

Viele Jahre praktischer Erfahrung haben diese Liste der häufigsten Fehler entstehen lassen. Bitte nutzen Sie diese Liste als Anregung, um Ihre Verhaltensweise kritisch zu überprüfen. Eine Portion Selbstironie kann dabei nicht schaden.

I. VORZEITIGES ANGEBOT

Vorzeitige Ergüsse haben meist sehr unbefriedigende Folgen für alle Beteiligten. Auch im Vertrieb ist das nicht anders.

(1) UND EWIG LOCKT DER KUNDE

Off ist die Versuchung groß: Der Kunde sagt schon im ersten Gespräch: „Schicken Sie mir ein Angebot zu“ und macht den Eindruck als würde er sich schnell für Sie entscheiden. Und Sie greifen zur Tastatur und komponieren ein eindrucksvolles Angebot aus den besten Textbausteinen. Untermalt mit bunten Prospekten und vielsagenden Datenblättern und eingehüllt in eine Hochglanz-Angebotsmappe wird das Ganze noch mit Ihrer Visitenkarte garniert. Dann landet das Prachtstück beim Kunden und später wundern Sie sich, dass der Kunde nicht ebenso begeistert ist, wie Sie selbst.

Aber was lief falsch?

Ein Gutes Angebot ist die überzeugende Antwort auf tatsächlich vom Kunden gestellte Fragen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

(2) SO MACHEN SIE ES RICHTIG.

Bevor Sie sich hinreißen lassen, ein schriftliches Angebot zu erstellen, sollten Sie mindestens ein mündliches O.K. vom Kunden haben. Das bekommen Sie freilich nur,

- > wenn Sie genau verstanden haben, welches Problem der Kunde aus seiner Sicht lösen will,
- > welche Auswirkungen dieses Problem für den Kunden heute hat und
- > was er sich von der Lösung an messbaren Verbesserungen verspricht.

Jetzt können Sie sich Ihr mündliches O.K. holen:

(3) AUFTRAG VOR DEM ANGEBOT?

„Herr Kunde, wenn Sie morgen in Ihrer Post unser Lösungsangebot finden, wann können wir mit einem schriftlichen Auftrag rechnen?“

Wenn die Reaktion jetzt eher verhalten ist, dann nutzen Sie die Chance mehr über die Widerstände zu erfahren:

„Herr Kunde, Ihre Reaktion lässt mich vermuten, dass Sie noch Zweifel an unserer Lösung haben. Bitte lassen Sie mich wissen, was sie zögern lässt.“

Oder

“Bitte sagen Sie mir, nach welchen Kriterien, Sie unser Angebot bewerten werden...”

(4) SCHÜTZEN SIE SICH VOR DER SALAMI-TAKTIK

Wenn Ihr Kunde einen Hinderungsgrund nennt, gehen Sie noch nicht sofort darauf ein! Stellen Sie zuerst sicher, dass alle Gründe genannt wurden: „Sie haben mir jetzt einen (einige) Punkte zu der vorgeschlagenen Lösung genannt, die Sie kritisch sehen. Welche weiteren Punkte möchten Sie ergänzen?“

Erst wenn Ihr Kunde alle seine Einwände vorgebracht hat, gehen Sie auf die Punkte ein. So verhindern Sie, dass sie auf einzelne Punkte eingehen und Ihr Verhandlungspartner dann noch nachlegt. Erst wenn alle Punkte auf dem Tisch liegen, beginnen Sie Aussagen zu den Einwendungen und ggf. Zugeständnisse zu machen.

Fassen Sie die Punkte kurz zusammen. Dann überlegen Sie sich, bei welchen Punkten Sie Ihr Angebot ändern möchten, und auf welchen Inhalten Sie bestehen wollen.

Hier ein Beispiel:

Ihr Kunde ist ein Möbelhaus mit 8 Filialen. Sie sprechen mit dem kaufmännischen Leiter, Herrn Gelder.

Herr Gelder hat das Problem, dass die verteilten PCs in den einzelnen Filialen nur Vor-Ort gewartet werden können, jedoch nur ein IT-Fachmann für alle Filialen zur Verfügung steht.

Die zurzeit häufiger auftretenden Ausfälle, sorgen dafür, dass die Verkäufer keine Liefertermine nennen können und viele Fragen der Kunden zu Preisen einzelner Optionen unbeantwortet bleiben müssen. Das führt zu Unzufriedenheit der Kunden, Demotivation der Verkäufer und nicht zuletzt Umsatzeinbußen.

Herr Geiler verspricht sich von der Zusammenarbeit mit Ihnen große Einsparungen bei der Wartung der verteilten PCs, weil Arbeiten, wie Software-Updates und Upgrades sowie die Lösung kleinerer Probleme jetzt zentral ohne Reisekosten erledigt werden können. Außerdem soll eine Kombination aus automatischem Frühwarnsystem und Wartungsdienst komplette Ausfälle einzelner PCs verhindern.

Ihr Angebot umfasst die Lieferung und Installation von rund 40 PCs, 2 Servern und Netzwerkkomponenten, Training und Einweisung des IT-Fachmanns beim Kunden, sowie einen Wartungsvertrag über 3 Jahre.

Herr Gelder hat folgende Kritikpunkte zu Ihrem Angebot:

- > Es ist noch nicht klar, ob wirklich 3 Tage Training für den IT-Fachmann nötig sind.
- > Herr Gelder möchte für das erste Jahr Wartung nichts bezahlen, weil dies aus seiner Sicht mit der Herstellergarantie abgedeckt ist.
- > Einen Rabatt von 5% sieht Herr Gelder als Selbstverständlichkeit an, weil er „diesen Nachlass immer bekommt“,

Sie überlegen, auf welche Punkte nicht eingehen können oder wollen und machen einen Vorschlag:

- > „Wir sind damit einverstanden, das Training auf einen Tag zu verkürzen. In Verbindung mit Selbststudium Ihres IT-Experten ist dennoch eine ausreichende Ausbildung sichergestellt.“
- > Die Gebühren für die Wartung beziehen sich nicht auf die Kosten für Ersatzteile, sondern auf den Einsatz unseres Personals in Ihrem Hause. Der Vertrag ließe sich nach Ihren Wünschen anpassen, allerdings empfehlen wir nicht, in den ersten Monaten auf den War-

tungsdienst zu verzichten, weil die häufigsten Defekte in den Regel in den ersten 3 Monaten nach Inbetriebnahme auftreten.

- > Wir möchten Ihrem Wunsch nach einem Preisnachlass entsprechen, wenn Sie den Rechnungsbetrag bis spätestens einen Tag vor Lieferung der Systeme auf unser Konto überweisen.“

In diesem Beispiel akzeptiert Herr Gelder die Verkürzung des Trainings, er bleibt bei der ursprünglich vorgeschlagenen Wartungsregelung und bittet sie den Vorschlag der 5% Rabatt bei Vorkasse in das Angebot aufzunehmen.

Tipps zur Umsetzung:

- Warten Sie mit dem Versenden eines Angebotes solange, bis Sie sicher sind, dass es sich um ein „annehmbares Angebot“ im Wahrsten Sinne des Wortes handelt!
- Verwenden Sie im Angebot ausschließlich Nutzenargumente nach dem Muster: „Sie möchten ... wir liefern ...“.
- Lassen Sie sich nicht auf die Salami-Taktik ein: Verhandeln Sie Inhalte des Angebotes nur im Ganzen, nicht Einwand für Einwand.

II. SPRAY AND PRAY

Dieser Ausdruck bezieht sich auf die Angewohnheit vieler Verkäufer, mit Masse statt Klasse zu argumentieren. Sie versprühen möglichst viele Argumente für den Kauf ihres Produktes, in der Hoffnung, dass einige davon den Käufer wohl überzeugen werden.

(1) ERTRUNKEN IN ARGUMENTEN

So entsteht häufig ein Widerstand beim Kunden. Der denkt: „Das ist ja alles schön und gut, brauche ich aber alles nicht. Ich will ja nur ...“

Sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Verkäufer unterscheiden sich darin, dass erstere nur Argumente nennen, die der Kunde hören will.

(2) AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Selbstverständlich müssen diese Argumente sorgfältig ausgewählt werden. Das kann nur gelingen, wenn (wieder einmal) klar ist, was der Kunde erwartet.

So machen Sie es richtig:

Die wirkungsvollsten Argumente sind Nutzenargumente. Diese beginnen immer mit einer Einleitung nach dem Schema: „Sie sagten, sie benötigen/wollen/müssen“ und enden mit der Nennung eines Nutzens, der genau diesen Bedarf stillt.

Hier einige Beispiele:

„Sie sagten, 99,9% Verfügbarkeit des Web-Servers ist für Ihr Geschäft sehr wichtig. Die vorgeschlagene Lösung übertrifft diese Marke mit einer Sicherheit von 99,95%.“

„Ihre Forderung nach Investitionsschutz erfüllen wir mit unseren Systemen, die modular aufgebaut sind und daher können auch künftige Weiterentwicklungen in bestehende Systeme integriert werden, ohne dass diese komplett ausgetauscht werden müssen.“

„Sie sagten, dass die Kosten für sie die wichtigste Rolle spielen. Dann wird es sie bestimmt interessieren, dass unsere Systeme nach der Meinung internationaler Analysten zu den Systemen mit den niedrigsten TCO-Werten gehören.“ (Falls nötig: „TCO ist die Summe der Kosten für Anschaffung, Betrieb, Wartung und Entsorgung der Geräte über den kompletten Lebenszyklus.“)

Tipps zur Umsetzung:

1. Sammeln Sie Vorteilsargumente Ihrer Lösung. Vorteilsargumente zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen möglichen Nutzen für den Kunden aufzeigen und nicht auf Produkteigenschaften hindeuten.
2. Notieren Sie sich Erwartungen des Kunden während Ihres Gespräches. Falls keine oder zu wenige Erwartungen formuliert werden, fragen Sie danach! „Was möchten Sie auf jeden Fall erreichen?“, „Was erwarten Sie von uns?“ ...
3. Ordnen Sie den Erwartungen Ihres Kunden die passenden Argumente aus Ihrer Sammlung zu. So entstehen Nutzenargumente, die genau die Erwartungen Ihres Kunden treffen.

III. „LOHNT SICH NICHT...“

Wer hat das noch nicht erlebt: Sie arbeiten lange und intensiv am Verkauf einer Lösung. Alles sieht gut aus. Sie haben genau verstanden, was das Problem ist. Sie kennen die Lösung dafür. Der Kunde ist auch begeistert.

Doch plötzlich die Wendung. Ihr Kunde sagt: „Ihr Angebot ist wirklich toll. Das bräuchten wir wirklich. Aber ich denke es ist einfach zu kostspielig und zu viel Aufwand in der Umsetzung. Im Moment können wir es uns einfach nicht leisten.“

(1) SIE KÖNNEN ES SICH NICHT LEISTEN, AUF UNS ZU VERZICHTEN...

Sie sind wie vor den Kopf gestoßen. Spontan fallen Ihnen viele Gründe ein, warum Ihr Kunde sich irrt. Warum es absolut notwendig ist, Ihre Lösung sofort anzuschaffen. Sie sind davon überzeugt, dass es sich Ihr Kunde nicht leisten kann, Ihre Lösung NICHT einzusetzen.

An dieser Stelle sollten Sie selbstkritisch untersuchen, ob sie Ihrem Kunden Gelegenheit gegeben hatten, genau diese Gründe kennen zu lernen.

Am effektivsten ist es, wenn Sie Ihre Argumente nicht selbst formulieren, sondern durch geeignete Fragen Ihrem Gegenüber entlocken. Dazu eignen sich am besten Auswirkungenfragen.

Der springende Punkt ist, dass Sie mit der Darstellung der Lösung und den damit verbundenen Kosten noch so lange warten, bis alle Auswirkungen des Problems geklärt sind.

Wenn Sie diese Auswirkungen nicht einfach als Behauptung in den Raum stellen, sondern durch Fragen Ihr Gegenüber dazu motivieren, selbst eine Einschätzung abzugeben, machen Sie es sich leichter. Sie nutzen eine einfache Wahrheit für sich: „Keine Idee ist so faszinierend, wie eine, die ich selbst hatte...“.

Also stellen Sie Auswirkungsfragen und geben Ihrem Kunden Gelegenheit, über die schädlichen Auswirkungen seines Problems nachzudenken. Umso mehr: Sie bitten ihn, selbst zu schätzen, was dies „kostet“. So geben Sie Ihrem Gesprächspartner die Gelegenheit, für sich selbst Klarheit zu gewinnen. Er kann seine Gedanken sortieren und den Wert der Lösung besser gewichten.

Der weitere Vorteil liegt auf der Hand: Wenn Ihr Kunde eine Zahl nennt, die den von ihm geschätzten Schaden des Problems benennt, dann wird er später wohl kaum widersprechen, wenn Sie diese Zahl benutzen.

IV. BALLISTISCHES VERHALTEN

Der Bamberger Psychologe Dietrich Dörner spricht in seinem Buch „Die Logik des Misslingens“ von ballistischer Hypothesenbildung und ballistischem Verhalten: «'Gute' und 'schlechte' Versuchspersonen unterschieden sich aber darin, dass die 'guten' Versuchspersonen ihre Hypothesen häufig durch Nachfragen prüften, wohingegen die 'schlechten' Versuchspersonen dies unterließen. Die 'schlechten' Versuchspersonen zeigten also gewissermaßen ein 'ballistisches' Verhalten der Hypothesenbildung. Eine Hypothese wird aufgestellt, und damit ist die Realität bekannt. Eine Überprüfung erübrigt sich! Die Versuchspersonen produzierten also statt Hypothesen 'Wahrheiten'». (Seite 40.)

Und dann, im Abschnitt 'Aus Fehlern lernen? Das muss nicht sein!' (Seite 267): «Ballistisch verhält sich zum Beispiel eine Kanonenkugel. Wenn man sie einmal abgeschossen hat, kann man sie nicht mehr beeinflussen, sondern sie fliegt ihre Bahn allein nach den Gesetzen der Physik. Anders eine Rakete: Ein solches Flugobjekt verhält sich nicht ballistisch, sondern der jeweilige Steuermann, also der Pilot oder der Fernlenkoperateur, kann die Flugbahn der Rakete verändern, wenn er sieht oder den Eindruck hat, dass die Rakete nicht die Flugbahn hat, die er wünscht. Allgemein lässt sich wohl die Maxime aufstellen, dass Verhalten nicht ballistisch sein sollte. In einer nur teilweise bekannten Realität sollte man nachsteuern können.»

Das ist im Vertrieb von großer Bedeutung. Menschen, die gerne im Verkauf arbeiten sind in der Regel voller Zuversicht und positiver Emotionen. Genau diese grundsätzlich positive Eigenschaft hindert talentierte Verkäufer oft daran, die ungeschminkte Realität zu sehen. Durch die eigene positive Prägung werden sie buchstäblich daran gehindert die neu aufgetretenen negativen Einflussgrößen wahrzunehmen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen um gegenzusteuern.

(1) WARNLAMPEN IM VERKAUF

- > Fehlen wichtiger Informationen
- > Ungewissheit über die Bedeutung von Informationen
- > Fehlender Kontakt zu einem Kaufbeeinflusser
- > Kaufbeeinflusser, die neu in Ihrer Position sind
- > Reorganisation im Käuferunternehmen

(2) TIPPS ZUR UMSETZUNG:

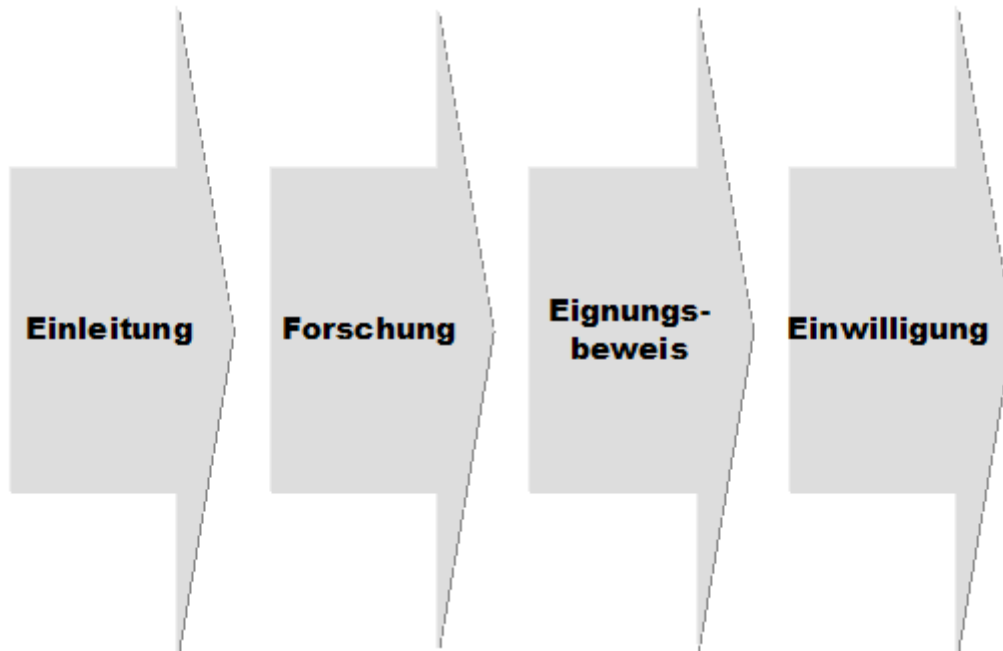
- > Prüfen Sie regelmäßig und selbstkritisch, ob Sie Warnlampen übersehen haben. Bei länger andauernden Verkaufsverhandlungen sollten Sie spätestens alle 14 Tage die Liste der fünf Warnlampen durchgehen und sicherstellen, dass keine leuchtet.
- > Machen Sie sich bewusst, welche Ereignisse auftreten könnten, die einen Abschluss verhindern und überlegen Sie sich, was Ihre Gegenmaßnahme sein wird. So erreichen Sie,

dass Sie eher bereit sind schnell auf eine kritische Situation zu reagieren, statt zu hoffen und abzuwarten.

- > Denken Sie „positiv pessimistisch“. So schärfen Sie Ihre Wahrnehmung für die Hindernisse im Verkauf und behalten Ihren Willen, nicht darüber zu stolpern.

V. KEIN FORTSCHRITT

Viel Zeit im Vertrieb wird vergeudet, weil Verkäufer den letzten Schritt in einem Verkaufsgespräch vergessen.



Nach einer gelungenen Einleitung folgt im Idealfall der wichtigste Teil: Die Forschung. Dann, wenn klar ist, wo die Probleme, deren Auswirkungen und der erwartete Nutzen liegen, kommt der Beweis, dass Ihre Lösung passt.

(1) MACH DIR EIN PAAR SCHÖNE STUNDEN: FAHR ZUM KUNDEN

Jetzt bitte nicht aufhören! Auch wenn Sie selten schon beim ersten Termin einen Auftrag erzielen können, müssen Sie Fortschritt erreichen.



Stillstand ist Misserfolg. Wenn Ihr Kunde am Ende des Gespräches sagt „Vielen Dank für die eindrucksvolle Präsentation. Wir werden Ihre Lösung der Geschäftsleitung vorstellen und melden uns dann wieder.“, dann ist das kein Fortschritt.

Haken Sie nach. Vereinbaren Sie einen konkreten Schritt in Richtung Vertragsabschluss. Diese Schritte könnten z.B. sein:

(2) KONTAKT ZUM ENTSCHEIDER

Vereinbaren Sie, einen Termin mit der Führungskraft oder dem Gremium, das die Investition nicht nur vorschlägt oder bewilligt, sondern endgültig eine Kaufentscheidung trifft. Dort können Sie mit Argumenten zum Return on Investment überzeugen.

(3) WORKSHOP ZUR ENTSCHEIDUNGSVORBEREITUNG

Oft sind noch technische Fragen zu klären, die die Eignung Ihrer Lösung im bestehenden technischen oder organisatorischen Umfeld des Kunden betreffen. Es muss noch geklärt werden, ob alles zueinander passt. Dann vereinbaren Sie einen kostenpflichtigen Workshop, zu dem Sie Spezialisten aus Ihrem Hause und des Kunden an einen Tisch bringen. Das Ziel des Workshops ist es eine Entscheidungsvorlage für die Geschäftsleitung Ihre Kunden zu erstellen und alle Fragen zur Eignung Ihrer Lösung zu beantworten. Wenn Ihr Kunde nur zu einem kostenlosen Workshop bereit ist, dann ist das meist ein Zeichen dafür, dass er nicht bereit ist zu investieren und ernsthaft an Ihrer Lösung interessiert ist. Dann erzielen Sie häufig keinen Fortschritt. Am Ende steht häufig nur kostenlose Ausbildung Ihres Kunden und kein Umsatz.

(4) PILOTBETRIEB

Machen Sie es Ihrem Kunden leichter, das Risiko einer Anschaffung zu verringern. Wenn Sie sicher sind, dass Ihre Lösung den versprochenen Nutzen für Ihren Kunden bietet, dann vereinbaren Sie, die Anschaffung einer Pilotinstallation. Dazu finden Sie einen Teilbereich oder eine kleine Abteilung bei Ihrem Kunden, die mit der Implementierung starten. Sie vereinbaren klare Ziele und Messgrößen, die den Erfolg oder Misserfolg des Pilotbetriebs zu einem vorher definierten Zeitpunkt bestimmen. Für den Pilotbetrieb verlangen Sie einen fairen Preis. Für den Fall des Misserfolgs ist so der Verlust durch Fehlinvestition für den Kunden überschaubar. Sie vereinbaren jedoch auch, dass im Falle eines positiven Ergebnisses damit gleichzeitig die Entscheidung für das gesamte Geschäft gefallen ist.

(5) SO VIELE KUNDEN, SO WENIG ZEIT

Selektieren Sie Ihre potentiellen Kunden früh und kritisch. Verschenden Sie keine Zeit mit Kunden, für die Sie nicht einen deutlichen Nutzen sehen, der die geplante Investition sinnvoll macht. Mit einer „nice to have“ Lösung werden Sie spätestens bei der Preisverhandlung scheitern. Kunden bei denen Sie trotz intensiver Anstrengungen keinen kontinuierlichen Fortschritt erzielen können, sind vermutlich die Mühe nicht wert.

Tipps zur Umsetzung:

- > Setzen Sie sich für jedes Gespräch vorher erreichbare und klar definierte Fortschrittsziele. Diese Ziele können harte Faktoren haben wie z.B. „Vertragsunterschrift“ oder „Termin mit dem Geschäftsführer vereinbaren“. In der Anfangsphase kann es auch diffiziler sein: „Der Ansprechpartner soll aussagen, dass er hinter der Lösung steht“ oder „Der Controller soll die ROI-Kalkulation absegnen“.

- > Vergessen Sie „Der Kunde ist König“. Der Kunde ist und bleibt Kunde. Dafür kann er Zuverlässigkeit, besten Service und Qualität erwarten. Aber sicher nicht Unterwürfigkeit. Etablieren Sie eine Beziehung auf Augenhöhe.
- > Machen Sie deutlich, dass Sie und der Kunde von dem Geschäft profitieren. Beide gewinnen. So machen Sie sich glaubwürdig und machen deutlich, dass Sie nicht um Umsatz bitten, sondern eine Vereinbarung erzielen wollen, die für beide Seiten Nutzen bringt.

VI. UNKLARE SITUATION

Ein häufiger Grund für Misserfolg ganz zu Beginn einer Verkaufsaktivität ist die mangelnde Kenntnis der Situation des Ansprechpartners.

Das erste Gespräch des Kunden verläuft im Sande, weil der Verkäufer es nicht schafft, sich als eingeweihter Kenner der Situation zu positionieren.

(1) KUNDEN WOLLEN SICH VERSTANDEN FÜHLEN

In einem Beispiel aus der Praxis wurde ein Geschäftsführer eines größeren Mittelstandsunternehmens von einem Betreuer einer Großbank kontaktiert um neue Dienstleistungsprodukte anzubieten. Im Laufe des Gesprächs fragte der Verkäufer seinen Gesprächspartner: „Wie buchstabiert sich Ihr Name?“ Dieser vermeintlich kleine Patzer führte dazu, dass der Geschäftsführer für sich entschied: Mit denen mache ich keine Geschäfte. Für die bin ich ja nur irgendein Kunde. Die nehmen sich keine Zeit für mich.

Den Namen des Geschäftsführers und seine Schreibweise herauszufinden ist sicher kein Hexenwerk. Dieses Beispiel zeigt, dass Verkäufer sich durch ungenaue Kenntnis der Situation selbst disqualifizieren können, lange bevor über die Lösung und deren Nutzen gesprochen wurde.

Tipps zur Umsetzung:

- > Holen Sie sich alle verfügbaren Informationen aus Quellen im Internet und Zeitungen. Fragen zur Situation sollten Sie nur stellen, wenn diese Informationen nicht öffentlich verfügbar und wichtig für den nächsten Schritt im Verkaufsprozess sind.
- > Zeigen Sie Ihrem Kunden, dass Sie sein Geschäftsgebiet kennen. Sie müssen keine abgeschlossene Metzgerlehre vorweisen können um an den Fleischereigroßhandel zu verkaufen, aber Sie sollten die Gesetzmäßigkeiten, Gebräuche und die Konjunktursituation verstehen und darüber sprechen.

VII. KEINE VISION

Wenn Verkäufer scheitern, liegt es auch häufig daran, dass es nicht gelang, beim Kunden eine Vorstellung für die Lösung zu entwickeln. Der Kunde kann sich nicht vorstellen, wie viel besser es ihm gehen würde, wenn er sich zu dem Geschäft entschließt.

Betrachten Sie Ihre eigene Denkweise. Wenn Sie Raucher sind oder einmal waren, dann werden Sie dieses Beispiel sehr gut nachvollziehen können:

- > Es ist wohl unstrittig, dass Rauchen nicht gesundheitsförderlich ist. Überzeugte Raucher wissen das auch. Dennoch ist für sie die Situation in Ordnung. Sie sehen das Problem nicht.

- > Weniger überzeugte Raucher („Eigentlich will ich aufhören, aber ...“) sehen das Problem und es ist Ihnen nicht angenehm. Die Auswirkungen der Situation sind jedoch nicht schmerzhaft genug um konkrete Pläne zu fassen.
- > Raucher auf dem Absprung („Ich habe mir vorgenommen bald aufzuhören“) sehen das Problem und deren unangenehme Auswirkung und wollen die Situation beenden. Es fehlt Ihnen jedoch noch eine klare Vision von dem Nutzen, den ein Leben als Nichtraucher für Sie bringen kann. Sie haben noch keine Vision.
- > Überzeugte Ex-Raucher haben sich bewusst gegen das Rauchen entschieden und genießen den daraus resultierenden Nutzen. Sie begründen Ihren Entschluss mit der nun deutlich gestiegenen Lebensqualität. Die Mühsal der Entwöhnungsphase haben Sie als gering wahrgenommen und längst vergessen.

Mit diesem zugegeben populistischen Beispiel können wir erklären, wie Bedarf sich entwickelt:

1. Es ist fast perfekt.
2. Ich bin ein wenig unzufrieden
3. Mein Problem geht nicht von alleine weg...
4. Jetzt muss ich schnellstmöglich etwas unternehmen!

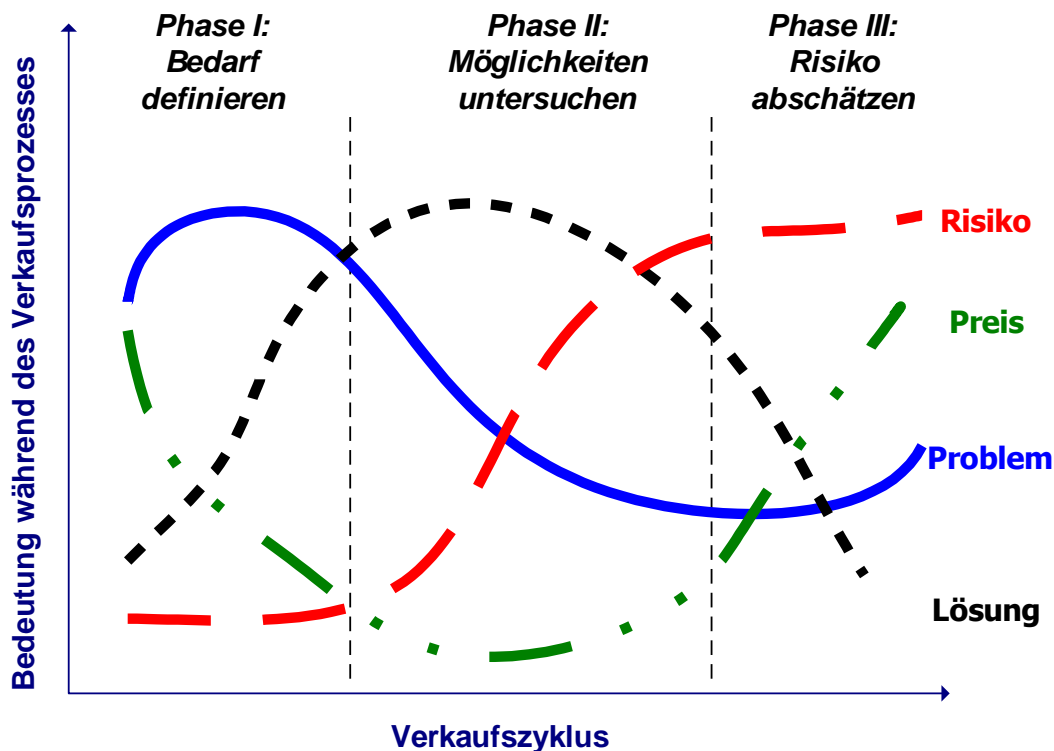
Zurück zu unserem Beispiel: Ein sehr erfolgreicher Autor zur Raucherentwöhnung, Allan Carr, nutzt in seinem Buch „Endlich Nichtraucher“ die Kraft der Vision. Er warnt sogar seine Leser davor, das Rauchen zu beenden, bevor sie am Ende des Buches angelangt sind. Er will vermeiden, dass der Entschluss voreilig gefällt wird, wenn noch nicht eine klare und deutliche Vision von einem Leben als Nichtraucher beim Leser verankert ist. Ohne diese klare Vision ist die Rate der Rückfälle extrem hoch.

Diese Erkenntnisse können Sie sehr gut für Ihre Vertriebsarbeit nutzen und so „Rückfälle“ bei Ihren Kunden vermeiden. Wenn es nicht gelang die Vision von dem messbaren und wichtigen Nutzen, den Ihre Lösung bietet, gemeinsam mit dem Entscheider zu entwickeln, dann besteht die Gefahr eines Rückziehers, auch in letzter Minute.

Haben Sie es schon einmal erlebt, dass Sie zur Vertragsunterschrift beim Kunden waren. Unerwartet für Sie benennt der Kunde plötzlich große Zweifel an der Lösung. Obwohl alles „in trockenen Tüchern“ war, beginnt der Kunde Gründe aufzuzählen, warum die Lösung ihm nun eher ungeeignet oder zu teuer scheint.

(1) RÜCKZIEHER VERMEIDEN

Jede Investition birgt ein Risiko. Man bezahlt Geld und kann nicht sicher sein, dass die Investition den versprochenen Nutzen bringt. Angesichts des Risikos einer Fehlentscheidung entstehen Zweifel beim Entscheider. Wenn die Vision klar und deutlich aufgebaut ist, wird das Risiko nur eine Hürde sein, über die der Entscheider notfalls mit Ihrer Unterstützung springen wird. Wenn die Vision fehlt, dann wird die Angst vor einer Fehlentscheidung zu einer undurchdringbaren Wand.



Diese Graphik wie verschiedene Aspekte aus Sicht des Kunden während des Verkaufsprozesses unterschiedlich stark wirken. So ist der Preis zu Beginn wichtig, weil der Kunde klären muss, ob er es sich „leisten“ kann, verliert dann an Bedeutung und wird dann wieder sehr stark, wenn es ans Unterschreiben geht. Die Vision nimmt in der Mitte des Verkaufsprozesses eine wichtige Rolle ein und verblasst zum Ende hin. Das Gefühl von Risiko wird zum Ende des Verkaufsprozesses sehr heftig.

Für Sie bedeutet das zweierlei:

(2) 1. IN DER KÜRZE LIEGT DIE WÜRZE

Halten Sie die dritte Phase so kurz wie möglich! Vergewissern Sie sich vor Absenden des Angebotes, dass es annehmbar ist und vereinbaren Sie eine kurze Annahmefrist. Stellen Sie sicher dass alle Vorbereitungen wie Abgleichen der Geschäftsbedingungen oder Klärung der Finanzierung schon vor Abgabe Ihres Angebotes abgeschlossen sind. Je länger das Angebot bei Ihrem Kunden liegt, je geringer wird die Chance eines positiven Ausgangs.

(3) 2. VERBILDLICHEN SIE DIE VISION

Stellen Sie vor allem in der Endphase des Verkaufs immer wieder die Vision in den Vordergrund. So wirken Sie dem Verblasen der Vision entgegen und halten das gefühlte Risiko Ihres Kunden niedrig.

Tipps zur Umsetzung:

- > Verankern Sie die Vision bei Ihrem Kunden, indem Sie sich auf den Sprachgebrauch des Kunden einstellen und seine Worte wieder verwenden. Lassen Sie den Kunden durch Nutzen-Fragen immer wieder selbst ausdrücken, welchen Nutzen er mit der Investition für sich erwartet.
- > Wiederholen Sie die Worte des Kunden schriftlich. Wer nach einem Gespräch nochmals liest, was er selbst sagte, sieht die Dinge noch klarer.

- > Erweitern Sie die Vision des Kunden, indem Sie Schritt für Schritt noch weitere positive Auswirkungen Ihrer Lösung aufführen. Achten Sie darauf, dass Sie hier auch gezielt positive Auswirkungen auf die Arbeit von Kollegen und potentiellen Mit-Entscheidern Ihres Kunden hinzufügen.

VIII. KEIN ROI

Besonders in Zeiten mäßiger Konjunktur wird es sich kaum ein Unternehmen erlauben, „just for fun“ zu Investieren. Jede Geldausgabe muss eine absehbare Rendite vorweisen.

Wenn diese Rendite nicht klar ist, dann hat die Investition den Status von Kosten. Und Kosten wollen alle Unternehmen niedrig halten.

(1) INVESTITION ODER KOSTEN?

Wer als Anbieter keinen Return on Investment (ROI) aufzeigen kann, wird sich in heftigen Preisverhandlungen wieder finden und die Entscheidung fällt dann meist ohne weitere Differenzierung auf den vordergründig günstigsten Anbieter.

Es ist nicht immer einfach, einen messbaren Return on Investment aufzuzeigen. Oft scheint der Wert nicht in Zahlen messbar. In der Abgrenzung zu konkurrierenden Angeboten müssen Sie Ihren Mehrwert in harten Fakten darstellen, sonst laufen Sie Gefahr, gegen einen günstigeren Anbieter auszuscheiden, auch wenn Ihre Lösung „besser“ ist.

IX. PSEUDO-ENTSCHEIDER

Häufig lassen sich Verkäufer von der tatsächlichen Entscheidungskompetenz Ihres Gesprächspartners täuschen. Entscheider sind nur diejenigen Personen (oder Gremien), die endgültig per Unterschrift die Anschaffung beschließen können.

Sehr oft haben Verkäufer keinen Kontakt zu Entscheidern. In der Regel müssen sie sich dann damit begnügen, dass ihr Angebot durch ihren Gesprächspartner einer ihnen unbekannteren höheren Instanz vorgelegt wird. Dort wird dann „entschieden“.

Der Entscheider kann eindeutig identifiziert werden:

- Es gibt nur einen je Kauf (Einzelperson oder Gremium)
- Er erteilt die Kaufgenehmigung
- Hat eigenen Etat
- Entscheidet über Budgets
- Kann Mittel freigeben
- Hat Veto-Macht
- Konzentriert sich auf die Auswirkungen auf das Unternehmen und das Geschäftsergebnis
- Fragt sich: „Rechtfertigt der RETURN ON INVESTMENT (ROI) die Investition?“

Nur wenn Sie Kontakt zu dem Entscheider haben und seine Vorstellung von der Vision mitgeprägt haben, können Sie sich Chancen ausrechnen, gegen einen Billiganbieter zu bestehen.

Tipps zur Umsetzung:

- Klären Sie eindeutig, wer der Entscheider ist, z.B. indem Sie fragen „Wer wird die Investition per Unterschrift beschließen?“
- Verschaffen Sie sich Zugang zum Entscheider und nutzen Sie dabei die Kontakte die Sie bereits haben. So können Sie z.B. Ihrem Ansprechpartner anbieten, dass Sie ihn bei der Präsentation der Investition und der ROI-Kalkulation bei der Geschäftsleitung unterstützen und so seine Reputation als unternehmerisch denkender Mitarbeiter bestärken, ohne dass er als parteiisch für Sie als Anbieter wahrgenommen wird.

EIN PAAR WORTE ZUM SCHLUSS

Den größten Nutzen können Sie aus diesem Leitfaden erzielen, wenn Sie sich konkrete Praxisbeispiele aus Ihrer Vertriebsarbeit vornehmen.

Nehmen Sie sich Beispiele für nicht erfolgreiche Vertriebsaktivitäten aus den letzten Monaten nochmals zur Hand. Prüfen Sie, ob einer, oder gar mehrere der hier genannten Fehler, möglicherweise Gründe für den Misserfolg gewesen sein könnten. Machen Sie sich einen Plan, was Sie mit dem heutigen Wissen besser gemacht hätten. Diese Fleißarbeit sollten Sie bei jedem Misserfolg durchführen. So lernen Sie gezielt aus der Erfahrung.

Viel Erfolg!



Stephan Heinrich