nächsten Planungszyklus soll der Bedarf neu betrachtet werden. Sie halten den besprochenen Wiedervorlagezeitpunkt fest. Aus „heiß“ wird „später“, ergänzt um den tatsächlichen Grund.

Die Pipeline wird kleiner. Lisas Wissen wird größer.

Bei einem anderen Vorgang ist die Leistung inzwischen intern abgedeckt. Hier setzt sie Nein und notiert es. Sie muss den Eintrag nicht weiter wärmen, um die Liste eindrucksvoll aussehen zu lassen.

Diese Auswahl gilt für Verkaufschancen vor der Beauftragung. Eine offene Rechnung wird nicht mit „Nein“ aus der Welt geschafft. Ein bestätigter Auftrag verschwindet ebenfalls nicht durch dieselbe Vertriebsentscheidung. Dort gibt es andere Verpflichtungen und einen konkreten offenen Stand.

Wähle heute eine Chance, die schon lange mitläuft. Kläre, ob sie einen echten nächsten Schritt hat, eine begründete Wiedervorlage braucht oder nicht mehr aktiv verfolgt werden sollte. Halte das Ergebnis so fest, dass du es in einem Monat noch verstehst.

Lisa benennt den Ordner nicht um. Sie braucht ihn inzwischen nicht mehr. Die Temperatur steht jetzt in den Tatsachen.

Deine Checkliste

- ☐ Wähle eine länger ruhende Verkaufschance vor der Beauftragung und kläre ihren aktuellen Stand.
- ☐ Ordne sie begründet als Weiter, Später oder Nein ein.
- ☐ Halte bei Weiter Handlung, Name und Termin fest; bei Später Datum oder konkreten Anlass zur Wiedervorlage.
- ☐ Nimm ein Nein aus der aktiven Verfolgung und notiere den Grund; offene Rechnungen gehören nicht in diese Auswahl.

Weiter • Später • Nein

Für Verkaufschancen vor der Beauftragung.

Weiter

Sinnvolle aktive Bearbeitung

Konkrete Handlung, verantwortliche Person und Termin festhalten.

Später

Begründete Wiedervorlage

Datum oder konkreten Anlass vereinbaren; den Vorgang wiederfinden.

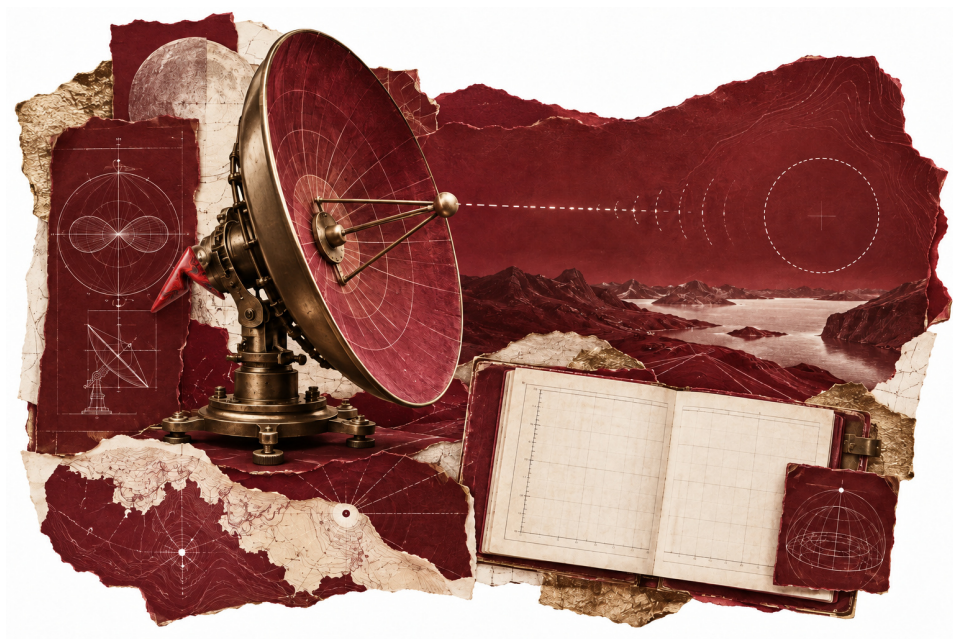
Nein

Aktive Verfolgung beenden

Grund festhalten und aus der aktiven Pipeline nehmen.

Eine ausstehende Rückmeldung ist zunächst ungeklärt. Offene Rechnungen werden mit dieser Entscheidung nicht aussortiert.

Ausbleibende Rückmeldung klären



Du hast geschrieben. Keine Antwort.

Du hast angerufen. Niemand erreicht.

Im System steht „Kunde meldet sich“.

Das ist inzwischen keine Beschreibung mehr, sondern ein Wunsch mit Datensatz.

Funkstille sagt zunächst nur, dass dir eine Rückmeldung fehlt. Sie beweist weder Interesse noch Ablehnung. Vielleicht ist etwas dazwischengekommen. Vielleicht fehlt intern eine Entscheidung. Vielleicht hat das Vorhaben keine Priorität mehr. Wenn du daraus ohne Prüfung einen sicheren Grund machst, erzählst du dir eine Geschichte.

Sebastian nimmt deshalb den letzten gemeinsamen Stand zur Hand. Der Kunde wollte nach seiner internen Abstimmung auf eine konkrete Angebotsfrage zurückkommen. Genau daran knüpft Sebastian an: „Wir wollten den Startumfang nach Ihrer Abstimmung klären. Ist das Vorhaben weiterhin aktuell, braucht es einen späteren Zeitpunkt oder sollen wir es vorerst schließen?“

Die Nachricht macht eine Antwort leichter, weil sie den Zusammenhang zurückholt und klare Möglichkeiten anbietet. Sie tut nicht so, als müsse der Kunde nur noch seine Begeisterung bestätigen.

Ob eine weitere Kontaktaufnahme sinnvoll ist, hängt von bisheriger Vereinbarung, Beziehung und Kontext ab. Eine feste Zahl von Versuchen wird diesen Unterschieden nicht gerecht. Zehn Nachrichten sind nicht automatisch konsequent. Eine einzige ist nicht automatisch zu wenig.

Bleibt die Rückmeldung aus, muss Sebastian entscheiden, ob es eine begründete nächste Handlung gibt oder ob er die Chance aus der aktiven Bearbeitung nimmt. Er hält fest, dass der Bedarf aktuell unbestätigt ist. Er erfindet keinen verlorenen Wettbewerb und kein geheimes Budgetproblem.

Die Unsicherheit bleibt als Unsicherheit dokumentiert. Das ist wesentlich brauchbarer als ein selbstbewusst falscher Status.

Nimm einen Vorgang, bei dem ihr wiederholt auf dieselbe Antwort wartet. Formuliere die tatsächlich offene Frage und prüfe den passenden nächsten Kontakt. Leg anschließend auch fest, wann du den Stand neu bewertest. Ohne diesen Termin kann selbst eine gut formulierte Nachricht nur die nächste Runde im selben Kreis eröffnen.

Ein Vorgang darf wieder aktiv werden, wenn neue Informationen vorliegen. Bis dahin muss er nicht jeden Montag so tun, als würde in ihm gerade jemand arbeiten.

Deine Checkliste

- ☐ Lies die letzte Vereinbarung zu einer Chance ohne Rückmeldung und trenne Tatsachen von Vermutungen.
- ☐ Lege anhand von Anlass, bisherigem Kontakt und vereinbarten Terminen eine begründete nächste Klärung fest.
- ☐ Dokumentiere den ungeklärten Stand und deinen nächsten Prüftermin, ohne eine Zusage oder Ablehnung zu erfinden.

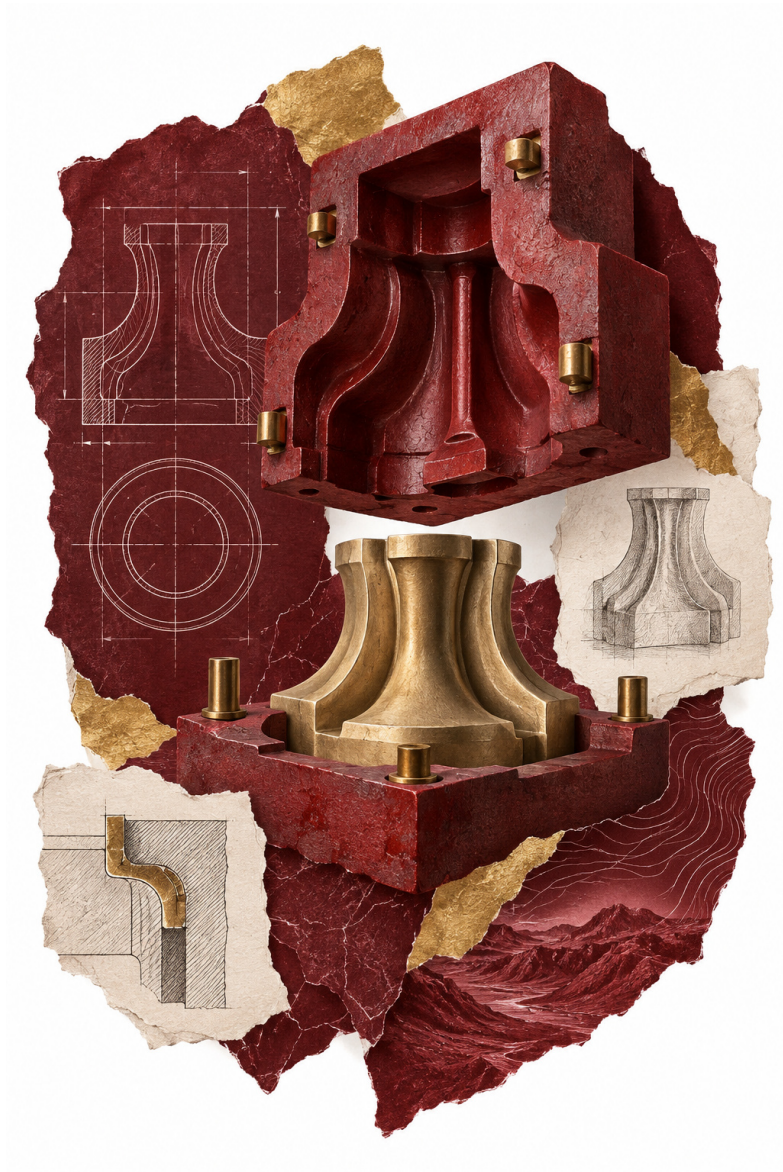
PHASE III

Chancen entwickeln

Schritte 06–08

Entwickle Interesse zu einem konkreten Angebot.

Bedarf und Angebotsgrundlage klären



„Schicken Sie uns doch mal ein Angebot.“

Katharina hört einen möglichen Auftrag. Ihr Team hört einen Nachmittag Arbeit. Bisher weiß niemand genau, was der Kunde eigentlich erreichen möchte.

Sie könnten jetzt ein Paket nehmen, den Namen austauschen und eine Zahl daruntersetzen. Das Dokument wäre schnell fertig. Nur würde es eine Frage beantworten, die noch nicht gestellt wurde.

Ein konkretes Angebot gehört in Schritt 06, wenn der Bedarf qualifiziert ist und das Angebot noch fehlt. Davor liegt Schritt 07: Verkaufsgespräche führen. Dort werden Bedarf, Passung und Kaufrahmen geklärt.

Die Grenze ist praktisch. Du brauchst genug Verständnis, um eine sinnvolle Leistung mit nachvollziehbarem Umfang und Preis vorzuschlagen. Du brauchst nicht das gesamte Unternehmen des Kunden zu durchleuchten.

Katharina antwortet deshalb: „Gern. Damit wir Ihnen etwas Passendes anbieten: Was soll sich durch die Arbeit konkret verändern?“ Sie klärt den Anlass, den gewünschten Umfang und die Bedingungen, unter denen eine Entscheidung möglich wäre.

Dabei zeigt sich, dass der Kunde bisher zwei sehr verschiedene Probleme in derselben Anfrage zusammenfasst. Für eines hat Katharinas Team eine passende Leistung. Das andere gehört nicht zu dem, was es sinnvoll übernehmen kann.

Ein schnelles Standardangebot hätte beides freundlich überdeckt. Das Gespräch trennt es.

Es gibt auch Anfragen, die bereits ausreichend konkret sind. Dann musst du kein künstliches Vorgespräch erzwingen. Wenn Bedarf, Passung und Kaufrahmen nachvollziehbar geklärt sind, darfst du direkt am passenden Schritt weitermachen.

Die Frage lautet nicht: Haben wir unser Lieblingsformular ausgefüllt? Sie lautet: Wissen wir genug, um dieses Angebot verantwortbar zu formulieren und mit dem Kunden zu besprechen?

Lege eine aktuelle Anfrage neben deinen Angebotsentwurf.

- Für welche Leistung würde der Kunde zustimmen?
- Welches konkrete Anliegen löst sie?
- Welche wichtige Annahme steht bisher nur in deinem Kopf?

Kläre die Annahme, bevor du sie in den Preis einbaust.

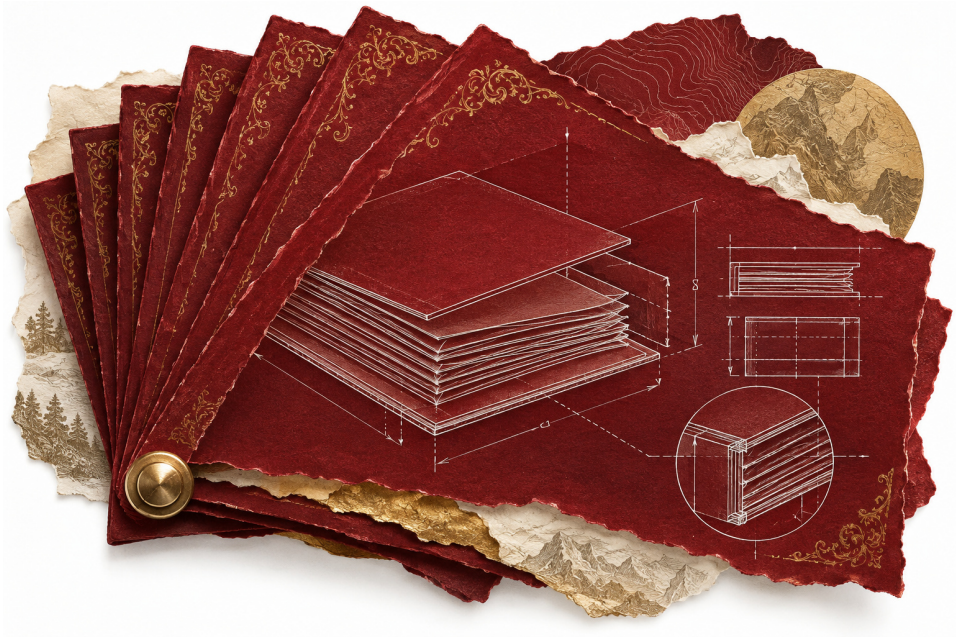
Katharina schickt ihr Angebot einen Tag später. Es ist kürzer als der erste Entwurf geworden. Der Kunde erkennt sich darin wieder.

Ein Angebot muss nicht beweisen, wie viel du anbieten könntest. Es muss zeigen, was du hier anbietest.

Deine Checkliste

- ☐ Lies eine konkrete Anfrage und notiere den bereits geklärten Bedarf.
- ☐ Markiere die Annahmen, die Umfang, Passung oder Kaufentscheidung noch wesentlich beeinflussen.
- ☐ Kläre diese Lücken auf einem passenden Weg; verwende bereits vorhandene Antworten.
- ☐ Formuliere das Angebot auf dieser Grundlage und vereinbare den nächsten Entscheidungsschritt.

Umfang, Preis und nächsten Schritt verständlich machen



Das Angebot beginnt mit der Unternehmensgeschichte. Danach kommen Werte, Arbeitsweise, Teamfotos, eine Methodengrafik und eine Seite darüber, dass der Kunde im Mittelpunkt steht.

Auf Seite zwölf erfährt der Kunde, was er kaufen kann.

Er hat sich bis dahin durchaus im Mittelpunkt gefühlt. Eher wie der Mittelpunkt eines sehr langen Vortrags.

Ein Angebot darf sorgfältig gestaltet sein. Für eine komplexe Leistung kann es auch ausführliche Erläuterungen brauchen. Die Länge ist nicht das Problem. Das Problem ist, wenn wichtige Entscheidungsinformationen darin suchen gehen müssen.

In Schritt 06 legst du den Leistungsumfang fest, klärst Preis und Nutzen und sendest ein konkretes Angebot. Der Kunde soll verstehen können, was vorgeschlagen wird und worüber er entscheiden soll.

Katharina nimmt einen Entwurf und liest nur die Stellen, an denen tatsächlich etwas angeboten wird. Plötzlich sieht sie, was fehlt: Der zweite Workshop wird erwähnt, aber sein Zweck ist unklar. Die Ergebnisse sind allgemein beschrieben. Eine wichtige Mitwirkung des Kunden steht nur in einer Randbemerkung.

Sie arbeitet daran. Der Umfang wird konkreter, die Grenzen werden verständlich, und die Leistung lässt sich mit dem besprochenen Bedarf verbinden. Allgemeine Selbstdarstellung kürzt sie dort, wo sie diese Entscheidung nicht unterstützt.

Sie entfernt nicht jede zusätzliche Information. Nachvollziehbare Erläuterungen können Vertrauen schaffen. Sie gehören nur an einen Platz, an dem sie helfen, statt die eigentliche Antwort zu verdecken.

Ein guter Test ist, das Angebot laut in wenigen Sätzen zu erklären:

- Das ist Ihr Anliegen.
- Das schlagen wir vor.
- Das ist enthalten.
- Das braucht es von beiden Seiten.
- Das kostet es.
- Das ist die nächste offene Entscheidung.

Diese Sätze sind kein neues Pflichtformular. Sie zeigen dir, ob dein Vorschlag verständlich ist, bevor du ihn hübsch formulierst.

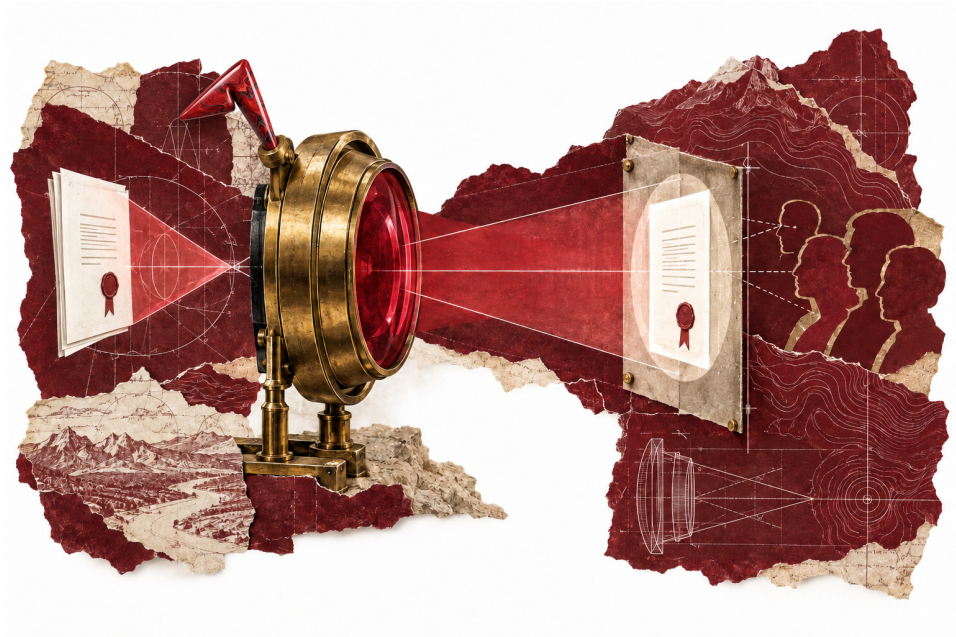
Öffne ein aktuelles Angebot auf der Seite, auf der der Kunde erstmals Umfang und Preis zusammen verstehen kann. Wenn davor viel Material steht, frage für jedes Stück, ob es an dieser Stelle gebraucht wird. Verschiebe oder kürze, ohne die nötige Genauigkeit zu verlieren.

Katharina behält ein Teamfoto. Das Team ist tatsächlich nett. Es muss nur nicht mehr vor der Leistungsbeschreibung beweisen, dass die Zusammenarbeit menschlich werden könnte.

Deine Checkliste

- ☐ Öffne ein aktuelles Angebot und suche die Stelle, an der Umfang und Preis gemeinsam verständlich werden.
- ☐ Prüfe, ob Anliegen, Leistung, Mitwirkung und nächste Entscheidung dort eindeutig sind.
- ☐ Kürze oder verschiebe Material, das die Antwort verdeckt; erhalte notwendige fachliche Erläuterungen.
- ☐ Erkläre den überarbeiteten Vorschlag in wenigen Sätzen und schließe die dabei sichtbaren Lücken.

Angebotsprüfung und Rückmeldung vereinbaren



„Wir haben angeboten.“

„Und?“

„Jetzt warten wir.“

Sebastian hat einen sorgfältigen Vorschlag geschickt. Das Dokument liegt irgendwo zwischen Postfach, interner Weiterleitung und dem Vorsatz, es in Ruhe zu lesen. Im eigenen System steht der Vorgang auf „Angebot gesendet“. Seit zwölf Tagen.

Ein konkretes Angebot beim Kunden ist ein wichtiger Folgezustand. Damit wird eine Entscheidung möglich. Dass sie tatsächlich vorbereitet wird, folgt daraus nicht automatisch.

Deshalb sieht der Weg des Geldes beim Senden auch vor, eine Besprechung zu vereinbaren. Die Form kann unterschiedlich sein. Ein einfacher, bereits klar abgestimmter Vorschlag braucht möglicherweise nur eine konkrete Rückmeldung. Ein komplexer Umfang braucht eher ein Gespräch. Entscheidend ist, dass der nächste Schritt gemeinsam verständlich ist.

Sebastian hätte beim Versand an die Vereinbarung aus dem Verkaufsgespräch anknüpfen können: „Hier ist der besprochene Vorschlag. Lassen Sie uns am Donnerstag die noch offene Frage zum ersten Abschnitt klären.“

Jetzt fragt er zunächst, ob das Angebot angekommen ist und wie die weitere Prüfung erfolgt. Er erfährt, dass sein Kontakt eine interne Rückfrage gesammelt hat, aber noch keinen Termin zur Besprechung vorgesehen hat. Sie vereinbaren einen.

Das ist keine Aufforderung, jedes Dokument mit sofortigen Anrufen zu verfolgen. Halte dich an den besprochenen Ablauf. Wenn der Kunde eine vereinbarte Prüfzeit braucht, respektiere sie. Ein geplanter Rückmeldetermin ist etwas anderes als unbestimmtes Warten.

Der Unterschied zur Rechnung ist der Gegenstand der nächsten Bewegung. Bei der Rechnung wird der Weg zur Zahlung geklärt. Beim Angebot wird eine Kaufentscheidung vorbereitet. Du brauchst also die offene Entscheidungsfrage, nicht bloß einen Empfangsnachweis.

Lege neben das nächste Angebot vor dem Versand einen zweiten Satz: „Danach besprechen oder klären wir ...“ Wenn du ihn nicht sinnvoll ergänzen kannst, fehlt möglicherweise noch die gemeinsame Vorstellung vom Fortgang.

Sebastian ändert seinen Status erst, als neue Tatsachen vorliegen.
Den Termin trägt er sofort ein.

Ein Angebot darf liegen. Es sollte nur nicht mit
Liegenbleiben verwechselt werden.

Deine Checkliste

- ☐ Kläre bei einem versandten Angebot, ob es vorliegt und wie es geprüft wird.
- ☐ Benenne die tatsächlich offene Entscheidungsfrage statt nur nach dem Empfang zu fragen.
- ☐ Vereinbare eine passende Rückmeldung oder Besprechung unter Beachtung der zugesagten Prüfzeit.
- ☐ Halte die nächste Handlung und den konkreten Termin beim Vorgang fest.

Was nach dem Angebotsversand passiert

Ein zugestelltes Angebot braucht einen verständlichen Weg zur Entscheidung.

- **Angebot liegt vor**

Die passende Person hat den konkreten Vorschlag erhalten.



- **Prüfung vereinbart**

Wer prüft was? Welche Frage ist noch offen?

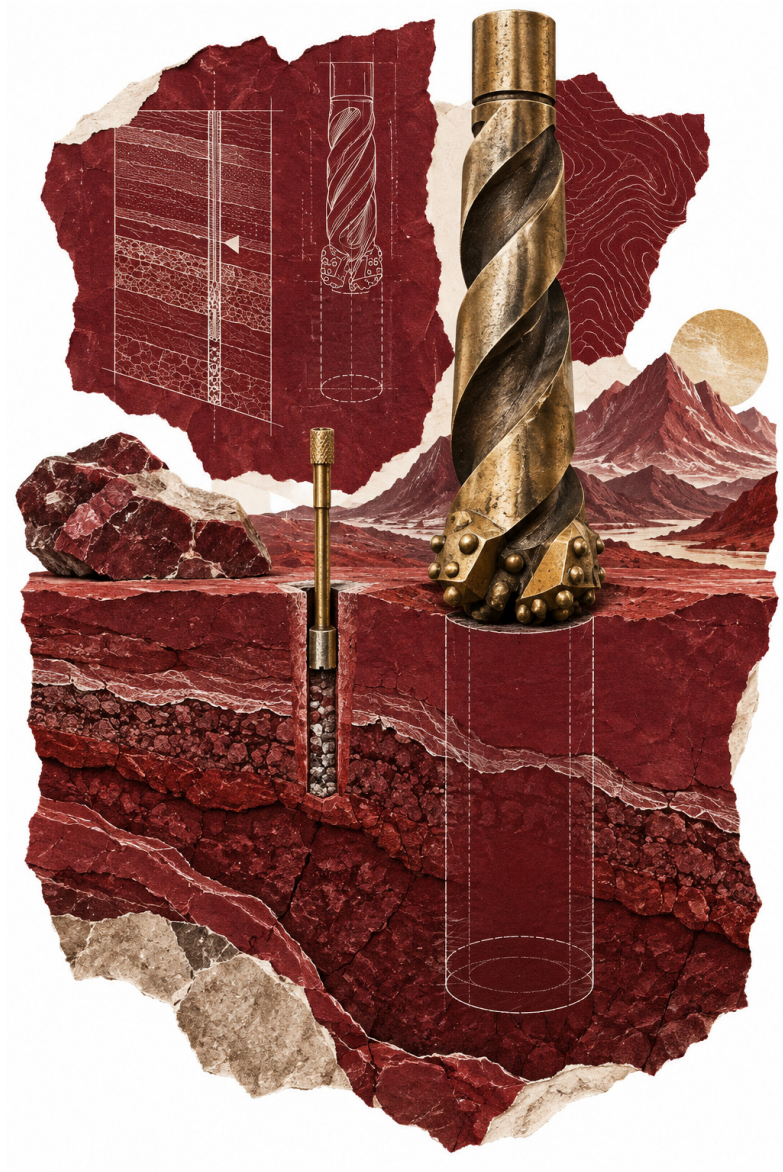


- **Rückmeldung oder Besprechung**

Passenden Folgetermin vereinbaren und den tatsächlichen Stand festhalten.

Vereinbarte Prüfzeit respektieren. Ein sofortiger Anruf ist keine allgemeine Pflicht.

Vorarbeit vor Beauftragung begrenzen



Lisa sollte „nur kurz“ zeigen, wie sie das Problem angehen würde. Daraus sind zwei Auswertungen, eine individuelle Präsentation und ein halber Projektplan geworden.

Der Kunde ist interessiert. Ob der Kaufrahmen passt, weiß sie immer noch nicht.

Viel Vorarbeit kann sinnvoll sein, wenn sie eine reale Entscheidung ermöglicht und der Aufwand dazu passt. Sie kann aber auch die Zeit auffressen, in der du die entscheidende Unsicherheit hättest klären können.

Hier taucht der Aufwand aus der Priorisierungsregel ganz konkret auf. Du vergleichst nicht nur die Größe einer Chance mit anderen Chancen. Du prüfst auch, was der nächste sinnvolle Fortschritt tatsächlich von dir verlangt.

Lisa hält kurz an. Welche Frage soll die dritte Auswertung beantworten? Der Kunde möchte beurteilen, ob die vorgeschlagene Vorgehensweise zu seiner Situation passt. Dafür könnte eine begrenzte Erläuterung an einem passenden Ausschnitt genügen. Für einen vollständigen individuellen Projektplan fehlen dagegen noch Informationen und eine klare Vereinbarung.

Sie bespricht deshalb, was jetzt zur Entscheidung gebraucht wird. Zugleich klärt sie den bisher offenen Kaufrahmen. Erst danach entscheidet sie, welche Vorarbeit im konkreten Vorgang sinnvoll ist.

Manche Chancen rechtfertigen mehr Vorbereitung als andere. Eine feste Zahl kostenloser Stunden würde diese Unterschiede übergehen. Eine umfangreiche Vorleistung sollte nur als bewusste Entscheidung erkennbar sein, mit einem klaren Zweck und einer Grenze. Der mögliche Angebotswert allein ist dafür zu wenig.

Wenn für eine Aufgabe ein eigener vereinbarter Auftrag nötig ist, muss dieser entsprechend geklärt werden. Ein vages „Das brauchen wir vorher noch“ ersetzt die Vereinbarung nicht.

Schätze bei deiner nächsten größeren Vorarbeit den tatsächlichen Aufwand. Benenne anschließend, welche Information oder Entscheidung dadurch möglich wird. Gibt es einen kleineren Schritt, der dieselbe wesentliche Unklarheit beseitigt? Und fehlt davor noch eine Frage, deren Antwort die ganze Vorarbeit überflüssig machen könnte?

Lisa liefert am Ende einen gezielten Ausschnitt. Den vollständigen Projektplan hebt sie für einen passend vereinbarten Rahmen auf.

Der Kunde bekommt eine brauchbare Entscheidungsgrundlage. Lisa behält einen Teil ihrer Woche. Beides war ursprünglich der Plan.

Deine Checkliste

- ☐ Schätze den Aufwand einer größeren Vorarbeit vor dem Auftrag.
- ☐ Benenne die konkrete Information oder Entscheidung, die dadurch möglich werden soll.
- ☐ Prüfe, ob eine vorgelagerte Frage oder ein kleinerer Ausschnitt denselben Erkenntnisgewinn ermöglicht.
- ☐ Vereinbare Zweck und Grenze der Vorarbeit; kläre einen nötigen eigenen Auftrag gesondert.

Der kleinste sinnvolle Erkenntnisschritt

Welche offene Frage soll die Vorarbeit beantworten?

Vollständige Ausarbeitung

Hoher Einsatz, obwohl vorgelagerte Unsicherheit noch bestehen kann.

Passender begrenzter Ausschnitt

Genau die Information liefern, die den nächsten Erkenntnisschritt ermöglicht.

Aufwand bewusst an Aussicht und Erkenntnisgewinn binden. Es gibt kein allgemeines Stundenlimit und kein Verbot sinnvoller Vorbereitung.

Gewünschtes Kundenergebnis klären



„Wir brauchen eine neue Website.“

Sebastian könnte jetzt über Technik sprechen. Er mag Technik. Sie antwortet wenigstens meistens auf die Frage, die man ihr stellt.

Stattdessen fragt er: „Was soll die neue Website für Sie besser machen?“

Der Kunde erklärt, dass Interessenten ständig die falsche Leistung anfragen. Das Team verbringt viel Zeit mit Gesprächen, die nicht passen. Außerdem finden Bewerber die offenen Stellen kaum.

Jetzt liegen zwei konkrete Anliegen auf dem Tisch. Die neue Website ist ein möglicher Weg dorthin, aber bisher noch die vom Kunden gewählte Überschrift über dem Problem.

Wenn Sebastian sofort eine technische Umsetzung anbietet, kann er ein ordentliches Projekt liefern und am eigentlichen Bedarf vorbeiarbeiten. Vielleicht braucht es tatsächlich eine neue Website. Vielleicht muss vor allem die Leistungsdarstellung geklärt werden. Die Entscheidung lässt sich erst sinnvoll treffen, wenn der Ausgangspunkt verstanden ist.

Ein Verkaufsgespräch gewinnt deshalb durch eine neugierige Frage, die nicht sofort deine Lösung enthält.

- „Was passiert heute?“
- „Was soll danach anders sein?“
- „Woran würden Sie merken, dass die Veränderung gelungen ist?“

Du musst dabei keine hochtrabende Wirkungsgeschichte erzwingen. Manchmal möchte ein Kunde einfach eine veraltete Anwendung ersetzen, weil sie ihren Zweck nicht mehr erfüllt. Das kann ein klarer Bedarf sein. Er muss nicht erst die Welt verändern, um ernst genommen zu werden.

Sebastian fasst am Ende in einfachen Worten zusammen: Die Leistungsdarstellung soll passendere Anfragen ermöglichen, die Stellen sollen leichter auffindbar sein. Ob sein Team dafür der richtige Partner ist und welcher Umfang passt, wird anschließend geprüft.

Die Zusammenfassung gibt dem Kunden eine Gelegenheit zur Korrektur. „So meine ich es nicht“ ist hier eine nützliche Antwort. In einer fertigen Projektabnahme wäre sie wesentlich aufwendiger.

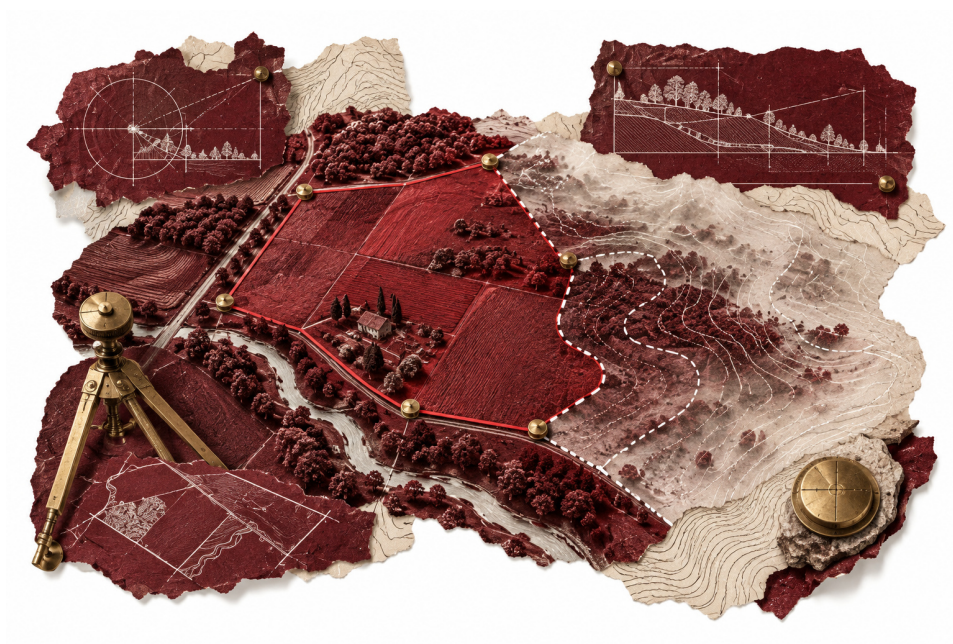
Versuche beim nächsten Erstgespräch, den Bedarf einmal ohne den Namen deiner Leistung zu beschreiben. Wenn du nur „Beratung“, „Software“ oder „Website“ wiederholen kannst, fehlt dir möglicherweise noch das Problem dahinter.

Sebastian spricht später durchaus über Technik. Dann weiß er wenigstens, wofür.

Deine Checkliste

- ☐ Nimm eine Anfrage, in der der Kunde bereits eine bestimmte Lösung nennt.
- ☐ Lass dir erklären, was sich durch diese Lösung konkret verbessern oder ersetzen soll.
- ☐ Fasse das gewünschte Ergebnis zusammen und gleiche ab, ob deine Leistung dazu passt.
- ☐ Richte deinen Vorschlag auf dieses Ergebnis aus und kläre verbleibende Fragen.

Bedarf, Passung und Kaufrahmen prüfen



„Was haben Sie denn budgetiert?“

„Das kommt darauf an.“

Lisa hat zwei Möglichkeiten. Sie kann die Antwort als Ende des Gesprächs behandeln. Oder sie kann herausfinden, worauf es ankommt.

Im ersten Gespräch ist nicht jeder Betrag auf Kundenseite endgültig festgelegt. Das macht eine Chance nicht automatisch unbrauchbar. Gleichzeitig darf die fehlende Zahl nicht stillschweigend durch deine Wunschzahl ersetzt werden.

Zum Kaufrahmen gehören die Bedingungen, unter denen der Kunde eine Leistung überhaupt kaufen kann, soweit sie für den Vorgang relevant sind:

- der finanzielle Rahmen
- die Beteiligten
- der Entscheidungsweg
- das Timing

Es geht um tragfähiges Verständnis, nicht um eine möglichst volle Datensammlung.

Lisas Kunde hat einen groben Rahmen, muss den Umfang aber noch intern abstimmen. Sie klärt, welche Größenordnung besprochen werden kann, wer die Mittel freigibt und wann darüber entschieden wird. Zugleich beschreibt sie, welche Leistung in einem solchen Rahmen sinnvoll darstellbar wäre.

Die offenen Punkte bleiben offen benannt. Ein ungefähr bekannter Rahmen ist etwas anderes als ein bestätigter Betrag. Ein erklärter Entscheidungsweg ist etwas anderes als eine erteilte Freigabe.

Falls der Rahmen überhaupt nicht zu einer passenden Leistung reicht, gehört das früh auf den Tisch. Eine umfangreiche Angebotserstellung macht aus dieser Lücke keine Brücke. Vielleicht lässt sich der Bedarf sinnvoll kleiner fassen. Vielleicht passt es nicht. Beides spart später ein höfliches Gespräch über einen unbrauchbaren Vorschlag.

Lisa hält nach dem Termin fest, was geklärt ist und was noch bestätigt werden muss. Sie erklärt die Kaufchance erst dann als ausreichend qualifiziert, wenn der bekannte Stand ein konkretes Angebot trägt.

Du musst dafür nicht jede Unsicherheit beseitigen. Du musst die Unsicherheiten erkennen, die deine nächste Handlung wesentlich verändern würden. Wenn du ohne eine Information keinen sinnvollen Umfang oder Preis vorschlagen kannst, ist ihre Klärung der nächste Schritt.

„Das kommt darauf an“ kann der Anfang eines guten Gesprächs sein. Als dauerhaft gespeicherter Budgetrahmen taugt es ungefähr so gut wie „wird schon“ als Projekttermin.

Deine Checkliste

- ☐ Notiere zum nächsten Gespräch, was über Bedarf, Passung und Kaufrahmen bereits bekannt ist.
- ☐ Kennzeichne Annahmen und vorläufige Angaben ausdrücklich als ungeklärt.
- ☐ Frage nach der besprechbaren Größenordnung, der nötigen Freigabe und dem Entscheidungszeitpunkt.
- ☐ Vereinbare, wer die für ein Angebot entscheidenden Lücken bis wann klärt.
- ☐ Stufe die Chance erst dann entsprechend ein, wenn der tatsächliche Stand ein konkretes Angebot trägt.

Gespräch vorbereiten und Ergebnis einordnen



Sebastian hat sechs Erstgespräche im Kalender. Die Woche sieht hervorragend aus. Er verschiebt die sechs Vorgänge in seiner Pipeline auf „qualifiziert“.

Am Dienstag stellt sich heraus: Zwei Interessenten suchen etwas, das sein Team nicht anbietet. Bei einem ist der Anlass unklar. Ein anderer möchte sich vorerst nur orientieren. Zwei Gespräche ergeben einen konkreten nächsten Schritt.

Die Woche ist nicht misslungen. Sein Status war ihr nur weit voraus.

Ein vereinbartes Erstgespräch ist der Folgezustand von Schritt 08. Es schafft die Gelegenheit für Schritt 07, Verkaufsgespräche führen. Es beweist noch nicht, dass Bedarf, Passung und Kaufrahmen geklärt sind.

Wenn du beides vermischst, wirkt die Pipeline morgens besonders vielversprechend und am Abend überraschend enttäuschend. Dabei hat sich vor allem die Genauigkeit deines Wissens verändert.

Vor einem Gespräch hilft eine kurze Vorbereitung:

- Was hat der Kontakt bereits gesagt?
- Was ist an Bedarf und Anlass bekannt?
- Welche zwei oder drei offenen Fragen entscheiden, ob ein Angebot sinnvoll wäre?

Du brauchst keine Akte über das gesamte Unternehmen. Du brauchst einen guten Anschluss an den bisherigen Stand.

Nach dem Gespräch zählt dann, was neu vorliegt. Ist der Bedarf klarer? Passt deine Leistung? Ist der Kaufrahmen tragfähig genug für ein Angebot? Oder fehlt noch eine bestimmte Rückmeldung?

Ein Gespräch kann auch zu der Entscheidung führen, nicht weiterzugehen. Wenn sich die fehlende Passung früh zeigt, war es nicht automatisch nutzlos. Es hat verhindert, dass du den Irrtum noch in ein Angebot gießt.

Sebastian lässt seine Termine künftig dort, wo sie hingehören: als vereinbarte Gespräche. Nach jedem Termin hält er den tatsächlichen Stand und die daraus folgende nächste Handlung fest. Die beiden passenden Chancen gehen weiter. Die anderen bekommen eine begründete Einordnung.

Sieh auf deinen nächsten Gesprächstermin. Formuliere vorab, welche Unklarheit du dort sinnvoll klären möchtest. Nachher beantwortest du genau diese Frage. Das dauert weniger als ein ausführlicher Tätigkeitsbericht und sagt erheblich mehr.

Ein voller Dienstag ist ein voller Dienstag. Was daraus wird, entscheidet sich in den Gesprächen.

Deine Checkliste

- ☐ Wähle deinen nächsten Erstgesprächstermin und benenne zwei oder drei entscheidende offene Fragen.
- ☐ Kläre im Gespräch Bedarf, Passung und Kaufrahmen anhand des konkreten Falls.
- ☐ Halte danach fest, was neu belegt ist und was weiterhin fehlt.
- ☐ Leite daraus ein Angebot, eine weitere Klärung oder eine begründete andere Einordnung ab.

Termin ist noch keine qualifizierte Chance

Der Kalendereintrag eröffnet die Klärung.

● 08 • Termine vereinbaren

Interesse ist bestätigt. Ein konkretes Erstgespräch wird vereinbart.



● 07 • Verkaufsgespräche führen

Problem, Ziel, Passung, Budget, Entscheidungsweg und Timing klären.



● 06 • Angebote senden

Bei geklärtem Bedarf und tragfähigem Kaufrahmen einen konkreten Vorschlag ausarbeiten.

Ein gebuchter Termin ist noch keine qualifizierte Kaufchance. Früh erkanntes Nichtpassen kann ein nützliches Ergebnis sein.

Ausgefallenes Gespräch neu abstimmen



Lisa wartet im Videotermin. Sie prüft die Kamera, den Ton und schließlich ihr eigenes Gesicht. Es sieht zunehmend aus wie das Gesicht einer Person, die im Videotermin wartet.

Der Kunde kommt nicht.

Die Einladung war angenommen. Der Kalender war korrekt. Trotzdem hat das Gespräch nicht stattgefunden. Vielleicht ist etwas dazwischengekommen. Vielleicht war die Bedeutung des Termins nicht mehr präsent. Lisa weiß es noch nicht.

Sie verschiebt den Vorgang deshalb nicht gedanklich in eine spätere Etappe. Bedarf und Kaufrahmen wurden heute nicht geklärt. Sie hält den ausgefallenen Termin fest und nimmt passend zur bisherigen Vereinbarung Kontakt auf, um den Anlass und einen möglichen Ersatztermin zu klären.

Für künftige Gespräche prüft sie ihre Einladungen. Darin steht jetzt knapp, wozu sie sich treffen und was beide vorher wissen sollten. Kein achtseitiger Fragebogen. Ein klarer Anlass, eine realistische Dauer und der richtige Zugang reichen für den organisatorischen Teil häufig aus.

Wenn vor dem Termin noch eine entscheidende Information fehlt, versucht Lisa sie rechtzeitig einzuholen. Sie möchte nicht zwanzig Minuten gemeinsam feststellen, dass die relevante Person bei diesem Gespräch gar nicht dabei ist.

Das garantiert weder Teilnahme noch einen guten Kaufprozess. Menschen werden krank, Prioritäten ändern sich, Kalender geraten durcheinander. Aber es reduziert vermeidbare Unklarheit und macht anschließend sichtbar, was tatsächlich passiert ist.

Ein abgesagtes Gespräch bedeutet auch nicht zwangsläufig, dass du wieder ganz am Anfang anfangen musst. Bestätigtes Interesse kann bestehen bleiben. Prüfe den aktuellen Stand, statt aus einem Terminproblem eine komplette Kundengeschichte abzuleiten.

Lies die Einladung zu deinem nächsten Erstgespräch aus Sicht eines Menschen, der heute schon sieben andere Termine hat. Erkennt er den Anlass wieder? Weiß er, was ihr klären wollt und wie er teilnimmt? Ergänze die fehlende Klarheit, falls nötig.

Lisas Kunde meldet sich später. Ein anderer Termin war dazwischengekommen. Sie vereinbaren neu und halten die konkrete Gesprächsfrage fest.

Lisa schließt das Kamerafenster. Die wichtigste Vorbereitung ist erledigt. Ihre Frisur war ohnehin nicht der Engpass.

Deine Checkliste

- ☐ Halte einen ausgefallenen Termin als nicht stattgefunden fest; lass ungeklärte Gesprächsinhalte offen.
- ☐ Kläre mit dem Kontakt den aktuellen Anlass und den sinnvollen weiteren Gesprächsschritt.
- ☐ Vereinbare gegebenenfalls einen neuen Termin samt konkreter Gesprächsfrage und nötigen Beteiligten.

Konkreten Gesprächstermin vereinbaren



„Wir sollten uns dazu mal austauschen.“

„Unbedingt.“

Sechs Wochen später sind sich beide noch immer einig. Es ist eine sehr stabile Form des Nichtgesprächs.

Interesse ist bestätigt. Jetzt fehlt ein konkretes Erstgespräch. Genau darum geht es in Schritt 08, Termine vereinbaren.

Katharina schickt ihrem Kontakt zwei passende Vorschläge und sagt kurz, was sie im Gespräch klären möchte. Der Kontakt wählt einen Termin. Danach folgt die Einladung mit dem abgestimmten Zeitpunkt und dem vorgesehenen Ort oder Zugangsweg.

Das klingt klein, weil es klein ist. Die Wirkung entsteht nicht durch einen spektakulären Verkaufssatz. Sie entsteht dadurch, dass du eine offene Koordinationsfrage so weit vereinfachst, dass die andere Person sie beantworten kann.

Wenn keiner der Termine passt, kann der Kontakt einen anderen nennen. Wenn ein gemeinsames Buchungssystem bereits gut funktioniert, nutzt ihr es. Zwei Vorschläge sind eine praktische Möglichkeit aus dem Framework, keine magische Zahl, die jedem Kalender überlegen wäre.

Wichtig ist, dass aus einer Bereitschaft ein tatsächlich vereinbarter Zeitpunkt wird. Eine verschickte Einladung zu einem nicht abgestimmten Termin ist etwas anderes. Sie kann im Kalender stehen und trotzdem von niemandem gemeinsam gemeint sein.

Ebenso wenig ersetzt Terminvereinbarung das Interesse. Wenn der Kontakt nur eine allgemeine Information wollte, musst du klären, ob ein Gespräch sinnvoll ist. Ein freier Slot darf nicht zum Vorwand werden, eine Etappe zu überspringen, die noch offen ist.

Suche die Nachricht, auf die du zuletzt „Gern, melden Sie sich einfach“ geschrieben hast. War ein Gespräch erwünscht? Dann greif den konkreten Anlass auf und schlage einen einfachen nächsten Schritt zur Terminfindung vor.

Katharina bekommt eine knappe Antwort: Donnerstag passt. Die Einladung wird bestätigt. Sie trägt den Vorgang entsprechend weiter und bereitet die offenen Fragen vor.

Die Beziehung hat sich dadurch nicht dramatisch vertieft. Aber am Donnerstag werden zwei Menschen tatsächlich miteinander sprechen. Für einen Satz, der bisher von „mal“ lebte, ist das ein beachtlicher Fortschritt.

Deine Checkliste

- ☐ Greife den bestätigten Gesprächswunsch mit einem klaren Gesprächsanlass auf.
- ☐ Biete passende Zeiten an, beispielsweise zwei konkrete Vorschläge, und stimme einen Termin ab.
- ☐ Sende die Einladung mit Ort oder Zugangsweg und halte den gemeinsam vereinbarten Termin fest.

Einstieg nach tatsächlich erreichtem Zustand wählen



Die Anfrage ist erfreulich konkret. Der Kunde kennt die Leistung, hat den Bedarf beschrieben und direkt ein Erstgespräch gebucht.

Die Software schlägt als nächste Aufgabe vor: „Termin vereinbaren“.

Man sollte Maschinen nicht vorschnell überschätzen. Diese hier hat gerade den Kalender vergessen.

Der Weg des Geldes ist ein Pfad, kein Pflichtprogramm. Bereits erreichte Etappen werden übersprungen. Bei direkter Terminbuchung geht es bei Schritt 07 weiter: Verkaufsgespräche führen.

Der Gedanke gilt über diesen einfachen Fall hinaus. Ein Bestandskunde kann mit einem klaren Zusatzbedarf einsteigen. Ein reaktivierter Vorgang kann schon ein Angebot haben. Eine neue Anfrage kann sich auf einen bereits vollständig verstandenen Umfang beziehen.

Prüfe trotzdem den tatsächlichen Stand. Ein altes Angebot ist nicht automatisch noch aktuell. Ein lange bekannter Kunde hat nicht automatisch jeden neuen Kaufrahmen geklärt. Die Seitentür führt an bereits erledigten Etappen vorbei, nicht an fehlenden Informationen.

Katharina schaut bei der direkten Buchung deshalb kurz auf die bisherigen Angaben. Das Gespräch steht. Interesse ist erkennbar. Im Termin müssen nun Bedarf, Passung und Kaufrahmen geprüft werden. Sie bereitet die offenen Punkte vor, statt eine unnötige Nachricht zur Terminfindung zu senden.

Das spart nicht nur Arbeit. Es verhindert auch einen irritierenden Eindruck beim Kunden. Wer bereits einen Termin gebucht hat, möchte nicht im nächsten Atemzug gefragt werden, ob er sich grundsätzlich einmal austauschen könnte.

Wenn dein System solche Umwege produziert, passe die Abbildung an den realen Fortschritt an. Du musst keine Etappe als durchgeführt behaupten, die nicht nötig war. Der Eintrag kann einfach zeigen, was heute vorliegt und was als Nächstes fehlt.

Nimm eine neue Anfrage mit ungewöhnlich viel Vorwissen oder einen bereits konkreten Einstieg. Ordne sie anhand der vorhandenen Tatsachen ein. Welche Etappe ist tatsächlich offen? Genau dort beginnt deine nächste sinnvolle Handlung.

Ein guter Gastgeber besteht nicht darauf, dass du noch einmal klingelst, nachdem du schon am Tisch sitzt.

Deine Checkliste

- ☐ Öffne eine Anfrage mit bereits konkretem Vorwissen oder gebuchtem Gespräch.
- ☐ Ordne die vorhandenen Belege den tatsächlich erreichten Zuständen zu.
- ☐ Überspringe bereits erreichte Etappen und benenne die erste noch offene Frage.
- ☐ Setze die nächste Handlung genau dort an; ein gebuchtes Erstgespräch führt zu Schritt 07.

Der passende Einstieg

Beginne dort, wo die belegten Tatsachen dich hinführen.

Neue Anfrage

Beispiel: Erstgespräch direkt gebucht

Bei 07 · Verkaufsgespräche führen einsteigen. Bedarf und Kaufrahmen noch klären.

Bestandskunde

Beziehung vorhanden, neuer Vorgang

Zusatzbedarf getrennt erfassen. Nur tatsächlich erreichte Etappen überspringen.

Reaktivierte Chance

Aktuellen Bedarf und Kaufrahmen prüfen

Alte Annahmen mit heutigen Tatsachen abgleichen. Einstieg danach festlegen.

Bekanntschaft ersetzt keine offenen Informationen. Der Weg ist kein Pflichtprogramm aus zehn künstlich wiederholten Schritten.

PHASE IV

Pipeline füllen

Schritte 09–10

Gewinne passende Kontakte und wecke Interesse.

Bestätigtes Interesse von Höflichkeit unterscheiden



„Danke für die Nachricht.“

Lisa liest den Satz und hebt innerlich schon den Telefonhörer für das Verkaufsgespräch. Der Kontakt hat geantwortet. Es geht voran.

Vielleicht.

Die Antwort belegt zunächst, dass eine Rückmeldung da ist. Ob konkretes Interesse besteht, hängt von ihrem Inhalt ab. Eine höfliche Empfangsbestätigung sagt etwas anderes als „Das Thema beschäftigt uns, ein Gespräch dazu wäre sinnvoll“.

In Schritt 09, Interesse wecken, wird genau dieser Übergang geprüft. Nach der Erstsprache fehlt noch konkretes Interesse. Der nächste Fortschritt ist eine positive Rückmeldung, die dieses Interesse bestätigt.

Du musst keine Begeisterung verlangen. Niemand ist verpflichtet, auf eine geschäftliche Nachricht mit drei Ausrufezeichen zu reagieren. Eine knappe sachliche Antwort kann vollkommen ausreichen. Ihr Gegenstand muss nur erkennbar sein.

Lisa schaut noch einmal auf die Nachricht. Der Kontakt bedankt sich und bittet um eine kurze Information zum genannten Thema. Sie liefert genau diese Information und klärt, ob es einen konkreten Anlass gibt, den sie gemeinsam besprechen sollten.

Sie schickt nicht sofort eine lange Einladung für ein Verkaufsgespräch, das bisher niemand gewünscht hat. Sie knüpft an das tatsächliche Interesse an, soweit es sich zeigt.

Umgekehrt braucht sie einen klaren Gesprächswunsch nicht künstlich weiter „aufzuwärmen“. Wenn der Kontakt ein passendes Thema nennt und sprechen möchte, folgt die Terminvereinbarung. Bereits erreichte Etappen werden übersprungen.

Die kleinen Unterschiede verhindern große Missverständnisse in deiner Pipeline. „Antwort erhalten“ ist eine hilfreiche Aktivitätsinformation. „Interesse bestätigt“ ist eine Aussage über den Stand der Chance. Beide dürfen erfasst werden, aber sie sollten nicht unbeabsichtigt dasselbe bedeuten.

Lies die letzte positive Antwort einmal ohne deine Hoffnung dazwischen. Wofür interessiert sich die Person konkret? Was hat sie als Nächstes erbeten oder bestätigt? Antworte darauf.

Ein höflicher Mensch sollte nicht allein deshalb in deinem System zum heißen Interessenten werden, weil er gut erzogen ist.

Deine Checkliste

- ☐ Lies eine positive Antwort und benenne, worauf sich das erkennbare Interesse tatsächlich bezieht.
- ☐ Erfasse eine höfliche Rückmeldung und bestätigtes Interesse als unterschiedliche Informationen.
- ☐ Antworte auf den geäußerten Bedarf; gehe bei klarem Gesprächswunsch zur Terminvereinbarung über.

Kontaktansprache formulieren



Die Nachricht beginnt mit einer Entschuldigung. Danach folgen fünf Sätze über das eigene Unternehmen und die Bitte um dreißig Minuten.

Der Empfänger weiß bisher nur, dass die Störung vermutlich länger dauert als angekündigt.

Wenn du Interesse wecken möchtest, braucht die andere Person einen verständlichen Grund, sich mit deinem Thema zu befassen. In der Quelle sind dafür drei einfache Bewegungen genannt:

- ein Problem ansprechen
- den möglichen Nutzen zeigen
- Interesse bestätigen lassen

Das bedeutet nicht, dem Kontakt ungeprüft ein Problem zuzuschreiben. „Sie verlieren bestimmt jede Woche Umsatz“ ist keine gute Beobachtung, wenn du davon nichts weißt. Eine konkrete Frage ist ehrlicher als eine dramatische Diagnose aus der Ferne.

Sebastian antwortet einem Kontakt, der nach einer Veranstaltung Informationen zu seinem Thema erbeten hat. Er knüpft an die dort genannte Schwierigkeit an: mehrere manuelle Übergaben zwischen zwei Anwendungen. Er erklärt in wenigen Sätzen, welche Art von Lösung sein Team prüfen kann, und fragt, ob dieser Ablauf aktuell noch relevant ist.

Die Antwort kann Ja sein. Sie kann auch lauten, dass das Thema inzwischen intern gelöst wurde. In beiden Fällen weiß Sebastian mehr. Er musste dafür weder eine ganze Unternehmenspräsentation verschicken noch eine Wirkung versprechen, die er nicht belegen kann.

Kontaktweg, Beziehung und Anlass müssen passen. Eine angeforderte Information, eine neue Anfrage und ein Erstkontakt haben unterschiedliche Voraussetzungen. Prüfe sie, bevor du eine Formulierung auf einen anderen Fall überträgst.

Für deinen nächsten passenden Kontakt streiche probeweise den ersten Absatz über dich. Erkennt die andere Person danach schneller, warum die Nachricht sie betrifft? Ergänze nur die Informationen über dich, die nötig sind, um den Vorschlag einzuordnen.

Sebastian bekommt eine kurze Antwort: Die Übergaben sind noch offen, aber erst im nächsten Monat wieder Thema. Sie vereinbaren, wann er darauf zurückkommt.

Kein sofortiger Auftrag. Dafür ein konkreter Stand, auf dem sich weiterarbeiten lässt. Die Nachricht musste nicht laut sein. Sie musste einen nachvollziehbaren Anlass haben.

Deine Checkliste

- ☐ Prüfe bei deiner nächsten Ansprache, ob Kontaktweg, Beziehung und Anlass zusammenpassen.
- ☐ Formuliere den konkreten Bezug zum Kontakt und entferne unbelegte Diagnosen oder Versprechen.
- ☐ Kürze den Einstieg über dich auf das Nötige und schlage einen zum Anlass passenden nächsten Schritt vor.

An offene Frage anknüpfen und nachfassen



„Ich wollte nur noch einmal nachfragen.“

Die Nachricht ist höflich. Sie beschreibt sehr genau, was Katharina gerade tut. Warum es für den Empfänger relevant sein soll, bleibt offen.

Beim Nachfassen hilft es, den letzten gemeinsamen Stand zurückzuholen.

- Worum ging es?
- Was war offen?
- Was sollte sich bis jetzt verändern?

Eine Nachricht wird dadurch nicht länger, aber konkreter.

Katharinas Kontakt wollte das Thema nach einer internen Besprechung prüfen. Statt allgemein nachzufragen, knüpft sie daran an: „Sie wollten nach Ihrer Besprechung entscheiden, ob der neue Leistungsbereich jetzt vorbereitet wird. Ist das Thema aktuell, oder hat sich der Zeitpunkt verschoben?“

Damit kann die andere Person leichter antworten. Sie muss nicht erst eine alte Unterhaltung suchen und rekonstruieren, welchen Teil ihres Unternehmens Katharina gerade meint.

Ein Anschluss muss keine ständig neue Information sein. Manchmal ist die vereinbarte Rückmeldung selbst der gute Grund. Du musst nicht bei jedem Nachfassen eine frische Marktstudie erfinden, um eine offene Frage wieder aufzunehmen.

Anders ist es, wenn du ohne gemeinsamen nächsten Schritt immer dieselbe Aufforderung wiederholst. Dann lohnt sich die Prüfung, ob der Kontaktweg und die weitere Ansprache überhaupt sinnvoll sind. Kontaktfrequenz ersetzt keine Relevanz.

Katharina bekommt die Rückmeldung, dass das Thema um zwei Monate verschoben wurde. Sie fragt, welcher konkrete Zeitpunkt für die erneute Betrachtung passt, und hält ihn fest. Falls der Bedarf weg wäre, würde sie das ebenfalls erfassen.

Die Antwort ist kein Abschluss. Sie verhindert aber, dass Katharina die nächsten acht Wochen damit verbringt, einen unveränderten Stand immer wieder zu überraschen.

Öffne vor deinem nächsten Nachfassen die letzte relevante Nachricht. Notiere die offene Frage in einem Satz und antworte aus diesem Zusammenhang heraus. Wenn du keinen Zusammenhang mehr herstellen kannst, behaupte nicht, die Chance sei weiterhin aktiv. Kläre ihren aktuellen Stand.

Für den Empfänger sollte die Nachricht klingen wie die sinnvolle Fortsetzung eines Gesprächs. Nicht wie eine automatische Erinnerung daran, dass irgendwo ein Vertriebsziel existiert.

Deine Checkliste

- ☐ Öffne vor dem Nachfassen die letzte relevante Nachricht oder Vereinbarung.
- ☐ Schreibe die gemeinsam offene Frage in einem Satz auf.
- ☐ Knüpfe mit deiner nächsten Nachricht genau daran an und beachte vereinbarte Prüfzeiten.
- ☐ Halte die Antwort oder den weiter ungeklärten Stand fest und terminiere die passende weitere Bearbeitung.

Passende Kontakte tatsächlich ansprechen



Die Liste ist beeindruckend. Fünfhundert Unternehmen, passende Branchen, sorgfältig ergänzte Ansprechpartner. Sebastian sortiert sie nach Größe und fühlt, wie die Pipeline wächst.

Sie wächst bisher vor allem in der Breite seiner Tabelle.

Die Liste kann eine gute Vorbereitung sein. Aber solange noch keine Erstansprache erfolgt oder neue Anfrage eingegangen ist, liegt nach der Zustandslogik noch kein entsprechender neuer Kontakt im aktiven Vertriebsweg vor.

Schritt 10, Neue Leads gewinnen, beginnt dort, wo noch kein aktiver Vertriebskontakt besteht. Sein überprüfbarer Folgezustand ist eine erfolgte Erstansprache oder eine eingegangene neue Anfrage. Eine mögliche Adresse allein ist etwas anderes.

Diese Grenze ist nützlich, weil die Vorbereitung sich sehr angenehm anfühlen kann. Du musst noch keine Antwort bekommen. Niemand kann ablehnen. Du kannst die Liste immer noch verbessern.

Der Übergang nach draußen ist weniger bequem. Erst dann erfährst du, ob dein Anlass verständlich ist und ob überhaupt eine Reaktion entsteht.

Sebastian nimmt deshalb eine kleine Auswahl passender Kontakte, prüft den geeigneten und zulässigen Kontaktweg und beginnt die tatsächliche Ansprache. Für jede erfolgte Kontaktaufnahme hält er den Stand fest. Die übrigen Namen bleiben eine vorbereitete Auswahl. Sie müssen nicht so tun, als sei mit ihnen schon etwas passiert.

Eine eingehende Anfrage ist ebenfalls ein Einstieg. Je nachdem, wie konkret sie bereits ist, können weitere Etappen erreicht sein. Der tatsächliche Inhalt entscheidet, nicht die Herkunft aus einer Liste, einer Empfehlung oder einem Formular.

Wenn du auf die Größe deiner Pipeline blickst, frage deshalb, welche Arten von Einträgen du gerade zusammenzählst. Vorbereitete Zielunternehmen, angesprochene Kontakte, bestätigtes Interesse und konkrete Angebote sind verschiedene Dinge. Eine große Summe aus allem macht den Stand nicht klarer.

Wähle aus deiner vorbereiteten Liste eine überschaubare passende Gruppe für deinen nächsten Akquiseblock. Sorge dafür, dass daraus eine echte, sorgfältige Kontaktaufnahme wird. Danach erfasst du, was tatsächlich erfolgt ist.

Sebastian hört bei Nummer fünfhundert auf zu recherchieren. Er muss die Liste nicht erst vollständig kennenlernen, bevor irgendein Mensch darauf von ihm erfährt.

Deine Checkliste

- ☐ Trenne vorbereitete Zieladressen von erfolgter Erstansprache und eingegangenen Anfragen.
- ☐ Wähle für den nächsten Akquiseblock eine passende kleine Gruppe und prüfe den geeigneten Kontaktweg.
- ☐ Führe die tatsächliche Kontaktaufnahme aus und erfasse anschließend nur den erreichten Stand.

Name, Kontakt, Interesse

Eine Liste, ein Kontakt und echtes Interesse sind verschiedene Zustände.

● **Vorbereitete Namen**

Recherche allein ist noch kein aktiver Vertriebskontakt.



● **10 • Neue Leads gewinnen**

Erstansprache erfolgt oder neue Anfrage eingegangen.



● **09 • Interesse wecken**

Inhaltliche positive Rückmeldung bestätigt Interesse.



● **08 • Termine vereinbaren**

Jetzt ein konkretes Erstgespräch vereinbaren.

Eine höfliche Antwort ist nicht automatisch Interesse. Eine knappe echte Interessenbekundung genügt.

Passung möglicher Zielkunden prüfen



„Die haben Geld.“

Katharina betrachtet den Vorschlag für einen Zielkunden. Das Unternehmen ist groß, bekannt und wahrscheinlich in der Lage, eine Rechnung zu bezahlen. Das ist angenehm. Als vollständige Begründung für eine passende Geschäftsbeziehung reicht es noch nicht.

- Braucht dieses Unternehmen etwas, das Katharinas Team sinnvoll leisten kann?
- Gibt es einen konkreten Anlass, an den sich eine Ansprache anschließen lässt?
- Passt die Art der Zusammenarbeit zu dem, was das Team tatsächlich liefern kann?

Wer diese Fragen überspringt, produziert später viel Aktivität an Kontakten, bei denen schon der Ausgangspunkt schwach ist.

Katharina vergleicht zwei mögliche Zielunternehmen. Beim großen Namen kennt sie bisher nur die Bekanntheit. Beim kleineren sieht sie einen nachvollziehbaren Anlass für ihre Leistung und hat einen geeigneten Kontaktweg. Sie entscheidet, dort genauer hinzusehen.

Das kleinere Unternehmen gewinnt nicht automatisch. Auch seine Passung ist noch zu prüfen. Aber Katharina kann erklären, warum ein Gespräch für beide Seiten relevant sein könnte. Beim großen Namen könnte sie bisher nur die Website bewundern.

Eine Zielkundenauswahl ist eine begründete Vermutung. Sie ersetzt nicht das spätere Verkaufsgespräch. Du darfst also annehmen, dass ein Unternehmen passen könnte, solange du die Annahme nicht als bereits bestätigten Bedarf speicherst.

Hilfreich ist ein kurzer Satz: „Für dieses Unternehmen könnte unsere Leistung relevant sein, weil ...“ Wenn danach nur Größe, Bekanntheit oder „spannende Branche“ kommen, suche nach einem konkreteren Zusammenhang.

Bleibt er aus, muss der Name nicht sofort verschwinden. Vielleicht fehlt dir eine wichtige Information. Dann entscheide, ob deren Klärung den Aufwand rechtfertigt. Nicht jeder interessante Name verdient eine aufwendige Recherche.

Katharina beschränkt ihre nächste Auswahl auf Unternehmen, bei denen sie einen sinnvollen Zusammenhang formulieren kann. Ihr Team weiß dadurch besser, woran es in einer Ansprache anknüpfen könnte.

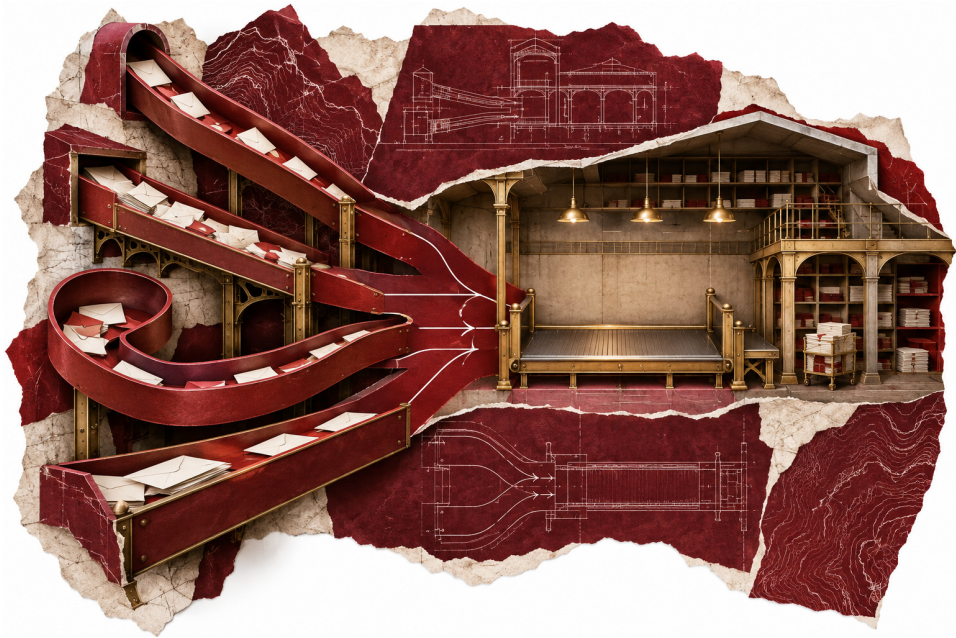
Die Liste wird kleiner. Die einzelnen Sätze werden besser.

Für eine echte Kontaktaufnahme ist das oft der nützlichere Tausch als noch ein berühmtes Logo in der Spalte „Potenzial“.

Deine Checkliste

- ☐ Wähle einen möglichen Zielkunden und begründe in einem Satz, warum deine Leistung relevant sein könnte.
- ☐ Prüfe, welche konkrete Information diese vermutete Passung stützt.
- ☐ Entscheide, ob eine fehlende Information den Aufwand weiterer Recherche rechtfertigt.
- ☐ Wähle den nächsten passenden Kontakt aus, ohne vermutete Passung als bestätigten Bedarf einzutragen.

Bedarf an neuen Leads und Bearbeitungstau unterscheiden



„Wir brauchen einen anderen Kanal.“

Sebastian hat neue Anfragen bekommen. Einige wurden beantwortet, andere warten. Bei mehreren ist konkretes Interesse vorhanden, aber kein Termin vereinbart. Eine Anfrage liegt noch unangetastet im allgemeinen Postfach.

Der Vorschlag lautet trotzdem: mehr neue Anfragen.

Ein anderer Zugang kann sinnvoll sein. Der Weg des Geldes nennt als Zugänge Cold Calling, Cold Email, Cold Mailing sowie Google Ads und Facebook Ads. Diese Zugänge führen auf denselben Weg. Keiner von ihnen vereinbart danach automatisch jedes nötige Gespräch oder klärt jede Kaufchance.

Bevor Sebastian den Zugang verändert, schaut er auf die vorhandenen Vorgänge.

- Wo sind sie tatsächlich stehen geblieben?
- Fehlt neuer Zufluss?
- Fehlt Interesse nach der Erstansprache?
- Oder fehlt die anschließende Terminvereinbarung?

Bei ihm ist zunächst die Übergabe der Anfragen unklar. Niemand hat einen festen nächsten Schritt übernommen. Ein zusätzlicher Kanal würde weitere Vorgänge in denselben ungeklärten Ablauf bringen.

Das bedeutet nicht, dass Akquise pausieren muss, bis alles andere perfekt ist. Ihr fester Platz bleibt. Aber die Entscheidung über zusätzlichen Aufwand sollte am tatsächlichen Problem ansetzen. Wenn neue Kontakte fehlen, betrifft die Frage den Zufluss. Wenn passende Interessenten auf eine Antwort warten, gibt es bereits eine andere konkrete Aufgabe.

Vergleiche bei der Betrachtung von Zugängen außerdem ähnliche Zustände. Eine Liste möglicher Unternehmen ist nicht dasselbe wie eine eingegangene Anfrage. Eine Anfrage ist noch kein bestätigtes Interesse an deinem konkreten Angebot. Ein Kanal wirkt schnell besonders gut, wenn man ihm einen früheren, leichter zählbaren Erfolgspunkt zugesteht.

Sebastian ordnet die vorhandenen Anfragen nach ihrem tatsächlichen Stand und gibt jeder aktiven einen nächsten Schritt. Erst danach lässt sich sinnvoller sehen, welche zusätzliche Arbeit am Zufluss gebraucht wird.

Wenn du gerade „mehr Leads“ auf deiner Liste stehen hast, formuliere die beobachtete Lücke genauer. Welche Etappe erhält zu wenig passende Vorgänge? Oder erhält sie welche, die anschließend niemand bewegt?

Das Telefon, die Nachricht und die Anzeige sind verschiedene Eingänge. Hinter der Tür sollte trotzdem jemand wissen, wie es weitergeht.

Deine Checkliste

- ☐ Benenne die beobachtete Lücke: fehlende passende neue Kontakte oder stockende Bearbeitung vorhandener Anfragen.
- ☐ Vergleiche die betroffenen Vorgänge auf derselben Etappe des Geldwegs.
- ☐ Gib vorhandenen aktiven Anfragen eine passende nächste Handlung, eine zuständige Person und einen Termin.
- ☐ Leite daraus den sinnvollen zusätzlichen Einsatz ab und erhalte die feste Akquisezeit.

Zusatzbedarf beim Bestandskunden einordnen



Katharina sitzt beim Kunden, mit dem sie seit zwei Jahren arbeitet. Der laufende Auftrag läuft gut. Im Gespräch erwähnt der Kunde einen neuen Leistungsbereich, für den noch Unterstützung fehlt.

Katharina sagt: „Dann schicken wir Ihnen mal unsere allgemeine Unternehmenspräsentation.“

Der Kunde kennt das Unternehmen. Er bezahlt es seit zwei Jahren.

Bei Bestandskunden lohnt sich der Einstieg nach tatsächlichem Fortschritt. Du prüfst den Zusatzbedarf und gehst an der passenden Etappe weiter. Beziehung und Vertrauen können bereits vorhanden sein. Der neue Bedarf muss trotzdem verstanden werden.

Katharina fragt deshalb nach dem Anlass und dem gewünschten Ergebnis. Ist es ein konkretes Vorhaben oder erst eine Idee? Passt ihre Leistung? Wer ist beteiligt? Welcher Kaufrahmen ist relevant?

Sie muss keine künstliche Erstansprache nachholen. Sie darf aber auch nicht die Klärung überspringen, nur weil die letzte Zusammenarbeit angenehm war. Ein neuer Bereich kann andere Beteiligte, andere Bedingungen und ein anderes Timing haben.

Der Zusatzbedarf erhält einen eigenen Vorgang. So bleibt die laufende Betreuung davon getrennt. Wenn das neue Projekt später nicht kommt, wird nicht die ganze Kundenbeziehung zum verlorenen Deal. Wenn eine Rechnung aus der Betreuung offen ist, verschwindet sie nicht hinter dem vielversprechenden neuen Thema.

Zusätzliche Arbeit muss auch nicht immer sofort zum Angebot führen. Vielleicht ist der Bedarf noch zu unklar. Vielleicht passt das, was der Kunde braucht, nicht zu euch. Die bestehende Beziehung gibt dir einen guten Zugang zum Gespräch, keine Pflicht, jeden Wunsch zu übernehmen.

Katharina vereinbart eine kurze Klärung mit der zuständigen Person für den neuen Bereich. Die allgemeine Präsentation lässt sie weg. Sie hält stattdessen die konkrete Frage fest, auf die das Gespräch eine Antwort liefern soll.

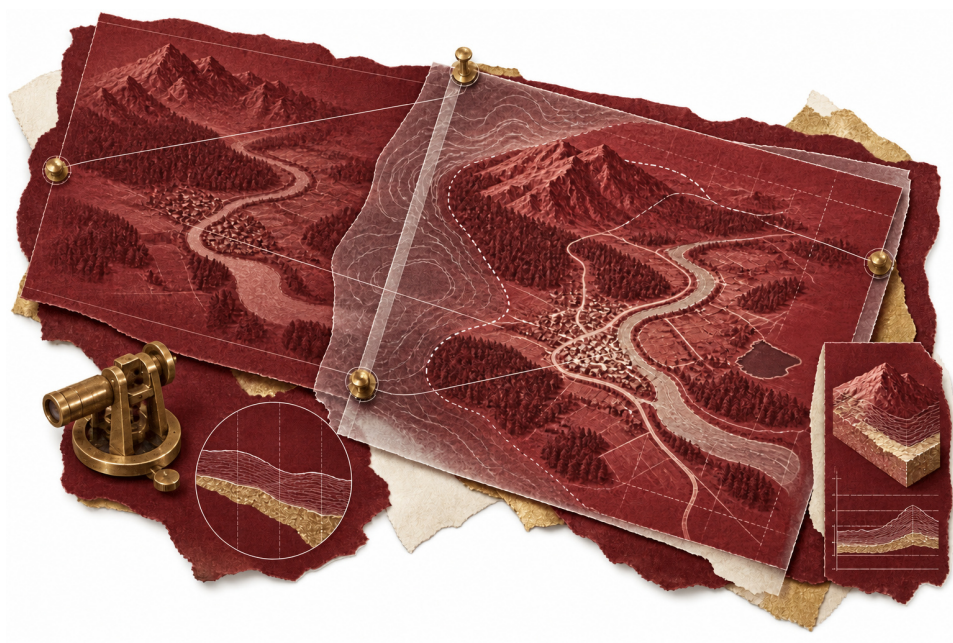
Denk an einen Bestandskunden, bei dem Zusatzbedarf bereits erwähnt wurde. Wo steht dieser einzelne Vorgang tatsächlich? Was ist schon geklärt, was nicht? Setz dort an, statt ihn wie einen völlig fremden Kontakt zu behandeln oder vorschnell als sicheren Auftrag zu zählen.

Dass ihr euch kennt, spart Anlauf. Es ersetzt nicht den Gegenstand des neuen Geschäfts.

Deine Checkliste

- ☐ Erfasse einen erwähnten Zusatzbedarf beim Bestandskunden als eigenen Vorgang.
- ☐ Kläre den aktuellen Anlass, die Passung und die noch offenen Kaufbedingungen.
- ☐ Ordne den Vorgang am tatsächlichen Stand ein und vereinbare den nächsten sinnvollen Schritt.

Reaktivierte Verkaufschance neu prüfen



„Wir könnten das Thema von damals wieder aufnehmen.“

Sebastian findet das alte Angebot. Umfang, Preis, Startplan, alles da. Er müsste eigentlich nur das Datum ändern.

Eigentlich.

Seit dem letzten Gespräch hat der Kunde die Zuständigkeit verändert. Ein Teil des Problems wurde intern gelöst. Ein anderer ist dringlicher geworden. Das damalige Budget gehört zu einer damaligen Planung.

Wenn Sebastian einfach die alte Fassung erneut schickt, bietet er eine Lösung für ein Unternehmen an, das es in dieser Form möglicherweise nicht mehr gibt.

Bei der Reaktivierung prüfst du deshalb den Bedarf neu und arbeitest am aktuellen Stand weiter. Das bedeutet nicht, alles Vergangene zu vergessen. Du nutzt die vorhandene Geschichte als Ausgangspunkt, nicht als Beweis dafür, dass sie noch unverändert gilt.

Sebastian fragt: „Was ist von unserem damaligen Vorhaben noch aktuell, und was hat sich verändert?“ Danach klärt er die Punkte, die für einen sinnvollen nächsten Schritt entscheidend sind.

Vielleicht kann das vorhandene Angebot gezielt angepasst werden. Vielleicht braucht es zuerst ein neues Verkaufsgespräch. Vielleicht zeigt sich, dass das Thema nicht mehr passt. Der Vorgang steigt dort ein, wo der heutige Stand es erlaubt.

Ein alter positiver Kontakt ist auch keine heutige Zusage. Die bisherige Beziehung hilft beim Wiederanknüpfen. Sie darf nicht als aktuelle Kaufentscheidung gespeichert werden.

Für Sebastian ergibt sich ein kleinerer, anders abgegrenzter Bedarf. Das ist keine Entwertung der früheren Arbeit. Es ist die Wirklichkeit, die sich inzwischen weiterbewegt hat. Er passt seinen nächsten Schritt daran an und hält fest, welche Annahmen aus dem alten Angebot nicht mehr gelten.

Öffne einen ruhenden Vorgang, der jetzt wieder relevant werden könnte. Lies zuerst den Grund für die damalige Pause. Knüpfe daran an und kläre, ob Anlass, Umfang, Beteiligte und Timing noch passen. Danach entscheidest du über den aktuellen Einstieg.

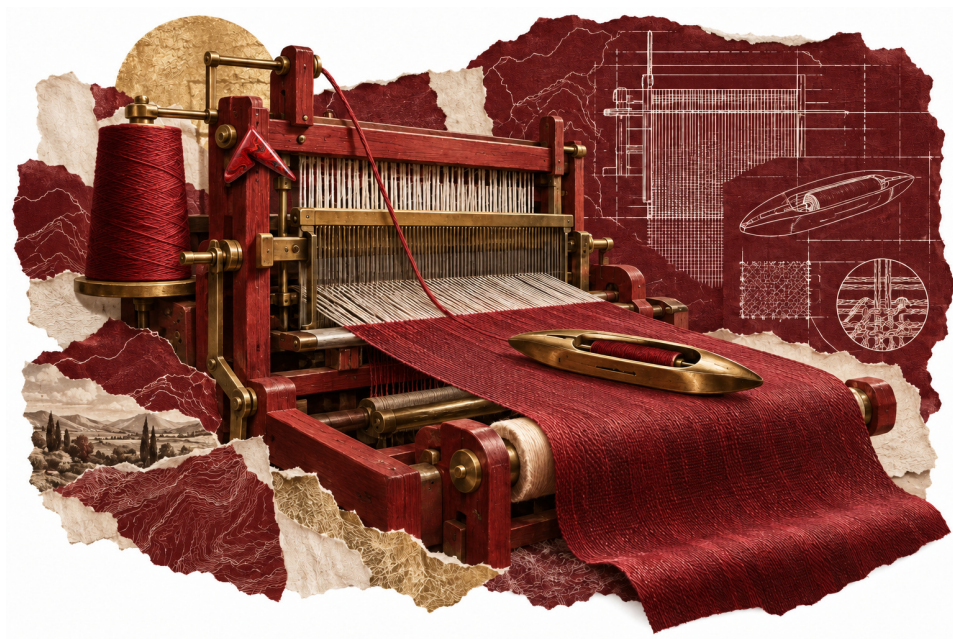
Das neue Datum ist schnell geschrieben. Es sollte das Ergebnis einer Aktualisierung sein, nicht deren vollständiger Umfang.

Deine Checkliste

- ☐ Lies bei einer reaktivierten Chance den Grund für die damalige Pause.
- ☐ Kläre, was heute an Anlass, Umfang, Beteiligten und Timing gilt.
- ☐ Aktualisiere die Annahmen und den nächsten Schritt, bevor du das alte Angebot erneut verwendest.

Umsetzung im Alltag

Feste Akquiseblöcke terminieren



Montag ist keine Zeit. Dienstag kommt ein Kunde dazwischen. Mittwoch wird ein Angebot dringend. Donnerstag arbeitet Katharina nach, was am Dienstag liegen geblieben ist.

Freitag sagt sie: „Nächste Woche kümmern wir uns wieder um neue Gespräche.“

Die neue Woche wird höflich darüber informiert, dass sie mehr leisten soll als die alte.

Bestehende Vorgänge haben einen Vorteil im Wettbewerb um deine Aufmerksamkeit: Sie besitzen Namen, konkrete Fragen und manchmal die Fähigkeit, mehrfach anzurufen. Der nächste passende Kontakt besitzt in deinem Alltag bisher nur eine Möglichkeit.

Wenn neue Gespräche deshalb immer erst nach allem anderen stattfinden, bekommen sie die Zeit, die übrig bleibt. Das kann erstaunlich zuverlässig keine sein.

Im Weg des Geldes bleibt Akquisezeit deshalb fest eingeplant. Das ist keine Behauptung, jeder neue Kontakt sei wichtiger als eine offene Zahlung. Es ist eine Regel für den Erhalt des Zuflusses, während du vorhandene Vorgänge bewusst priorisierst.

Katharina reserviert für ihre Arbeitstage in der kommenden Woche feste Akquiseblöcke und beschreibt, was darin tatsächlich passieren soll: passende neue Kontakte ansprechen und eingegangene neue Anfragen aufnehmen. Die vorbereitende Recherche gehört nur so weit hinein, wie sie die tatsächliche Kontaktaufnahme unterstützt.

Ein Block ist auch kein unantastbares Heiligtum. Es kann eine echte Ausnahme geben, die eine Verschiebung sinnvoll macht. Dann braucht der verschobene Block einen neuen Platz, genauso wie der zurückgestellte Rechnungskontakt im ersten Teil des Buches.

Sonst verliert Akquise nicht gegen die bessere Entscheidung, sondern gegen die Gewohnheit, sie aus dem Kalender zu schieben.

Wie groß der Block bei dir sein sollte, hängt von deinem Geschäft, deiner Rolle und dem aktuellen Bedarf ab. Wichtig ist, dass er konkret existiert und eine tatsächliche Handlung nach außen ermöglicht.

Sieh in die kommende Woche. Wo steht der nächste Akquiseblock? Was wirst du darin tun? Wenn dort nur „Vertrieb“ steht, mach die Handlung konkreter. Wenn dort gar nichts steht, entscheide dich jetzt für einen Platz.

Katharina trägt ihn ein. Der Kalender wird dadurch nicht leerer. Aber eine wichtige Arbeit muss nicht mehr jeden Morgen neu um ihre Existenz verhandeln.

Deine Checkliste

- ☐ Reserviere in der kommenden Woche feste, realistische Akquiseblöcke.
- ☐ Benenne für den nächsten Block eine konkrete Handlung nach außen und bereite nur das dafür Nötige vor.
- ☐ Gib einem aus gutem Grund verschobenen Block sofort einen neuen Termin.

So bleibt der Geldweg in Bewegung

Ein Arbeitskreislauf für jeden aktiven Vorgang.

- **Stand prüfen**

Was liegt nachweislich vor? Was fehlt für den nächsten Zustand?



- **Handlung · Person · Termin**

Den nächsten konkreten Schritt festhalten und die Übernahme klären.



- **Ausführen und neu prüfen**

Erreichten Zustand belegen. Neue offene Frage und nächste Vereinbarung erfassen.

Fester Akquiseblock: neue Kontakte oder Anfragen gewinnen. Im Wochencheck zusätzlich überfällige Termine und echte Zustandsfortschritte prüfen; Ausnahmen neu terminieren.

Handlung, zuständige Person und Termin vereinbaren



„Wir müssten den Kunden noch einmal anrufen.“

Vier Menschen nicken. Es ist ein sehr gemeinschaftlicher Moment.

Am nächsten Tag hat niemand angerufen.

Die Aufgabe war im Raum. Nur bei keiner Person.

Jeder aktive Vorgang braucht nächste Handlung, Verantwortlichen und Termin. Das klingt zunächst nach Verwaltung. In der Praxis verhindert es, dass eine gute Absicht zwischen mehreren hilfsbereiten Menschen verschwindet.

Lisas Team ersetzt den Satz deshalb durch eine konkrete Vereinbarung: Lisa klärt am Dienstag bis elf mit dem Kunden die noch offene Frage zum Startumfang. Danach hält sie fest, was entschieden wurde und welcher Schritt folgt.

Damit ist sichtbar, wer die Verantwortung für die Bewegung übernimmt. Andere können mitarbeiten. Die Zuständigkeit sollte nur nicht wieder in einem freundlichen Plural verschwinden.

Eine Übergabe braucht außerdem genug Zusammenhang. „Bitte nachfassen“ zwingt die übernehmende Person, erst selbst herauszufinden, worum es geht. „Kunde wollte den Startumfang nach seiner internen Abstimmung bestätigen; kläre den Stand und vereinbare den nächsten Termin“ ist bereits handhabbarer.

Der Termin bezeichnet dabei die nächste Handlung oder die erwartete Rückmeldung so eindeutig, dass beides nicht verwechselt wird. „Dienstag“ allein kann heißen, dass jemand anrufen soll, dass der Kunde antworten wollte oder dass die Arbeit fertig sein muss. Ein Kalender verträgt Wörter neben Zahlen.

Wenn die Person die Aufgabe nicht übernehmen kann, muss das vor dem Termin sichtbar werden. Sonst ist der Name lediglich eine schönere Form der Hoffnung. Die Vereinbarung funktioniert erst, wenn Zuständigkeit und realistische Ausführung zusammenpassen.

Nimm eine Aufgabe, die du heute an jemand anderen gibst. Könnte diese Person ohne Rückfrage erklären, welchen Vorgang sie verändern soll, was gerade offen ist und wann der nächste Schritt dran ist? Ergänze die fehlende Information und kläre die Übernahme.

Lisa ruft am Dienstag an. Die Antwort des Kunden führt zu einer neuen offenen Frage. Sie hält sie fest und vereinbart den nächsten Schritt.

Die Verantwortung bleibt dadurch nicht für immer an ihr kleben. Sie bleibt nur so lange klar, bis sie bewusst übergeben wird.

Deine Checkliste

- ☐ Benenne bei einer Übergabe den einzelnen Vorgang und seine aktuell offene Frage.
- ☐ Formuliere die konkrete Handlung, die die übernehmende Person ausführen soll.
- ☐ Kläre mit dieser Person, ob sie die Verantwortung tatsächlich übernehmen kann.
- ☐ Vereinbare einen realistischen Termin und kennzeichne, ob er Handlung oder erwartete Rückmeldung betrifft.
- ☐ Halte nach der Ausführung den erreichten Stand und die nächste Vereinbarung fest.

Eine Übergabe, die jemand übernehmen kann

„Lisa klärt am Dienstag bis elf mit dem Kunden die noch offene Frage zum Startumfang.“

Vorgang

Kunde wollte den Startumfang nach seiner internen Abstimmung bestätigen.

Offene Frage

Welcher Startumfang ist aktuell vereinbart?

Handlung

Mit dem Kunden den Stand klären und den nächsten Termin vereinbaren.

Verantwortung

Lisa – mit geklärter, realistischer Übernahme.

Termin

Dienstag bis 11 Uhr: Zeitpunkt für Lisas Handlung.

Danach hält Lisa fest, was entschieden wurde und welcher Schritt folgt. In der Szene entsteht eine neue offene Frage; sie bleibt sichtbar.

Belegten Engpass und Ursache prüfen



Zwanzig Angebote in der Pipeline. Das Team zeigt auf die Spalte.
„Da ist unser Engpass.“

Vielleicht. Vielleicht sind viele davon erst gestern verschickt worden und werden wie vereinbart diese Woche besprochen. Gleichzeitig warten drei abrechenbare Vorgänge seit Wochen auf ihre Rechnung.

Die größere Spalte hat mehr Platz auf dem Bildschirm. Daraus folgt nicht, dass sie das größere Problem enthält.

Viele Vorgänge allein sind noch kein Engpass. Verzögerung und fehlender Fortschritt zählen. Du musst also hinsehen, wie sich die Vorgänge bewegen und ob vereinbarte nächste Schritte stattfinden.

Katharina nimmt nicht die ganze Pipeline auf einmal auseinander. Sie schaut zuerst auf überfällige nächste Termine und die Vorgänge ohne erkennbaren Fortschritt. Bei den Angeboten findet sie mehrere bereits vereinbarte Besprechungen. Bei den drei abrechenbaren Leistungen fehlt eine klare Zuständigkeit für den Versand.

Das ist ein konkretes bearbeitbares Hindernis. Sie klärt es und verfolgt anschließend, ob die Rechnungen tatsächlich zugestellt werden. Ein neu verteiltes Aufgabenetikett allein wäre noch keine Beseitigung des Stillstands.

Auch dabei gilt: Ein einzelner ungewöhnlicher Fall erklärt nicht automatisch das ganze Unternehmen. Vielleicht ist die fehlende Zuständigkeit ein wiederkehrendes Muster. Vielleicht nur eine einmalige Vertretungslücke. Prüfe das, bevor du einen großen Umbau daraus ableitest.

Wenn mehrere vergleichbare Vorgänge an derselben Stelle hängen, wird die gemeinsame Ursache interessanter. Fehlt immer dieselbe Information? Wartet alles auf dieselbe Person? Werden Übergaben nicht festgehalten? Dann kann eine gezielte Änderung mehr als einen einzelnen Vorgang erleichtern.

Die Wirkung muss sich danach in den Vorgängen zeigen. Etappen werden erreicht, Rückmeldungen kommen, Wartezeiten werden geklärt. Ein neues Ablaufbild an der Wand beweist das noch nicht.

Schau auf die Stelle, die ihr gerade „Engpass“ nennt.

- Welche konkrete Verzögerung beobachtet ihr dort?
- Welche vereinbarten Schritte sind überfällig?
- Und welche Ursache ist bisher belegt, statt nur vermutet?

Katharina lässt die große Angebotsspalte stehen. Viele Menschen können an einem Bahnsteig sein, weil der Zug gleich kommt. Spannend wird es dort, wo seit einer Stunde niemand mehr weiß, warum er wartet.

Deine Checkliste

- ☐ Wähle die Stelle, die ihr gerade als Engpass bezeichnet, und prüfe einzelne Vorgänge darin.
- ☐ Notiere konkrete Verzögerungen, überfällige nächste Termine und fehlenden Fortschritt.
- ☐ Kläre die belegbare Ursache und prüfe bei mehreren ähnlichen Fällen, ob sie wiederkehrt.
- ☐ Vereinbare eine gezielte Änderung und einen Termin, an dem ihr ihre Wirkung am tatsächlichen Fortschritt prüft.

Volle Spalte oder wirklicher Stillstand?

Die Anzahl allein zeigt noch keinen Engpass.

20 Angebote

Mehrere Besprechungen sind bereits vereinbart. Die große Spalte belegt für sich keinen Stillstand.

3 abrechenbare Leistungen

Warten seit Wochen auf Rechnungen. Eine klare Zuständigkeit für den Versand fehlt.

Belegte Ursache bearbeiten. Anschließend die tatsächliche Zustellung prüfen. Ein Einzelfall beweist noch kein systemweites Muster.

Fortschritt und offene Folgeschritte prüfen



„Ich habe zwölfmal nachgefasst, vier Angebote angepasst und sieben Gespräche geführt.“

Sebastian hört zu und merkt, dass er gleich wieder dieselbe Frage stellen muss wie am letzten Freitag: Was ist dadurch weitergegangen?

Die Aktivitäten können sinnvoll gewesen sein. Der Wochencheck soll aber nicht nur ihre Menge würdigen. Er soll helfen, den tatsächlichen Stand zu verstehen und die nächste Woche darauf aufzubauen.

Dafür gibt es drei konkrete Fragen:

- Welche vereinbarten nächsten Termine sind überfällig?
- Welche Etappen wurden tatsächlich erreicht?
- Sind neue Kontakte oder Anfragen hinzugekommen?

Sebastian beginnt mit den offenen Terminen. Ein versprochener Rückruf ist nicht erfolgt. Bei einer Angebotsergänzung fehlt die Information des Kunden. Für beide Vorgänge wird geklärt, was jetzt als Nächstes passiert und wer es übernimmt.

Dann betrachtet das Team die erreichten Etappen. In dieser erfundenen Woche liegen zwei neue konkrete Angebote vor, ein Auftrag ist bestätigt und eine offene Zahlung eingegangen. Bei einem weiteren Gespräch ist der Bedarf inzwischen klarer, der Kaufrahmen aber noch offen. Das wird entsprechend beschrieben, nicht vorschnell als qualifiziert gezählt.

Schließlich schaut das Team auf den Zufluss. Es gab tatsächliche neue Kontakte und eine neue Anfrage. Die vorbereitete Liste für die nächste Woche wird separat erwähnt. Sie darf Vorbereitung bleiben.

So entsteht ein Bild, das Arbeit und Fortschritt zusammenbringt, ohne beides zu verwechseln. Eine Aktivität kann erklärenswert sein, wenn sie einen Stillstand auflöst oder eine wichtige Erkenntnis bringt. Sie braucht nur den Zusammenhang zum Vorgang.

Der Wochencheck muss dafür nicht groß werden. Du brauchst keinen zweiten Arbeitsalltag, in dem du den ersten dokumentierst. Die vorhandenen Einträge sollten den größten Teil der Antworten bereits enthalten.

Beim nächsten Freitagstermin beginnt ihr deshalb mit einem überfälligen nächsten Schritt, einem belegten Etappenfortschritt und dem Stand des Zuflusses. Wenn Diskussionen entstehen, gehen sie vom konkreten Vorgang aus. Am Ende stehen die nötigen nächsten Handlungen mit Namen und Terminen.

Sebastian bedankt sich weiterhin für die Arbeit. Nur muss sie nicht mehr in möglichst vielen Verben vorgetragen werden, um sichtbar zu sein.

Deine Checkliste

- ☐ Öffne beim Wochencheck die überfälligen nächsten Termine und kläre ihre weitere Bearbeitung.
- ☐ Benenne belegte neue Zustände an konkreten Vorgängen; erfasse Vorbereitung getrennt.
- ☐ Prüfe, welche neuen Kontakte tatsächlich angesprochen wurden oder welche Anfragen eingegangen sind.
- ☐ Leite aus auffälligem Stillstand eine konkrete Klärung statt eines pauschalen Systemumbaus ab.
- ☐ Halte die nötigen nächsten Handlungen mit Namen und Terminen sowie die kommenden Akquiseblöcke fest.

Zurückgestellte Vorgänge und Zusagen nachhalten



Montag, kurz vor neun. Katharina hat sechs Vorgänge vor sich und einen Kalender, der sich bereits für ausgelastet hält.

- Eine Rechnung über 2.400 Euro ist überfällig.
- Für eine weitere Zahlung über 4.800 Euro ist die vereinbarte Abrechnungsvoraussetzung erfüllt, die Rechnung fehlt.
- Ein Angebot über 21.000 Euro wartet auf eine Leistungsentscheidung. Der betreffende Kunde hat dafür am Dienstag Zeit.
- Bei einer kleineren Erweiterung fehlt nach dem inhaltlichen Ja noch die Bestätigung.
- Ein neuer Interessent möchte sprechen.
- Und ein früherer Kontakt hat sich mit einem veränderten Bedarf gemeldet.

Alle Beträge und Ereignisse dieser Woche sind ein gedankliches Beispiel. Interessant ist, wie sich Katharinas Entscheidung verändert, sobald sie mehr weiß.

Sie prüft rückwärts. Die überfällige Rechnung hat noch keinen geklärten Zahlungstermin. Sie plant den Anruf für den Vormittag ein. Die zweite Rechnung kann nach Prüfung zugestellt werden; ihre Kollegin übernimmt das bis elf. Die Angebotsfrage gehört in den bereits vorgesehenen Dienstagstermin. Für die Bestätigung der Erweiterung fehlt eine aktuelle Fassung mit dem abgestimmten Startdatum.

Katharina erledigt nicht alles selbst. Aber bei jedem aktiven Vorgang stehen jetzt Handlung, Name und Termin. Ihr Akquiseblock am Nachmittag bleibt im Kalender.

Um zehn erreicht sie den Rechnungskunden. Es gibt eine noch ungeklärte Rückfrage zur Abrechnung. Der Kunde verspricht keine Zahlung. Katharina nimmt die Frage auf und vereinbart die sachliche Klärung mit der zuständigen Kollegin. In der Übersicht steht danach nicht „Zahlung kommt“, sondern genau dieser offene Punkt.

Um elf ist die andere Rechnung zugestellt. Ein Fortschritt, noch kein Eingang.

Dienstag meldet sich der Angebotskunde früher als erwartet. Die interne Entscheidung wurde vorgezogen; eine zuständige Person kann nur am Vormittag sprechen. Katharina prüft, was dafür warten kann. Die Kontaktaufnahme zum neuen Interessenten lässt sich ohne erkennbaren Nachteil auf den Nachmittag legen. Sie trägt den neuen Termin ein und klärt morgens die Leistungsfrage.

Das Ergebnis ist kein sofortiger Auftrag. Der Kunde möchte mit kleinerem Umfang beginnen. Katharina sagt eine angepasste Fassung zu und vereinbart die Besprechung am Donnerstag. Die frühere Zahl von 21.000 Euro wird nicht weiter wie ein unverändertes Potenzial herumgetragen. Der konkrete Vorschlag muss aktualisiert werden.

Mittwoch kommt die Bestätigung für die kleinere Erweiterung. Katharina hält den erreichten Zustand fest und prüft die nächste vereinbarte Abrechnungsvoraussetzung. Der frühere Kontakt hat inzwischen seinen Bedarf beschrieben. Er passt nur teilweise zur damaligen Lösung. Dafür wird ein neues Klärungsgespräch vereinbart, kein altes Angebot ungeprüft reaktiviert.

Am Donnerstag wird die Rückfrage zur offenen Rechnung geklärt. Der Kunde nennt einen Zahlungstermin für die nächste Woche. Katharina hält ihn fest und legt die Kontrolle an. Die Rechnung bleibt offen.

Der Angebotskunde verschiebt die für heute geplante Besprechung. Katharina klärt einen neuen Termin und prüft, ob die Chance weiterhin aktiv bearbeitet werden kann. Die Verschiebung ist ärgerlich. Sie wird weder als Zusage noch als endgültiges Nein umgedeutet.

Freitag zeigt der Wochencheck: Eine Rechnung wurde zugestellt, ein Auftrag bestätigt, mehrere offene Fragen geklärt, zwei Gespräche vereinbart und neue Kontakte angesprochen. Die 2.400 Euro sind noch nicht eingegangen. Das größere Angebot ist noch nicht entschieden. Ein angekündigter Rückruf von Katharina selbst ist überfällig und bekommt jetzt einen konkreten Platz.

Keine makellose Woche. Aber eine lesbare.

Katharina weiß, was erreicht ist, was fehlt und was als Nächstes dran ist. Der zurückgestellte Interessent hat seinen Kontakt bekommen. Die Akquise wurde nicht stillschweigend gestrichen. Das Team muss am Montag nicht erst aus verstreuten Erinnerungen ein Unternehmen zusammensetzen.

Vielleicht ist das die brauchbarere Vorstellung von Kontrolle: Du kannst die Entscheidung des Kunden nicht anordnen. Du kannst aber dafür sorgen, dass neue Tatsachen deine nächste Handlung verändern und keine offene Sache heimlich aus dem Blick fällt.

Deine Checkliste

- ☐ Gehe eine eigene Arbeitswoche durch und notiere die neuen Tatsachen, die deine Reihenfolge verändert haben.
- ☐ Prüfe, ob zurückgestellte Vorgänge und verschobene Gespräche einen verlässlichen nächsten Termin haben.
- ☐ Gleiche Zahlungszusagen, bestätigte Aufträge und tatsächliche Eingänge mit ihrem jeweils eigenen Stand ab.
- ☐ Plane überfällige eigene Zusagen und den nächsten Akquiseblock konkret ein.

Eine echte Beispielwoche

Katharinas fiktive Woche: neue Tatsachen verändern die Reihenfolge.

Montag

2.400 €: Abrechnungsrückfrage offen. 4.800 €: Rechnung um elf zugestellt. Akquiseblock bleibt stehen.

Dienstag

Leistungsfrage vorgezogen. Kunde möchte kleineren Umfang; angepasste Fassung zugesagt. Kontakt zum neuen Interessenten auf den Nachmittag terminiert.

Mittwoch

Kleinere Erweiterung bestätigt. Bei früherem Kontakt veränderten Bedarf geprüft und neues Klärungsgespräch vereinbart.

Donnerstag

Rechnungsfrage geklärt; Zahlungstermin nächste Woche festgehalten. Angebotsbesprechung verschoben und neu terminiert.

Freitag

Erreichte Zustände prüfen. Überfälligen eigenen Rückruf konkret einplanen. Neue Kontakte und Akquise bleiben sichtbar.

Weiter offen: 2.400 € noch nicht eingegangen. Größeres Angebot noch nicht entschieden; die ursprünglichen 21.000 € sind nach geändertem Umfang kein unverändertes Potenzial.

Heutige nächste Handlung ausführen



Du könntest jetzt dein gesamtes System umbauen.

Neue Spalten, neue Namen, eine neue Ansicht. Vielleicht eine Automatisierung. Spätestens am Nachmittag würdest du einen sehr speziellen Filter benötigen. Es könnte ein wunderbarer Tag werden, an dem kein einziger Kunde von deinem Fortschritt erfährt.

Beginne kleiner.

Öffne einen realen Kauf- oder Zahlungsvorgang. Schreib auf, was tatsächlich vorliegt. Nicht, was du hoffst. Nicht, wie lange ihr euch kennt. Nicht, wie oft du schon daran gearbeitet hast.

Was fehlt für den nächsten überprüfbaren Fortschritt?

Vielleicht ist es eine Rückfrage. Vielleicht eine Zustellung. Vielleicht die vereinbarte Bestätigung. Vielleicht ein Gespräch, in dem sich erst zeigt, ob die Chance trägt.

Wähle die passende Handlung. Prüfe kurz, ob ein anderer Vorgang wegen Betrag, Aussicht, Aufwand oder echtem Zeitfenster gerade sinnvollerweise vorgeht. Falls ja, bekommt dein erster Vorgang einen konkreten späteren Termin. Er verschwindet nicht.

Dann tu das, was du ausgewählt hast. Ruf an, kläre die Frage, versende das fertige Dokument oder vereinbare den nächsten Termin. Wenn eine andere Person übernimmt, kläre die Übergabe. Halte danach fest, was jetzt anders ist und welcher Schritt folgt.

Das ist der Anfang. Kein perfektes System ist dafür erforderlich.

Denke anschließend an das andere Ende des Weges. Dein nächster Akquiseblock braucht einen Platz. Die heutigen Vorgänge verdienen Aufmerksamkeit; die künftigen entstehen nicht allein dadurch, dass du die heutigen gut verwaltest.

Am Ende der Woche schaust du wieder hin: überfällige nächste Termine, tatsächlich erreichte Etappen, neuer Zufluss. Du passt an, was die Wirklichkeit verlangt. Nicht jedes Problem lässt sich sofort lösen. Jedes offene Problem darf aber einen ehrlichen Namen bekommen.

Vielleicht hat das Buch dann einen ganz praktischen Nachteil: Du kommst nur langsam durch die letzten Seiten, weil du zwischendurch etwas erledigst.

Damit könnte es leben.

Dein nächster Vorgang wartet bereits. Diesmal weißt du, worauf.

Deine Checkliste

- ☐ Wähle einen echten Vorgang und benenne die heute sinnvoll veränderbare offene Stelle.
- ☐ Führe die nächste konkrete Handlung aus und halte anschließend Ergebnis oder weiter offenen Stand samt Folgeschritt fest.
- ☐ Sichere den nächsten Akquiseblock und deinen Wochencheck im Kalender.

Geld holen

01 Zahlungen einfordern

- **Vorher** Die Rechnung ist zugestellt, die Zahlung fehlt.
 - **Handlung** offene Posten prüfen, passend zum tatsächlichen Stand erinnern, anrufen und nachfassen, einen Zahltermin vereinbaren.
 - **Danach** Geld auf dem Konto. Eine Erinnerung oder ein Zahlungsverprechen ist noch nicht dieser Folgezustand.
-

02 Rechnungen stellen

- **Vorher** Die Abrechnung ist möglich, die Rechnung fehlt.
 - **Handlung** Abrechenbares prüfen, Rechnung senden, den Zahlungsweg mitsenden und den Zugang bestätigen lassen.
 - **Danach** Rechnung zugestellt.
-

03 Leistung abrechenbar machen

- **Vorher** Der Auftrag ist bestätigt, die Abrechnungsvoraussetzung ist offen.
 - **Handlung** Vereinbarung prüfen und die Voraussetzung dieser Zahlung herstellen, etwa einen Meilenstein erfüllen oder eine Abnahme klären, falls nötig.
 - **Danach** Die vereinbarte Abrechnung ist möglich. Bei Vorkasse kann dieser Schritt entfallen.
-

Abschließen

04 Auftrag bestätigen lassen

- **Vorher** Der Kunde hat inhaltlich zugesagt, die Auftragsbestätigung fehlt.
 - **Handlung** die vorgesehenen Unterlagen senden, Fragen klären, Bestätigung einholen und bei Bedarf nachfassen.
 - **Danach** Die Beauftragung ist in der vereinbarten Form bestätigt.
-

05 Angebote closen

- **Vorher** Das Angebot liegt vor, die Entscheidung fehlt.
 - **Handlung** Angebot besprechen, Einwände klären, die für die Entscheidung nötigen Personen einbeziehen und die Zusage klären.
 - **Danach** Der Kunde hat inhaltlich zugesagt.
-

Chancen entwickeln

06 Angebote senden

- **Vorher** Der Bedarf ist qualifiziert, ein konkretes Angebot fehlt.
 - **Handlung** Leistungsumfang, Preis und Nutzen klären, Angebot senden und die Besprechung vereinbaren.
 - **Danach** Ein konkretes Angebot liegt vor.
-

07 Verkaufsgespräche führen

- **Vorher** Ein Erstgespräch ist vereinbart, die Kaufchance noch ungeklärt.
 - **Handlung** Problem und Ziel, Passung und Budget, Entscheidungsweg und Timing klären.
 - **Danach** Bedarf, Passung und Kaufrahmen sind geklärt.
-

08 Termine vereinbaren

- **Vorher** Interesse ist bestätigt, ein Erstgespräch fehlt.
 - **Handlung** positive Rückmeldung aufgreifen, beispielsweise zwei passende Termine anbieten, Termin vereinbaren und Einladung senden.
 - **Danach** Ein konkretes Erstgespräch ist vereinbart.
-

Pipeline füllen

09 Interesse wecken

- **Vorher** Die Erstansprache ist erfolgt, konkretes Interesse fehlt.
 - **Handlung** am passenden Kontakt anknüpfen, das relevante Problem ansprechen, möglichen Nutzen zeigen und Interesse klären.
 - **Danach** Eine positive Rückmeldung liegt vor, die Interesse bestätigt.
-

10 Neue Leads gewinnen

- **Vorher** Es besteht noch kein aktiver Vertriebskontakt.
 - **Handlung** passende Zielkunden wählen und neue Kontakte oder Anfragen gewinnen.
 - **Danach** Eine Erstansprache ist erfolgt oder eine neue Anfrage eingegangen. Eine vorbereitete Namensliste allein ist noch kein aktiver Kontakt.
-

Zum Nachschlagen

Der Weg auf einen Blick

Der Kundenweg führt von 10 über 01 zum Geld auf dem Konto. Die Prüfung beginnt am anderen Ende: 01 → 10. Danach wird bewusst ausgewählt. Bereits erreichte Etappen werden übersprungen.

Geld holen

01 · Zahlungen einfordern

- **Vorher:** Die Rechnung ist zugestellt, die Zahlung fehlt.
- **Handlung:** offene Posten prüfen, passend zum tatsächlichen Stand erinnern, anrufen und nachfassen, einen Zahltermin vereinbaren.
- **Danach:** Geld auf dem Konto. Eine Erinnerung oder ein Zahlungsversprechen ist noch nicht dieser Folgezustand.

02 · Rechnungen stellen

- **Vorher:** Die Abrechnung ist möglich, die Rechnung fehlt.
- **Handlung:** Abrechenbares prüfen, Rechnung senden, den Zahlungsweg mitsenden und den Zugang bestätigen lassen.
- **Danach:** Rechnung zugestellt.

03 · Leistung abrechenbar machen

- **Vorher:** Der Auftrag ist bestätigt, die Abrechnungsvoraussetzung ist offen.
- **Handlung:** Vereinbarung prüfen und die Voraussetzung dieser Zahlung herstellen, etwa einen Meilenstein erfüllen oder eine Abnahme klären, falls nötig.
- **Danach:** Die vereinbarte Abrechnung ist möglich. Bei Vorkasse kann dieser Schritt entfallen.

Abschließen

04 • Auftrag bestätigen lassen

- **Vorher:** Der Kunde hat inhaltlich zugesagt, die Auftragsbestätigung fehlt.
- **Handlung:** die vorgesehenen Unterlagen senden, Fragen klären, Bestätigung einholen und bei Bedarf nachfassen.
- **Danach:** Die Beauftragung ist in der vereinbarten Form bestätigt.

05 • Angebote closen

- **Vorher:** Das Angebot liegt vor, die Entscheidung fehlt.
- **Handlung:** Angebot besprechen, Einwände klären, die für die Entscheidung nötigen Personen einbeziehen und die Zusage klären.
- **Danach:** Der Kunde hat inhaltlich zugesagt.

Chancen entwickeln

06 · Angebote senden

- **Vorher:** Der Bedarf ist qualifiziert, ein konkretes Angebot fehlt.
- **Handlung:** Leistungsumfang, Preis und Nutzen klären, Angebot senden und die Besprechung vereinbaren.
- **Danach:** Ein konkretes Angebot liegt vor.

07 · Verkaufsgespräche führen

- **Vorher:** Ein Erstgespräch ist vereinbart, die Kaufchance noch ungeklärt.
- **Handlung:** Problem und Ziel, Passung und Budget, Entscheidungsweg und Timing klären.
- **Danach:** Bedarf, Passung und Kaufrahmen sind geklärt.

08 · Termine vereinbaren

- **Vorher:** Interesse ist bestätigt, ein Erstgespräch fehlt.
- **Handlung:** positive Rückmeldung aufgreifen, beispielsweise zwei passende Termine anbieten, Termin vereinbaren und Einladung senden.
- **Danach:** Ein konkretes Erstgespräch ist vereinbart.

Pipeline füllen

09 · Interesse wecken

- **Vorher:** Die Erstansprache ist erfolgt, konkretes Interesse fehlt.
- **Handlung:** am passenden Kontakt anknüpfen, das relevante Problem ansprechen, möglichen Nutzen zeigen und Interesse klären.
- **Danach:** Eine positive Rückmeldung liegt vor, die Interesse bestätigt.

10 · Neue Leads gewinnen

- **Vorher:** Es besteht noch kein aktiver Vertriebskontakt.
- **Handlung:** passende Zielkunden wählen und neue Kontakte oder Anfragen gewinnen.
- **Danach:** Eine Erstansprache ist erfolgt oder eine neue Anfrage eingegangen. Eine vorbereitete Namensliste allein ist noch kein aktiver Kontakt.

Die Anwendung in wenigen Sätzen

Ein Kunde kann mehrere Vorgänge gleichzeitig haben. Jeder aktive Vorgang braucht eine nächste Handlung, eine verantwortliche Person und einen Termin.

Die tägliche Prüfung beginnt bei 01 und geht bis 10. Das ist keine starre Aufgabenrangliste. Betrag, Zahlungschance, Aufwand und Zeitkritikalität werden gegeneinander abgewogen. Kurzfristig realisierbares Geld wird bewegt, ohne große aussichtsreiche Vorgänge liegen zu lassen. Die Akquisezeit bleibt fest eingeplant.

Bestandskunden und reaktivierte Chancen steigen nach tatsächlichem Stand ein. Bei direkter Terminbuchung geht es bei 07 weiter. Ein bereits erreichter Zustand muss nicht noch einmal hergestellt werden.

Auftrag, Abrechnungsvoraussetzung und Zahlung bleiben getrennt. Wiederkehrende Zahlungen durchlaufen die für sie geltende Folge 03 → 02 → 01 jeweils erneut. Bei vereinbarter Vorkasse kann 03 entfallen.

Weiter, Später und Nein gelten für Verkaufschancen vor der Beauftragung.

- **Weiter** erhält Handlung, Name und Termin.
- **Später** erhält ein Datum oder einen Anlass zur Wiedervorlage.
- **Nein** wird aus der aktiven Pipeline genommen; der Grund bleibt festgehalten.

Offene Rechnungen sind keine verlorenen Leads.

Im Wochencheck werden überfällige nächste Termine, tatsächlich erreichte Etappen sowie neue Kontakte oder Anfragen betrachtet. Viele Vorgänge allein belegen keinen Engpass. Verzögerung und fehlender Fortschritt geben Anlass, genauer hinzusehen.

Grundlage und Herkunft

Dieses Buch arbeitet den Peak-Atlas-Pfad „Der Weg des Geldes“, Version 3.1 vom 9. September 2026, aus. Die zweiseitige Originalübersicht von Peak Atlas Group AG enthält auf Seite 1 die vier Phasen, zehn Schritte und Zugänge; Seite 2 beschreibt die Zustände, Priorisierung und Anwendungsregeln.

Die Schrittbezeichnungen und Zustandsunterscheidungen stammen aus dieser Grundlage. Geschichten, Dialoge, Titel und anschauliche Anwendungen sind redaktionelle Ausarbeitungen. Die angegebenen Zahlen und Ereignisse sind angenommen. Es werden keine Studien, Erfolgsquoten oder tatsächlichen Kundenresultate behauptet.

Die Wahl eines geeigneten Kontaktwegs sowie die im einzelnen Auftrag geltenden Vereinbarungen bleiben Teil des jeweiligen konkreten Falls. Dieses Buch beschreibt deren Platz im Ablauf; es legt keine allgemeingültigen rechtlichen oder vertraglichen Voraussetzungen fest.