



Hans-Peter Rentzsch

Kundenorientiert verkaufen im Technischen Vertrieb

Erfolgreiches
Beziehungsmanagement
im Business-to-Business

4., erweiterte Auflage



Hans-Peter Rentzsch

Kundenorientiert verkaufen im Technischen Vertrieb

Hans-Peter Rentzsch

Kundenorientiert verkaufen im Technischen Vertrieb

Erfolgreiches Beziehungsmanagement
im Business-to-Business

4., erweiterte Auflage



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

1. Auflage 1998
2. Auflage 2001
- 3., erweiterte Auflage 2003
- 4., erweiterte Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Manuela Eckstein

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0615-1

Vorwort zur vierten Auflage

Sind Sie im Vertrieb technischer Güter oder komplexer Serviceleistungen tätig? Wollen Sie Ihre Umsätze erhöhen, und das bei weniger Stress? Dann ist dieses Buch genau das Richtige für Sie. Ob Sie nun ein Einsteiger oder ein alter Hase im Vertrieb sind, Sie werden eine Fülle von Anregungen finden, die Sie sofort nach der Lektüre erfolgreich anwenden können.

„Kundenorientiert verkaufen im Technischen Vertrieb“ wurde speziell für den Vertriebsingenieur geschrieben und geht auf die besonderen Bedingungen des Verkaufens von industriellen Produkten und komplexen Serviceleistungen ein. Es stellt als Zweck des Verkaufens die Gewinnung und langfristige Bindung der Kunden und nicht den schnellen Auftrag in den Mittelpunkt. Es geht auch auf Gebiete ein, die sonst kaum in Verkaufsseminaren behandelt werden und doch fast zum täglichen Brot des Vertriebsingenieurs gehören, wie zum Beispiel Verkaufsstrategien, Preisverhandlungen, Verhaltenstypen und Kundenbindung nach dem Verkauf.

Der Beruf des Vertriebsingenieurs hat sich in den letzten Jahren in gleichem Maße entwickelt wie die Notwendigkeit in den technischen Branchen, aktiv verkaufen zu müssen. Die Zeit, als der Kunde von sich aus bestellte und der Vertriebsingenieur sich mit der Entgegennahme des Auftrags begnügen konnte, sind weitgehend vorbei. Wer heute am Markt erfolgreich sein will, muss aktiv akquirieren. Es genügt nicht mehr, sein Produkt zu kennen; man muss auch Interessenten dafür finden und diese vom eigenen Angebot überzeugen.

Doch warum ein Buch speziell für den Technischen Vertrieb? Gelten im Verkauf nicht überall die gleichen Regeln? Gibt es denn Unterschiede zwischen dem Verkauf eines Taschenrechners und einer Werkzeugmaschine? Es gibt einige ganz erhebliche Unterschiede zwischen dem Verkauf von Konsumgütern im Handel und dem von höherwertigen Gütern oder Serviceleistungen des industriellen Bereichs.

Der Wert der Produkte oder Serviceleistungen ist meist höher als der von Konsumgütern, und die Entscheidungsprozesse dauern im Durchschnitt wesentlich länger. An den Entscheidungen sind mehrere Personen im Unternehmen des Kunden beteiligt, und ein großer Teil der entscheidenden Gespräche findet im Kundenunternehmen ohne den Vertriebsingenieur statt, wenn die an der Entscheidung Beteiligten miteinander diskutieren. Im Technischen Vertrieb steht vor allem die langfristige Kundenbeziehung im Mittelpunkt, und der Vertriebsingenieur ist vor, im und nach dem Verkaufsprozess in hohem Maße auf die Unterstützung der Mitarbeiter anderer Abteilungen seines Unternehmens angewiesen.

Im Vergleich dazu liegen Konsumgüter meist niedriger im Wert, Entscheidungen werden sofort und von einer Person getroffen, und die Kundenbeziehung spielt oft nicht die dominierende Rolle. Die „traditionellen Verkaufstechniken“ (*Strategie X*) des Konsumgüterbereichs würden, beim Verkauf von Investitionsgütern oder komplexen Serviceleistungen angewandt, mehr Schaden als Nutzen stiften.

Der Zweck des Verkaufens ist die Gewinnung und langfristige Bindung von Kunden. Das Ziel ist der Auftrag. Der Zweck ist dem Ziel übergeordnet und erfordert ein bestimmtes Vorgehen. Wir nennen es die Strategie des kooperativen Verkaufens oder auch *Strategie Y*. Dem gegenüber steht die traditionelle *Strategie X*, bei der der Verkäufer als Ziel und Zweck vor allem den schnellen Auftrag sieht. Er hat in Verkaufstrainings gelernt, dass der Verkauf beginnt, wenn der Kunde „nein“ sagt, dass man möglichst bald die Frage nach dem Abschluss stellen sollte, dass Einwände gut fürs Geschäft sind und mit speziellen Techniken überwunden werden müssen und dass man seine Fragen so stellt, dass der Kunde immer nur mit „ja“ antworten kann. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass Verkäufer oft den Ruf von „Drückern“ haben, dass Kunden auf der Hut sind, um nicht reingelegt zu werden, und Einkäufer, die hundertmal im Jahr dieselben Gesprächstaktiken über sich ergehen lassen müssen, eine Aversion gegen Verkäufer der traditionellen Art entwickeln.

Die in diesem Buch behandelte *Strategie Y* geht von folgenden Gegebenheiten aus:

1. Ziel des Verkaufens ist die Entwicklung einer Problemlösung für den Kunden, die sich an der Schaffung eines Mehrwerts für den Kunden orientiert. Das heißt, nicht das Produkt, sondern der Kunde und sein Wertschöpfungsprozess stehen im Mittelpunkt.
2. Beim Arzt wäre eine Therapie ohne Diagnose ein Kunstfehler. Ähnlich verhält es sich im Verkauf. Nur wenn wir uns die Mühe machen, die wahren Bedürfnisse des Kunden herauszufinden (Diagnose), können wir die bestmögliche Problemlösung (Therapie) anbieten.
3. Noch wichtiger als das Lösen von Kundenproblemen ist das Erkennen der oft nicht auf den ersten Blick vorhandenen Probleme. Besonders Vertriebsingenieure müssen lernen, mögliche Probleme zu entdecken und zu verdeutlichen. Sie sollten deshalb die Spürnase eines Detektivs und die Entdeckerlust eines Archäologen haben.
4. Kunden wollen selbst entscheiden. Deshalb stellen wir die richtigen Fragen, geben den Kunden die gewünschten Informationen und lassen sie selbst entscheiden.
5. Wir präsentieren keine Fertiglösungen, sondern beziehen die Kunden in die Entwicklung ihrer bestmöglichen Problemlösung aktiv ein.
6. Verkaufen heißt, mit Spannungen umzugehen. Spannungen sind negativ, wenn sie in Form emotionaler Gegensätze zwischen Kunde und Vertriebsingenieur auftreten. Durch ein gezieltes Eingehen auf den Verhaltensstil des Kunden bauen wir Spannungen ab und schaffen die Bedingungen für ein konstruktives Verkaufsgespräch. Spannungen sind positiv, wenn sie als Gegensatz zwischen der vom Kunden angestrebten Lösung und der vorhandenen Situation auftreten, das heißt, wenn eine Bedürfnisspannung entsteht.
7. Wenn Sie gemeinsam mit dem Kunden in vertrauensvoller Zusammenarbeit eine Problemlösung gefunden haben, werden Sie kaum noch Einwände befürchten

müssen. Die möglichen Bedenken werden ja schon während des Problemlösungsprozesses ausgeräumt.

8. Preis- und Konditionsverhandlungen werden mit dem Ziel geführt, dass beide Seiten eine zufriedenstellende Übereinkunft finden. Dies hat nichts mit „weichem“ Verhandeln zu tun; es ist ein kreatives Verhandeln zum beiderseitigen Nutzen, das nicht auf Kosten fairer Preise geht.
9. Abschlussfragen spielen nicht mehr die dominierende Rolle. Bei unserer Art des Verkaufens macht der Kunde in den meisten Fällen selbst einen Vorschlag zum weiteren Vorgehen. Den Auftrag zu erhalten ist damit nicht mehr eine Frage des „Ob“, sondern des „Wann“.
10. Der Verkauf geht nach dem Kaufabschluss erst richtig los. Jetzt gilt es, sich des Vertrauens würdig zu erweisen, das Ihnen der Kunde mit der Erteilung des Auftrags entgegengebracht hat. Es ist die Aufgabe des Vertriebsingenieurs, sich persönlich um die Zufriedenheit des Kunden und die Realisierung der von ihm erwarteten Ergebnisse zu kümmern.

Die *Strategie Y* des kooperativen Verkaufens entspringt nicht reiner Menschenfreundlichkeit; sie ist einfach effektiver und verursacht weniger Stress. Wenn Sie sie regelmäßig anwenden, werden Ihnen die Kunden ihr Vertrauen schenken und Sie mit Aufträgen belohnen. Sie werden zu Ihren Stammkunden. Wenn Sie *Strategie Y* anwenden, werden Sie schon bald nicht mehr nach Kunden suchen müssen; sie kommen vielmehr zu Ihnen. Dabei ist diese Strategie nicht neu. Firmen wie IBM oder Carl Zeiss haben sie schon vor Jahrzehnten erfolgreich angewandt. Diese Firmen haben aber keine Bücher darüber geschrieben, und sie ist zum Teil durch die aus dem Konsumgüterbereich stammende „Drücker“-Strategie X, verbunden mit einer gewissen Ignoranz der Kundenbedürfnisse in den Boomjahren des Verkaufens, verdrängt worden.

Der Zeiss-Vertreter soll sich bei Verhandlungen mit seinen Kunden schließlich dadurch auszeichnen, dass er seine Geschäfte nicht durch „Anreißen“ zu machen versucht. Der Zeiss-Vertreter soll seinen Kunden von der Nützlichkeit der Anschaffung eines Zeiss-Instrumentes überzeugen, und erst dann, wenn der Kunde diese Überzeugung gewonnen hat und wenn der Zeiss-Vertreter selbst davon überzeugt ist, dass das Instrument in dem Betrieb des Kunden wirklichen Nutzen bringt, kann der Verkauf betrieben werden. Der Kunde muss bei einem Zeiss-Vertreter immer das Gefühl haben, dass er von einem Freunde beraten wird und nur solche Ratschläge bekommt, die für ihn wertvoll sind. Dazu ist natürlich notwendig, dass es der Vertreter durch seine persönlichen Eigenschaften versteht, sich das Vertrauen des Kunden zu erwerben.

Auszug aus: Der Zeiss-Vertreter für wissenschaftliche Instrumente, Firmenschrift, 1939

In diesem Buch wird zum Teil die Berufsbezeichnung „Vertriebsingenieur“ benutzt. Dies geschieht in Anlehnung an die Empfehlung des Ausschusses „Ausbildung zum

Vertriebsingenieur“ im Verein Deutscher Ingenieure (VDI). Die weiblichen Vertriebsingenieure möchte ich um Verständnis bitten, dass aus Vereinfachungsgründen die männliche Form benutzt wird. Dasselbe gilt für die Bezeichnung „Verkäufer“. Auch der stellenweise verwandte Ausdruck „Technischer Vertrieb“ wurde in Anlehnung an die Nomenklatur des VDI als stellvertretend für den Vertrieb von Investitionsgütern und technischen Serviceleistungen gewählt.

Für den Ansprechpartner des Vertriebsingenieurs wird ebenfalls vereinfachend der Begriff „Kunde“ durchgängig benutzt, das heißt, es wird nicht, je nach Fortschritt des Verkaufsprozesses, zwischen Zielperson, Interessent und Klient unterschieden. Die näheren Details gehen im Text aus dem Zusammenhang hervor.

Wenn von Produkten die Rede ist, so sind sowohl Hardware, Software als auch Dienstleistungen gemeint. Produkte und Serviceleistungen, die nach dem Verkauf des Hauptprodukts angeboten werden, wie zum Beispiel Verbrauchsmaterialien, Ersatzteile, Software und Wartungen, werden unter dem Begriff „After Sales“ zusammengefasst.

An diesem Buch haben viele weltbekannte Autoren mitgewirkt, auch wenn sie nichts davon wissen. Von mehr als hundert Büchern und mindestens ebenso vielen sonstigen Veröffentlichungen habe ich die Besten ausgewertet. Sie finden dazu einige Namen in den Anmerkungen. Hinzu kommen zahlreiche persönliche Gespräche mit Verkaufsprofis, eine langjährige Beratungs- und Trainingserfahrung und die eigene Praxis während meiner fast zwanzigjährigen Verkaufstätigkeit im In- und Ausland. Sie erhalten damit ein Kompendium, das praxisnah und methodisch fundiert die neuesten Erkenntnisse und Erfahrungen des Verkaufens im Technischen Vertrieb enthält. Jeder Schritt baut logisch und leicht nachvollziehbar auf den vorhergehenden Schritten auf. Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitels helfen Ihnen bei der Vertiefung des Stoffes.

Die vierte Auflage dieses Buches wurde gründlich durchgesehen und an zahlreichen Stellen entsprechend neuerer Marktgegebenheiten und Termini abgeändert oder ergänzt. Zusätzlich wurde ein Kapitel angefügt, in dem die wichtigsten Lerninhalte in Form einer Fallstudie anschaulich dargestellt sind. Nach wie vor freue ich mich über Vorschläge zur Vorbereitung weiterer Auflagen.

Nidderau, im Mai 2008

Hans-Peter Rentzsch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort _____	5
Schritt 1	
Planen Sie Ihre persönliche Verkaufsstrategie _____	11
Definieren Sie Ihren Wettbewerbsvorsprung _____	12
Finden Sie Ihre besten Kunden _____	21
Betreiben Sie persönliches Kompetenz-Marketing zur Gewinnung neuer Kunden _____	29
Entwickeln Sie einen Kundengewinnungsplan _____	39
<i>Zusammenfassung</i> _____	45
Schritt 2	
Managen Sie Ihre Kundenkontakte _____	47
Identifizieren Sie die richtigen Gesprächspartner _____	47
Wie Sie einen Gesprächstermin erhalten _____	56
Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor _____	62
Der erste Eindruck _____	67
Wie Sie den Gesprächsbeginn finden _____	71
Überzeugen durch persönlichkeitsorientiertes Verhalten _____	75
Effektives Verhalten in Kundengesprächen _____	93
<i>Zusammenfassung</i> _____	95
Schritt 3	
Entdecken Sie Probleme, und wecken Sie Bedürfnisse _____	98
Finden Sie die Bedürfnisse des Kunden heraus _____	99
Verstärken Sie das Kaufbedürfnis des Kunden _____	102
Erst zuhören, dann reden _____	111
<i>Zusammenfassung</i> _____	119
Schritt 4	
Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Kunden Problemlösungen _____	120
Der Kaufprozess aus der Sicht des Kunden _____	120
Effektive Demonstration von Produkten _____	128
30 Tipps, um in Präsentationen zu überzeugen _____	134
<i>Zusammenfassung</i> _____	141

Schritt 5	
Verhandeln Sie Seite an Seite mit dem Kunden	143
Der Weg zum Kaufabschluss	144
Wie Sie auf Einwände antworten	146
Preise und Konditionen verhandeln	152
Wie Sie Ihre Interessen schützen	157
Der Prozess des Verhandeln	164
<i>Zusammenfassung</i>	178
Schritt 6	
Kümmern Sie sich um die Zufriedenheit Ihrer Kunden	180
Wie Sie für die Kundenzufriedenheit nach dem Auftrag sorgen	181
Ein System zur Sicherung der Kundenzufriedenheit	184
Eröffnen Sie für jeden Kunden ein Konto der Emotionen	187
<i>Zusammenfassung</i>	188
Schritt 7	
Entwickeln Sie Ihre Key Accounts	189
Planen statt Durchwursteln	191
Entwickeln von Key Accounts	196
Strategien zur Entwicklung von Key Accounts	198
Sponsoren und Antisponsoren	203
Verkaufen an der Spitze	204
Investitionen für die Zukunft	207
<i>Zusammenfassung</i>	209
Anhang: Fallstudie Medizintechnik	210
Anmerkungen	237
Stichwortverzeichnis	238
Der Autor	240

Schritt 1

Planen Sie Ihre persönliche Verkaufsstrategie

**„Strategie ist die Hauptaufgabe einer Organisation.
In Situationen von Leben oder Tod ist sie
das *Tao* (der Weg) zum Überleben oder Untergehen.“**

Sun Tsu, Die Kunst des Krieges

Jeder Kundenkontakt ist teuer. Und wenn man ihn vermässelt, bekommt man meistens keine zweite Chance, um noch etwas zu retten. Das beliebteste Argument, einen misslungenen Kundenkontakt zu erklären, ist oft der vermeintlich zu hohe Preis. Das mag zum Teil stimmen, aber häufig sind die mangelnde Vorbereitung auf die Kundenbesuche und das Fehlen einer Verkaufsstrategie die Ursache von Misserfolgen. Die sieben häufigsten Defizite im Verkauf sind:

Die sieben häufigsten Defizite eines Verkaufsgesprächs

1. Der Verkäufer kennt nicht die Unterschiede des eigenen Produkts im Vergleich zu denen des Wettbewerbs.
2. Der Verkäufer betrachtet das Produkt nur aus der eigenen Perspektive und nicht aus der des Kunden.
3. Der Verkäufer hat keine Strategie für seine Argumentation und erzählt das Gleiche wie der Wettbewerb.
4. Der Verkäufer glaubt zu leicht, dass alles sowieso nur eine Frage des Preises sei.
5. Der Verkäufer preist seine Produkte an, ohne die wirklichen Bedürfnisse des Kunden zu hinterfragen und aufmerksam zuzuhören.
6. Der Verkäufer verliert sich in der Diskussion von technischen Details und vermittelt dem Kunden nicht die wirtschaftlichen Vorteile seiner Lösung.
7. Der Verkäufer redet nicht mit den wirklichen Entscheidern oder findet keinen Zugang zu ihnen.

Um diese sieben Defizite zu vermeiden und ein schlüssiges, kundenorientiertes Verkaufsgespräch zu führen, müssen Sie sich auf jeden Kontakt mit einem Kunden gezielt vorbereiten, denn die Vorbereitung ist genauso wichtig wie das eigentliche Gespräch.

Im Verkauf haben Sie drei Ressourcen, aus denen Sie das Beste machen müssen, wenn Sie erfolgreich sein wollen: Ihr Produkt, Ihre Kunden und Ihre eigene Kompetenz. Ohne ein Produkt, das nicht mit anderen Produkten des Wettbewerbs beliebig austauschbar ist, werden Sie kaum erfolgreich sein. Für dieses Produkt müssen Sie die passenden Kunden finden, denn nicht jeder Kunde braucht Ihr Produkt mit genau den Vorzügen, die es besitzt. Kunden werden heutzutage mit Angeboten von Herstellern und Händlern reichlich versorgt. Jeder wirbt mit technischen Daten und Preisen, und viele merken nicht, dass sie sich kaum von ihren Wettbewerbern unterscheiden. Den Kunden ist das gerade recht, sie können mehr denn je wählen und die Preise drücken. Daher ist es um so wichtiger, dass Sie genau wissen, was Sie dem Kunden eigentlich bieten können und wie Sie die Kunden finden, die wirklich auf die von Ihnen offerierten Produkteigenschaften im Vergleich zum Wettbewerb Wert legen. In den folgenden Ausführungen beinhaltet die Bezeichnung Produkt wie schon zuvor alle Kompetenzen, die Ihr Unternehmen anzubieten hat. Dazu gehören Hardware, Software, Service und fachliche Beratung sowie laufende Betreuung.

Definieren Sie Ihren Wettbewerbsvorsprung

Zwei junge Männer befinden sich auf einer Wanderung in den Wäldern Kanadas. Plötzlich sehen sie mit Schrecken, dass ein großer Bär in einiger Entfernung hinter ihnen herläuft. Der eine Wanderer packt sofort seine Joggingschuhe aus und zieht sie an. „Du glaubst doch nicht, dass du damit schneller bist als der Bär“, meint der andere. „Nicht als der Bär ...“, lautet die Antwort.

Viele Trainingsseminare gehen davon aus, dass der Verkäufer nur die Bedürfnisse des Kunden erfragen und dann sein Produkt präsentieren muss. Der Verkäufer sieht meist nur den Kunden und sich selbst (vgl. Abbildung 1).

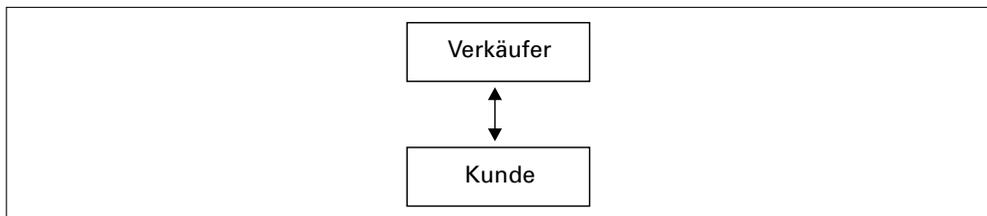


Abbildung 1: Der Verkaufsprozess aus der Sicht des Verkäufers

Die Realität ist anders. Der Verkauf spielt sich in der Wirklichkeit im Kreise der Wettbewerber ab, mit denen der Kunde ebenfalls spricht, wie in Abbildung 2 dargestellt.

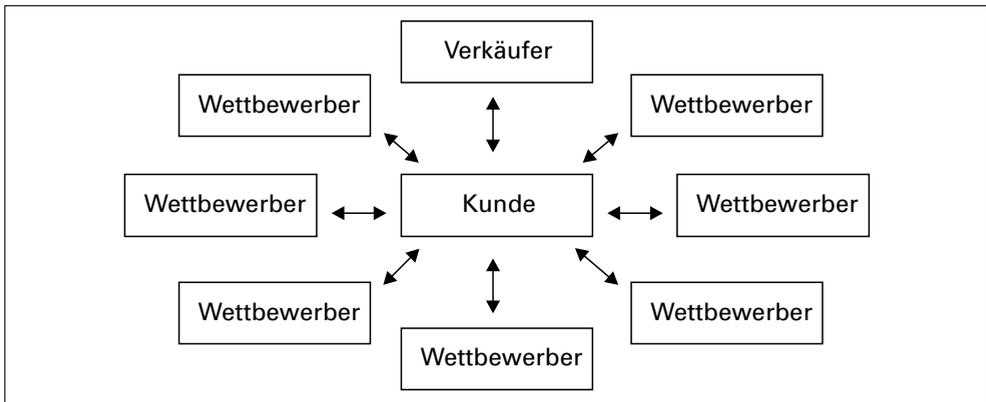


Abbildung 2: Die Realität des Verkaufsprozesses

In der Bären-Geschichte ist der zweite Wanderer der Wettbewerber, dem Sie davonlaufen müssen. Wenn Sie beim Kunden Erfolg haben wollen, dann müssen Sie ihn überzeugen, dass Sie seine Bedürfnisse besser erfüllen können als Ihre Wettbewerber. Dazu brauchen Sie ein Konzept, das auf zwei Fragen Antwort gibt:

- Worin besteht der eigentliche Wettbewerbsvorsprung meines Produkts?
- Wo finde ich die Kunden, die diesen Wettbewerbsvorsprung am meisten schätzen und bereit sind, dafür zu bezahlen?

Dabei müssen Sie sich klar von Ihren Wettbewerbern abgrenzen und im Markt positionieren. Diese Positionierung muss bereits deutlich werden, wenn Sie in wenigen Worten einem potenziellen Kunden Ihre Tätigkeit und Ihre Produkte erläutern.

Vergleichen Sie Ihre Produkteigenschaften mit denen Ihrer Wettbewerber

„Unser Produkt ist führend in der Qualität“, „wir bieten einen sehr guten Service“, „unser Unternehmen hat jahrzehntelange Erfahrung“. Kommen Ihnen diese Argumente bekannt vor? Präsentationen vieler Verkäufer erschöpfen sich oft in solchen Allgemeinplätzen.

Wenn Verkaufsgespräche mit dieser Argumentation keinen Erfolg aufweisen (der Wettbewerb führt meist dieselben Argumente ins Feld), kommt der Preis an die Reihe. „Der Verkauf geht heute nur noch über den Preis“, klagen Verkäufer landauf und landab. „Recht so“, ist man versucht zu erwidern, weshalb sollte der Kunde die Anbieter nicht gegeneinander ausspielen, wenn er bei gleichlautenden Verkaufspräsentationen kaum einen Unterschied entdecken kann? Gute Preise können Sie nur erzielen, wenn Sie etwas Besonderes zu bieten haben, und zwar

- bezogen auf die bisherige Situation des Kunden und
- gegenüber Ihren Wettbewerbern.

Sie müssen den Kunden von den Vorteilen Ihres Produkts überzeugen können und über glaubwürdige Argumente verfügen, die Ihr Produkt gegenüber den Produkten der Konkurrenz für den Kunden attraktiver machen.

Die Testfrage der Verkaufsstrategie: Warum sollte der Kunde ausgerechnet Ihr Produkt und nicht das des Wettbewerbs kaufen?

Können Sie diese Frage kurz und klar beantworten? Wenn nicht, dann sollten Sie die folgenden Punkte besonders intensiv studieren.

Sehen Sie Ihr Produkt aus der Sicht des Kunden

Wenn wir von einem Produkt sprechen, dann empfiehlt es sich, dieses in dreifacher Hinsicht zu definieren, denn der Kunde kauft ja mehr als nur die Hardware oder die Software. Zum Produkt gehört alles, was für den Kunden einen Nutzen bringt. Neben den alltäglichen Funktionen eines Telefons, die man auch bei zehn anderen Anbietern erhalten kann, gehören dazu spezielle Produktvorteile, die von Ihnen in besserer Qualität als vom Wettbewerb zu erhalten sind. Und vor allem sind die begleitenden Aspekte rund um das Produkt wichtig, wie Ihr Service, das Image Ihrer Firma und sonstige Dinge, die dem Kunden die Angst vor einer Fehlentscheidung nehmen. Die drei Bestandteile des Gesamtprodukts (integriertes Produkt) sind (vgl. auch Abbildung 3):

1. *Das generische Produkt:* Es ist das Produkt, das gerade die notwendigen Spezifikationen besitzt, um die geforderte Aufgabe zu erfüllen und welches das Gleiche bietet, was die meisten Konkurrenten auch können. Es entspricht dem allgemeinen technischen Standard. Das heißt, mehrere andere Anbieter können das Gleiche liefern.

Beispiel: ein Telefon mit den üblichen Wähltasten, Anrufbeantworter und Nummernspeichern.

2. *Das aufgewertete Produkt:* Dieses Produkt kann mehr, als die üblichen Funktionen des generischen Produkts zu erfüllen. Es besteht aus dem generischen Produkt und zusätzlichen Vorteilen für den Kunden, das heißt, es bietet bei bestimmten Funktionen einen höheren Standard als die Masse der Wettbewerber.

Beispiel: ein Telefon mit selbsttätiger Wahlwiederholung, bis der Anschluss hergestellt ist, und mit einem Bildschirm für den optischen Kontakt mit dem Anwender als Option.

3. *Das integrierte Produkt:* Das Produkt besteht jetzt nicht nur aus den technischen Merkmalen oder einer Basis-Dienstleistung, sondern umfasst auch Besonderheiten des Service, der Lieferung und Beratung. Mit anderen Worten enthält es das aufgewertete Produkt und die sonstigen Kompetenzen, die mit der Reputation des Unternehmens verknüpft sind.

Beispiel: ein Telefon wie unter 2., aber mit Lieferung sofort ab Lager und Reparaturservice innerhalb eines Tages und, falls gewünscht, kostenlosem Umtausch, ohne Angabe von Gründen, innerhalb von zwei Monaten nach dem Kauf.

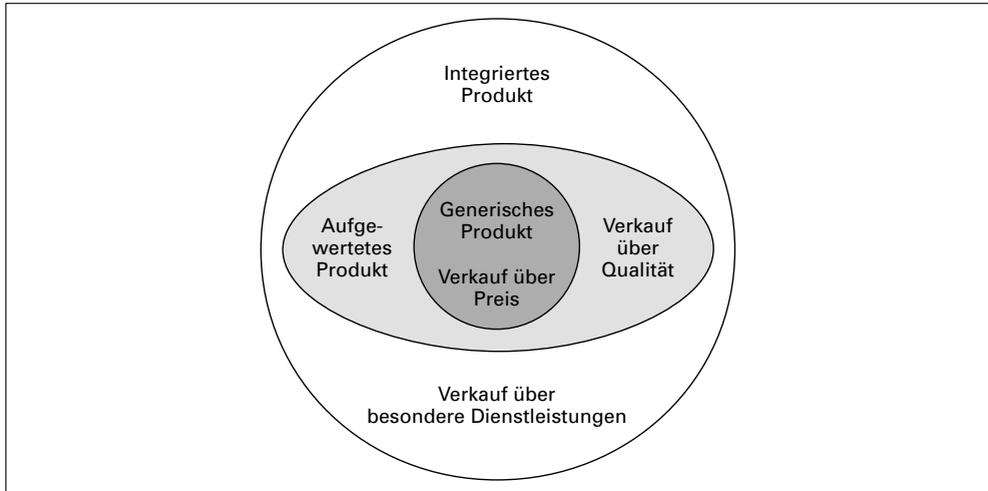


Abbildung 3: Die drei Bestandteile eines Produkts

Wenn Sie Ihr Produkt nach dieser Unterteilung betrachten, dann lässt es sich, je nach Art, mit unterschiedlicher Argumentation verkaufen:

- über den Preis (generisches Produkt),
- über die zusätzlichen technischen Vorteile, die es bietet (aufgewertetes Produkt) und
- über die besonderen Dienstleistungen Ihres Unternehmens und die besonderen Kompetenzen, die Sie und Ihr Unternehmen zu bieten haben. Bei diesem Punkt kommen insbesondere auch die persönlichen Kompetenzen des Verkäufers ins Spiel. Seine Aufgabe ist es nicht nur, sein Produkt vorzustellen. Er ist vielmehr gefordert, sich intensiv mit dem Wertschöpfungsprozess des Kunden zu befassen und, ausgehend von den Möglichkeiten seines Unternehmens, neue, kreative Lösungen für den Kunden vorzuschlagen (integriertes Produkt).

Wenn Sie Ihr Produkt nicht über den Preis verkaufen wollen, dann müssen Sie Ihre Argumentation auf das aufgewertete und das integrierte Produkt konzentrieren.

Definieren Sie die Wettbewerbsvorteile Ihres Produkts

Um Ihre Produkte verkaufswirksam präsentieren zu können, müssen Sie die Vor- und Nachteile gegenüber denen der Wettbewerbsprodukte kennen und in der Lage sein, den daraus resultierenden Nutzen für den Kunden überzeugend aufzuzeigen. Der Arbeitsbogen 1 „Wettbewerbsanalyse“ (vgl. S. 17) hilft Ihnen, die Besonderheiten Ihres Produkts gegenüber denen Ihrer Wettbewerber zu definieren. Gehen Sie dabei ehrlich und emotionslos vor. Fragen Sie auch Ihre Kollegen, die Mitarbeiter anderer Abteilungen und Ihre Kunden. Letztere können Ihnen hervorragende, oft noch nicht im Unternehmen bekannte Hinweise geben.

Prüfen Sie alle Eigenschaften Ihres Produkts nach den folgenden vier Kategorien:

1. *Einzigartigkeit*: Was können Sie Ihrem Kunden bieten, das dieser braucht und das er von niemand anderem erhalten kann? Wenn zum Beispiel ein Metall verarbeitendes Unternehmen ein neues Material für Werkzeugschneiden mit wesentlich höherer Standzeit und Bruchfestigkeit im Vergleich zu bisherigen Materialien entwickelt und patentiert hat, so ist diese Eigenschaft des Produkts für die Kunden in der Werkzeugindustrie einzigartig. Denken Sie aber auch an Ihre besonderen Dienstleistungen, die einzigartig sind.
2. *Vorteile*: Was können Sie Ihrem Kunden bieten, das dieser braucht und auch vom Wettbewerb beziehen kann, jedoch nicht in derselben Qualität? Nehmen wir wieder unser Metall verarbeitendes Unternehmen. Ein Wettbewerber hat ein ähnliches Material entwickelt, ohne Ihr Patent zu verletzen. Es hat ähnliche Spezifikationen und Preise. Ihr Unternehmen verfügt aber über einen höheren Bekanntheitsgrad als andere Unternehmen auf diesem Gebiet. Sie haben also einen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem anderen Unternehmen, da Ihre Bekanntheit ein niedrigeres Kaufrisiko suggeriert. Die Reputation Ihrer Firma geht in die Qualität ein, da der Kunde beides miteinander verknüpft. Beachten Sie, dass es immer der Kunde ist, der letztlich über den Grad der Qualität entscheidet, auch wenn Ihnen diese Entscheidung manchmal sehr subjektiv erscheint.
3. *Gleichheit*: Welche Eigenschaften Ihres Produkts und die damit für den Kunden einhergehenden Vorteile unterscheiden sich nicht oder nicht wesentlich von denen der Wettbewerbsprodukte? Ein Beispiel dafür sind die Eigenschaften von Personal Computern mehrerer Anbieter, die oft in vielen Punkten baugleich sind und bei denen sich auch Service und Beratung kaum unterscheiden.
4. *Nachteile*: Nicht alles kann positiv sein – und auch nicht als solches hingestellt werden. Schätzen Sie kritisch ein, in welchen Punkten Ihr Produkt Nachteile gegenüber Wettbewerbsprodukten hat. Ihre Personal Computer sind vielleicht bei vergleichbarem Preis langsamer als die des Wettbewerbs, oder Ihr Metall für Werkzeugschneiden lässt sich schwieriger auf dem Werkzeugträger anbringen. Dies wären Wettbewerbsnachteile.

Bei der heutigen Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen haben Produktvorteile oft keinen langen Bestand. Entwicklungen wie die Maus bei Personal Com-

ARBEITSBOGEN 1: Wettbewerbsanalyse (integriertes Produkt)

Wettbewerbsfaktoren	Im Vergleich zu Wettbewerber A	Im Vergleich zu Wettbewerber B
Einzigartigkeit Was haben wir, das der Wettbewerb nicht hat?		
Vorteile Was haben wir, das der Wettbewerb auch hat, aber nicht in gleicher Qualität?		
Gleichheit Was haben wir, das der Wettbewerb in gleicher Art hat?		
Nachteile Was hat der Wettbewerb, das wir nicht oder in schlechterer Art haben?		

putern, erstmals von der Firma Apple Computer auf den Markt gebracht, wurden bald auch von anderen Herstellern angeboten. Serviceunternehmen wie der Kurierdienstanbieter Federal Express wurden bald in vielen Punkten von anderen Anbietern wie UPS oder DHL eingeholt. Sie müssen stets die neusten Entwicklungen kennen, Ihre Argumente überprüfen und gegebenenfalls erneuern. Das kostet einige Mühe, ist aber unerlässlich. Denn wer sonst sollte die Kunden von den Vorteilen Ihres Angebots gegenüber dem Wettbewerb informieren, wenn nicht Sie?

Wie Sie Informationen für Ihre Wettbewerbsanalyse erhalten

Die besten, weil aktuellsten, Quellen über den Wettbewerb, Kunden und Markttrends sind die folgenden:

- im eigenen Unternehmen vorhandene Informationen, wie Berichte aus den Bereichen Vertrieb und Marketing, Einkauf, Forschung/Entwicklung und sonstigen Abteilungen,
- Mitarbeiter mit Kundenkontakt, wie Verkaufingenieure, Servicetechniker, Monteure und Softwarespezialisten,
- Gespräche mit ehemaligen Mitarbeitern des Wettbewerbs,

- Gespräche mit Kunden, besonders solchen, zu denen man eine gute Beziehung hat,
- Gespräche mit Lieferanten,
- persönliche Kontakte auf Messen, Kongressen und sonstigen Tagungen,
- Gespräche mit Kollegen anderer Unternehmen anlässlich von Verbandstagungen (auch Gerüchte sind wichtig),
- Testkäufe und Erprobungen von Produkten der Wettbewerber oder Inanspruchnahme von deren Dienstleistungen.

Die wichtigste Quelle, um sich über Märkte, Firmen und wichtigste Trends zu informieren, ist natürlich das Internet. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl weiterer Quellen, um sich noch umfassender zu informieren. Beispiele dafür sind die folgenden.

- *Nachschlagewerke*: Hierzu zählen Handbücher, wie zum Beispiel „Handbuch der Großunternehmen“ (Verlag Hoppenstedt) etc. Sie sind im Allgemeinen von Wirtschafts- und Adressverlagen, auch auf CD-ROM oder über das Internet, zu beziehen.
- *Fachzeitschriften*: Hier sind die Publikationen gemeint, die Ihre Kunden lesen.
- *Tageszeitungen*: Besonders die Tagespresse am Sitz des Wettbewerbsunternehmens ist hier zu nennen. Neben Stellenanzeigen finden Sie dort von Zeit zu Zeit aktuelle Beiträge. Auch die überregionalen Tageszeitungen bieten einen umfangreichen Informationsfundus.
- *Wirtschaftszeitungen*: Berichte über Entwicklungen bestimmter Branchen, Unternehmen oder Technologien geben oft wertvolle Hinweise.
- *Spezielle Informationsdienste*: Für die einzelnen Branchen gibt es oft spezielle „Newsletter“, in denen auch über Wettbewerbsunternehmen und deren Produkte berichtet wird.
- *Firmenpublikationen von Kundenunternehmen und Wettbewerbern*: Geschäftsberichte, Firmenzeitschriften, Broschüren und Prospekte sind oft leicht zu beschaffen und stellen eine ausgezeichnete Informationsquelle dar.
- *Studien von Marktforschungsunternehmen*: Manche Marktforschungsunternehmen bieten fertige Branchenstudien an. Sie sind zwar nicht billig, bieten aber oft nützliche Übersichten, Vergleiche und Kundenkommentare. Natürlich können Sie auch exklusiv für Ihr Unternehmen Wettbewerbsstudien anfertigen lassen. Diese sind aber recht teuer und verlieren, wie alle Studien, schnell an Aktualität.
- *Weitere Informationsquellen sind*: Branchenverbände, Industrie- und Handelskammern, Außenhandelskammern (im In- und Ausland), wirtschaftswissenschaftliche Institute, Messekataloge und Börsenpublikationen.

Formulieren Sie die Wertaussage Ihres Wettbewerbsvorsprungs

Die Wertaussage für Ihr Produkt ist eine Aussage, in der sich der qualitative Nutzen für den Kunden widerspiegelt. Werte sind zum Beispiel Produktivitätssteigerung, Kostensenkung oder Ausfallvermeidung in der Produktion.

Wollen Sie den Wert für den Kunden in Zahlen fassen, so gilt:

Wert = Nutzen – Kosten aus der Sicht des Kunden

Um im heutigen Wettbewerb das Ohr des Kunden zu erreichen, sollten Sie Ihre Wertaussage gleichsam vor sich hertragen. Stellen Sie sich vor, Sie säßen im Flugzeug und unterhielten sich mit Ihrem Nachbarn. Dieser richtet nach einiger Zeit die Frage an Sie, was Sie beruflich machen. Sie könnten zum Beispiel antworten: „Ich verkaufe Fräsmaschinen.“ So könnte jeder Fräsmaschinenverkäufer antworten. Ihre Antwort könnte aber auch lauten: „Ich verkaufe Hochgeschwindigkeitsfräswerke. Unsere Firmenphilosophie ist, Produktionszeiten zu verkürzen und Kosten zu senken. Mit unseren Maschinen spart der Kunde Zeit und Kosten durch Wegfallen des Schleifens, da die Oberflächengüte höher ist als bei herkömmlichen Fräsmaschinen. Weitere Kosten spart er durch die Möglichkeit der Trockenbearbeitung.“ Mit dieser Antwort verkünden Sie bereits Ihre spezielle Stärke im Wettbewerb, das heißt, Sie positionieren Ihr Angebot und Ihre Tätigkeit. Damit machen Sie deutlich, dass Sie mit Ihrem Produkt nicht ohne weiteres austauschbar sind.

Formulieren Sie jetzt Ihre eigene Wertaussage mit Hilfe von Arbeitsbogen 2 (vgl. S. 20). Ihr Wettbewerbsvorsprung setzt sich aus der Einzigartigkeit und den Vorteilen Ihres Produkts zusammen. Hüten Sie sich bei Ihrer Wertaussage vor vermeintlichen Preisvorteilen – es sei denn, Sie können sich wirkliche Kampfpreise leisten. Sie weisen sonst den Kunden geradezu darauf hin, besonders auf den Preis zu achten. Meist haben die Firmen nicht das nötige Polster in der Kalkulation, um den Preis als Stärke verkaufen zu können. Positionieren Sie sich durch die besondere Qualität Ihrer Produkte, den Service und Ihre zusätzlichen Leistungen, und sorgen Sie dafür, dass dem Kunden diese Vorteile und der für ihn daraus resultierende Nutzen überzeugend dargestellt werden.

Wie Sie die Wertaussage nutzen

Wenn Sie Ihre besten Kundenzielgruppen bestimmen, dann geben Sie denen Priorität, zu denen Ihr Wettbewerbsvorsprung am besten passt. Ihre Wertaussage ist praktisch Ihr Kompass während des gesamten Verkaufsprozesses. Sie werden bereits Eindruck damit machen, wenn Sie mit den Kunden das erste Mal sprechen, denn Sie heben sich damit von der Masse der anderen Verkäufer positiv ab. Den Kunden wird klar, dass Sie etwas Besonderes zu bieten haben. Ihre Chancen, dass der Preis nicht die Hauptrolle spielen wird, werden damit größer.

ARBEITSBOGEN 2: Die Wertaussage Ihres Wettbewerbsvorteils

Entwickeln Sie eine Wertaussage für Ihre wichtigste (I) und zweitwichtigste (II) Kunden-Zielgruppe:

Zielgruppe I: _____

Ihr Name: _____

Ihre Firma: _____

Ihre Produkte: _____

- Was ist ein typisches Problem, das Ihre Kunden haben?

- Wie könnte eine beeindruckende Wertaussage dazu lauten, nach der Sie mit Ihrem Produkt dieses Problem besser als der Wettbewerb lösen?

Zielgruppe II: _____

Ihr Name: _____

Ihre Firma: _____

Ihre Produkte: _____

- Was ist ein typisches Problem, das Ihre Kunden haben?

- Wie könnte eine beeindruckende Wertaussage dazu lauten, nach der Sie mit Ihrem Produkt dieses Problem besser als der Wettbewerb lösen?

Wie wär's zum Beispiel mit einer Vorstellung ähnlich der Folgenden? „Ich heiße Robert Mansfeld, von der Firma XYZ und verkaufe Analysengeräte für medizinische Labors. Bei herkömmlichen Geräten zur Blutanalyse von Kindern wird relativ viel Blut benötigt (typisches Problem). Unsere Systeme brauchen nur einen Bruchteil der üblichen Menge. Das macht die Blutabnahme für die Kinder schonender und senkt die Kosten für das Verbrauchsmaterial zur Analyse (Wertaussage). Hier ist meine Karte.“ Der Gesprächspartner hat dadurch in weniger als 30 Sekunden einen Eindruck vom Wettbewerbsvorsprung des Unternehmens erhalten.

Ein anderer Verkäufer könnte sich wie folgt bekannt machen: „Mein Name ist Reinhold Stein. Unsere Firma entwickelt und vertreibt Steuerungssysteme für Werkzeugmaschinen. Die meisten Steuerungen sind relativ starr aufgebaut und nicht anpassungsfähig an neue Forderungen der Kunden. Mit unseren offenen, modularen Systemen sind wir sehr flexibel und können fast alle speziellen Forderungen der Kunden (typisches Problem) zu günstigen Konditionen erfüllen. Dadurch sparen Sie Kosten für Anpassungen und Umrüstzeiten (Wertaussage).“

Mit Hilfe von Arbeitsbogen 2 können Sie die Wertaussage Ihres Wettbewerbsvorsprungs formulieren. Ausgangspunkt dafür ist der Arbeitsbogen 1: Wettbewerbsanalyse.

Folgende zwei Fragen werden immer wieder von Seminarteilnehmern geäußert:

1. Was sollen wir als Wertaussage formulieren, wenn sich unsere Produkte kaum von denen der Wettbewerber unterscheiden?
2. Wie können wir uns mit einer Wertaussage beim Kunden einführen, wenn wir dessen Bedürfnisse noch gar nicht kennen?

Zu 1.: Zugegeben, es wird immer schwieriger, sich von den Wettbewerbern abzuheben. Es ist uns aber bisher immer gelungen, nach einiger Diskussion mit den Unternehmen eine solche Wertaussage zu formulieren. Das Problem liegt oft nicht darin, dass man sich nicht unterscheidet, sondern dass man sich dieser Frage zu wenig widmet und dass nicht selten von zehn Leuten des gleichen Unternehmens ebenso viele unterschiedliche Wertaussagen genannt werden. Der beste Weg, zu eindeutigen Wertaussagen zu kommen, ist das Vorgehen nach den in der Abbildung 3 dargestellten drei Qualitäten eines Produkts.

Zu 2.: Natürlich sollen Sie Ihr Produkt letztlich ausgehend von den Bedürfnissen des Kunden verkaufen. Um aber Bedürfnisse zu ermitteln, müssen Sie Fragen stellen. Der Kunde wird im Regelfall aber erst bereit sein, Ihre Fragen zu beantworten, wenn sein Interesse an Ihrem Produkt durch eine Wertaussage grundsätzlich geweckt worden ist.

Definieren Sie Ihre Wertaussage und stehen Sie dazu. Die mehrfache Wiederholung der gleichen Botschaft stärkt Ihre Glaubwürdigkeit in den Augen der Kunden. Beständigkeit ist einer der wichtigsten Faktoren, um andere zu überzeugen.

Finden Sie Ihre besten Kunden

Sie kennen jetzt den Wettbewerbsvorsprung Ihrer Produkte. Doch wer sind die Kunden, die gerade an den Vorteilen Ihres Produkts interessiert sind und bei denen Sie die größten Erfolgsaussichten haben? Um diese Frage zu klären, gehen Sie am besten in zwei Schritten vor:

1. Wie sieht das Bedarfsprofil eines idealen Kunden aus, das zu Ihrem Produkt am besten passt?
2. Wo finden Sie Ihre Kunden, die diesem Profil am nächsten kommen?

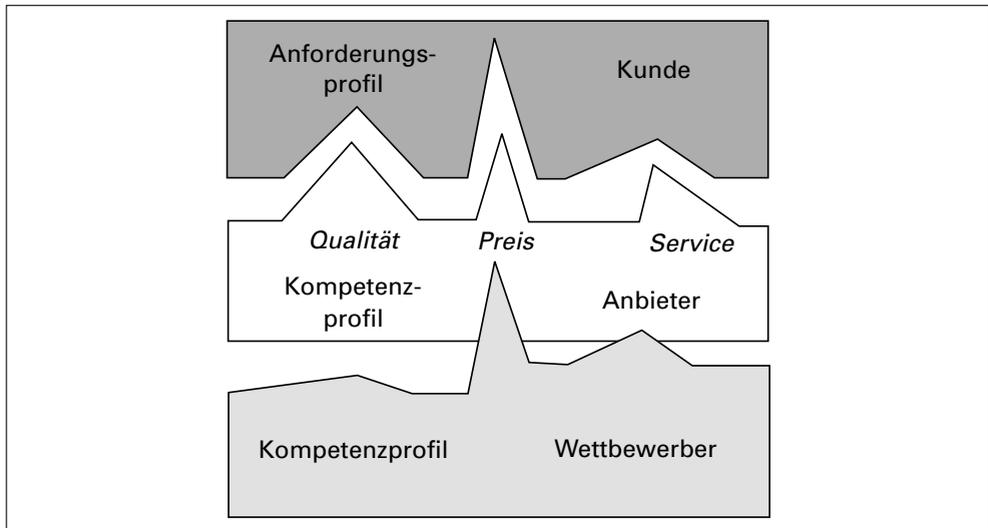


Abbildung 4: Identifizieren des eigenen Wettbewerbsprofils

Wie in Abbildung 4 dargestellt, gibt es für eine Zielgruppe von Kunden typische Anforderungsprofile. Je besser Sie ein solches Anforderungsprofil im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern erfüllen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie zu Aufträgen bei vernünftigen Preisen kommen. Wenn Ihr Produkt wie in der Abbildung in puncto Qualität besser passt als das der Wettbewerber, dann sollte die Qualität Ihre Argumentationsschiene sein, das heißt, Sie versuchen, die Bedeutung der Qualität für seinen Betrieb besonders herauszustellen.

Wenn Sie nicht gerade mit einem neuen Produkt in neue Märkte einsteigen wollen, dann kommen Sie am schnellsten zum Ziel, indem Sie Ihre bisherigen Kunden analysieren und bewerten. Daraus können Sie dann Anhaltspunkte für weitere Kundenzielgruppen erhalten, die ähnliche Bedürfnisse haben. Folgendes Beispiel mag dies verdeutlichen:

Ein mittelständisches Unternehmen in Süddeutschland hat sich auf die Entwicklung und Herstellung von Maschinen zur Abfüllung und Etikettierung von Parfümflaschen spezialisiert. Wesentliche Forderungen an die Maschinen sind Genauigkeit der Abfüllmenge, die Präzision der Etikettierung, der dichte Verschluss der Flaschen und die Menge der fertiggestellten Parfümflaschen pro Stunde. Die Kunden schätzen vor allem die hohe Zuverlässigkeit der Maschinen und die Servicebereitschaft des Unternehmens rund um die Uhr. Ähnliche Aufgaben und Anforderungen an Abfüllanlagen sind auch bei pharmazeutischen Firmen als Kunden zu erfüllen. Das Unternehmen hat dort einen interessanten zweiten Markt gefunden. Auch Firmen, die

Diagnostica für die Durchführung von Analysen im medizinischen Labor herstellen, sind Abnehmer von Abfüllanlagen und stellen einen weiteren Absatzmarkt für das Unternehmen dar.

Zur Formulierung Ihrer Kundenstrategie sollten Sie die folgenden drei Faktoren über den Zeitraum der letzten zwei oder drei Jahre analysieren:

1. Wer hat welche Produkte gekauft?

Analysieren Sie zuerst, welche Kunden welche Produkte in der Vergangenheit gekauft haben und wie hoch die entsprechenden Umsätze waren. Versuchen Sie als Nächstes, die Kunden verschiedenen Zielgruppen zuzuordnen. Dabei können Sie die Gruppen nach Anforderungsprofil an das Produkt, den erwarteten Service oder anderen Kriterien wie Branche, Unternehmensgröße oder Kaufverhalten einteilen. Zweck dieser Einteilung ist es herauszufinden, welche Zielgruppen Ihrer Kunden besonders umsatzstark sind und für Ihre Verkaufsanstrengungen ein optimales Ergebnis versprechen. Dabei kommt es aber nicht nur auf den Umsatz an, sondern auch auf die Beiträge der Kunden zum Gewinn.

2. Was waren die Kaufgründe?

Sie kennen jetzt die Wettbewerbsvorteile Ihrer Produkte und die Ergebnisbeiträge Ihrer Kunden. Jetzt sollten Sie der Frage nachgehen: Welche besonderen Vorteile unserer Produkte, unseres Services oder unseres Unternehmens haben unsere besten Kunden dazu veranlasst, bei uns zu kaufen? Weshalb kaufen diese Kunden von uns und nicht von unseren Konkurrenten X, Y oder Z? Vielleicht ist es eine bestimmte Funktion oder Qualität der Produkte, die Reputation unseres Service, die räumliche Nähe zu unserem Unternehmen oder die Schnelligkeit und Zuverlässigkeit der Lieferung? Oft mag es auch die Gewöhnung an Ihr Unternehmen, Ihren Außendienstmitarbeiter oder Ihr Serviceteam sein. Um sicherzugehen, sollten Sie Ihre Kunden fragen.

Der Arbeitsbogen 3 (vgl. S. 24) hilft Ihnen, die Charakteristika Ihrer besten Kunden zu bestimmen und Ihre Verkaufsstrategie danach auszurichten.

3. Wie haben Sie Ihre besten Kunden gefunden?

Analysieren Sie, wie Sie Ihre besten Kunden gewonnen haben. War es durch Gespräche auf Messen, Empfehlung eines anderen Kunden oder eine Mailing-Aktion? Haben die Kunden auf Anzeigen geschrieben oder auf einen Beitrag in einer Fachzeitschrift reagiert? Welche Rolle spielte das Internet? Wie erfolgreich waren Sie beim direkten Anrufen Ihrer Kunden? Versuchen Sie herauszufinden, welche Art der Kundengewinnung besonders effektiv war, um mit der gleichen Methode weitere Kunden zu gewinnen.

ARBEITSBOGEN 3: Gemeinsame Charakteristika meiner besten Kunden

Füllen Sie für jede Kundenzielgruppe den folgenden Bogen aus. Er ist die Grundlage Ihrer Verkaufsstrategie.

Welche gemeinsamen Charakteristika haben meine besten Kunden dieser Zielgruppe?

1. Zielgruppe/Branche:

2. Art der Kundengeschäfte:

3. Durchschnittlicher Umsatz pro Jahr:

4. Durchschnittlicher Deckungsbeitrag pro Auftrag:

5. Typische Größe der Unternehmen (zum Beispiel Umsatz):

6. Entscheidungsträger:

a) Typische beteiligte Managementbereiche

b) Ultimativer (wirtschaftlicher) Entscheider

7. Typische Argumente für die Kaufentscheidung:

8. Typische Wege, um diese Kunden zu finden und zu interessieren:

9. Sonstige Charakteristika:
