

Hartmut Sieck | Andreas Goldmann

Erfolgreich verkaufen im B2B

Hartmut Sieck | Andreas Goldmann

Erfolgreich verkaufen im B2B

Wie Sie Kunden analysieren,
Geschäftspotenziale entdecken
und Aufträge sichern



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 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von 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: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0681-6

Inhalt

1 Wie Sie von diesem Buch profitieren	7
2 Die professionelle Kundenanalyse	13
2.1 Informationsquellen für Ihre Kundenanalyse	15
2.1.1 Ihr Unternehmen	16
2.1.2 Internet und Co.	19
2.1.3 Der Kunde selbst	26
2.2 Der Kunde auf einen Blick	35
2.2.1 Kurzporträt	36
2.2.2 Kennzahlen	39
2.2.3 Unternehmensziele	40
2.2.4 Projekte	44
2.2.5 Organisationsbereiche und deren Ziele	46
2.2.6 Markt- und Wettbewerbsumfeld	51
2.2.7 SWOT-Analyse des Kunden	53
3 Geschäftspotenziale entdecken	58
3.1 Ihre Wettbewerbssituation	58
3.1.1 Ihre aktuelle Position gegenüber dem Kunden	58
3.1.2 Die Wettbewerber und ihre Strategie	62
3.1.3 Ihre eigene SWOT-Analyse	65
3.2 Ihr Lohn: Neue Geschäftsgelegenheiten	67
4 Beziehungsmanagement –	
Das Who is who beim Kunden	71
4.1 Rollen im Kaufprozess	73
4.2 Einstellung zu uns	81
4.3 Beziehungsintensität	84
4.4 Einfluss auf die Kaufentscheidung	86
4.5 Buying Center – Selling Center Management	89

5 Kundennutzen – Kunden kaufen keine technischen Leistungsmerkmale	96
5.1 Ändern Sie Ihre Gesprächsperspektive	98
5.2 Vom Mehrwert zum Kundennutzen	102
5.3 Kundennutzen – Porter sei Dank	106
6 Ihr Verkaufsgespräch	108
6.1 Vorbereitung	109
6.1.1 Ihr Ziel	110
6.1.2 Das Kundenprofil	111
6.1.3 Die Menschen und ihre Eigenarten	113
6.1.4 Ihre fünf Kernbotschaften	115
6.1.5 Titel für Ihr Gespräch, Ihre Verkaufspräsentation	116
6.1.6 Informationen, die Sie erfragen wollen	117
6.1.7 Fünf Tipps, wenn der Kunde zu Ihnen kommt	118
6.1.8 Die letzten fünf Minuten vor dem Termin	120
6.2 Das eigentliche Verkaufsgespräch	121
6.2.1 Der Smalltalk vor dem Gespräch	121
6.2.2 Die etwas andere Agenda	123
6.2.3 Die Verkaufspräsentation	129
6.2.4 Zeigen Sie Interesse	137
6.2.5 Ihr persönlicher Auftritt	139
6.2.6 Der Smalltalk nach dem Gespräch	148
6.3 Nachbearbeitung	149
6.3.1 Eine kurze E-Mail nach dem Gespräch	149
6.3.2 Aktionspunkte und nächste Schritte	150
7 Ein Wort zum Schluss	152
Danksagung	153
Literaturverzeichnis	154
Die Autoren	155

1 Wie Sie von diesem Buch profitieren

Vielen Dank, dass Sie sich für diesen praxisorientierten Leitfaden zum Thema „Erfolgreiches Verkaufen im Business to Business“ entschieden haben. Wenn Sie wollen, kann dieses Arbeitsbuch Ihr ständiger Begleiter in Ihrem Verkaufsalltag werden, damit Sie noch erfolgreicher verkaufen und Ihre Kunden langfristig an sich binden. Ja, Sie haben richtig gelesen, es handelt sich um ein Arbeitsbuch. Am besten schreiben Sie in das Buch hinein und machen sich Notizen. Nutzen Sie die markierten Bereiche mit der Überschrift „Praxistransfer“, um das Gelesene direkt auf Ihre eigene Situation und Ihren Kunden anzuwenden.

Vorab gleich eine Frage an Sie:

Praxistransfer

Das Wort Kundenorientierung ist ein Schlagwort, das von uns allen tagtäglich gerne benutzt wird. Fast jedes Unternehmen sagt von sich selbst, es sei kundenorientiert.

Was bedeutet für Sie Kundenorientierung, und wie zeigt sich dies im täglichen Umgang mit Ihren Kunden?

Insbesondere bei den Aktivitäten im Vertrieb gehören zu einer wirklichen Kundenorientierung Grundwerte wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Erreichbarkeit. In Seminaren und Workshops mit Einkäufern hören wir darüber hinaus sehr häufig folgende Aussage: „Die Außendienstmitarbeiter der Lieferanten sollen mir endlich mal zuhören und auch die Botschaften zwischen den Zeilen wahrnehmen, dann wären sie wirklich kundenorientiert und auch erfolgreicher!“ In dieser harten Aussage steckt ein wichtiges Wort: „zuhören“.

Insbesondere im B2B-Bereich verstehen wir uns als Lösungsanbieter, als diejenigen, die die Probleme des Kunden lösen. Das bedeutet, dass eine fundierte Kenntnis über den Kunden, sein Geschäft, sein Projekt oder Problem Grundvoraussetzung ist, um erfolgreich verkaufen zu können. Doch wie häufig endet eine Verkaufspräsentation in einer reinen Produktpräsentation! Wir stellen unser Unternehmen kurz vor, und danach überschwemmen wir den Kunden mit Produktleistungsmerkmalen. Von Lösungen oder gar Kundennutzen keine Spur!

Genau darum geht es in diesem Buch. Schauen Sie sich noch einmal die erste Seite dieser Einleitung an. Fällt Ihnen etwas auf? Die Wörter „wir“ oder „unser Buch“ fehlen. Hingegen kamen die Wörter „Sie“ oder „Ihr“ ständig vor. Wenn Sie diesen Leitfaden konsequent anwenden, werden Sie gegenüber Ihren Kunden wesentlich häufiger und konsequenter von „seinem“ Projekt, „seinen“ Vorteilen und „seinem“ Nutzen sprechen. Und zu guter Letzt werden Sie wesentlich mehr Fragen stellen, um den Kundennutzen klar herausarbeiten zu können.

Die Abbildung 1 zeigt die Struktur des Buches. Aufbauend auf einer professionellen Kundenanalyse und der Bestimmung der eigenen Wettbewerbssituation bezogen auf einen ausgewählten Kunden, können sich neue Geschäftspotenziale für Sie ergeben. Um diese Potenziale entdecken und nutzen zu können, gilt es, anschließend das Beziehungsnetz auf der Kundenseite systematisch zu hinterleuch-

ten und Beziehungen zum Kunden zielführend aufzubauen. Danach wird eine überzeugende Kundennutzenargumentation erarbeitet, die fokussiert auf die Aufgaben und Rollen der beteiligten Personen auf der Kundenseite abhebt und deren persönliche Motive berücksichtigt. Abgerundet wird Ihr professionelles Arbeiten durch eine systematische Vorbereitung auf die anstehenden Kundengespräche, in denen Sie durch eine kundenorientierte Vorgehensweise und durch überzeugende Verkaufspräsentationen gewinnen.

Beim Lesen und Durcharbeiten werden Sie häufig auf den „Praxistransfer“ stoßen:

Praxistransfer

In diesen Boxen können Sie sofort die „Theorie“ in die Praxis umsetzen und auf Ihren eigenen Kunden anwenden.

Eine weitere Box ist die Tipp-Box:

Tipp

Hier finden Sie praktische Tipps zu dem jeweiligen Schwerpunktthema.

Sie haben auch die Möglichkeit, viele der im Buch enthaltenen Checklisten im Internet herunterzuladen und diese anschließend gleich zu benutzen, wenn Sie dieses Buch durcharbeiten.

URL: www.downloads.sieck-consulting.de

Benutzername: buchkam

Passwort: sieck1

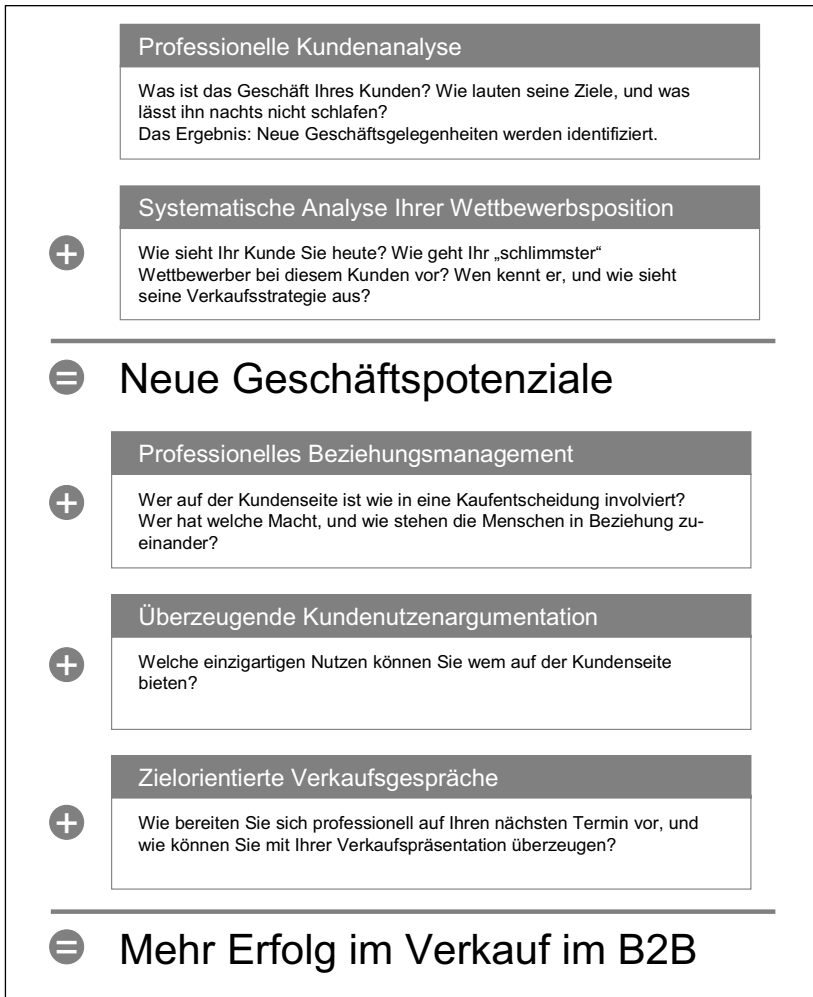


Abbildung 1 – Aufbau des Buches

In diesem Buch verwenden wir durchgängig die männliche Variante, das heißt, der Account Manager steht hier als Synonym für alle männlichen und weiblichen Vertriebsbeauftragten, Account und Key Account Manager, Außendienstmitarbeiter und viele andere mehr.

Darüber hinaus unterscheiden wir nicht zwischen Kunde und Interessent, da Sie die im Buch beschriebene Systematik sowohl auf Interessenten (also Noch-nicht-Kunden) wie auch auf bestehende Kunden anwenden können. Im Buch sprechen wir daher durchgängig vom Kunden.

Viel Spaß beim Durcharbeiten wünschen Ihnen

Ihr Hartmut Sieck und Andreas Goldmann

2 Die professionelle Kundenanalyse

Erfolgreiche Verkäufer zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie sich schon vor dem ersten Kundenkontakt, dem ersten Termin eine Reihe von Fragen über den Kunden stellen. Neudeutsch bezeichnen wir dieses auch gerne als „*Desk-Research*“. In der Praxis hat sich dabei das folgende Modell als sehr nützlich bewährt.

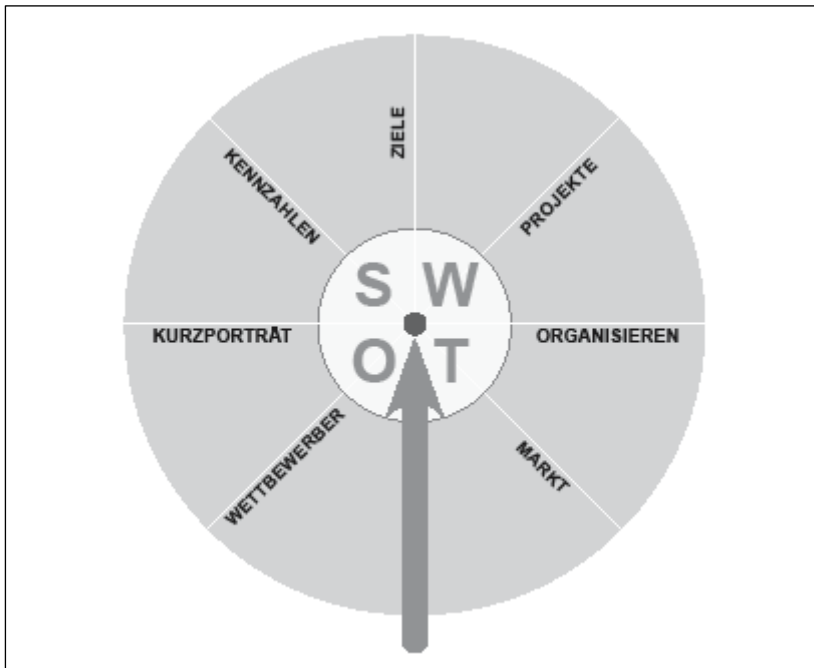


Abbildung 2 – Systematische Kundenanalyse

Die systematische Kundenanalyse umfasst dabei die folgenden Bereiche:

1. Kurzporträt des Kunden

Kurzbeschreibung des Kunden, Beteiligungen und Besitzverhältnisse. Welche Beziehung besteht schon zu welchen Müttern und Töchtern?

2. Sechs Kennzahlen des Kunden

Was sind für Sie die sechs wichtigsten Kennzahlen, aus denen Sie Informationen ableiten können, die für Sie und Ihr Geschäft relevant sind?

3. Ziele des Kunden

Wie lauten die Unternehmensziele Ihres Kunden?

4. Projekte des Kunden

Welche Projekte hat der Kunde aufgesetzt, um seine Ziele zu erreichen?

5. Organisation des Kunden

Welchen Beitrag müssen die einzelnen Geschäftsbereiche innerhalb der Kundenorganisation leisten, um das Gesamtziel zu erreichen? Welche Probleme gibt es in diesen Bereichen?

6. Marktumfeld und Wettbewerber des Kunden

In welchem Marktumfeld bewegt sich der Kunde? Wer sind seine Hauptwettbewerber? Welche Veränderungen am Markt begünstigen oder bedrohen sein Geschäft?

Das Ergebnis dieser Recherche lässt sich in einer SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken) sehr gut zusammenfassen. Hieraus können Sie dann konkrete Geschäftsmöglichkeiten ableiten. Eine genaue Betrachtung der sechs Fragenkomplexe bringt es schnell auf den Punkt. Um diese Analyse durchführen zu können,

benötigen Sie eine Reihe von Daten über den Kunden und seinen Markt. In Workshops hören wir sehr häufig die Frage: „Woher soll ich die Daten alle bekommen? Die habe ich gar nicht zur Verfügung! Mein Kunde verrät mir diese doch nie!“ Aber genau dieses Sammeln von Daten ist ein entscheidender Grundstein, um insbesondere im B2B erfolgreich verkaufen zu können. Um es auf den Punkt zu bringen: Die meisten Daten liegen auf der Straße, wir müssen uns nur bücken, um sie aufzusammeln. Aus diesem Grund beschäftigen wir uns vor der eigentlichen Kundenanalyse mit Informationsquellen, die uns allen zur Verfügung stehen und aus denen wir zahlreiche und wichtige Daten über unseren Kunden und unsere Ansprechpartner in seiner Organisation herausfinden können.

Tipp 1

Sollten Sie einmal wichtige Daten nicht beschaffen können, so sprechen Sie Ihren Kunden an. Sie werden merken, dass Ihr Kunde sich allemal lieber mit Ihnen über sein Geschäft, seinen Erfolg, seinen Markt und seine Produkte unterhält, als sich über Ihr Produkt und die dazugehörigen Leistungsmerkmale auszutauschen. Diese Art von Gespräch zeigt Ihrem Kunden, dass Sie sich mit ihm auseinandergesetzt und Interesse an seinem Geschäft haben. Dies wird Ihnen bereits Pluspunkte gegenüber Ihren Wettbewerbern einbringen.

2.1 Informationsquellen für Ihre Kundenanalyse

Im Folgenden haben wir für Sie die Informationsquellen, die uns allen zur Verfügung stehen, in drei große Bereiche eingeteilt.

Ihr Unternehmen	Internet und Co.	Der Kunde
Daten, die in Ihrem Unternehmen bereits über den Kunden vorliegen.	Daten aus dem Internet und weiteren Veröffentlichungen.	Daten, die das Kundenunternehmen bewusst oder manchmal auch unbewusst preisgibt.

2.1.1 Ihr Unternehmen

Sehr häufig haben wir in unserem eigenen Unternehmen wesentlich mehr Daten über den Kunden und seinen Markt zur Verfügung, als wir ahnen.

Kollegen

Wie wenig diese Daten genutzt werden, zeigt folgendes **Beispiel** aus einem Vertriebscoaching, das sich wirklich so zugetragen hat:

- Ein Account Manager (nennen wir ihn Herrn Müller) ist in der Flächenvertriebsorganisation tätig und hat einen neuen Kontakt von seinem Kollegen erhalten. Der Kollege ist Key Account Manager für einen großen Einkaufsverband, dem auch dieser neue Kontakt angeschlossen ist. Als Vertriebscoach sollte ich Herrn Müller zu diesem Erstgespräch begleiten. Herr Müller zeigte mir voller Stolz einige Daten über den Kunden, die er dessen Internetauftritt entnommen hatte. Diese Daten ließen sich zweifelsohne sehr gut in die Verkaufspräsentation einbauen.

In unserem Vorbereitungsgespräch zu dem Kundentermin kam es dann zu folgendem Dialog:

Vertriebscoach:

„Warum hat Ihr Key Account Manager Ihnen diesen Kontakt vermittelt?“

Herr Müller:

„Keine Ahnung. Er wird schon seinen Grund dafür haben.“

Vertriebscoach:

„Würde es nicht Sinn machen, Ihren Kollegen nach dem Grund zu fragen?“

Herr Müller:

„Nein! Ich kann meinen Kollegen doch wegen solcher Kleinigkeiten nicht die Zeit stehlen.“

In diesem Beispiel greift Herr Müller nicht alle ihm bereits im eigenen Unternehmen zur Verfügung stehenden Daten ab, um seine Verkaufsstrategie optimal auf den potenziellen Kunden auszurichten. Hat er die Adresse des potenziellen Kunden vom Einkaufsverband erhalten, weil sein Unternehmen gerade eine Sonderaktion mit diesem Einkaufsverband fährt? Ist vielleicht der potenzielle Kunde von sich aus – vielleicht über den Einkaufsverband – auf sein Unternehmen aufmerksam geworden und hat das Unternehmen um einen Termin gebeten? Ohne diese Hintergrundinformationen wird das Erstgespräch zu einer absoluten Kaltakquise!

Tipp 2

Nutzen Sie Ihre Kollegen im eigenen Unternehmen als Informationsquelle. Wer hat vielleicht schon einmal Erfahrungen mit diesem Kunden gemacht? Wer kennt ihn? ...

CRM und andere IT-Systeme

Jedes Unternehmen hat mittlerweile eine Fülle von IT-gestützten Datenbanken und Systemen im Einsatz. Exemplarisch herausgegriffen sei an dieser Stelle jegliches Kundeninformationssystem (KIS) oder Customer Relationship Management (CRM) System. Insbesondere wenn der Kunde in der Vergangenheit schon einmal beliefert wurde

oder zumindest versucht wurde, diesen Interessenten als Kunden zu gewinnen, gibt es meist eine Reihe von Einträgen in den Systemen. Hierzu zählen Besuchsberichte sowie alle anderen Stammdaten über die Kunden oder Interessenten.

Folgendes **Beispiel** aus einem Vertriebscoaching dient zur Veranschaulichung:

- Ein Account Manager (nennen wir ihn Herrn Meier) bekam eine Anfrage von einem Unternehmen aus dem Krankenkassenumfeld. Er besuchte den Interessenten mehrfach und durfte schließlich diesem potenziellen Kunden ein Angebot unterbreiten. Jetzt kam es zu folgendem Dialog zwischen Herrn Meier und mir.

Vertriebscoach:

„Herr Meier, da ich den Interessenten noch nicht kenne, wäre es hilfreich, wenn Sie mir etwas über den potenziellen Kunden erzählen könnten.“

Herr Meier:

„Gerne. Es handelt sich um eine Art Genossenschaft mit der Besonderheit, dass die Eigentümer gleichzeitig Dienstleistungen dieser Genossenschaft als Kunden in Anspruch nehmen.“

Vertriebscoach:

„Kennen Sie Eigentümer bzw. Kunden namentlich?“

Herr Meier:

„Ja. Es handelt sich um ...“

Vertriebscoach:

„Beliefern wir bereits heute einige dieser Eigentümer bzw. Kunden? Haben einige dieser Eigentümer oder Kunden irgendwelche Erfahrungen mit uns gemacht?“

Herr Meier:

„Keine Ahnung.“