

Hans-Peter Rentzsch

Kundenorientiert verkaufen im Technischen Vertrieb

Erfolgreiches Beziehungsmanagement
im Business-to-Business

5. Auflage

 Springer Gabler

Kundenorientiert verkaufen im Technischen Vertrieb

Hans-Peter Rentzsch

Kundenorientiert verkaufen im Technischen Vertrieb

Erfolgreiches Beziehungsmanagement
im Business-to-Business

5., überarbeitete Auflage

 Springer Gabler

Hans-Peter Rentzsch
Rentzsch Training GmbH
Nidderau, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4282-1
DOI 10.1007/978-3-8349-4283-8

ISBN 978-3-8349-4283-8 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1998, 2001, 2003, 2008, 2013

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Seit der letzten Auflage des Buches „Kundenorientiert verkaufen im technischen Vertrieb“ hat sich einiges im strategischen Aspekt des Verkaufsprozesses getan. Der Begriff „kundenorientiert“ ist zwar nach wie vor hoch aktuell, aber das Verständnis dafür hat eine neue Dimension dazugewonnen. Wenn wir früher unter kundenorientiert in erster Linie partnerschaftlich und lösungsorientiert verstanden, so liegt heute die Messlatte der Kundenerwartungen höher. Das Internet hat die Anforderungen an den Vertrieb und damit an die Person des Verkäufers verändert. Während der Kunde noch vor einigen Jahren auf den Verkäufer als Erklärer seines Produktes und des Nutzens angewiesen war, so ist er heute dank Internet bestens informiert über Anbieter, Produkte und Preise und hat sich schon seine eigene Vorstellung von seinem Bedürfnis gemacht, bevor er mit dem Verkäufer in Kontakt kommt. Dies geschieht immer häufiger nur zu einem Zweck: den günstigsten Preis zu erhalten. Und auch hier hat der Kunde bereits beste Informationen über Wettbewerbsangebote, bevor er in eine Verhandlung einsteigt.

Worin besteht dann aber noch die Existenzberechtigung des Verkäufers? Die Antwort ist: Er wird nur dann benötigt, wenn er dem Kunden etwas bieten kann, das dieser ohne den Verkäufer nicht erhält. Und dieses „Etwas“ kann nicht der Preis sein, denn sonst müssten die meisten Anbieter ihr Geschäft wegen zu geringer Margen aufgeben. Es kann auch nicht ausschließlich das Produkt selbst sein, denn der technische Entwicklungsvorsprung der Unternehmen wird immer kurzlebiger. Auch deshalb konzentrieren sich die Anbieter immer stärker auf komplexe, kundenspezifische Lösungen. Firmen wie UPS, IBM, Bilfinger und zahllose andere sind immer mehr von ihren vormaligen Kerngeschäften abgerückt und bieten solche zusätzlichen Lösungen an. Und dies ist die eigentliche Herausforderung des Vertriebs von heute: passend zugeschnittene Lösungen mit messbaren wirtschaftlichen Vorteilen für den Kunden zu kreieren.

Dies hat für den Beruf des Verkäufers mehrere Implikationen. Die Kunden erwarten, dass der Verkäufer durch seine Präsenz dem Kunden zu Erkenntnissen verhilft, die er ohne ihn nicht erhalten hätte. Die Ansprechpartner dafür, die über einen Kauf entscheiden, sind heutzutage im Kundenunternehmen auf höherer Ebene angesiedelt als früher. Auch dies stellt an den Verkäufer höhere Anforderungen hinsichtlich seiner Professionalität und Beratungskompetenz.

Und last but not least müssen die Vertriebsorganisationen Kosten sparen, denn sie gehören zu den teuersten Ressourcen eines Unternehmens. Man kann nicht mehr allen Spuren folgen, sondern muss die Marketing- und Vertriebsaktivitäten auf die Kunden fokussieren, die zu den Stärken des eigenen Unternehmens passen und mit denen eine beiderseitig profitable und möglichst langfristige Geschäftsbeziehung erwartet werden kann.

Und nicht zuletzt auch um Kosten zu sparen, finden die Social Media im Business-to-Business eine steigende Präsenz, sei es zur Kundengewinnung oder Kundenbindung oder auch zur eigenen Information über Businessaspekte und Kundenverhalten.

Um diese Entwicklungen der letzten Jahre entsprechend zu berücksichtigen, wurde in der vorliegenden Auflage das erste Kapitel (Schritt 1) völlig neu bearbeitet. Die Schwierigkeit bestand wiederum darin, alle wesentlichen Aspekte des Verkaufens im technischen Vertrieb im begrenzten Umfang des vorliegenden Buches so darzustellen, dass der Leser nicht nur die nötigen Erkenntnisse für die eigene Praxis erhält, sondern sich auch selbst gezielt weiterbilden kann. Denn zu jedem Thema der einzelnen Kapitel gibt es zahlreiche eigenständige Bücher im in- und ausländischen Sprachraum. Aus diesem Grund sind die wichtigsten Literaturquellen im Anhang angeführt, die auch bei der Überarbeitung dieses Buches Pate gestanden haben.

Ich freue mich besonders, dass das vorliegende Buch bisher eine so gute Aufnahme gefunden hat und nun schon mit seiner 5. Auflage als Klassiker des Verkaufens im Technischen Vertrieb gilt. Dem VDI-Wissensforum danke ich, dass es dieses Buch schon seit Erscheinen seiner ersten Auflage als Studienmaterial und Begleitbuch des Seminars „Vom Ingenieur zum Vertriebsingenieur“ empfiehlt.

Mein besonderer Dank gilt auch dem Gabler Verlag für seine fachkundige und unermüdliche Betreuung.

Nidderau, im Oktober 2012

Hans-Peter Rentzsch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort _____	5
Schritt 1	
Planen Sie Ihre persönliche Verkaufsstrategie _____	9
Die besten Kunden finden _____	11
Verkaufen an Entscheider _____	16
Kundenwerte kreieren _____	23
<i>Zusammenfassung</i> _____	32
Schritt 2	
Managen Sie Ihre Kundenkontakte _____	35
Identifizieren Sie die richtigen Gesprächspartner _____	35
Wie Sie einen Gesprächstermin erhalten _____	44
Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor _____	50
Der erste Eindruck _____	55
Wie Sie den Gesprächsbeginn finden _____	59
Überzeugen durch persönlichkeitsorientiertes Verhalten _____	63
<i>Zusammenfassung</i> _____	83
Schritt 3	
Entdecken Sie Probleme, und wecken Sie Bedürfnisse _____	87
Finden Sie die Bedürfnisse des Kunden heraus _____	88
Verstärken Sie das Kaufbedürfnis des Kunden _____	91
Wie Sie OPAL-Fragen anwenden _____	96
Erst zuhören, dann reden _____	100
<i>Zusammenfassung</i> _____	108
Schritt 4	
Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Kunden Problemlösungen _____	111
Der Kaufprozess aus der Sicht des Kunden _____	111
Effektive Demonstration von Produkten _____	119
30 Tipps, um in Präsentationen zu überzeugen _____	125
<i>Zusammenfassung</i> _____	132

Schritt 5	
Suchen Sie den Abschluss zum fairen Preis	135
Der Weg zum Kaufabschluss	136
Wie Sie auf Einwände antworten	138
Preise und Konditionen verhandeln	144
Wie Sie Ihre Interessen schützen	149
Der Prozess des Verhandeln	156
<i>Zusammenfassung</i>	170
Schritt 6	
Kümmern Sie sich um die Loyalität Ihrer Kunden	173
Wie Sie für die Kundenzufriedenheit nach dem Auftrag sorgen	174
Ein System zur Sicherung der Kundenzufriedenheit	176
Eröffnen Sie für jeden Kunden ein Konto der Emotionen	180
<i>Zusammenfassung</i>	181
Schritt 7	
Entwickeln Sie Ihre Key Accounts	183
Planen statt Durchwursteln	185
Entwickeln von Key Accounts	190
Strategien zur Entwicklung von Key Accounts	193
Sponsoren und Antisponsoren	198
Verkaufen an der Spitze	199
Investitionen für die Zukunft	202
<i>Zusammenfassung</i>	203
Anhang	
Anhang 1: Fallstudie: Kundenorientiertes Verkaufen	205
Anhang 2: Wie Social Media den Vertrieb verändern	235
Anmerkungen	241
Weiterführende Literatur	242
Stichwortverzeichnis	243
Der Autor	245

Planen Sie Ihre persönliche Verkaufsstrategie

„Der Begriff „Strategie“ leitet sich aus dem Griechischen ab, wo er so viel bedeutet wie „Feldherrenkunst“. Demnach ist in der „Unternehmensstrategie“ das Element der Menschenführung ebenso enthalten wie der richtige Einsatz aller Ressourcen, Techniken und Materialien. Kurz gefasst können wir sagen: Strategie ist die Kunst zu gewinnen, Menschen und Unternehmungen zum Sieg, zum Erfolg zu führen.“

Quelle: Unbekannt

Über Strategien im Verkauf wurde bis vor einiger Zeit kaum gesprochen. Den Begriff der Strategie im Zusammenhang mit dem Markt hatte das Marketing für sich gepachtet. Verkaufen wurde mehr als eine Art emotionales Geschicklichkeitsspiel gesehen. Menschen, die es verstanden, andere mit Komplimenten und Redegewandtheit zu umgarnen, wurden, und werden noch heute, von ihrer Umgebung als „typische Verkäufer“ wahrgenommen.

Dabei sind typische Verkäufer im Sinne von guten Verkäufern alles andere als schmeichelnde Vielredner. Vor allem im Business-to-Business werden fachlich kompetente, sachlich argumentierende und persönlich integre Persönlichkeiten erwartet. Und kompetentes, sachliches und integriertes Vorgehen braucht eine Strategie, die zielführend und effektiv ist.

Dies heißt nicht, dass Emotionen im Verkauf keine Rolle spielen. Emotionale Intelligenz ist noch immer so wichtig für den Erfolg im Vertrieb wie in allen anderen Bereichen des Lebens, wo Menschen miteinander kommunizieren.

Ein einfaches **Beispiel** verdeutlicht, wie wichtig eine zielführende Strategie ist:

Beispiel:

Eine Brigade von Guerillakämpfern bahnt sich mühsam einen Weg durch den dichten Dschungel. Sie schlagen im Schweiß ihres Angesichts mit Macheten einen Pfad durch das Dickicht. Der Kommandeur schleift persönlich die Macheten nach, damit seine Leute keine Zeit verlieren, denn vor Sonnenuntergang müssen sie aus dem Dschungel heraus sein und das sichere Lager erreicht haben, die Vorräte gehen zu Ende und überall kann der Feind lauern. Einem von seinen Männern befiehlt der Kommandeur, auf einen hohen Baum zu klettern, um zu sehen, wie weit sie noch vom Lager entfernt sind. Der Mann klettert auf die Spitze des höchsten Baumes, schaut sich nach allen Seiten um und verkündet schließlich: „Wir sind im falschen Dschungel.“

Wie oft sind Sie bei Ihren Verkaufsbemühungen schon im „falschen Dschungel“ gelandet?

Wie oft haben Sie sich schon Monate lang um einen Kunden bemüht, nur um dann festzustellen, dass dieser seit langem auf Ihren schärfsten Wettbewerber eingeschwo- ren ist?

Wie oft schon haben Sie Angebote über Angebote geschrieben, ohne einen Auftrag zu erhalten?

Wie oft haben Sie mit Personen im Kundenunternehmen verhandelt, die letztlich doch nicht über die Auftragsvergabe entscheiden konnten?

Wie oft sind Sie schon am Einkäufer gescheitert, der Ihr „scharf kalkuliertes“ Ange- bot nur anforderte, um seinen Lieblingslieferanten damit im Preis zu drücken?

Und wie oft wussten Sie selbst nicht, was eigentlich das Besondere an Ihren Produkten und Leistungen ist, und zwar aus der Sicht des Kunden und nicht der Ihrer Marke- tingexperten?

Um solche Enttäuschungen zu vermeiden, hilft nur eine effektive Strategie. Sie besteht aus den drei Elementen der Abbildung 1.

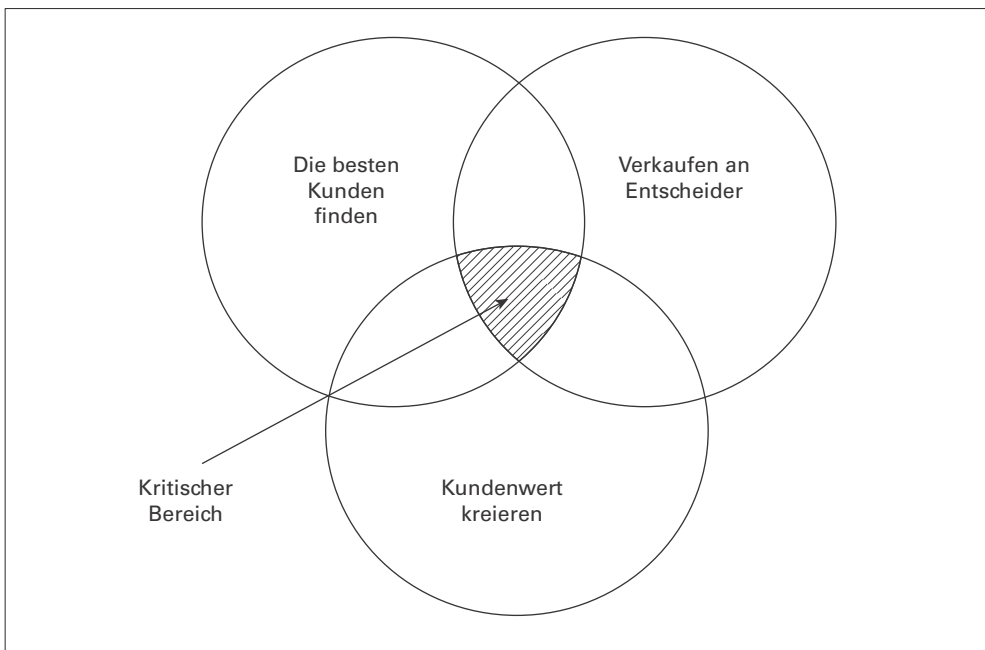


Abbildung 1: Die drei Elemente einer effektiven Verkaufsstrategie

Die besten Kunden finden

Die besten Kunden zu finden bedeutet, sich auf die Kunden zu konzentrieren, die, vom Leistungsspektrum und den Zielen unseres Unternehmens her gesehen, am besten zu uns passen.

Die Vertriebsabteilungen, und damit die Unternehmen, leiden häufig darunter, dass die Zahl der Aufträge in einem unbefriedigenden Verhältnis zum Aufwand an Aktivitäten liegt. Solche Aktivitäten sind die Bearbeitung von Angeboten, von denen nur wenige in einen Auftrag münden, die häufigen Reisen zu Kunden, ohne dass diese die Mittel haben, einen Auftrag zu platzieren, hohe Aufwendungen für Geräteevaluationen, Präsentationen, Referenzbesuche oder Messeaktivitäten. Dies soll nicht gegen solche Akquisitionsbemühungen sprechen. Aber sie sollten dort eingesetzt werden, wo tatsächlich Erfolgchancen bestehen, die einen solchen Aufwand rechtfertigen.

Es kommt darauf an, die Vertriebsaktivitäten planmäßig auf die Projekte zu fokussieren, die wirklich eine Chance haben, zum Erfolg zu führen.

Das häufige Argument für solche wie oben angeführte Fehlinvestitionen seitens der Vertriebsmitarbeiter lautet oft: Wir müssen doch alles versuchen, um an Aufträge zu kommen. Diese Antwort ähnelt der des Waldarbeiters, der im Schweiß seines Angesichts mit einer stumpfen Säge erfolglos Bäume fällen will und auf die Frage eines Spaziergängers, ob er nicht besser erst die Säge schärfen sollte, entgegnet: „Ich habe keine Zeit zum Schärfen, ich muss sägen.“

Im Vertrieb nennt man den Vorgang, die passenden Kunden auszuwählen und diese besonders intensiv zu betreuen, auch „qualifizieren“. In modernen Unternehmen übernimmt heutzutage vor allem das Marketing diese Aufgabe des Qualifizierens. Damit wird dem Vertrieb erstens eine objektive Beurteilung der wirklich erfolgversprechenden Kunden an die Seite gestellt, zweitens wird von einer unabhängigen Stelle kontrolliert, dass keine Prospects verloren gehen und drittens erhalten die Vertriebsmitarbeiter mehr Zeit für das, was sie wirklich können und tun sollten: verkaufen. Denn diese Aufgabe allein ist heutzutage schwierig genug.

Das in der Abbildung 2 dargestellte Trichtermodell verdeutlicht, wie man systematisch bei der Qualifizierung von Kunden vorgeht.

Qualifizieren der Kunden

Kundengewinnung geht vom Markt aus, der uns zeigt, welches Potenzial für unsere Produkte und Dienstleistungen vorhanden ist. Dies ist naturgemäß auch der Markt, um den sich unsere Wettbewerber bemühen. Der Prozess des Findens umfasst zunächst alle Möglichkeiten der Kontaktaufnahme mit potenziellen Interessenten. Eine wichtige Rolle spielen hier auch die digitalen Medien, über deren Möglichkeiten im zweiten Teil des Anhangs hingewiesen wird.

Dabei hat es sich als sinnvoll erwiesen, wenn das Marketing bis zum Schritt 2 (Filtern) der Abbildung 2 die Verantwortung übernimmt und danach die weitere Bearbeitung der ausgesuchten (gefilterten) Interessenten an den Vertrieb übergibt.

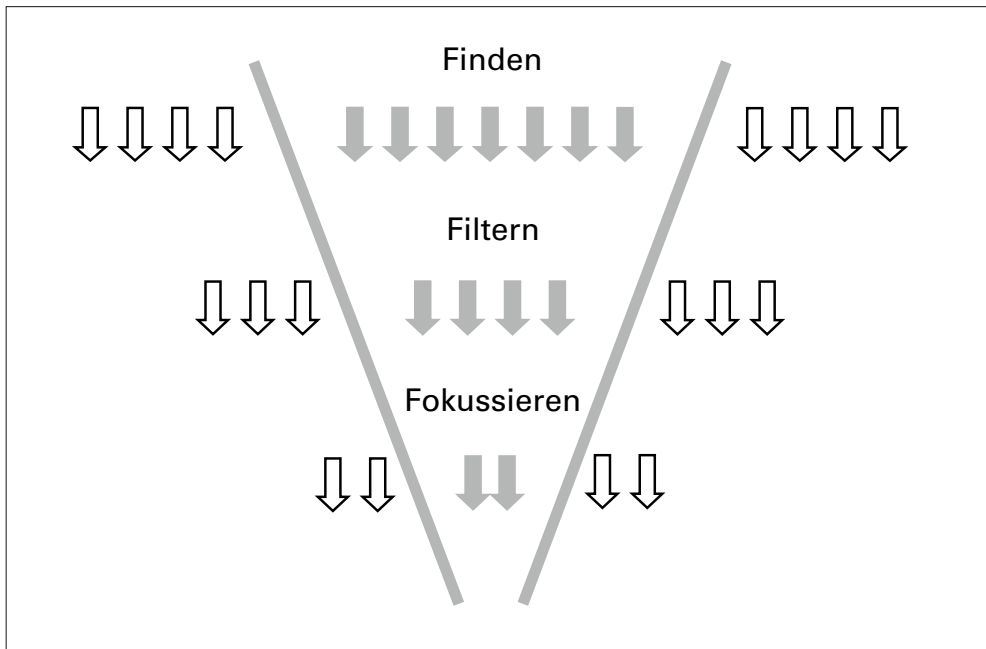


Abbildung 2: Drei Schritte zur Qualifizierung von Kunden

Die Kunst besteht darin, diesen Auswahlbereich nicht zu klein und nicht zu groß zu halten. Ist er zu klein, gehen womöglich Erfolg versprechende Interessenten verloren. Ist er zu groß, wird es schwierig, den Überblick zu behalten und eine effektive Bearbeitung der wirklichen Interessenten zu ermöglichen.

Nicht alle Kunden passen zu Ihrem Unternehmen. Und nicht die größten Kunden sind notwendigerweise auch die besten. Oft haben Sie bei großen Kunden nur über den Preiskampf gegen andere Wettbewerber eine Chance. Und dies hat schon manchen Anbieter in den Ruin getrieben, sei es, dass er seinen Preis über das erträgliche Maß reduzierte, teure Angebote erstellte, ohne wirklich die Chance eines Auftrags zu haben, oder dass er den Zahlungsverzug des Kunden nicht überlebte.

Allein das unkritische Schreiben von Angeboten bindet wertvolle Kapazitäten, die dringend benötigt werden, um sich den Kunden zu widmen, bei denen realistische Chancen eines Kaufabschlusses bestehen. Ich habe des Öfteren in Unternehmen erlebt, dass auf 30 und mehr Angebote ein Auftrag kam (die Rekordzahl lag bei mehr als 100). Die Rechtfertigung dafür war zumeist: „Wir müssen jede Chance wahrnehmen.“ Aber nicht jede Anfrage ist eine Chance. Ganz kritisch wird es, wenn die Verkäufer nicht mehr zum Kunden fahren, mit der Begründung, dass sie infolge der

Angebotsarbeit keine Zeit dazu haben. Und eine solche Art des versuchten Verkaufens über ein routinemäßiges Schreiben von Angeboten wird nicht selten zur gewohnheitsmäßigen Routine.

Finden

Generell sollten Sie gezielt nach solchen Kunden suchen, bei denen Sie aufgrund Ihrer Produkte und Kompetenzen einen wirklichen Vorteil vor Ihren Wettbewerbern haben.

Als Ausgangspunkt für die systematische Akquisition von Interessenten dient die sogenannte Wertaussage (Abbildung 3).

Die Wertaussage ist ein Statement, das, ausgehend von den Möglichkeiten Ihres Unternehmens, dem Kunden in kurzen Worten sagt, was Sie für ihn an spezifischem Wertbeitrag erreichen können. Die Wertaussage dient generell als strategische Richtschnur für alle Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Sie ist jedoch kein Werbeslogan, sondern ein sachliches Statement des besonderen Wertbeitrags, den man einem Kunden bieten kann. Dieses Statement sollte zu den vom Kunden vorangetriebenen Projekten passen.

Beispiel:

Angenommen, Sie vertreiben Maschinen zum Pulen von Krabben (Ihre Lösung). Ein Fischereibetrieb, der Krabben liefert, fährt seine Krabben mit Kühllastern bis nach Marokko, um sie wegen der niedrigeren Löhne dort pulen zu lassen. Er möchte gern diesen Prozess abkürzen und kostengünstiger gestalten (Bedürfnis des Kunden). Sie kennen das Problem und können Referenzen nennen, bei denen Unternehmen durch Einführung Ihrer Maschinen erhebliche Kosten sparen und die Krabben wesentlich frischer anbieten können (Ihr spezifischer Wertbeitrag).

Viele Anbieter verwenden den Begriff der Wertaussage (auch Value Proposition genannt) falsch. Sie listen einfach alle Vorteile auf, von denen sie denken, dass sie für den Kunden relevant sind. Je mehr ihnen davon einfallen, umso besser, glauben sie. Beispiel: „Herr Kunde, mit unserer PXF-Maschine können Sie a, b, c und d.“ Dies führt jedoch dazu, dass sie beim Kunden den Eindruck eines Anbieters wie jeder andere hinterlassen und weitgehend identische Vorteile aufführen, die auch ihr Wettbewerber anbietet. Und damit sind sie wieder dem Preiskampf ausgeliefert.

Besonders bei Kontakten auf der Führungsebene des Kunden ist eine klare, kundenspezifische Wertaussage wichtig. Führungskräfte sind nicht an einer Aufzählung vermeintlicher Vorteile oder angenommener Wertsteigerungen interessiert. Sie wollen klare, beeindruckende Fakten sehen.

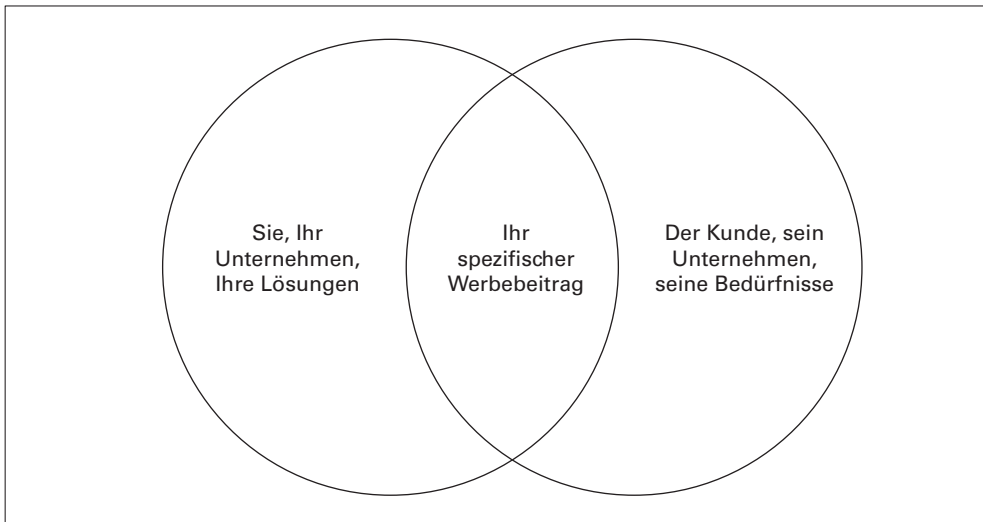


Abbildung 3: Die Komponenten der Wertaussage eines Unternehmens

Filtern

Ich kannte einen Verkäufer, der in technisch-fachlicher Hinsicht hochqualifiziert war und mit ähnlich fachlich interessierten Kunden Gespräche auf höchstem Niveau führte. Aber nicht selten erlebte ich, dass sich nach monatelangen Diskussionen mit dem Kunden herausstellte, dass entweder kein Budget zum Kauf vorhanden war, der Kunde eigentlich nie an eine Anschaffung dachte oder der Auftrag schließlich an den Wettbewerber ging.

Um einen Kunden in die engere Wahl zur intensiven Bearbeitung zu nehmen, sollten die folgenden drei Fragen positiv beantwortet werden:

- **Wirtschaftlichkeit: Sollten wir dieses Projekt verfolgen?**
 - Gehört dieses Projekt des Kunden zu den wesentlichen Vorhaben des Kunden, und stehen die erforderlichen finanziellen Mittel zur Verfügung?
 - Verstehen wir das Geschäft des Kunden, seine Beweggründe und Ergebnisvorstellungen für eine Umsetzung der erwarteten Lösung – oder geht es ihm einfach nur um die Sammlung von Informationen?
 - Besteht eine gewisse Dringlichkeit zur Umsetzung dieses Projekts?

Ein tiefes Verständnis des Kundengeschäfts, seiner Wertschöpfungskette und auch der Erwartungen der Kunden des Kunden sind wichtig, um tatsächlich beurteilen zu können, ob sich für beide Seiten eine konstruktive und erfolgreiche Zusammenarbeit ergeben wird.

Dies ist umso mehr erfolgsentscheidend, da die einzusetzenden Ressourcen wie Zeit, Kosten und Material limitiert und teuer sind.

- Lösungskompetenz: Können wir effektiv um dieses Projekt konkurrieren?

Ob der Kunde zu unserem Unternehmen passt, ist nur eine Seite der Medaille. Es muss auch geprüft werden, inwieweit die Chance eines Erfolgs generell gegeben ist. Deshalb sind auch die folgenden Fragen zu beantworten:

- Haben wir national und international die nötigen Ressourcen zur Verfügung, um gegen den Wettbewerb zu gewinnen?
- Bestehen bereits Geschäftsbeziehungen zu dem Kunden?
- Können wir mit unseren Möglichkeiten bei diesem Projekt einen entsprechenden Wertbeitrag leisten, mit dem wir uns von unseren Wettbewerbern ausreichend differenzieren?

Die realistische Einschätzung dieser Voraussetzungen ist entscheidend für den Erfolg im Wettbewerb um den Auftrag. Dabei besteht die Gefahr, dass man die eigenen Möglichkeiten oft zu positiv einschätzt.

Beispiel:

Während meiner Tätigkeit als Unternehmensberater habe ich die Teilnehmer des Öfteren aufgefordert, auf der linken Seite eines Flipcharts die Stärken des eigenen Unternehmens, bezogen auf ein bestimmtes Kaufprojekt, aufzuschreiben. Als bald entstand eine Liste mit Punkten wie hohe Qualität, schneller Service, gute Reputation des Firmennamens, fachlich sehr gute Mitarbeiter und so weiter. Wenn die Teilnehmer dann aufgefordert wurden, sich in den nächsten zehn Minuten als Mitarbeiter ihres direkten Konkurrenten zu fühlen und aus dessen Sicht seine Stärken in der rechten Spalte des Charts aufzulisten, dann standen da plötzlich die gleichen Stärken wie bei der eigenen Firma.

Gehen Sie deshalb realistisch vor. Listen Sie die Punkte auf, bei denen Sie wirklich führend sind, und benennen Sie diese sehr konkret. Schreiben Sie nicht einfach hohe Qualität, sondern geben Sie konkrete Referenzen, Zertifikate oder Gewährleistungskonditionen an.

Um sich auf die eigenen Stärken im Wettbewerb zu konzentrieren, braucht ein Unternehmen eine sogenannte Wertaussage (Abbildung 3).

- Kundenmotivation: Haben wir realistische Chancen, diesen Auftrag zu gewinnen?

Wurde diese Frage nicht bereits mit den vorhergehenden Punkten beantwortet? Nein, wurde sie nicht. Denn jetzt kommt ein Punkt hinzu, der als wichtigster der drei Punkte gilt. Er betrifft die Organisation des Kunden, die Neigungen und Interessen der an der Entscheidung beteiligten Personen. Alle gestandenen Vertriebsmitarbeiter können aus ihrem Erfahrungsschatz von Fällen berichten, wo sie die beste Lösung zu einem konkurrenzfähigen Preis und günstigsten Lieferkonditionen angeboten haben, wo sie sich lange und intensiv bemüht haben und trotzdem den Auftrag nicht bekamen.

Bei dieser Frage kommt es darauf an, die Organisation des Kunden zu verstehen, die an der Entscheidung beteiligten Personen hinsichtlich ihres Einflusses und ihrer Haltung gegenüber den angebotenen Lösungen und Ihrem Unternehmen einzuschätzen (siehe auch Schritt 2: Managen Sie Ihre Kundenkontakte).

Hier spielt vor allem die Identifikation des maßgeblichen (wirtschaftlichen) Entscheiders und seine Meinung eine wichtige Rolle.

Und wie überall im Leben geht es dabei nicht nur um fachliche Meinungen. Die politischen Rücksichten, die eigenen Interessen geben oft den Ausschlag für oder gegen eine Kaufentscheidung.

Beim Verlust eines Auftrags wird von Verkäufern oft das Preisargument angeführt. „Wir waren im Vergleich zum Wettbewerb zu teuer“ oder „noch fünf Prozent Preisnachlass und wir hätten den Auftrag gehabt.“ Sicher mag dies hin und wieder zutreffen, aber in den meisten Fällen werden Aufträge nicht realisiert, weil mindestens eines der genannten Kriterien nicht erfüllt war.

Beispiel:

Die Firma Huthwaite Inc., ein Unternehmen, das sich unter anderem mit der wissenschaftlichen Untersuchung des Verhaltens von Kunden befasst, hat in einer umfangreichen Studie das Kaufverhalten der Kunden untersucht, die ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung kaufen wollten und sich mehreren Anbietern gegenüber sahen, die offensichtlich die gleichen Spezifikationen erfüllen konnten. Trotz der Vergleichbarkeit der Angebote kauften die Kunden in den meisten Fällen nicht das Produkt oder die Dienstleistung mit dem niedrigsten Preis.

Fokussieren

Die Kaufinteressenten, die in den letzten Bereich des Trichters gelangt sind, stehen auf der Prioritätenliste des Verkaufs ganz oben. Alle Mitarbeiter und Führungskräfte setzen ihre ganze Kraft ein, um eine gute Geschäftsbeziehung mit diesen Kunden zu etablieren. Mindestens auf der Leitungsebene des Vertriebs und des Marketings sollte ein wöchentliches Monitoring des Kaufprojekts erfolgen. Wichtig ist, dass die Verkaufsmitarbeiter mit ihren Bemühungen nicht alleingelassen werden. In den meisten Fällen benötigen sie die Unterstützung anderer Bereiche, sei es des Marketings, der Entwicklung, der Produktion oder des Kundendienstes.

Verkaufen an Entscheider

Jedes Unternehmen hat bestimmte Regeln, nach denen Einkaufsvorgänge ablaufen. Und in den meisten Fällen handelt es sich um Routinevorgänge, wenn zum Beispiel im Zuliefergewerbe immer die gleichen Teile gekauft und in bestimmten Zeitabständen

die Preise neu verhandelt werden. Der Ansprechpartner beim Kunden ist im Regelfall der Einkäufer. Sein Partner vonseiten des Anbieters ist im mittelständischen Bereich oft die Geschäftsführung.

Wie ist es aber, wenn neue Produkte, neue Konzepte oder komplexe Leistungen angeboten werden, für die es zunächst keine preislichen Vergleichsmaßstäbe gibt? In diesen Fällen sind die Fachabteilungen des Kunden gefragt und darüber hinaus mindestens eine höherrangige Stelle des Managements. Entschieden wird dann nicht nach Vergleichspreisen der Konkurrenz, weil die ja meist nichts Vergleichbares anzubieten hat, sondern nach den wirtschaftlichen Erwartungen, die der Kunde durch den Kauf des Produktes, der Dienstleistung, des Konzepts oder der Anlage hat.

Obwohl die Einkaufsorganisation der Kunden heutzutage einen höheren Organisationsgrad aufweist als noch vor zehn Jahren, werden solche Entscheidungen wie angesprochen auf höherer Ebene getroffen als damals, wie von Gardner, Bistriz und Klompaker auf internationaler Ebene bestätigt (Abbildung 4).

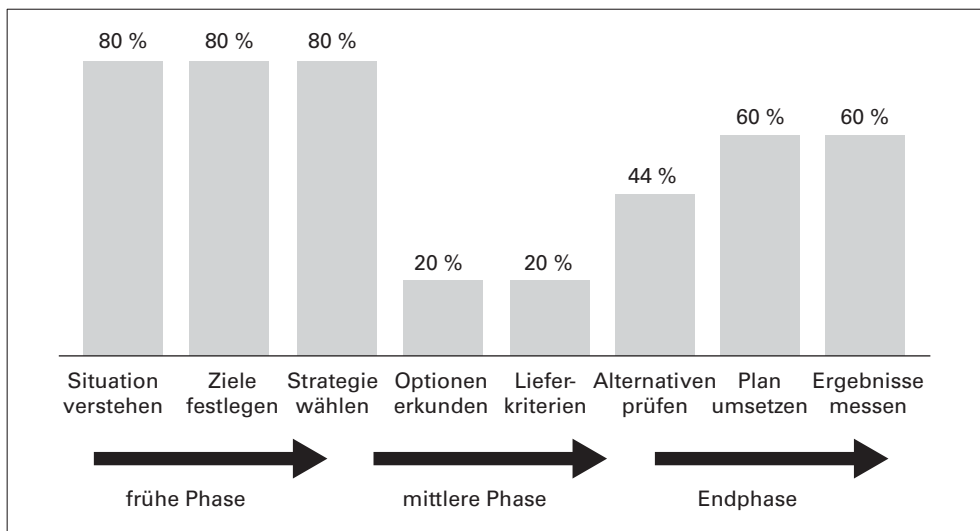


Abbildung 4: Wann und in welchem Umfang Chefs im Kaufprozess entscheiden (nach Gardner, Bistriz und Klompaker)¹

Die Prozentzahlen in der Abbildung geben an, in wie viel Fällen die oberen Führungskräfte (Executives) an Kaufentscheidungen beteiligt waren. Sie nehmen vor allem Einfluss, wenn die Weichen einer Investition gestellt werden und wenn über die endgültige Auswahl des Anbieters entschieden wird. In der mittleren Phase des Kaufprozesses sind die Chefs meist weniger involviert. Aber warum nehmen die Chefs heutzutage mehr Einfluss auf den Kaufprozess als früher?

Der Grund für die Konzentration der Chefs auf den Beschaffungsvorgang ist zum einen in den schwierigen wirtschaftlichen Zeiten zu suchen. Geld ist knapper und

wird vorsichtiger ausgegeben. Neil Rackham, der bekannte Verkaufsguru aus den USA, meint, dass „wenn die wirtschaftlichen Ergebnisse nach unten zeigen, die Entscheidungen nach oben gehen“.

Zum anderen ist der Anteil der zugelieferten Teile und Dienstleistungen im Laufe der Jahre immer weiter angestiegen, so dass die Qualität und Kreativität der Zulieferer heute stärker erfolgsentscheidend ist.

Die Grafik in Abbildung 4 zeigt aber auch, dass Verkäufer schon sehr früh im Kaufprozess mit den Entscheidern beim Kunden Kontakt aufnehmen müssen. Denn wenn sich die Entscheider einmal auf einen Anbieter festgelegt haben und die Ausschreibungen entsprechend gestaltet wurden, ist es sehr schwer, diese Vorgaben wieder außer Kraft zu setzen.

Die Entscheider ticken

Wenn Sie mit dem wirtschaftlichen Entscheider in Kontakt treten, müssen Sie berücksichtigen, dass diese Führungskräfte in einer anderen Welt leben als die technisch-fachlich orientierten Mitarbeiter. Ihre Interessensphären sind in der Abbildung 5 dargestellt.

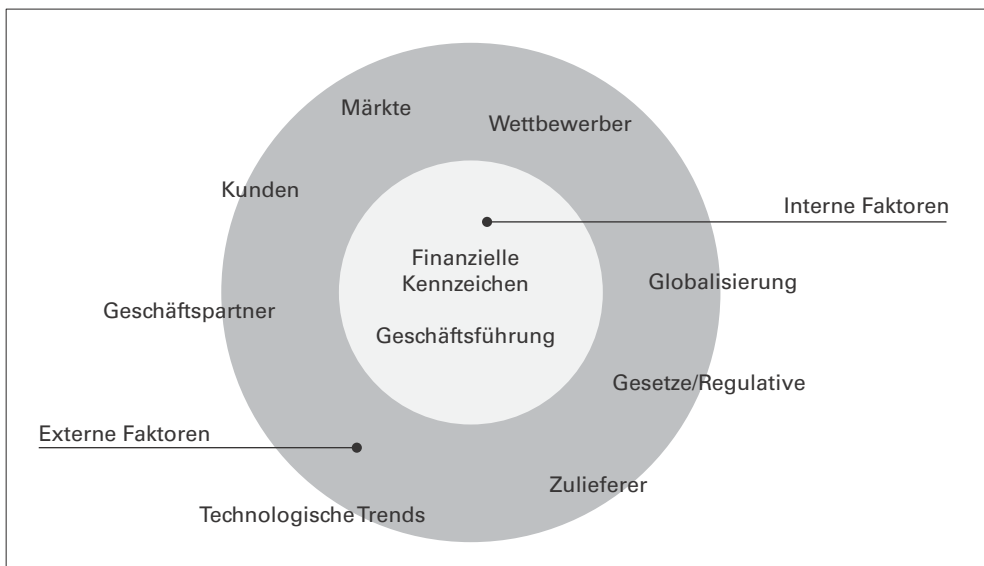


Abbildung 5: Was Führungskräfte antreibt (angepasst nach Gardner und Bistritz)²

Sie sehen, dass das Gebiet der Prioritäten der Führungskräfte sehr breit gefächert ist. Ebenso erwartet der wirtschaftliche Entscheider, dass sein Gesprächspartner in der Lage ist, auch auf den Ebenen seiner Prioritäten zu kommunizieren. Technische

Details und Standardpräsentationen sind nicht seine Sache. Aus diesen Gründen ist intensive Vorbereitung das A und O – damit Sie wiederkommen dürfen.

Wie Sie sich auf das erste Gespräch vorbereiten

Ein Entscheider, mit dem Sie Kontakt haben oder hatten, ist noch längst kein Gesprächspartner, der die Konversation mit Ihnen schätzt oder gar Ihren Rat sucht. Sie müssen erst noch beweisen, dass Sie ihm etwas bieten, das er in den Gesprächen mit Ihnen erhält und schätzt, und zwar neue Erkenntnisse.

Auch wenn es Ihnen gelingt, einen Gesprächstermin zu erhalten, so kommt es vor allem darauf an, dass Sie danach wiederkommen dürfen.

Um dies zu erreichen, müssen Sie drei Dinge beachten:

- Der Kunde muss Sie als Mensch schätzen.
- Der Kunde muss Ihre Kompetenz achten.
- Der Kunde muss den Eindruck haben, dass sein Geschäft Ihr ungeteiltes Interesse findet.

Seit der Einführung des Internets ist es leicht, an Informationen aller Art zu kommen. Es ist aber auch Verpflichtung für Sie, dafür Zeit zu investieren.

Bereiten Sie sich intensiv vor. Kein Kunde wird es schätzen, wenn Sie ihm Fragen stellen, deren Beantwortung Sie sich genauso gut hätten im Internet beschaffen können.

Indem Sie sich der Mühe unterziehen, sich vor dem Gespräch mit dem Kunden intensiv vorzubereiten, machen Sie ihm gleichzeitig ein großes Kompliment, denn er ist es wert, dass Sie sich vorher sorgfältig mit ihm und seinem Business beschäftigen.

Ein weiterer Grund, sich vor dem Gespräch mit dem Kunden und seinem Umfeld vertraut zu machen, ist Ihre daraus resultierende Kompetenz, indem Sie schneller das Geschäft des Kunden und seine Problemstellungen verstehen und sich damit von Ihren Konkurrenten unterscheiden. Die Kunden wissen, dass sich der Wert eines Lösungsanbieters in verschiedenen Formen zeigt. Er stammt nicht nur aus dem Lösungsbeitrag des Produkts Ihrer Firma, sondern auch von Ihrem Wissen und Ihrer Kompetenz. Wenn Sie den Kunden davon überzeugen, sind Sie auf dem besten Weg zu einem „Stammplatz“ an seinem Entscheidungstisch.

Nutzen Sie Checklisten für Ihre Recherchen vor dem Gespräch, zum Beispiel die folgende oder entsprechend Ihren Gegebenheiten eine eigene.

Die folgenden Informationen können Sie in der Regel aus dem Internet und anderen Quellen gewinnen. Handelt es sich um Aktiengesellschaften, finden Sie auch viele

Informationen und weiterführende Links unter Adressen wie onvista.de, finanzen.net, bloomberg.com und reuters.com.

Profil des Kunden

Das Profil des Kunden zu kennen ist der Einstieg für die weiteren Punkte der Recherche. Sie geben Ihnen auch zusätzliche Anhaltspunkte, in welchen weiteren Richtungen Sie recherchieren sollten.

- Was sind die wichtigsten Daten (Eckpunkte) des Kundenunternehmens (Umsätze, Gewinne, Anzahl der Mitarbeiter etc.)?
- Welche Produkte/Dienstleistungen stellt das Unternehmen her bzw. bietet es an?
- Wer sind die wichtigsten Kunden des Kundenunternehmens, und welche besonderen Anforderungen stellen diese Kunden?
- Wer sind die wichtigsten Wettbewerber des Kundenunternehmens im Markt, und wie differenziert es sich Vergleich zu ihnen?
- Wie stark ist seine Marktstellung? Wie hoch ist sein Marktanteil?
- Was sind die wichtigsten derzeitigen Trends in der Branche des Kunden?
- Welche Position nimmt das Kundenunternehmen in seiner Branche ein? Wie steht das Unternehmen in Wirtschaftszahlen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern da?
- Wie und in welchen Ländern ist das Unternehmen im Ausland vertreten (Produktion, Handel, Partnerschaften, Vertretungen etc.)?
- Wie beschreibt das Unternehmen seine Unternehmensphilosophie bzw. Vision oder Mission?
- Was sind die Besonderheiten am Internetauftritt des Unternehmens?
- Welche wesentlichen Referenzen hat der Kunde im In- und Ausland?
- Gibt es Berichte über Installationen oder Evaluationen im Internet?

Ziele und Erwartungen des Kunden

Dieser Punkt gibt Ihnen am ehesten Anhaltspunkte, um zu erfahren, welche Ziele der Kunde hat, welche Probleme ihn drücken und welche Auswirkungen seine Projekte in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht haben.

- Was sind die wichtigsten Motivationen und Aktionen, die das Kundenunternehmen vorantreiben?
- Welche besonderen Projekte werden wesentliche Auswirkungen auf die Zukunft des Unternehmens haben, sowohl bei positivem als auch bei negativem Ausgang?

- Und welche Konsequenzen hätte es, wenn diese Projekte nicht durchgeführt würden?
- Welche finanziellen Vorteile kann der Kunde von der Umsetzung der o.g. Projekte erwarten oder welche finanziellen Einbußen können auftreten, wenn die Projekte scheitern?
- Welche Einflüsse des Umfelds des Kundenunternehmens sind zwingend, um Dinge zu verändern?
- In welchem Zusammenhang berichten ggf. die Medien zurzeit über das Unternehmen?

Organisation des Kundenunternehmens

Beachten Sie bitte, dass es auch außenstehende Experten und Organisationen geben kann, welche die Organisation des Kundenunternehmens beeinflussen, ohne fester Bestandteil von dieser zu sein (zum Beispiel Unternehmensberatungen, Bauträger, Zulieferer o.a.).

- Wie funktioniert die Wertschöpfungskette des Kunden? Gute Anhaltspunkte für die Vorstellung der möglichen Engpässe bei Kunden liefern auch die gängigen Modelle zum Thema Supply-Chain-Management (zum Beispiel www.supply-chain.org und die dort abrufbare Literatur).
- Wie sieht die Organisationsstruktur des Kundenunternehmens aus?
- Wer sind die wichtigsten Entscheider?
- Wer werden Ihre Gesprächspartner sein, und was sind ihre betrieblichen Funktionen und Befugnisse?
- Was wissen Sie über die sonstigen Rollen (zum Beispiel Familienstand, gesellschaftliche Funktionen) und Interessen (Hobbys, ehrenamtliche Tätigkeiten) der Gesprächspartner?

Ihre Gesprächsstrategie

Eine Gesprächsstrategie hilft Ihnen, Ihre Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Sie sollten jedoch flexibel sein, wenn der Kunde andere Themen mit Ihnen besprechen möchte.

- Welche Fragen wollen Sie dem Kunden im ersten Gespräch stellen?
- Welche zusätzlichen Hauptpunkte wollen Sie in dem Gespräch erwähnen, um zu zeigen, dass Sie Ihre Hausaufgaben zur Vorbereitung des Gesprächs gemacht haben?
- Welche Befugnisse haben Sie von Ihrer Geschäftsleitung, um möglicherweise Zusagen zu machen, die der Kunde erwartet?

- Welche Lösungen und/oder Referenzen können Sie dem Kunden anbieten im Hinblick auf die Verwirklichung seiner Ziele bzw. wichtigsten Projekte?

Wie Sie die Entscheider identifizieren, wie Sie den Weg zu Ihnen finden und was Sie in menschlicher Hinsicht bei der Gesprächsführung beachten sollten, erfahren Sie im nächsten Kapitel (Schritt 2: Managen Sie Ihre Kundenkontakte).

Wie Sie sich dauerhaft als gesuchter Ratgeber etablieren

Für einen Vertriebsmitarbeiter, der das persönliche Vertrauen eines Kunden genießt, hat sich international die Bezeichnung Trusted Advisor (vertrauenswürdiger Ratgeber) etabliert. Das bedeutet, man wird vom Kunden nicht mehr als Verkäufer wahrgenommen, der nur im Sinn hat, sein Produkt zu verkaufen. Eine Stellung als Trusted Advisor zu erreichen, sollte das Ziel eines jeden Mitarbeiters im Vertrieb sein. Sie gründet insbesondere auf Glaubwürdigkeit, wobei dieser Begriff mehr enthält als Ehrlichkeit oder Zuverlässigkeit.

Wie in Abbildung 6 dargestellt, setzt sich Glaubwürdigkeit aus fachlicher Fähigkeit und persönlicher Integrität zusammen. Die Stellung eines Trusted Advisor erreichen Sie nicht im Eiltempo. Sie brauchen dafür Zeit, das heißt, Sie müssen sie sich verdienen. Es reicht nicht, wenn Sie nur Ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. Denn dann würden Sie vor allem konsultiert, wenn der Kunde Ihre Expertise benötigt. Die ist zwar willkommen, aber es reicht ihm, wenn Sie dafür mit den Führungskräften auf den nachgeordneten Ebenen kommunizieren. Um wirklich effektiv zu sein, benötigen Sie den regelmäßigen Kontakt zu dem eigentlichen Entscheider. Und dazu verhilft Ihnen neben der fachlichen Kompetenz eine integre Persönlichkeit.

Die Stellung eines Trusted Advisor des Entscheiders erreichen Sie nicht im Eiltempo. Sie brauchen dafür Zeit, das heißt, Sie müssen sie sich verdienen.

Andererseits reicht es auch nicht, sich vor allem auf Ihre Integrität zu verlassen. Manche Verkäufer oder Vertriebsleiter, die fachlich weniger versiert sind, werden zwar von den Entscheidern empfangen, weil sie als Repräsentant eines Unternehmens mit guter Reputation kommen, aber sie werden von den Kunden nicht als wirklich interessanter Gesprächspartner wahrgenommen.

Ob und wann Sie diesen Status erreicht haben, merken Sie an folgenden Kriterien. Der Kunde

- teilt mit Ihnen vertrauliche Informationen,
- informiert Sie über seine längerfristigen Vorhaben,
- fragt Sie auch um Rat bei Dingen, die nicht direkt Ihre geschäftlichen Projekte betreffen,
- bittet Sie, an internen Meetings teilzunehmen,

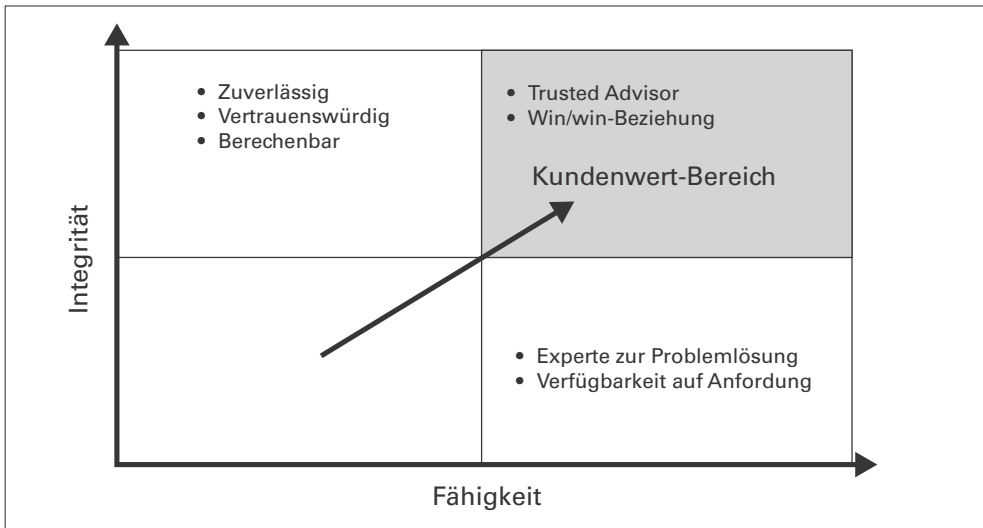


Abbildung 6: Der Weg zum Trusted Advisor Ihres Kunden (modifiziert nach Read und Bistriz, Sheth und Sobel)³

- ist auch an Ihrem Erfolg interessiert und gibt Ihnen entsprechende Tipps,
- bittet Sie, an der Erstellung von Ausschreibungen mitzuwirken,
- trifft sich mit Ihnen auch außerhalb des Unternehmens.

Kundenwerte kreieren

Beispiel:

Die folgende Story beginnt vor zwanzig Jahren. Fred Wohlfahrt, Vertriebsmanager in einem Maschinenbauunternehmen, wird zum Geschäftsführer gerufen. „Fred“, begrüßt ihn dieser strahlend, „Sie haben mit Ihren Leuten ein phänomenales Ergebnis erzielt. Als Belohnung möchte ich Ihnen und Ihrem Team eine Bonusreise schenken. Suchen Sie sich etwas richtig Tolles aus. Wir können es uns in diesem Jahr leisten.“

Das Team entscheidet sich nach Diskussion mehrheitlich für eine Traumreise in die Südsee, abseits der touristischen Routen. Angekommen auf der malerischen Insel Hula Lampa beginnt unser Verkaufsteam die Insel zu erkunden. Aber schon am dritten Tag der Wanderung im Dschungel passiert es: Fred ist verschwunden, offenbar von Eingeborenen entführt.

Die Eingeborenen behandeln ihn zwar freundlich, wollen den seltenen Weißen aber nicht mehr hergeben. Um seine Flucht unmöglich zu machen, flößen sie ihm einen Trunk ein, der ihn für zwanzig Jahre in einen tiefen Schlaf versetzt. Als er wieder aufwacht, gelingt es ihm zu fliehen. Mit Hilfe eines vorbeikommenden Frachtschiffes gelangt er nach Hause.

In seinem Unternehmen wird er freudig begrüßt, und nachdem er seine abenteuerliche Geschichte erzählt hat, bietet man ihm an, künftig in einer Abteilung seiner Wahl zu arbeiten. In seinem Unternehmen hat sich inzwischen vieles verändert. Die Produktion ist weitgehend automatisiert, in den Büros herrschen modernste Kommunikationstechniken vor, Einkäufe werden über Internetplattformen koordiniert und neue Produkte mit virtuellen Designmethoden entwickelt.

Doch zu seiner Überraschung hat sich ausgerechnet im Vertrieb wenig geändert. Dort nutzt man zwar auch die moderne Datenverarbeitung, aber das eigentliche Verkaufen beim Kunden findet noch genau so wie vor seiner Entführung statt. Das neue CRM-System schreckt ihn nicht, denn es wird kaum genutzt. „Hier werde ich am schnellsten wieder Fuß fassen“, denkt Fred und entscheidet sich spontan für eine Tätigkeit im Vertrieb.

O.k., die Geschichte ist fiktiv und die Insel Hula Lampa werden Sie vergeblich auf der Landkarte suchen. Aber die Botschaft dieser Story trifft auf viele Unternehmen zu.

Es gab eine Zeit, da waren Produkte der Hersteller einer Branche noch klar zu unterscheiden. Verkäufer waren dazu da, den Kunden die eigenen Produkte zu erläutern und Bestellungen entgegen zu nehmen. Wenn sich der Kunde für ein Produkt ernsthaft interessierte, kam er am Verkäufer nicht vorbei. Mit der Zeit kam zunehmend Konkurrenz auf. Die Verkäufer waren mehr und mehr darauf angewiesen, die Kunden zum Kauf zu überreden. Unternehmensberater und Psychologen sahen in dieser Entwicklung einen lukrativen Markt und boten Trainingsseminare an, die das Ziel hatten, Verkäufern Erkenntnisse der Psychologie beizubringen, mit denen sie die Kunden zum Kauf bewegen konnten. Wer es verstand, sein Produkt am besten zu präsentieren, war oft der Gewinner. Das ging so lange gut, wie es noch kein Internet gab.

Seit dem Siegeszug des Internets können sich die Kunden ohne großen Aufwand selbst informieren. Sie vergleichen Produkte und Preise, prüfen den finanziellen Status der Anbieter, kaufen Produkte direkt, schreiben Aufträge aus, besuchen Diskussionsforen und vieles mehr. Für die Dienste, die der Verkäufer ihnen in früheren Zeiten anbot, benötigen sie ihn kaum noch. Warum sollten sie ihre Zeit für Anbieter opfern, die ihnen Dinge erzählen, die sie mühelos bei Google oder anderen digitalen Plattformen abrufen können? Oder schlimmer noch für Präsentationen der Verkäufer, die sie gar nicht interessieren?

Verkäufer haben heute nur noch eine Existenzberechtigung, wenn sie den Kunden etwas bieten, das diese nicht auch ohne Verkäufer erfahren oder erhalten können.

Aber was ist es, das Verkäufer heute leisten müssen, um das Interesse der Kunden zu wecken?

Kommunizieren im Verkauf reicht nicht mehr. Der Beruf des Verkäufers konzentriert sich heute auf das **Kreieren** von Werten für den Kunden, und zwar zusätzlich zu dem Wert, den das Produkt schon aus der Herstellung mitbringt (Creating Customer