

ERFOLG DURCH STRATEGISCHES KUNDENMANAGEMENT STRATEGIEN FÜR DEN VERKAUF IN WIRTSCHAFTLICH SCHWIERIGEN ZEITEN

In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit neigen Unternehmen dazu, Mittel zu kürzen, Investitionen zu erschweren und mehr Personen in den Kaufentscheidungsprozess einzubeziehen - dies alles macht den Verkaufsprozess schwieriger.

Ein Weg für den Erfolg in einer solchen Situation ist der Einsatz von Fertigkeiten des strategischen Verkaufens.

Einst war eine strategische Verkaufsplanung für ausgesuchte nationale oder globale Kunden vorbehalten, doch mittlerweile ist ein strategisches Vorgehen beim Verkauf nahezu unverzichtbare Voraussetzung für den Erfolg bei jedem *komplexen* Verkaufsvorgang. Komplex heißt: es gibt über einen längeren Zeitraum eine Reihe von Verkaufsgesprächen mit mehreren, nicht selten wechselnden Gesprächspartnern und Entscheidern.

Die Fertigkeit strategisch zu verkaufen ermöglicht nicht nur die Orientierung bei solch komplexen Verkaufsvorgängen, sondern liefert außerdem die Werkzeuge und Taktiken, die Verkäufer benötigen, um die Sicht, die ihre Kunden von ihnen haben, zu ändern und langfristige, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen.

Die fünf Stufen zum Verkaufserfolg

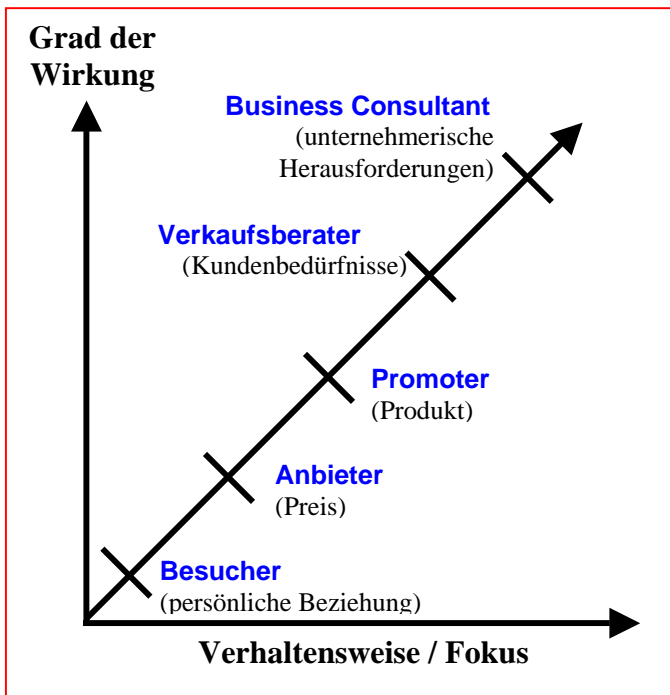
Sind alle übrigen Faktoren gleich, so erweist sich als entscheidendster Faktor beim Verkaufen das Verhalten des Verkäufers. Wie sein Verhalten vom Kunden wahrgenommen wird, kann über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

Die fünf Stufen zum Verkaufserfolg veranschaulichen, wie das Verhalten des Verkäufers die Beziehungen zum Kunden beeinflusst. Die fünf Stufen haben wie bei einer Leiter eine aufsteigende Ordnung und beschreiben die Verhaltensweise bzw. den Fokus des Verkäufers in seiner Beziehung zum Kunden:

- Besucher (persönliche Beziehung)
- Anbieter (Preis)
- Promoter (Produkt)
- Verkaufsberater (Kundenbedürfnisse)
- Business Consultant (unternehmerische Herausforderungen)

Transaktionsorientiertes Verkaufen

Die unteren drei Verkaufsstufen sind dadurch gekennzeichnet, dass Waren und Dienstleistungen gegen Geld getauscht werden. Diese drei Kategorien kann man als transaktionsorientiertes Verkaufen bezeichnen:



1. Der Besucher

Diese Person verkauft über **persönliche Beziehungen** oder gemeinsame Interessen. Sie befriedigt dabei häufig die persönlichen Bedürfnisse des Kunden, kann aber letztlich keine langfristige Geschäftsverbindung aufbauen. Sie setzt auf Freundlichkeit und andere Anreize, um den Kunden für sich zu gewinnen. Zwar ist es richtig, dass man gerne bei Menschen kauft, die man mag, diesem Verkäufertyp wird es aber kaum gelingen, das Potential eines Kunden voll auszuschöpfen, denn sie werden selten als Gesprächspartner für wirklich wichtige geschäftliche Dinge wahrgenommen.

Manche Verkäufer, die als „Besucher“ agieren, schreiben ihren Erfolg der Tatsache zu, dass sie viel Zeit beim Kunden verbringen. Aber mehr Zeit bedeutet keineswegs auch mehr Umsatz. Tatsächlich können die Kunden einen solchen Verkäufer - besonders wenn er häufig kommt - auch als "Zeitverschwendung" empfinden.

2. Der Anbieter/ Preisverkäufer

Die Verhaltensweisen dieser Personen kreisen um Preise, Kosten, Geschäfte und Angebote. **Preisverkäufer** stellen die nächste verkäuferische Stufe dar, weil sie etwas mehr Wissen und Geschick benötigen, da sie häufig verhandeln müssen. Preisverkäufer können durchaus den betrieblichen Bedürfnissen (in finanzieller Hinsicht) des Kunden gerecht werden, haben aber

Schwierigkeiten, den Wert eines Produkts oder einer Leistung zu verkaufen.

Häufig haben Preisverkäufer nur in den Fällen Erfolg, wenn ihr Produkt oder ihre Leistung am günstigsten ist und für den Kunden der Preis - nicht der Gesamtwert - im Vordergrund steht.

3. Der Promoter/ Produktverkäufer

Für die Personen auf dieser Stufe steht das Produktwissen im Vordergrund. Der typische Produktverkäufer weiß alles über sein **Produkt** und ist bemüht, all diese Kenntnisse auch dem Kunden zu vermitteln. Die Gefahr dabei ist, dass der Kunde mit Produktwissen überhäuft wird - viel technische Information, aber wenig Herausarbeiten des Kundennutzen.

Dank seiner Sachkenntnis von Produkten und Leistungen rangiert der Inhaltsverkäufer zwar höher, er hat jedoch bei vergleichbaren Produkten und Serviceleistungen Schwierigkeiten, sich erfolgreich vom Wettbewerb abzuheben. Der Kunde macht dann seine Entscheidung letztendlich vom Preis abhängig.

Der Kunde neigt dazu, einen Verkäufer aus dem Bereich dieser drei unteren Stufen als "einen von vielen" zu betrachten, und wie Sie sich vielleicht schon denken können, haben es Verkäufer, die auf diesen unteren Stufen angesiedelt sind, nicht leicht. Auch wenn es ihnen gelingt, Geschäfte abzuschließen, so müssen sie doch mit der ständigen Unsicherheit leben, das Geschäft längerfristig wieder an den Wettbewerb zu verlieren.

Es mag Situationen geben, in denen Verkäufer sich bewusst dafür entscheiden (aufgrund des Potenzials des Kunden) oder dazu gezwungen sind (aufgrund von Kundenpräferenzen), nur auf der transaktionsorientierten Ebene zu agieren. In solchen Fällen sollten sie dennoch strategisch über den Kunden *nachdenken*, um alle Möglichkeiten wahrzunehmen, selbst wenn die eigentliche Interaktion mit dem Kunden transaktionsorientiert ist.

Strategisches Verkaufen

Die zwei oberen Stufen zum Verkaufserfolg setzen größere Fähigkeiten voraus und haben dem Kunden mehr Wert zu bieten:

1. Der Verkaufsberater

Dieser Verkäufer setzt seine verkäuferischen Fähigkeiten ein, um die **Bedürfnisse** des Kunden aufzudecken und anschließend maßgeschneiderte Antworten zu liefern. Die angebotenen Lösungen

beziehen sich unmittelbar auf die Situation und die Bedürfnisse seines Kunden. Auch Produkteigenschaften werden angesprochen, doch die Betonung liegt auf dem Nutzen (oder Wert) für den Kunden.

Verkaufsberater erfüllen die betrieblichen Bedürfnisse des Kunden, indem sie Probleme und Möglichkeiten ansprechen. Die meisten Verkäufer auf dieser Ebene gewinnen den Kunden, indem sie vorrangig den geschäftlichen Aspekt des Verkaufs befriedigen und nicht die persönlichen Bedürfnisse des Kunden.

2. Der Business Consultant

Wer auf der obersten Stufe angekommen ist, hat den größten Einfluss auf den Kunden *und* auf den Verkaufsprozess. Auf dieser Stufe ist das Verhalten des Verkäufers darauf ausgerichtet, dem Kunden zu helfen seine **unternehmerischen Herausforderungen** zu bewältigen und zu seinem geschäftlichen Erfolg beizutragen. Dieser Verkäufer hat die beste Position, um ein wirkliches „Bündnis“ mit dem Kunden aufzubauen.

Der Verkäufer der als Business Consultant agiert, analysiert die Herausforderungen und Bedürfnisse des Kunden umfassender und tiefer. Für ihn geht es darum, die wirklichen unternehmerischen Herausforderungen der Kundenorganisation und das "Bedürfnis hinter dem Bedürfnis" zu verstehen (der Grund, wodurch ein Bedürfnis ausgelöst wird oder warum es wichtig ist).

Hier ist es wichtig zu verstehen, welche Strategie der Kunde eingeschlagen hat, um mit seiner Organisation erfolgreich zu sein.

Es ist nicht nötig bzw. möglich, in allen Kundenbeziehungen als Verkäufer der Business Consultant zu sein. Tatsächlich kommt es vor, dass ein Verkäufer bei den einzelnen Gesprächspartnern oder Entscheidungsträgern in ein und derselben Kundenorganisation auf verschiedenen Stufen agiert.

Ziel des Verkäufers sollte es immer sein, die zwei obersten Stufen der Leiter zu erreichen. Um dorthin zu gelangen, muss er sowohl in der Lage sein, ein Verkaufsgespräch professionell zu führen wie auch die Kundenbeziehung strategisch zu analysieren und zu planen.

Im Weiteren werden wir den zweiten Aspekt näher betrachten.

DIE STUFEN ERKLIMMEN

Es gibt eine ganze Reihe von Strategien und Taktiken, die erfolgreiche Verkäufer einsetzen, um Geschäft zu entwickeln und auszubauen bzw. ihre Position gegenüber dem Wettbewerb erfolgreich zu verteidigen.

Verkäufer, die strategisch verkaufen, sind in der Lage:

Planungswerkzeuge zu nutzen.

Werkzeuge wie Arbeitsplaner, Arbeitsblätter und Tabellenkalkulationen helfen Verkäufern dabei, Kundendaten auf produktive Weise zu sammeln, zu ordnen und zu analysieren, um so ein Gesamtbild zu erhalten, ohne sich mit Daten zu überfrachten. Diese Werkzeuge unterstützen nicht nur den einzelnen Verkäufer bei der Dokumentation und Verwertung von Informationen, mit ihrer Hilfe lassen sich auch Informationen an Verkaufsteams und andere Mitarbeiter der Verkaufsorganisation weitergeben.

Ein Gesamtbild zu erstellen.

Verkäufer müssen ihre Produkte und Dienstleistungen so gut kennen, dass sie überzeugend darstellen können, wie sie dem Kunden helfen seine Ziele zu realisieren. Dies setzt voraus, dass der Verkäufer ein umfassendes Verständnis der Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden entwickelt und behält. Wie behauptet sich der Kunde innerhalb seiner Branche? Worin unterscheidet er sich von seinen Wettbewerbern? Welche geschäftlichen Herausforderungen stellen sich der Organisation? Welche Trends sind zu verzeichnen? Welche Änderungen sind auf dem Markt zu beobachten? Wie stellt sich die Zukunft dar?

Kunden und Einzelpersonen zu klassifizieren.

Durch das Sammeln von Informationen und deren Einordnung in ein Gesamtbild kann der Verkäufer entscheiden, wo er seine Möglichkeiten am besten nutzt und seine Zeit am sinnvollsten einsetzt.

Einzelne Personen in der Kundenorganisation sollten hinsichtlich ihres Einflusses und Grad der Mitwirkung bei der Entscheidungsfindung eingeschätzt werden. Auch dies dient dazu, Aktivitäten zu priorisieren und die Produktivität zu erhöhen. Ferner wird so das Risiko verringert, ein Geschäft zu verlieren, weil man den Einfluss eines Akteurs "hinter den Kulissen" nicht erkannt oder den Entscheidungsprozess nicht verstanden hat.

Einen Plan zur Verbreiterung der Kontaktbasis zu erstellen.

Erfolgreiche Verkäufer erarbeiten eine Strategie, um den Verkauf „höher, breiter und tiefer“ anzulegen. Mit wem müssen sie sprechen? Was sind die persönlichen und unternehmensbedingten Bedürfnisse dieser Personen? Wie kann der Verkäufer diese befriedigen? Wie stellt sich die Organisation hinsichtlich Unternehmens- und Führungskultur dar?

Je mehr Kontakte ein Verkäufer in einer Organisation hat, desto besser ist sein Verständnis des Gesamtprojektes und seiner verkäuferischen Möglichkeiten.

Zur Entwicklung einer erfolgversprechenden Verkaufsstrategie ist es auch erforderlich, realistisch zu beurteilen, auf welcher der fünf Stufen man in Bezug zu seinem Gesprächspartner steht bzw. stehen möchte. Erfolgreiche Verkäufer stellen sich die Frage, wo sie stehen und wo sie stehen müssen, um ihre Ziele zu erreichen.

Den Wettbewerb zu analysieren.

Es gilt herauszufinden, wie die Wettbewerbssituation ist: Welche Wettbewerber bemühen sich ebenfalls um das Projekt bzw. welche geschäftlichen Beziehungen existieren bereits? Was hält der Kunde vom Wettbewerb? Wie schätzt der Wettbewerb Sie ein? Was sind die Exklusiv-eigenschaften und exklusiven Nutzen Ihrer Produkte oder Leistungen? Was Ihre Stärken und Schwächen? Und was die der Wettbewerber? Was ist an verkäuferischen Aktivitäten erforderlich, damit der Kunde Ihr Unternehmen dem Wettbewerb vorzieht?

Gute Verkäufer sind in der Lage, sich in ihre Wettbewerber hineinzudenken. Eine gute Wettbewerberanalyse arbeitet die spezifischen Eigenschaften und Nutzen heraus, die Ihr Unternehmen vom Wettbewerb abhebt und die für die Einkaufskriterien des Kunden von Bedeutung sind.

Eine Kundenstrategie zu erstellen und umzusetzen.

Um alle Faktoren erfolgreich zu berücksichtigen, benötigt man eine strategische Planung. Erfolgreiche Verkäufer entwickeln Projektpläne, die sie ständig aktualisieren. Sie haben eine klare Vorstellung davon, welche spezifischen lang- und kurzfristigen Ziele sie anstreben und welche Schritte sie gemeinsam mit dem Kunden gehen müssen, um diese Ziele zu realisieren.

Sie entwickeln einen Projektplan, der die Kundentermine und die Schritte, die sie unter-

nehmen müssen, definiert. Wie werden sie ihre Stärken am wirkungsvollsten einsetzen und die Auswirkung ihrer Schwächen minimieren? Welche der fünf Stufen zum Verkaufserfolg wollen sie erklimmen? Welche Ressourcen benötigen sie, um ihre Ziele zu erreichen?

Das hört sich nach viel Arbeit an, und ist es auch. Wenn aber das Ziel eine dauerhafte Kundenbeziehung zu beiderseitigem Nutzen ist, lohnt sich der Aufwand.

DER LOHN DER MÜHE

In wichtigen Verkaufsprozessen strategisch vorzugehen hat viele gute Gründe. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es von besonderer Bedeutung. Verkäufer, die über die notwendigen Werkzeuge verfügen, sind in der Lage, die entscheidenden oberen Stufen der „fünf Stufen zum Verkaufserfolg“ zu erklimmen und so langfristig erfolgreich zu sein.

Strategisch Denken, um bei optimalem Zeiteinsatz die besten Ergebnisse zu erzielen.

Angesichts der heutigen schwierigen Verkaufsbedingungen und des Drucks, unter dem Verkäufer zunehmend stehen, läuft er Gefahr, von Kundenbesuch zu Kundenbesuch, von Entscheidungsträger zu Entscheidungsträger zu hasten, ohne einer Gesamtstrategie zu folgen.

Ein solcher Mangel an strategischer Orientierung führt zu *reaktivem* statt *proaktivem* Verhalten und macht es dem Verkäufer, trotz vieler Bemühungen, unmöglich, zu beurteilen, inwieweit er im Verkaufsprozess vorankommt oder nicht. Um nicht in diese Falle zu tappen, erstellen erfahrene Verkäufer einen strategischen Plan für jeden wichtigen Kunden. Diesen Plan führen sie konsequent weiter und setzen ihn um. Ein derartiger Plan beinhaltet kurzfristige Verkaufsziele und spezifische Ziele, die sich an der langfristigen Strategie orientieren.

Eine klare Vorstellung davon, wo der Verkäufer bei einem Kunden zu jedem gegebenen Zeitpunkt steht, führt zu erhöhter Effizienz und mehr Ertrag. Ein Verkäufer, der kürzlich an einem Training zum Thema strategisches Verkaufen teilgenommen hatte, stellte fest, dass er hierdurch *„eine systematische Methode an der Hand hat, die mir ein besseres Verständnis davon vermittelt, wo unsere Stärken, Schwächen und Möglichkeiten liegen. Man wird sozusagen gezwungen, systematisch zu überprüfen, wie man in bezug auf die Wünsche oder Bedürfnisse des Kunden*

abschneidet. Und das hat mir geholfen, eine bessere Strategie zu entwickeln."

Sie steuern den Verkaufsprozess und führen den Verkauf auch durch eine Periode des „Winterschlafs“.

Angesichts der zunehmenden Komplexität von Kaufzyklen in Zeiten einer Rezession ist eine Steuerung des Verkaufsprozesses unerlässlich. Erfolgreiche Verkäufer nutzen die Methoden des strategischen Verkaufens, um die Abstimmung von Kauf- und Verkaufsprozessen zu lenken, kritische Punkte anzugehen, auftauchende Hindernisse zu überwinden und positive Faktoren nachhaltig einzusetzen.

Fehlen diese Fähigkeiten, laufen sie Gefahr, zuzulassen, dass der Verkaufsprozess ins Stocken gerät. Auf beiden Seiten werden so Zeit und Ressourcen verschwendet.

Unternehmen müssen ihre Verkäufer unterstützen, indem sie den Prozess definieren, wie mit Kunden bestmöglich zusammengearbeitet werden soll. Dieser Prozess ermöglicht es, die Verkaufszyklen besser zu kontrollieren und auf den Kunden abzustimmen.

"Ein strategisches und taktisches Vorgehen verschafft mir mehr Kontrolle im Umgang mit meinem Kunden und bei seiner Begleitung durch den Verkaufszyklus", stellt ein Verkäufer fest. "Ich verschwende jetzt nicht mehr so viel Zeit", äußert ein anderer. "Ich benötige weniger Schritte, um zum Entscheidungsträger zu gelangen."

Sie entwickeln, wahren und erweitern ihre Kundenbeziehungen und steigern so Verkaufschancen und Kundenloyalität.

Erfolgreiche Verkäufer sind in der Lage, Verkaufschancen unternehmensübergreifend zu finden bzw. zu nutzen, indem sie ihre Beziehungen innerhalb des Unternehmens höher, breiter und tiefer anlegen.

Diese Verkäufer verfügen über die Fähigkeit, ihre früheren Erfolge und Erfahrungen mit Kunden so einzusetzen, dass sie sich vom Wettbewerb unterscheiden.

Ferner sind sie darauf bedacht, ihre Beziehungen innerhalb einer Kundenorganisation auszubauen, um alle Akteure, die die Einkaufsentscheidung beeinflussen, einzubeziehen und sich auf diese Weise besser dagegen abzusichern, bei Reorganisation oder Budgetstreichungen vor dem Aus zu stehen.

Noch entscheidender ist vielleicht, dass eine Vertiefung der Kundenbeziehungen zu einem klareren und vollständigeren Verständnis der Kundenbedürfnisse, seiner Herausforderungen und Chancen führt. Diese Erkenntnisse können sie dann innerhalb des Kundenunternehmens weitergeben, so dass sie von ihren Gesprächspartnern als wertvolle Ressource geschätzt und als wirklicher Business Consultant gesehen werden.

Wie die Ausweitung von Kundenbeziehungen das Endergebnis beeinflusst, ist leicht festzustellen:

"Ich wurde an einen mir unbekannten Betriebsleiter für einen anderen Standort verwiesen und verwandte einige Zeit darauf, sämtliche Einflüsse auf den Kunden zu erfahren", berichtet ein Verkäufer. "Das verschaffte mir zwei weitere Aufträge. Außerdem empfahl mich der Betriebsleiter an ein anderes Werk seines Unternehmens, und jetzt beliefern wir sieben weitere Werke."

"Strategisches Vorgehen in Kundenprojekten", erläutert ein anderer Verkäufer, "lässt mich mehr über die Bedürfnisse des Kunden nachdenken. Ich habe den Eindruck, dass mir die Kunden jetzt mehr Wert beimessen."

Sie stoßen rasch auf verborgenes Potenzial, sowohl bei neuen als auch bestehenden Kunden.

Neue Möglichkeiten bei bestehenden Kunden aufzudecken ist besonders wichtig, denn es gilt der bekannte Grundsatz, dass es leichter ist, mit einem Kunden, den man schon hat, noch mehr Geschäft zu machen, als einen neuen zu gewinnen.

Gute Verkäufer verstehen die persönlichen und unternehmensbedingten Bedürfnisse ihrer Kunden und gehen auf sie ein. Solche Verkäufer identifizieren sowohl die Probleme, die den Kunden dazu veranlassen kurzfristig zu handeln, als auch die langfristigen Chancen (und beginnen sich hierfür ins Spiel zu bringen). Entscheidend ist, dass erfolgreiche Verkäufer verkaufen, um Bedürfnisse zu befriedigen, und dies in der Erwartung tun, langfristige Beziehungen zu schaffen.

Ein Verkäufer mit langjähriger Erfahrung, der seine Kunden schließlich strategisch anging, stellte fest: "Ich blicke zurück, sehe mir jeden Kundenetat an und frage mich dabei: 'Stelle ich die richtigen Fragen? Verkaufe ich alles, was ich verkaufen könnte?' Ich weiß zum Beispiel, dass ich an zwei Kunden seit neuestem mehr verkaufe - zwei völlig andere Produktgruppen, die ich zuvor nicht einmal erwähnt hatte."

EINE SELBSTBEURTEILUNG FÜR VERKÄUFER: VERKAUFEN SIE STRATEGISCH?

Sehen Sie sich den Fragebogen auf der folgenden Seite an (Abb. I)

Schritt 1: Legen Sie zwei Kundenprojekte fest (und setzen Sie die Namen an den vorgegebenen Stellen ein.)

- Ein Kundenprojekt, das Sie gewinnen möchten. Dies kann ein Projekt sein, innerhalb dessen Sie bereits verkaufen, bei dem aber die Möglichkeit für ein weiteres Geschäft besteht. Es sollte eine Kundenorganisation sein, von der Sie mindestens eine Person bereits kennengelernt haben.
- Eine entgangene Gelegenheit. Dies könnte ein Kunde sein, den Sie derzeit beliefern, bei dem Ihnen aber eine Gelegenheit für ein neues Geschäft entgangen ist.

Schritt 2: Füllen Sie den Fragebogen im Hinblick auf das Kundenprojekt aus, das Sie gewinnen möchten.

Der Fragebogen enthält sieben Punkte mit jeweils zwei Alternativen (A oder B). Lesen Sie alle Punkte nur unter Berücksichtigung des Projektes, das Sie gewinnen möchten, durch und entscheiden Sie sich jeweils für A oder B.

Schritt 3: Gehen Sie für die entgangene Gelegenheit genauso vor.

Fangen Sie wieder vorne an, und entscheiden Sie sich jeweils für A oder B in Hinblick auf die entgangene Gelegenheit.

BEURTEILUNG DER KUNDENBEZIEHUNG	KUNDE, DEN SIE GEWINNEN MÖCHTEN	ENTGANGENE GELEGENHEIT
Hinweis: Machen Sie bei jedem Kunden einen Kreis um A oder B.		
1. Worüber wissen Sie besser Bescheid? A. die berufliche Funktion Ihres Ansprechpartners. B. den Wettbewerber bei diesem Geschäft und wie Sie mit einschlägigen Vorteilen punkten können.	A B	A B
2. Dieser Kunde spricht die meiste Zeit über A. die Bedingungen eines potentiellen Vertrags. B. geschäftliche Themen sein Unternehmen betreffend.	A B	A B
3. Dieser Kunde betrachtet mich als jemanden, der A. seinem Unternehmen ein gutes Geschäft ermöglichen kann. B. Probleme lösen kann.	A B	A B
4. Dieser Kunde wird eher den Wunsch haben A. Ihre neuesten Prospekte, Demonstrationen und Muster zu besprechen. B. Ihre Meinung zum Jahresbericht oder zu den jüngsten Pressemitteilungen seines Unternehmens zu hören.	A B	A B
5. Wenn er Sie beschreiben müsste, würde dieser Kunde sagen, dass Sie jemand sind, der A. das gleiche Produkt an viele verschiedene Kunden verkauft. B. viele verschiedene Produkte an denselben Kunden verkauft.	A B	A B
6. Dieser Kunde betrachtet Sie eher als einen Experten, wenn es darum geht, A. Ihr Produkt zu erläutern. B. zusammenzufassen, was für den Kunden wichtig ist.	A B	A B
7. Bei Ihrem ersten Gespräch mit dem Kunden stellten Sie eher Fragen nach A. seinen Preisvorstellungen und Lieferwünschen B. dem Hintergrund für den Bedarf des Kunden an Ihrem Produkt oder Ihrer Leistung	A B	A B

Nachdem Sie den Fragebogen bearbeitet haben, können Sie mit Hilfe des untenstehenden Kästchens (Abb. II) Ihr Ergebnis ermitteln.

Schritt 4: Addieren Sie die Anzahl der gewählten A's und B's (jeweils für den Kunden, den Sie gewinnen möchten und die entgangene Gelegenheit).

Die A's stehen für den unteren, *transaktionsorientierten* Bereich der Leiter der Verkaufswirkung.

Die B's stehen für den oberen, *strategischen* Bereich der Leiter der Verkaufswirkung.

KUNDE, DEN SIE GEWINNEN MÖCHTEN	ENTGANGENE GELEGENHEIT
#A's _____	_____
#B's _____	_____
_____	_____

ABB. II

Schritt 5: Zuerst betrachten wir den "Kunden, den Sie gewinnen möchten"

Wenn Sie 4 bis 7 A's erzielt haben, ist es gut möglich, dass Sie der Kunde als einen transaktionsorientierten Verkäufer wahrnimmt. Ist das die Position, die Sie anstreben? Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Kann ich davon profitieren, wenn ich die Rolle eines Beraters oder Business Consultants einzunehmen versuche? Und wie?
- Wende ich die hier besprochenen Punkte an? Wenn nicht, was kann ich verbessern?

Wie zuvor erwähnt, gibt es Situationen, wenn die Rolle des transaktionsorientierten Verkäufers angemessen ist (z. B. geringes Potential des Kunden, oder Kundenpräferenzen). Doch selbst in diesen Fällen sollten Sie sich fragen, ob Sie nicht eine strategische Planung erstellen könnten, um mehr aus diesen Transaktionen herauszuholen.

Wenn Sie 4 bis 7 B's erzielt haben, dürfte man Sie als einen Verkäufer im oberen Bereich der Leiter betrachten. Herzlichen Glückwunsch! Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Gibt es noch Verbesserungspotential? Bin ich der Berater, der sich um die Bedürfnisse seines Kunden kümmert oder bereits der Business Consultant? Wie komplett ist mein Bild der Gesamtsituation, seiner *künftigen* wie gegenwärtigen Bedürfnisse?
- Schöpfe ich alle Möglichkeiten aus? Wenn nicht, wo kann ich mich noch verbessern?

Schritt 6: Wenden Sie sich der "entgangenen Gelegenheit" zu.

Auch als erfahrener Verkäufer hat man natürlich keine Garantie auf ständigen Erfolg. So ist es durchaus möglich, dass Sie bei dem entgangenen Geschäft 4 oder mehr B's erzielt haben. Häufiger stellen wir jedoch fest, dass ein transaktionsorientiertes Verkaufsmodell (entspricht 4 bis 7 A's) für entgangene Geschäfte kennzeichnend ist.

Wir schlagen vor, Ihre Ergebnisse für den "Kunden, den Sie gewinnen möchten" mit denen für die "Entgangene Gelegenheit" zu vergleichen, und zwar aus folgenden Gründen:

- Erstens ist es immer sinnvoll, früheres Verhalten zu überprüfen, um festzustellen, was verbessert werden könnte. Entscheidend ist, dass Sie diese Probleme überwinden, wenn Sie mit dem "Kunden, den Sie gewinnen möchten" arbeiten. Dies kann mehr Recherche im Voraus, gezieltere, eingehendere Fragen, eine bessere Analyse der Ansprechpartner beim Kunden oder des Wettbewerbs bedeuten usw.
- Zweitens, wenn Sie für beide Kunden den transaktionsorientierten Verkauf als Ergebnis erhalten, fragen Sie sich, ob Sie ständig ein transaktionsorientierter Verkäufer sind. Wenn ja, welche Gelegenheiten entgehen Ihnen dadurch in Ihren Kundenbeziehungen?

Grundsätzlich sollte ein Verkäufer es sich zur Gewohnheit machen, sich mit den Augen seiner Kunden zu beurteilen. Auf welcher der fünf Stufen sehen Ihre Schlüsselkunden Sie in Ihrer Rolle als Verkäufer? Stehen Sie dort, wo Sie stehen sollten bzw. könnten, um Ihre Verkaufsziele zu verwirklichen?

DIE ZEICHEN ERKENNEN

Wenn Sie immer wieder die folgenden Feststellungen treffen müssen, könnte dies ein Hinweis darauf sein, dass Sie sich mehr bemühen sollten strategisch zu verkaufen:

"Mein Ansprechpartner in der Kundenorganisation wurde entlassen, und nun habe ich keinen Zugang mehr zu dem Kunden."

Sie sollten Ihre Kontaktbasis beim Kunden erweitern und immer mehrere Kontakte knüpfen, damit Sie bei Umstrukturierungen oder personellem Wechsel nicht den Anschluss verlieren.

"Mein Ansprechpartner ist zu sehr mit anderen Angelegenheiten beschäftigt, als dass er Zeit für ein Treffen mit mir hätte."

Möglicherweise sieht Ihr Ansprechpartner Sie als einen transaktionsorientierten Verkäufer. Wenn Sie es schaffen, die Rolle als Business Consultant wahrzunehmen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Kunden sich Zeit für Sie nehmen, weil sie Ihre Sachkenntnis schätzen und Ihren Rat auch in anderen Angelegenheiten suchen. Zudem können Sie so gewährleisten, dass Ihnen keine Möglichkeiten entgehen, Ihre Produkte oder Leistungen (wo sinnvoll) auch bei diesen Themen zu platzieren.

"Der Verkaufsprozess stagnierte ... mal wieder."

Ein erfolgreicher Verkäufer fasst eine Reihe von Aktionspunkten und Kundenzusagen zusammen, die ihn zu einem klar definierten Verkaufsziel hinführen. Stagniert ein Prozess, so ist dies häufig eine Folge davon, dass ein solcher Plan fehlt oder Kauf- und Verkaufsprozesse nicht aufeinander abgestimmt sind.

"Ich bringe einfach kein Geschäft durch. Fast jeder Einkauf wird vom Finanzleiter abgeschmettert!"

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann es sein, dass Ihre Kunden preisfixiert sind. Sie sollten darauf vorbereitet sein, Diskussionen über den Wert des Produkts oder der Leistung zu führen, die Sie verkaufen. Jedoch müssen Sie sich mindestens auf der Stufe des Beraters befinden, um diesen Dialog erfolgreich durchführen zu können.

Indem Sie den Finanzleiter und andere Entscheidungsträger auf höherer Ebene in Ihren Plan zur Schaffung vielfältiger Kontakte beim Kunden einbeziehen, können Sie Ihr Angebot bzw. Ihre Lösung auf deren persönliche und betriebliche Bedürfnisse zuschneiden. Es ist auch wichtig zu wissen, dass leitende Angestellte auf der Ebene eines Finanzleiters hören wollen, wie Ihr Produkt oder Ihre Leistung ihnen beim Erreichen übergreifender Unternehmensziele zugute kommt; zu diesem Thema sollten Sie also einiges zu sagen haben.

aventus
International