

Andreas Schulz

WISSEN, WAS ZÄHLT „Verkaufen“

Erfolgreich im Verkauf sein, ohne sich zu verkaufen!

Impressum

Andreas Schulz
Spulereistraße 11
47877 Willich

E-Mail: a.schulz@krintervent.de

Homepage: www.krintervent.de und www.honestgrowth.de

Titelbild: © Sophie Schulz

Umschlaggestaltung: Sophie Schulz, Andreas Schulz

© 2024 Andreas Schulz

Das vorliegende Werk ist in all seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Verarbeitung, auch durch Funk, Fernsehen, Film, und sonstige Kommunikationsmittel, fotomechanische Kopie oder vertonte Wiedergabe, sowie des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Ungeachtet aller Sorgfalt, die auf die Erstellung von Texten, Abbildungen und Programmen verwendet wurde, übernehmen weder Verlag, Autor noch Herausgeber oder Übersetzer die Haftung für mögliche Fehler und deren Folgen, eine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung.

Wichtiger Hinweis: Die in diesem Buch vorgestellten Informationen sind sorgfältig, sowie gewissenhaft recherchiert und wurden nach bestem Wissen und Gewissen weitergegeben. Dennoch übernimmt der Autor keinerlei Haftung für Schäden irgendeiner Art, die direkt oder indirekt aus der Anwendung oder Verwertung der Angaben in diesem Buch entstehen.

Inhalt

IMPRESSUM	3
EINLEITUNG	4
MIESE VERTRIEBSLEISTUNG	4
KAPITEL EINS - UNENTSCHIEDEN	9
QUOTEN	9
UNENTSCHIEDENE ENTSCHEIDER	10
KAPITEL 2 – DAS SPIELFELD	12
INTERESSENTEN UND KÄUFER	12
ABKÜRZUNGEN	16
MARKT	17
ANGEBOTS- ODER NACHFRAGEFOKUS	20
ERGÄNZUNG ODER SUBSTITUT	23
KAUFBEREITSCHAFT	26
KAUFENTSCHEIDUNG	30
KUNDENBEZIEHUNG	32
PRODUKT UND PREIS	33
KAPITEL 3 – ZIELE	36
WÜNSCHENSWERTER ZUSTAND	36
BOTSCHAFT	38
ETAPPENZIELE	39
KAPITEL 4 – STRATEGIEN IM VERKAUF (EXKURS)	41
WISSEN, WORAUF ES ANKOMMT	41
KAPITEL 5 - VERTRIEBSSTEUERUNG	47
ZAHLEN, DATEN UND FAKTEN	47
KAPITEL 6 – PERSÖNLICHER EINSATZ	51
EINE FRAGE DES CHARAKTERS	51

DISZIPLIN	52
WISSBEGIERDE	53
GELASSENHEIT	55
KAPITEL 7 – UMSATZ- UND PREISENTWICKLUNG	57
FAHRER ODER BEIFAHNER	57
KAPITEL 8 – DER KAUFPROZESS.....	67
THE SAME PROCEDURE AS EVERY DAY	67
DIE GESCHÄFTSANBAHNUNG	70
PHASE 1: VERSTEHEN.....	88
PHASE 2: BEFÄHIGEN	92
PHASE 3: GESTALTEN	98
PHASE 4: ABSCHLIEßEN	106
VERKAUFEN IN ALLER KÜRZE – EINE ÜBERSICHT	109
SZENARIEN ZUR ÜBUNG	110
EMPFEHLUNGEN.....	114
DANKSAGUNGEN.....	115
RAUM FÜR DEINE GEDANKEN / ERKENNTNISSE	116
ÜBER DEN AUTOR.....	118

Miese Vertriebsleistung

„Die Vertriebler bringen nicht genug Aufträge rein“ oder „Unsere Vertriebler müssen proaktiver werden“. Ein weiterer Klassiker: „Unsere Verkäufer sind nicht fähig, bessere Preise zu erzielen“.

Diese und viele weitere, ähnlich geartete Sätze über die Unfähigkeit der Verkäufer bekomme ich in den Erstgesprächen mit meinen Klienten oft zu hören.

Und tatsächlich: Noch nie hatten Verkäufer ein derart schlechten Ansehen, sowohl intern als auch extern. Doch sind alle Verkäufer heutzutage wirklich so schlecht wie ihr Ruf?

Die eindeutige Antwort darauf: Ja! Ja!

Zumindest aus Sicht der Käufer kann ich diese Bewertung sehr gut nachvollziehen. Sie sind oftmals zu Recht frustriert und genervt, weil die meisten Verkäufer ohne einen echten Mehrwert kommen und ihre Produkte bzw. Dienstleistungen sehr plump und pushy anbieten. Dieser Verkäufertyp ist ein Zeitdieb und Unruhestifter. Diese Verkäufer haben zurecht einen sehr schlechten Ruf.

Sind deswegen alle Verkäufer untauglich? Keinesfalls! Manche Unternehmen machen es ihren Verkäufern besonders schwer: Durch unspezifische Strategien auf verschiedenen Ebenen, sowie wenig zielführenden Strukturen der Vertriebsorganisation.

Dieses Buch schafft Verständnis für die Planung und Umsetzung zielgerichteter Aktivitäten zur Kundengewinnung und Kundenbindung. Es handelt von der professionellen Vertriebsarbeit im Markt und nicht von strukturellen Anpassungen der Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation.

Konkret wird dich das Buch dabei unterstützen, die Interaktion mit dem Kunden erfolgreich zu gestalten und dabei unspezifische Strategien weitestgehend zu negieren.

Ich will dir aufzeigen, wie du Aufträge generieren kannst, wenn du dich in einem hoch kompetitiven Markt behaupten musst, die Produkte und Services wenig Unterscheidungsmerkmale bieten und die Positionierung deines Unternehmens unscharf oder beliebig ist oder zumindest auf dich so wirkt.

Miese Vertriebskommunikation

Eins vorweg: Wenn du persönliche Gespräche mit anderen Menschen vor Ort oder am Telefon **ablehnst**, kannst du hier aufhören zu lesen und das Buch jemand anderem schenken.

Ich habe noch niemanden erlebt, der durch E-Mails lukrative Geschäfte gewinnen konnte. Einkäufer in mittelständischen Unternehmen bekommen heute zwischen 50 und 200 E-Mails pro Tag. Ich weiß, wovon ich rede, denn ich habe selbst viele Jahre auf dieser Seite des Tisches verbracht und pflege viele Kontakte zu Einkäufern.

Lass' es mich ganz konkret auf den Punkt bringen: E-Mails von Unbekannten oder entfernt bekannten Menschen werden lediglich gelesen, wenn sie einen offensichtlichen Mehrwert für den Käufer enthalten.

Offensichtlich bedeutet, der Käufer findet einen Mehrwert im Betreff, nachdem er diesem maximal 4 Sekunden Zeit gegeben hat. In dieser Zeit können wir ca. 7 Wörter ohne Punkt und Komma lesen. In der Zeit haben wir die Worte gelesen, jedoch noch nicht verarbeitet.

Ein Mehrwert ist eine Lösung für ein akutes Problem, dass umgehend behoben werden muss, da ansonsten negative persönliche oder finanzielle Konsequenzen zu erwarten sind. Der Handlungsdruck verdrängt in diesem Fall sowohl die Verlustaversion als auch die Furcht der Veränderungen.

Wie willst du per E-Mail einen Mehrwert anbieten, wenn du die Situation nicht kennst? Welche Lösung willst du präsentieren, wenn du das Problem nicht kennst?

Es gibt ein paar schmutzige Tricks, aber die werde ich in nicht verraten. Weder in diesem Buch noch in meinen Workshops. Sie basieren auf verächtliche Manipulation und exzellente Verkäufer manipulieren nicht. Niemals.

Schlechte Verkäufer und schlechte Trainer gibt es schon genug. Ich gehe einen anderen Weg. Einen, der die gegenseitige Wertschätzung als Ziel hat und bei dem beiden Seite von der Geschäftsbeziehung profitieren.

One Size fits all

Gerne erzählen Strategieberater und Vertriebscoaches, dass ihre Methoden und Herangehensweisen stets und überall funktionieren. Lass' dir bitte keinen Bären aufbinden.

Meine Workshops, Seminare und Trainings orientieren sich an spezifische Bedingungen.

Solltest du also dieses Buch lesen, ohne persönlich mit mir zusammengearbeitet zu haben, möchte ich dich darauf hinweisen, dass sich alle Inhalte auf B2B-Geschäfte beziehen.

Für B2C-Unternehmen und für Freiberufler (z.B. Berater, Coaches, Anwälte etc.) sind andere Aspekte zu beachten.

Selbstverständlich gibt es noch einige Besonderheiten zu beachten, je nach Absatzmärkten und Zielgruppen. Eine Akquise in den USA funktioniert sicherlich anders als in Westeuropa. Bei den Beispielen bewegen wir uns in den heimischen Gefilden der D-A-CH Regionen.

Doch genug der Erklärungen. Lass' uns starten!

Quoten

Es gibt viele Studien zum Thema Erfolgsquoten von Abschlüssen aus Verkaufsaktivitäten. Alle Studien haben dabei eins gemeinsam: Sie stellen den Verkäufern im hohen Maße ein schlechtes Zeugnis aus.

Die Erfolgsquote bei Abschlüssen liegt zwischen 17 und 22 % (Stand 2023), d.h. die Verkäufer arbeiten ca. 80 % ihrer Zeit am Ziel vorbei! Würden andere Berufsgruppen so ineffektiv arbeiten, hätten wir massive Probleme mit der Grundversorgung und der Sicherheit.

Doch warum kollabiert bei derartig schlechten Ergebnissen nicht das Wirtschaftssystem?

Es gibt zwei einfache Erklärungen dafür: Nicht hinter jeder Anfrage steckt auch ein Bedarf, der gedeckt werden muss und nicht jede Anfrage hat einen Wechsel des Lieferanten als Ziel.

Die Wahrheit ist: Ein Großteil der Angebote entsteht aus Verzweiflung, anstatt aus dem ehrlichen Bedürfnis, dem Käufer eine neue, ungesehene Möglichkeit zur Verbesserung seiner Rentabilität aufzuzeigen

Unentschiedene Entscheider

Im Vertrieb wird der Käufer auch häufig als Entscheider tituliert. Bei Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden trifft dies nur bedingt zu. Genaugenommen ist der Käufer nicht der Entscheider, sondern oftmals der Sprecher einer Gruppe, deren Entscheidung der Käufer am Ende verkündet.

Anders verhält es sich bei Klein- und Kleinstunternehmen. Hier gibt es häufig noch den einen Entscheider, der über alles und jeden hinweg entscheidet.

Über die impotenten Anfragen habe ich zu Beginn dieses Kapitels geschrieben. Doch es gibt zum Glück auch erfolgsversprechende Anfragen, bei denen die Käufer ein echtes Interesse an einem qualifizierten Angebot haben.

Die Chance einen Auftrag aufgrund des passenden Angebots zu erhalten, ist dennoch gering. Der größte Feind eines Verkäufers ist nicht der Mitbewerber, sondern die Unentschiedenheit des Käufers. Bei fast 9 von 10 Anfragen besteht ein mittleres oder hohes Maß an Unentschlossenheit bei den Käufern.

In der nachfolgenden Abbildung (Abb.: 1) siehst du den Entscheidungsbaum, der die (Un)Entscheidungen von Käufern (Stand 2023) darstellt.

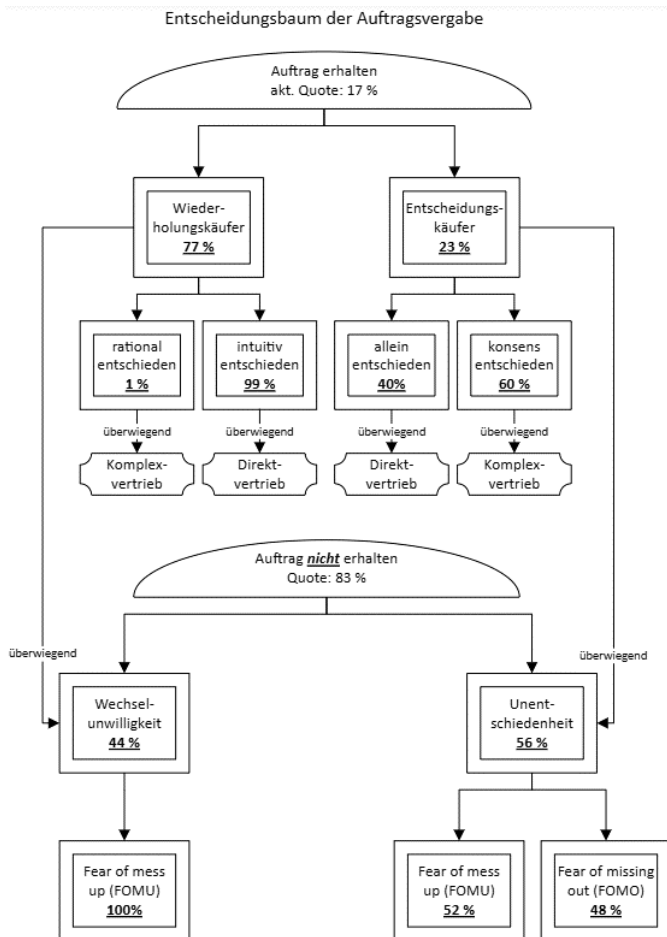


Abb. 1: Entscheidungsbaum

Interessenten und Käufer

Es ist von elementarer Bedeutung zu wissen, wer dir gegenüber sitzt, welche Interessen er verfolgt und wie dein Gegenüber die Leistungsfähigkeit deines Unternehmens bewertet. So kannst du die richtigen Schlüsse für deine Verkaufsaktivitäten ziehen.

Damit wir im weiteren Verlauf das gleiche Verständnis bei den Verkaufsaktivitäten haben, vorab einige prägnante Definitionen der wesentlichen Begriffe.

Direktvertrieb

Leistung gegen Geld, so heißt die Vereinbarung, die Käufer und Verkäufer treffen. Der Käufer weiß, was er will und sucht sich nach seinen Werten (Preis, Lieferzeit, Bewertung) den passenden Lieferanten aus.

Komplexvertrieb

Hier findet ein Tausch von Nutzen gegen Geld statt, denn der Käufer benötigt Expertise, Qualität und zielgerichtete Ergebnisse. Der Käufer kennt das zu erzielende Endergebnis, aber nicht den Weg dorthin.

Passivvertrieb

Software-as-a-Service (SaaS) ist eine der bekanntesten Formen des passiven Vertriebs. Hier wird dem Kunden eine Dienstleistung gegen einen monatlichen Betrag angeboten. Das Prinzip für den Verkäufer ist einfach: Einmal überzeugen, lange die Kunden binden und Geld ohne großen Aufwand verdienen.

In jeder deiner Aktivitäten wirst du, unabhängig von den eben genannten Formen, auf einen der folgenden beiden Käufertypen treffen:

Wiederholungskäufer

Er kennt seinen Bedarf, die notwendigen Eigenschaften des Produktes/der Dienstleistung und ist in der Regel mit dem aktuellen Preis-/Leistungsverhältnis seines bisherigen Lieferanten zufrieden. Seine Bestellabwicklung ist auf den Status Quo ausgelegt und sein Interesse den Anbieter zu wechseln, ist äußerst gering.

Der Wiederholungskäufer wird nur dann zu einem Entscheidungskäufer, wenn er über einen längeren Zeitraum negative Erfahrungen mit seinem bisherigen Lieferanten gemacht hat.

Entscheidungskäufer

Der Entscheidungskäufer steht vor einem Problem, dass er alleine nicht lösen kann. Das bedeutet jedoch nicht, dass er keine Ahnung hat.

Häufig ist das Gegenteil der Fall. Wenn deine Kommunikation besserwisserisch wahrgenommen wird, ist die Tür schneller zu als du blinzeln kannst!

Der Entscheidungskäufer will sicher gehen, dass er mit seiner Entscheidung keinen Schaden anrichtet (auch bekannt als *loss aversion*). Erst wenn er sich dessen sicher ist, wird er sich über die Möglichkeiten und des jeweiligen Nutzens Gedanken machen.

Er holt sich zur Absicherung seiner Entscheidung Empfehlungen von anderen, ihm vertrauten Personen aus seinem beruflichen und/oder privaten Umfeld.

Neben den Vertriebsformen und Käufertypen gibt es auch noch Produkteinstufungen, die du kennen solltest.

Commodity

Commodity sind Basisprodukte, die für einen konkreten, einzigartigen Zweck konzipiert sind (z.B. Brot zum Essen). Sie erfüllen genau genommen nur einen spezifischen Nutzen für den Käufer (Brot = satt werden).

Qualität

Qualitätsprodukte und Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nachweislich besser sind als Commodity Produkte. Qualität lässt sich dabei häufig durch Zertifikate, Beglaubigungen, Referenzen und Ähnliches nachweisen.

Marke

Anders als bei der Qualität braucht die Marke keinen Nachweis für das Besserein. Eine Marke zeichnet sich durch die emotionale Bindung zwischen Käufer und Marke aus. Bekannte Marken, die über Jahrzehnte ihre Positionierung verteidigen konnten und deshalb einen höheren Preis als die Mitbewerber verlangen können, sind beispielsweise Red Bull oder Jochen Schweizer.

Luxus

Hier treffen Marke auf Qualität und eine Verkaufsstrategie, die auf Exklusivität beruht. Der Moët Champagner schmeckt nicht einzigartig, dennoch ist es ein Statussymbol, gerade weil er nicht für jeden erschwinglich ist.

Alle vier Einstufungen können innerhalb eines Produktsegmentes auftauchen. Die Einstufung findet durch die Bewertung der Interessenten und Käufer statt.

Abkürzungen

„Mehr Erfolg im B2B-Vertrieb, ohne Stress, Kaltakquise und Zeitaufwand!“. Derartige Versprechen in den sozialen Medien hören sich verlockend an. Fast so, als würde jemand die Lottozahlen voraussagen können.

Alles Quatsch!

Die in den sozialen Medien angepriesenen Methoden können dir im besten Fall beim Beziehungsaufbau mit einem potenziellen Kunden helfen. Kaufentscheidungen herbeiführen werden sie jedoch in keinem Fall.

Im Verkauf gibt es keine Abkürzungen und einfache Wege zu nachhaltigem Erfolg!

Ein großer Teil der Einkäufer bevorzugen immer noch E-Mail und Telefon als Kommunikationsmedium (Stand 2020). Am wenigsten respektiert wird dagegen die Kontaktaufnahme über die sozialen Medien (Stand 2017).

Eine verbindliche und verlässliche Geschäftsbeziehung entsteht nur durch gegenseitiges Vertrauen. Am meisten vertrauen wir dabei Menschen, die wir persönlich gut kennen. Das wissen exzellente Verkäufer und nutzen dieses Wissen für sich.

Markt

Die grundlegenden Prinzipien des Handelns mit Gütern und Dienstleistungen sind unverändert. Es gibt einen Raum, indem Angebot und Nachfrage zusammentreffen: Der Markt.

Verändert hat sich die Form des Marktes. War er früher stationär und äußerst transparent, ist er heute multidimensional und trotz aller Hilfsmittel sehr viel intransparenter für beide Seiten geworden.

Betrachten wir die Aktivitäten „Verkaufen“ und „Kaufen“ in einem „Markt“, so tauschen zwei Parteien immer Werte untereinander. Gibt es einen Konsens der beiden Akteure über die Wertgleichheit, findet der Tausch statt.

In Abb. 1 haben wir gesehen, dass jedoch nur 17 % der Handlungen auf dem „Markt“ zu Tauschgeschäften führen.

Wie erwähnt, spielen die persönliche Disposition und das jeweilige Verhalten der Akteure eine große Rolle bei der Geschäftsentwicklung. Es gibt aber auch viel banalere Gründe, weshalb ein Tauschgeschäft gar nicht zustande kommen kann:

- Der falsche Markt
- Die falsche Zeit
- Die unpassende Präsentation

Viele Unternehmen und Verkäufer betreiben einen immensen Aufwand, ihre Produkte oder Dienstleistungen im Markt zu platzieren, um irgendwann festzustellen, dass sie auf dem falschen Markt stehen.

Beantworte dir daher zuerst die folgende Frage: Wo sind deine Zielkunden?

Wenn du jetzt „Überall“ sagst, mag das theoretisch korrekt sein, erfahrungsgemäß jedoch wenig erfolgsversprechend. Es sei denn, du arbeitest für ein Unternehmen, das ein Monopol besitzt.

Exzellente Verkäufer haben eine ganz spezifische Vorstellung, welche Käufer zu ihnen und ihrem Unternehmen perfekt passen und wo sie zu finden sind.

Zielkunden-Parameter

Wen möchtest du im Markt antreffen? Damit du Klarheit bekommst, musst du folgende Fragen eindeutig für dich beantworten können:

1. Größe des Unternehmens – z.B. anhand Umsatz, Mitarbeiter, Werke, Büros, etc.
2. Unternehmenstyp und Geschäftsart
3. Umstände/Ziele – Probleme/Bedarfe/Nutzen
4. Entscheidungstreiber – sachlich, persönlich
5. Kaufprozess – Abwicklung und Wertverständnis

Markt-Parameter

Wo findest du diese Kunden? Die nachfolgenden drei Parameter, alleine oder in Kombination, haben sich in meiner Vertriebsarbeit als besonders nützlich erwiesen:

1. Areal, Stadt, Region bzw. Land
2. Branchen der Kunden
3. Märkte/Branchen der Kunden meiner Kunden

Deine persönliche Zielkundenliste darf maximal 20 Unternehmen enthalten, die noch reales Entwicklungspotenzial besitzen. Außerdem noch etwa dreimal so viele Premium-Wiederholungskäufer. Bei mehr Fokuskunden leidet die Qualität der Geschäftsbeziehungen und damit die Rentabilität.

Angebots- oder Nachfragefokus

Es gibt zwei Möglichkeiten seine Dienste oder Produkte anzubieten. Eine Möglichkeit ist, einen neuen Markt für sein Angebot zu erschaffen. Eine weitere Möglichkeit ist, die bereits vorhandene Nachfrage eines Marktes zu bedienen.

Bei der ersten Möglichkeit sprechen wir von einem Angebotsfokus, bei der zweiten von einem Nachfragefokus.

Worauf sollte sich ein Unternehmen konzentrieren? Ist der Angebotsfokus besser oder schlechter als der Nachfragefokus?

Weder noch.

Es kommt auf den Grad der Einzigartigkeit der angebotenen Produkte bzw. der angebotenen Dienstleistungen, sowie auf die Fähigkeiten des Anbieters „Markt zu machen“ an.

Der wesentliche Vorteil des Nachfragefokus ist, dass du den Markt und die Marktteilnehmer schon sehr genau kennst. Der wesentliche Nachteil ist, dass es viel Mitbewerber gibt und die Vergleichbarkeit zum Wettbewerb groß ist.

Der Angebotsfokus ist attraktiv, wenn es keinen definierten Markt für deine Leistungen gibt (Erstling) und das Geschehen für andere Marktteilnehmer einige Zeit intransparent bleibt. Die Herausforderung des Erstlings besteht darin, erst genug Frühanwender (early adopters) zu gewinnen und dann, nach erfolgreicher Positionierung des Marktes, sie nicht an Nachahmer zu verlieren.

Angebotsfokus

Viele Unternehmen und Verkäufer verfallen dem Charme des Angebotsfokus und versuchen ihren Service oder ihr Produkt entsprechend zu platzieren. Je offensichtlicher die angebotene Leistung ein Substitut (S. 22 ff) ist, desto schwieriger wird es, den angebotsorientierten Fokus erfolgreich umzusetzen.

Die einzig nachhaltige Chance ein Substitut angebotsorientiert zu verkaufen, liegt in der Markenpositionierung, dem sogenannten Branding. Um eine Marke aufzubauen und zu etablieren, benötigen Unternehmen viele Ressourcen. Eine erfolgreiche Marke in ihrer Wertigkeit hochzuhalten, ist eine sehr kosten- und zeitintensive Angelegenheit. Außerdem ist im Verkauf darauf zu achten, dass nicht jede Anfrage und jedes Angebot markenfördernd ist, sondern viele potenziell interessante Deals eher die Marke schädigen.

Nachfragefokus

Startups und Jungunternehmen wird in der Regel ein Nachfragefokus nahegelegt, da es der offensichtlich einfachere Weg zu signifikanten Umsätzen ist.

Unternehmen, die mit dem Angebotsfokus gestartet sind, verändern meistens nach einigen Jahren den Fokus auf die Nachfrage, weil sie ihre Einzigartigkeit nicht aufrechterhalten konnten oder nicht mehr in der Lage sind, den Wettbewerbsvorsprung aufrecht zu erhalten.

Beim Nachfragefokus gibt es für Verkäufer mehr Gelegenheiten für einen Geschäftsabschluss, aber auch viel mehr Chancen, den Auftrag am Ende an einen Mitbewerber zu verlieren.

Ergänzung oder Substitut

Was haben Apples kometenhafte Wiederauferstehung, Kodaks dramatischer Untergang mit Gillettes Geschäftsmodell gemeinsam?

Alle drei verdanken ihren Erfolg und/oder ihren Untergang ihrer Abgrenzung.

Wer sich rasiert weiß, dass zwei Dinge benötigt werden: Rasierer und Rasierklingen. Das eigentliche Hauptprodukt ist der Rasierer, doch ohne Klingen ist auch kein Rasieren möglich. Die Abgrenzung bei Gillette entsteht dadurch, dass wir mit dem Rasierer keine anderen Klingen verwenden können. Solange wir nicht den Rasierer tauschen, werden wir an Gillette gebunden sein.

Eine Abgrenzung durch besondere Ergänzungen zu schaffen (z.B. Apples iTunes) ist verlockend und sehr lukrativ, da das eigentliche Hauptprodukt mit geringer Marge angeboten werden kann. Mit der Ergänzung wird dann das große Geld verdient und eine erzwungene Kundenbindung hergestellt.

Doch die Medaille hat zwei Seiten.

Kodak ist an dem gleichen Prinzip zu Grunde gegangen, denn es verdiente fast 90 % seines Ertrags mit dem Verkauf von Filmen und deren Entwicklung zu Fotos. Die Alternativlosigkeit in Kodak's Geschäftsmodell führte durch die Substitutionskonkurrenz Digitalkamera und später Smartphone zum Kollaps.

Die Geschichte von Kodak ist ein Lehrstück für spektakuläre Fehlentscheidungen in einem Unternehmen.

Eine sehenswerte Reportage ist hier zu finden:
<https://www.zdf.de/dokumentation/zdfinfo-doku/firmena-am-abgrund-das-foto-unternehmen-kodak-100.html> (Stand 30.11.2023)

Bringt ein Unternehmen ein neues Produkt/Dienstleistung auf den Markt, so muss im Vorfeld eindeutig die Frage beantwortet sein:

- Ist unser Angebot eine Marktergänzung oder lediglich ein weiteres Substitut?

Gillette bietet auch Rasierschaum und Aftershave an, also Produkte, die vor- oder nachgelagert sind und gute Ergänzungen darstellen. Es sind lediglich Produktergänzungen, keine Marktergänzungen.

Bei Produktergänzungen hat der Käufer die Wahlfreiheit. Du kannst den Rasierschaum von Gillette benutzen, jedoch auch jeden anderen oder Du lässt ihn einfach weg. Du bist frei in deiner Entscheidung.

Marktergänzungen haben stets etwas Zwanghaftes und Nötigendes. Sie sind daher weder einfach zu kopieren noch vergleichbar.

Dagegen sind Substitute einfacher zu vermarkten, da die grundsätzlichen Eigenschaften und Anwendungsgebiete im Markt bekannt und leicht zugänglich sind.

Viele Unternehmen, insbesondere Startups aus dem Produktions- und Software-Bereich, denken, dass ihre Produkte Marktergänzungen sind. Das ist jedoch selten der Fall. Marktergänzungen werden vom Markt definiert, nicht von demjenigen, der etwas auf den Markt bringt.

Viele Entwicklungen scheitern, weil sie falsch positioniert werden. Manchmal aus Unwissenheit, manchmal aus Arroganz und manchmal aus dem Wunsch des Erfinders, der nächste Steve Jobs zu werden.

Wenn du mit deinem Angebot erfolgreich sein willst, musst du die beste Position kennen, aus der du mit den Käufern in Kontakt treten kannst.

Kaufbereitschaft

Nicht jeder Interessent ist auch gleich ein potenzieller Käufer. Knapp 50 % der Anfragen sind nach aktuellen Erkenntnissen keine Willensbekundungen zu einem Kauf.

Bummelnde Menschen in Ladengeschäften, stundenlanges Surfen in Web-Shops und unzählige B2B-Anfragen zur Ermittlung der aktuellen Marktpreise sind klassische Aktivitäten ohne Kaufbereitschaft.

Willingness To Pay

Oftmals haben potenzielle Käufer eine Idee, was sie benötigen. Sie legen für sich fest, was ihnen das Produkt oder die Dienstleistung wert ist. Sie haben ihre Willingness To Pay (WTP) definiert.

WTP ist der Maßstab, mit dem der Käufer den Wert eines Angebots bewertet. Nur wenn er den aufgerufenen Wert des Produktes/der Dienstleistung durch den Verkäufer anerkennt, kann ein Geschäft entstehen.

Hat der Käufer sich im Vorfeld informiert, hat er auch eine sehr genaue Vorstellung, wieviel er für eine Leistung ausgeben will.

Die Unterscheidung der Leistungsmerkmale aus anderen Angeboten interessieren ihn nicht mehr. Er ist überzeugt, dass er genau das gefunden hat, was ihm weiterhilft.

Wenn du jetzt versuchst, den potenziellen Käufer mit besseren Eigenschaften oder Leistungsmerkmalen zu überzeugen, wirst du den Auftrag in 2 von 100 Versuchen bekommen. Miese Quote, oder?

Bekommst du die Gelegenheit ein Gegenangebot zu machen, musst du den Käufer auf Entdeckungstour mitnehmen.

Du musst seine Motive und Bedürfnisse für die Auswahl des aktuellen Angebots herausfinden. Anschließend muss er, mit deiner Unterstützung, selbstwirksam die Vorzüge deines Angebots erkennen. Am besten gelingt dir das, wenn er die ungesesehenen Möglichkeiten entdeckt, die seinem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bieten und nur in deinem Angebot vorhanden sind.

Nur so hast du eine Chance den Auftrag zu besseren Konditionen zu erhalten.

Du kannst natürlich auch einfach einen niedrigeren Preis als deine Konkurrenz machen und dir ein toxisches Geschäft holen.

Willingness To Spend

„Als Familie haben wir uns dazu entschlossen, im Sommer das Haus renovieren zu lassen und währenddessen in den Urlaub zu fliegen. Wir haben gemeinsam eine Entscheidung getroffen, wofür wir meine Tantieme ausgeben werden“, sagte vor kurzem ein Freund zu mir.

Diese Willensbekundung wird auch *Willingness To Spend (WTS)* genannt: Der Wille etwas auszugeben. Dieser Wille signalisiert eine grundsätzliche Kaufbereitschaft für ein bestimmtes Vorhaben.

Gleichzeitig wissen wir beide, dass nicht jede Kaufbereitschaft auch immer mit einem Kauf endet.

Es gibt Käufer, die von einem Produkt oder einer Dienstleistung begeistert sind und den aufgerufenen Preis dafür zahlen wollen (WTP). Dennoch wartest du vergebens auf den Auftrag und jeder deiner Mitbewerber ebenso.

In derartigen Fällen ist der Käufer in der Regel kein Alleinentscheider. Er muss Überzeugungsarbeit leisten und als Verkäufer im eigenen Unternehmen agieren, um den Auftrag vergeben zu dürfen.

Damit er die Freigabe zum Kauf erhält, muss er den entsprechenden Willen zur Investition (WTS) innerhalb seines Unternehmens erzeugen.

Das ist ein Hindernis, dass der Käufer meist intern überwinden muss. Wenn die Anschaffung einen besonders hohen persönlichen Nutzen für den Käufer besitzt, wird er den Aufwand in Kauf nehmen.

Sieht er jedoch die Gefahr für sich, bei den internen Diskussionen in ein schlechtes Licht zu geraten, wird er unentschieden bleiben und schweigen.

Du kannst an dieser Stelle dem Käufer aktiv dabei helfen, dieses Hindernis erfolgreich zu überwinden und dadurch die Kaufentscheidung zu deinen Gunsten beeinflussen. Mit deinem Angebot kannst du ihm dafür eine schöne Leiter bauen (S. 96ff).

Es gibt noch andere Einflussfaktoren, die eine Rolle bei der Kaufentscheidung spielen, zutiefst menschliche Aspekte. Vereinfacht gesprochen werden bei Entscheidungsprozessen im Gehirn Areale angesprochen, die eine erhöhte Achtsamkeit produzieren. Bei der Entscheidungsfindung haben wir oftmals ein mitschwingendes Gefühl von Unsicherheit und Furcht.

Kaufentscheidung

87 % der Käufer starten mit einer mittleren bzw. sehr hohen Unsicherheit in den Kaufprozess.

Damit am Ende eine Kaufentscheidung getroffen werden kann, müssen im Verlauf der Verkaufsaktivitäten drei Unsicherheiten beseitigt werden:

1. Bewertungsprobleme
2. Informationsmangel
3. Ergebnisunsicherheit

Solange auch nur ein Hauch einer dieser Unsicherheiten besteht, ist ein Abschluss kaum zu realisieren. Der Grund dafür liegt in der menschlichen Natur, denn wir sind weniger besorgt über Verluste, die aufgrund von Unentschiedenheit entstehen als über Verluste, die aus Handlungen mit ungewissem Ausgang entstehen.

Es gibt nachgewiesenermaßen zwei Verhaltensmuster, die unsere Nicht-Handlungen begründen: *Fear of missing out (FOMO)*, also die Furcht, eine bessere Möglichkeit zu verpassen und *Fear of messing up (FOMU)*, die Furcht, etwas entscheidend zu vermasseln.

FOMO ist ein typisch menschliches Verhalten, welches wir an uns selbst häufiger beobachten können. Es beschreibt die Angst, eine bessere Möglichkeit durch den Abschluss verpassen zu können. Zweifel und Unsicherheit sind die Treiber dieses Verhaltens.

Der Klassiker: Wir sehen ein gefälliges Kleidungsstück, gehen dennoch in fünf weitere Geschäfte und kaufen am Ende nichts.

FOMU ist der Endgegner bei der Entscheidungsfindung. Die *loss aversion* nimmt die rationale und emotionale Entscheidungsfähigkeit in Geiselschaft, sofern nur der Hauch eines Zweifels besteht.

Nur die 100%ige Sicherheit das nichts schief gehen kann, lässt den Käufer aktiv handeln. Aus diesem Grund gehen 56 % der verlorengegangenen Aufträge auch nicht an den Wettbewerb, sondern landen in der Black-Box der Unentschiedenheit.

Der Klassiker: Ghosting – Der Kunde sagt: „Lassen Sie mich darüber nachdenken. Ich melde mich wieder bei Ihnen.“, und ist dann nicht mehr erreichbar. GAME OVER!

Kundenbeziehung

Eine gute Beziehung zum Kunden aufzubauen, wird häufig als der Schlüssel zum Erfolg beschrieben. Doch was ist eine gute Beziehung zum Kunden?

Es ist gewiss hilfreich, das Geschäft des Käufers und die Machtverhältnisse innerhalb seiner Organisation zu verstehen, jedoch ist es wenig ratsam, eine zu enge Beziehung zu führen.

Verkäufer, die eine sehr enge Beziehung zu ihren Käufern pflegen, sind zu Beginn sehr erfolgreich, verlieren jedoch mit zunehmender Zeit bei ihren Kunden an Durchsetzungskraft und verschenken zunehmend Erträge, um die „Freundschaft“ aufrecht zu erhalten.

Eine professionelle Geschäftsbeziehung zwischen Verkäufern und Käufern ist für beide Seiten die beste Lösung. Bei dieser Partnerschaft wird auf Augenhöhe kommuniziert und es werden auch nur Zusagen gemacht, die von beiden Seiten eingehalten werden und für beide Unternehmen von Nutzen sind.

Im Verkauf geht es um Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, sowie Verbindlichkeit und um Lösungen, die der Käufer wertschätzt.

Produkt und Preis

„Jeder braucht unsere Produkte. Wir müssen nur zu den Kunden gehen und es zu vernünftigen Preisen anbieten. Dann werden die bei uns kaufen.“, ist ein Satz, den ich mal Anfang der 2000er Jahre von einem Geschäftsführer gehört habe.

Dem ist leider nicht so. Eine aktuelle Studie von Gartner hat die neun Gründe für die Kaufentscheidung beleuchtet und dabei herausgefunden, dass zwei Aspekte nicht in den Top 9 auftauchen:

- Preis
- Produkt

Werden Absagen durch den Käufer über den Preis oder das Produkt argumentiert, kann der Verkäufer sich sicher sein, dass er im Verkaufsprozess den Kunden nicht von dem Wert seines Angebots überzeugen oder die Unsicherheit beim Käufer nicht auflösen konnte.

Preiselastizität

In jedem Markt gibt es einen unausgesprochenen Rahmen, wie niedrig oder hoch Preise sein dürfen, um als seriös zu gelten. Die Preiselastizität gibt an, in welchem Rahmen sich der Preis bewegen muss, damit

Unternehmen an einem Markt teilnehmen dürfen. Das nachfolgende Schaubild zeigt, wie sich Preise im Markt generell definieren. Die Erläuterung der Begriffe auf der rechten Seite kennst du bereits von S.13 und 14:

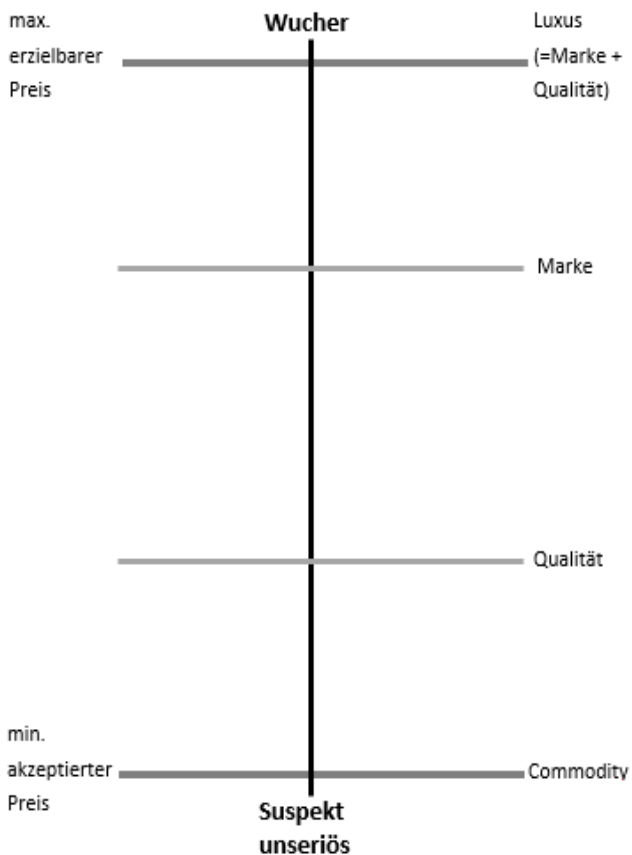


Abb.2: Preiselastizität

Reflexion

In dem Kapitel hast du Unterscheidungen kennengelernt, die dir bei der Vertriebsarbeit helfen werden. Du hast verstanden, dass du deine Märkte kennen musst, um dich richtig zu positionieren. Du kennst den Unterschied von Kaufbereitschaft und Kaufentscheidung, so dass es dir in Zukunft besser gelingen wird, den Fokus auf die lukrativen Anfragen zu setzen und nicht mehr auf die vielen Nebelkerzen hereinzufallen.

Zumindest ist das meine Annahme an dieser Stelle des Buches. Trifft meine Annahme zu?

Lege nun einmal kurz das Buch zur Seite und reflektiere deinen Verkaufsalltag mit den bisher erhaltenen Informationen:

Kannst du besser nachvollziehen, weshalb du in der Vergangenheit bestimmte Aufträge erhalten hast und weshalb sicher geglaubte Aufträge nicht zum Abschluss gekommen sind?

Prima! Das Fundament ist da und wir können weitermachen.

Im nächsten Kapitel werden wir gemeinsam das erlangte Wissen dazu nutzen, die richtigen Ziele für dich zu finden.

Wünschenswerter Zustand

One day Alice came to a fork in the road and saw a Cheshire cat in the tree, 'Which road do I take?' she asked. 'Where do you want to go?' was his response. 'I don't know,' Alice answered. 'Then' said the cat 'it doesn't matter.' (Carroll, 1865)

Was will ich mit meinem Angebot erreichen? Welchen Zustand generiere ich bei meinen Kunden nach dem Abschluss?

Studien zeigen, dass Verkäufer, die für den Einkäufer von Nutzen sind, signifikant höhere Abschlussraten haben und deutlich mehr Umsatz mit besseren Roherlösen erzielen.

Damit ein Verkäufer jedoch von Nutzen sein kann, muss er Klarheit darüber besitzen, welchen Zustand er bei seinem Gegenüber erreichen kann, rational UND emotional.

Diese Klarheit hat noch einen weiteren Vorteil: Die Qualität der zu bearbeitenden Angebote steigt, da lediglich passende Anfragen weiterverfolgt und unpassende abgesagt werden.

Dadurch steigt die eigene Produktivität und ermöglicht die Konzentration auf lohnende Geschäfte.

Wer mit einem klaren Ziel in ein Verkaufsgespräch geht, verschafft sich mit Sicherheit einen Wettbewerbsvorteil.

Botschaft

Welches Ziel verfolgt dein Unternehmen für seine Kunden, wo findest du das Ziel und wie machst du das Ziel in den Märkten verständlich?

Das Ziel eines Unternehmens findest du im Claim. Ein Claim bezieht sich stets auf das höchste Versprechen eines Unternehmens, während ein Slogan ein Produktversprechen wiedergibt.

Es gibt auch Mischformen, jedoch ist ein eindeutiger, prägnanter Claim deutlich verkaufsfördernder. Mischformen dienen eher reinen Marketingzwecken.

Welche Claims kennst du? Was ist ein eindeutiger, prägnanter Claim?

BMW möchte beispielsweise seinen Kunden „Freude am Fahren“ verschaffen, während Nike seine Kunden auffordert: „Just do it“.

BMW macht mit dem Claim der Außenwelt klar, welche Kunden das Unternehmen für sich gewinnen will: Menschen, die gerne Auto fahren, den Komfort lieben und das Auto nicht als reinen Gebrauchsgegenstand betrachten.

Etappenziele

Verkaufen wäre ein Kinderspiel, wenn nun jeder potenzielle Käufer selbstständig und engagiert zu dir kommen würde und aufgrund des Claims ein Geschäft mit dir abschließen will.

Das ist jedoch nicht der Fall. Nur weil ich mich als Käufer von einem Claim angesprochen fühle („Just do it“), werde ich nicht sofort in das nächste Sportgeschäft gehen und mich neu ausstatten. Deine Kunden werden das genauso wenig machen, selbst wenn sie sich von dem Claim deines Unternehmens angesprochen fühlen.

Angenommen jeder potenzielle Käufer fühlt sich von unserem Claim angesprochen, werden wir als gute Verkäufer nicht jeden Interessenten als Käufer haben wollen.

Warum nicht? Nur gute Geschäfte ziehen gute Geschäfte nach sich und schlechte Geschäfte bringen schlechte Geschäfte mit sich.

Neben dem permanenten Ziel deines Unternehmens, brauchst du auch persönliche Etappenziele, die du mittels deiner verkäuferischen Aktivitäten erreichen willst.

Sie dienen dir als Kompass und zeigen dir, ob du auf dem richtigen Weg bist und welche Aktivitäten als nächstes umgesetzt werden müssen.

Wer seine Ziele konkret formuliert wird die passenden Märkten für sein Angebot finden. Sind deine Ziele zudem eindeutig kundenorientiert, werden deine Chancen steigen, die attraktivsten Kunden für deine Produkte oder Dienstleistungen zu gewinnen.

Angekommen am Ende von Kapitel 3, möchte ich, dass du kurz innehältst und deine konkreten Antworten auf die folgenden beiden Fragen findest:

- Welchen Claim hat dein Unternehmen oder welcher würde deiner Meinung nach zutreffen?
- Wie kannst du den Claim für deine Kunden in deinen täglichen Vertriebsaktivitäten sichtbar machen?

Das nächste Kapitel ist vor allem für Jungunternehmer und Führungskräfte im Vertrieb gedacht. Ich zeige dir auf den nächsten Seiten, anhand einer realen Umsetzung bei einem meiner Klienten, wie sich Strategien zur Verkaufsförderung entwickeln lassen. Die Namen sind dabei frei erfunden, um keine Rückschlüsse auf meinen Klienten zuzulassen.

Wissen, worauf es ankommt

Die Müller GmbH besteht seit einigen Jahren mit ihren Produkten am Markt. Sie hat sich als solides Unternehmen am Markt platziert und viele Stammkunden gewonnen, jedoch entwickelt sich der Umsatz nur bedingt weiter.

Herr Müller möchte daher seine Vertriebsstrategie anpassen. Einerseits möchte er die Kundenzufriedenheit seiner bisherigen Kunden hochhalten, andererseits möchte er neue Kunden gewinnen.

Nachdem er und seine Vertriebsleiterin Frau Schmidt einige gemeinsame Gespräche mit mir hatten und wir das Spielfeld analysiert haben, fangen die beiden an, ihre Vertriebsstrategie zu entwickeln.

Während des gesamten Prozesses begleite ich die beiden bei der Strategieentwicklung und hinterfrage ihre Annahmen und Erkenntnisse. Die Strategie muss passen, andernfalls riskiert Herr Müller den Fortbestand seines Unternehmens. Er möchte die größtmögliche Sicherheit bei der Entwicklung und Umsetzung der Anpassung haben und hat deshalb mich zurate gezogen.

Herr Müller und Frau Schmidt möchten die Märkte nach Regionen und die Kunden nach deren Kaufverhalten definieren. Beide sind der Ansicht, dass sich damit Vertriebsaktivitäten zielgerichtet planen und umsetzen lassen.

Zunächst legen die beiden fest, wie die Märkte aufgeteilt werden. Sie entscheiden sich für eine länderspezifische Marktsegmentierung.

Marktsegmentierung



Abb.3: Marktsegmentierung

Die beiden unterteilen Europa in drei unterschiedliche Marktsegmente:

- Kernmärkte (dunkelgrün)
- Zielmärkte (hellgrün und beige)
- Sekundärmärkte (gelb)

Anschließend definieren die beiden, wie die Rahmenbedingungen für die Vertriebsaktivitäten in den einzelnen Märkten sind. Diese Rahmenbedingungen sind das Fundament für die weiteren strategischen Überlegungen.

Eine Strategie ohne Kundensegmentierung ist wenig zielführend. Herr Müller und Frau Schmidt haben zu Beginn konkret festgelegt, nach welchen Kriterien sie sich an ihren Kunden orientieren möchten (S. 40 Abs. 2).

Die beiden legen fest, welche Ziele sie im jeweiligen Markt- und Kundencluster erreichen möchten. In einer einfach verständlichen, graphischen Darstellung stellen sie die Vertriebsstrategie den Mitarbeitenden aus dem Vertrieb zur Verfügung:

Vertriebsstrategie

Dimensionen	Wiederholungskäufer (Partner)	Neukunden oder Interessenten mit Kaufbereitschaft (Freunde)	Interessenten mit Kaufinteresse oder Einkaufskäufer (Bekannte)
Kernmärkte	Pflegen	Nutzen	Ausbauen
Zielfmärkte			
Sekundärmärkte	Ausschöpfen oder Eliminieren		

Abb.4: Vertriebsstrategie

Herr Müller und Frau Schmidt analysieren und bewerten die Möglichkeiten innerhalb der potenziellen Vertriebskanäle, den zu erwartenden Kosten, sowie die zu erzielenden Preise für die Müller GmbH.

Mit ihren Erkenntnissen legen sie eine Absatzstrategie fest, die eine Idealvorstellung der angestrebten Umsätze wiedergibt:

Absatzstrategie

Absatzkanal und Kundenklasse	Partner	Freunde	Bekannte
Direktgeschäft (Bestand)	60 - 70 %	10 - 15 %	0 %
Direktgeschäft (Up-Selling)	10 - 15 %	5 - 10 %	1 - 3 %
Online-Shop	2 - 5 %	1 - 3 %	2 - 5 %

Abb.5: Absatzstrategie

Bei der Strategieentwicklung ist es notwendig den Produkt-Markt-Mix zu analysieren, um Erkenntnisse über Kaufverhalten und Preiselastizität einzelner Regionen zu erhalten.

Mittels dieser Informationen definieren Herr Müller und Frau Schmidt, auf welche Produkte sie sich fokussieren möchten, um die geplanten Umsatzsteigerungen in den jeweiligen Märkten und Absatzkanälen zu erzielen.

Die Produkte der Müller GmbH teilen sich in drei Kategorien auf. Basisprodukte, Fokusprodukte und Randprodukte.

Mit den Basisprodukten macht die Müller GmbH knapp 80% des Umsatzes und der Erträge. Die Fokusprodukte machen etwa 10% des Umsatzes, jedoch fast 20% des Ertrags, aus. Zudem sind es Produkte, die häufiger zur Neukundengewinnung beitragen und in der Vergangenheit den Markteintritt erleichterten. Die Randprodukte dagegen brachten kaum Erträge, sondern lediglich etwas Umsatz und sollten in Zukunft nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Dem Vertriebsteam wird folgende Produktstrategie daher nähergebracht:

Produktstrategie

Dimensionen	Basisprodukte	Fokusprodukte	Randprodukte
Kernmärkte	Pflegen	Ausbauen	Ausschöpfen (hohe Gewinnspannen erzielen)
Zielfmärkte	Ausbauen	Ausbauen	
Sekundärmärkte	Pflegen	Ausbauen	Ausschöpfen oder eliminieren

Abb.6: Produktstrategie

Das Vertriebsteam der Müller GmbH besteht aus sechs Mitarbeitern. Drei Mitarbeiter arbeiten im Innendienst und drei Mitarbeiter besuchen die Kunden vor Ort als Außendienstmitarbeiter.

Der letzte Schritt zur Finalisierung der Vertriebsstrategie ist daher die Verantwortlichkeiten für die Kundenentwicklung den Mitarbeitenden zuzuordnen.

Diese Zuteilung der Verantwortlichkeiten innerhalb des Vertriebs wurde in eine Betreuungsstrategie zusammengefasst, welche Frau Schmidt so im Vertriebsmeeting präsentiert:

Betreuungsstrategie

Dimensionen	Partner	Freunde	Bekannte
Kernmärkte	Lead: Außendienst 9 Kontakte je Kunde (davon 4 persönliche Besuche)	Lead: Außendienst 7 Kontakte je Kunde (davon 2 persönliche Besuche)	Lead: Innendienst 2 Kontakte je Kunde (0 persönliche Besuche)
Zielfmärkte	Lead: Außendienst 13 Kontakte je Kunde (davon 4 persönliche Besuche)	Lead: Außendienst 9 Kontakte je Kunde (davon 2 persönliche Besuche)	Lead: Innendienst 4 Kontakte je Kunde (0 persönliche Besuche)
Sekundärmärkte	Lead: Innendienst 7 Kontakte je Kunde (0 persönliche Besuche)	Lead: Innendienst 4 Kontakte je Kunde (0 persönliche Besuche)	Lead: Innendienst 1 Kontakte je Kunde (0 persönliche Besuche)

Abb.7: Betreuungsstrategie

Mit diesen Strategien, einer zielgerichteten Planung, sowie der konsequenten Umsetzung ist es der Müller GmbH gelungen, in einem hoch kompetitiven Markt, in wenigen Monaten signifikante Umsatz- und Ertragssteigerungen zu erzielen.

Zahlen, Daten und Fakten

Die Strategie beschreibt den Weg zum Ziel. Doch woher weißt du, ob du noch auf dem richtigen Weg mit dem richtigen Tempo bist?

Dazu musst du deine Aktivitäten steuern und bewerten. Hierfür ist eine stringente Vertriebssteuerung das beste Werkzeug zur Erfolgskontrolle.

Ich schreibe auf den nächsten Seiten bewusst von den Steuerungsmöglichkeiten für dich als Person und nicht über die allgemeine Steuerung von Vertriebseinheiten. Einige der Themen können auch zur Steuerung von Abteilungen genutzt werden, jedoch gibt es noch andere Werkzeuge zur Steuerung von Aktivitäten eines Teams.

Du möchtest dich selbst und deine Aktivitäten besser steuern und deine Ergebnisse aktiv beeinflussen? Dann brauchst du eine gute Steuerung deiner Vertriebsaktivitäten.

Zu einer guten Vertriebssteuerung gehören die nachfolgenden Themen:

Festlegung von Vertriebszielen

Definiere klare und messbare Ziele für dich, wie Anzahl der Kundenkontakte nach Kundengruppen, Erfolgsquoten, min./max. offene Leads, Abschlüsse pro Woche und Monat etc.

Frage dich immer: Woran erkenne ich am Montag, dass ich letzte Woche meine Aktivitäten produktiv gestaltet und umgesetzt habe?

Analyse und Segmentierung des Marktes

Verstehe deine Zielmärkte und Zielkunden genau. Segmentiere den Markt, um potenzielle Kunden besser anzusprechen und gezieltere Vertriebsbemühungen zu unternehmen.

Erkenne Saisonalitäten in den Märkten und bei Kunden, um zur richtigen Zeit auf dem richtigen Markt zu sein und mit den richtigen Kunden zu sprechen. Nutze Fachartikel und Veranstaltungen von Branchenverbänden, um deine Märkte besser zu verstehen. Spreche mit Marktteilnehmern, die sich zwar im selben Markt bewegen, jedoch keine direkte Konkurrenz für dich darstellen.

Planung und Budgetierung

Entwickle einen detaillierten Plan, der die Ressourcen und Zeitpläne zur Erreichung deiner Ziele umfasst. Lege für wiederkehrende Tätigkeiten ein Zeit-Budget fest (z.B. Kaltakquise, Warmakquise, Marktrecherche etc.), in dem sich alle Vertriebsaktivitäten abdecken lassen.

Auswahl der Vertriebskanäle

Identifiziere die effektivsten Vertriebskanäle, um deine Zielkunden zu erreichen. Dies kann den direkten Vertrieb über Telefon und persönliche Besuche, Online-Vertrieb über E-Mail oder in den sozialen Medien, Versendung von Mustern oder anderen Printprodukten etc. umfassen.

Vertriebsprozessoptimierung

Überprüfe regelmäßig, ob deine Vertriebsprozesse effizient sind und den Kundenbedürfnissen entsprechen. Automatisiere repetitive Aufgaben, um Zeit zu sparen und Fehler zu minimieren.

Verschwende keine Zeit mit Aktivitäten, die nach einer kurzen Testphase keine Erfolge nach sich ziehen. Vielleicht ist es eine gute Idee, jedoch der falsche Zeitpunkt für diese Aktivität.

Kundenbeziehungspflege

Pflege eine enge Beziehung zu deinen Kunden, um ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und langfristige Bindungen aufzubauen. Nutze hierfür regelmäßige Kommunikation und gezielte Marketingaktivitäten. Besuche Veranstaltungen, auf denen bestehende oder potenzielle Kunden sich aufhalten.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Sei bereit, deine Vertriebsstrategien und -taktiken je nach Marktbedingungen, Wettbewerbsumfeld und Kundenfeedback anzupassen. Eine zielgerichtete Vertriebssteuerung erfordert Flexibilität und die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren.

Jetzt bist du wieder am Zug:

- Welche Informationen nutzt du, um deine Aktivitäten gezielt zu steuern?
- Wie helfen dir die verwendeten Informationen, deine Erfolgsquote stetig zu erhöhen bzw. über 51% zu halten?

Falls du keine konkrete Antwort auf die zweite Frage hast, solltest du die Nutzung deiner Informationen hinterfragen. Zahlen und Daten, die dir keinen Fortschritt ermöglichen sind nutzlos und sorgen nur für Verwirrung.

Eine Frage des Charakters

Es wird viel darüber geschrieben, welche Fähigkeiten und Charaktereigenschaften ein Mensch benötigt, um als Verkäufer erfolgreich zu sein und zu bleiben.

Tatsächlich gibt es meiner Erfahrung nach nur eine Attitüde, die du als Verkäufer an den Tag legen musst. Sie ermöglicht dir exzellente Vertriebsarbeit zu leisten:

Du musst Menschen mögen und ihnen bedingungslos gegenüberzutreten können.

Schüchternheit oder Introvertiertheit sind bitte nicht mit einer Sozialphobie gleichzusetzen! Ich kenne eine Menge exzellente Verkäufer, die zurückhaltend sind und genau deshalb einen herausragenden Job als Verkäufer machen.

Wer lieber für sich bleibt und fremden Menschen bewusst aus dem Weg geht, sollte kein Verkäufer werden. Das macht irgendwann nur noch unglücklich.

Es gibt drei erlernbare Fähigkeiten, die dir helfen, erfolgreich zu sein. Nicht nur als Verkäufer. Diese Fähigkeiten stelle ich dir auf den folgenden Seiten vor.

Disziplin

Die erste Fähigkeit, die ich dir nahelegen möchte, ist Disziplin.

Was meine ich mit Disziplin?

Für mich ist Disziplin die Fähigkeit, sich selbstverpflichtend zu kontrollieren und sich an Regeln, Routinen, Vereinbarungen und Erwartungen zu halten, auch wenn die aktuelle Situation unbequem oder schwierig ist.

Es braucht Selbstbeherrschung, Durchhaltevermögen und einen starken Willen, um Versuchungen zu widerstehen, sowie Hindernisse zu überwinden.

Disziplinierte Menschen sind besser auf Herausforderung vorbereitet und agieren proaktiv. Sie lassen sich nicht aus der Ruhe bringen und schaffen es dadurch, mit mehr Sicherheit sowie Zuversicht schwierige Aufgaben zu lösen.

Durch ihren Einsatz erreichen disziplinierte Menschen bessere Ergebnisse in kürzerer Zeit. Gleichzeitig zeigen Studien, dass disziplinierte Menschen weniger Zeit für die Arbeit aufwenden und dadurch mehr Freizeit genießen.

Wissbegierde

Exzellente Verkäufer verbringen einen erheblichen Anteil ihrer Zeit damit, die passenden Unternehmen zu finden und sich perfekt auf die Käufer(gruppen) mit ihren Anforderungen vorzubereiten.

Sie analysieren und bewerten hierzu die aktuellen, sowie zukünftigen Entwicklungen in bestehenden oder potenziellen neuen Märkten. Sie beobachten die Aktivitäten der direkten und indirekten Mitbewerber. Sie suchen nach unerfüllten Kundenbedürfnissen, die sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten kurzfristig abdecken können. Exzellente Verkäufer achten sehr darauf, wie sie ihre kostbare Zeit effektiv nutzen.

Informationen über die eigenen Möglichkeiten erhalten sie von Kolleginnen und Kollegen im eigenen Unternehmen. Trends und Entwicklungen erfahren sie durch das Lesen von Fachartikeln im Internet oder Branchenmagazinen. Für neue Erkenntnisse zum Thema Verkaufen, tauschen sie sich mit anderen Verkäufern aus, hören Podcasts, lesen neue Bücher und Artikel. Zudem besuchen sie mehrmals im Jahr Seminare und/oder Veranstaltungen, um sich weiterzubilden und mit Gleichgesinnten auszutauschen.

Exzellente Verkäufer sind aktiv. Sie sind unabhängig und warten nicht darauf, dass ihnen jemand anderes Informationen zur Verfügung stellt oder ihnen sagt, was sie machen sollen. Sie sitzen gerne am Steuer und handeln aus ihrer eigenen Motivation heraus.

Sie wollen sicher gehen, dass ihre Kunden die bestmögliche Lösung und außergewöhnliche Leistungen erhalten.

Sie wollen verstehen. Deshalb stellen sie viele Fragen. Immer und überall. Fragen, die ihnen es ermöglichen, Informationen über Märkte und Möglichkeiten zu ihrem Vorteil zu nutzen. Fragen, die den Käufer unterstützen, sich sicher zu fühlen und gute Entscheidungen treffen zu können.

Wer die richtigen Fragen stellt, besitzt die Fähigkeit, den Käufer souverän durch den Kaufprozess zu begleiten und erhält als Belohnung häufiger den Zuschlag.

Aufgrund dieser Herangehensweise bekommen exzellente Verkäufer in kompetitiven Märkten häufig die wenigen, lukrativen Aufträge.

Gelassenheit

Ein Interessent taucht auf. Aktiv, mit einem konkreten Wunsch eines Produktes oder einer Dienstleistung. Er artikuliert exakt, was er haben möchte. Ihn interessiert lediglich Lieferzeit und/oder Preis.

Wie handelst du als Verkäufer mit der erlernten, professionellen Gelassenheit?

So: Du bewertest die Umstände der Anfrage, sowie ihren Wert und wenn es ein interessanter Bedarf ist, bereitest du dich vorbildlich auf die Akquise vor.

Du hättest ihm stattdessen umgehend ein Angebot gemacht? Die Wahrscheinlichkeit einen solchen Auftrag zu erhalten, ist geringer als 10 %. Was für ein frustrierendes Ergebnis. Deine Zeit und die Energie hättest du besser verwenden können.

Viel gravierender in solchen Situationen ist, dass ein Großteil dieser Interessenten nie wieder auftaucht oder noch schlimmer, dich in Zukunft lediglich als Preisindikation für die Verhandlung mit seinen bestehenden Partnern ausnutzen will.

Zur Erinnerung: 50 % der Anfragen besitzen keinerlei Kaufbereitschaft!

Studien zeigen, dass exzellente Verkäufer sich von den gewöhnlichen insbesondere dadurch unterscheiden, dass Sie

- den Bedarf hinter der Anfrage kennen
- über Fragen den Kaufprozess führen
- mehr Anfragen ablehnen als bearbeiten
- ihre Stärken und Schwächen im Marktumfeld kennen
- stets eine ungesehene Möglichkeit für ihre Kunden sehen

Fällt dir was auf? Alle drei Fähigkeiten sind für jeden Menschen von Nutzen, der im Leben etwas erreichen will und sich dabei nicht auf Glück oder das Schicksal verlassen möchte.

Disziplin, Wissbegierde und Gelassenheit unterstützen dich in allen Lebenslagen einen Schritt weiterzukommen.

Fahrer oder Beifahrer

Max ist einer meiner besten Freunde. Er ist CSO in einem Unternehmen, das massivem Konkurrenzkampf ausgesetzt ist. Sein Unternehmen befindet sich in einem vollkommenen Markt¹. Zudem schrumpft die Nachfrage seit vielen Jahren.

Der Markt hat es bisher nicht geschafft die Überkapazitäten dem stetig schrumpfenden Bedarf anzupassen. Was also herrscht, ist der pure Verdrängungskampf.

Max steckt in einem Dilemma:

Ohne eine eindeutige Strategie, mit allen dazugehörigen Konsequenzen, werden seine Mitarbeitenden im Vertrieb von den Kunden mit Preisvergleichen konfrontiert werden. Einen Auftrag gewinnt am Ende derjenige, der mit dem geringsten Roherlös die Ware liefern kann oder die Sympathien des Käufer besitzt.

¹ Vgl. William Stanley Jevons (1835-1882)

Gibt es Möglichkeiten, es anders zu machen? Definitiv ja!
Doch Obacht: Alles hat seinen Preis und alles braucht seine Zeit!

Einen Teil der Lösungen hast du möglicherweise im Kopf, nachdem du bis hierhin alles gelesen und verstanden hast. Du kennst die unterschiedlichen Bausteine, die einen erfolgreichen Verkäufer ausmachen.

Als Unternehmer oder Führungskraft im Vertrieb, hast du viele Möglichkeiten, den Vertrieb auf die nächste Stufe zu heben.

Doch welche Möglichkeiten hast du als Verkäufer, Außendienstmitarbeiter, Key-Account-Manager o.ä., wenn du die Strategien ausschließlich umsetzen und die Zielvorgaben erfüllen musst?

Glücklicherweise viele! Die Strategien in den meisten Unternehmen sind auf die eigenen Handlungen und Geschäftstätigkeiten definiert. Sie enthalten selten ein konkretes, sachdienliches Versprechen an den Kunden und sind damit alles andere als verkaufsfördernd. Dennoch gibt es viele richtig gute Verkäufer.

Lass' uns gemeinsam den Weg weitergehen, damit auch du ein exzellenter Verkäufer werden kannst.

Hebelpunkte

Hebelpunkte sind kleine Unterschiede, welche eine durch den richtigen Einsatz eine Menge bewirken. Sie können einer Situation eine völlig neue Orientierung geben. Deine Aufgabe ist es, Punkte zu erkennen, an denen du mit relativ geringem Aufwand für dich und dein Unternehmen eine große Wirkung erzielen kannst.

Im Verkauf kannst du Hebelpunkte durch Kommunikation erkennen und die offene Frage ist dabei dein stärkstes Werkzeug. Offene Fragen helfen dir im Verkaufsgespräch, Hebelwirkungen zu erzielen und den Käufer bei der Kaufentscheidung zu unterstützen.

Besonders wichtig ist das Erkennen der Hebelpunkte bei Wiederholungskäufern. Ohne Hebelwirkung zu deinen Gunsten wirst du im besten Fall den Auftrag nur zu einem schlechten Preis-/Leistungsverhältnis für dich erhalten, denn weshalb sollte ein Käufer ohne triftigen Grund seinen bisherigen Anbieter wechseln.

Sagt der Käufer beispielsweise dass zur Auswahl des Lieferanten „ein guter Preis“ wichtig ist, besteht deine Aufgabe darin, die Rahmenbedingungen für einen „guten Preis“ und nicht den vermeintlichen Wert, also den bezifferten Preis, herauszufinden.

Der bequeme Weg

Erinnerst du dich noch an die Abbildung 1 auf Seite 10?

Die besten Chancen den Umsatz zu steigern und/oder den Preis zu erhöhen, findest du bei deinen Wiederholungskäufern. Sie sind träge und wollen so einfach wie möglich an ihr Produkt bzw. ihre Dienstleistung kommen.

Dabei musst du jedoch beachten, dass du dich innerhalb der Regeln der Preiselastizität bewegst, die ich auf Seite 33 in Abbildung 2 beschrieben habe.

Missachtest du die Regeln, bist du früher oder später raus. Bist du einmal deswegen rausgeflogen, kommst du nicht mehr so schnell rein und einen möglichen Wiedereintritt lässt sich der Käufer bezahlen. Er wird Preisnachlässe verlangen und/oder kostspielige Zusagen in der Abwicklung von dir erwarten.

Die Möglichkeiten des Wachstums sind bei Wiederholungskäufern jedoch limitiert. Deine treuen Kunden kaufen möglicherweise alles bei dir, aber niemals mehr als sie benötigen.

Brauchst du mehr Wachstum, musst du einen weiteren Weg beschreiten. Den Weg des exzellenten Verkäufers.

Der exzellente Weg

Willst du über deinen bisherigen Bedarf hinauswachsen, musst du einen neuen Bedarf kreieren oder anderen etwas wegnehmen.

Den harten Weg lernen wir am besten, wenn wir uns exzellente Verkäufer und Unternehmen in hoch kompetitiven Märkten ansehen. Märkte, in denen sich Produkte und Services aller Anbieter einfach vergleichen lassen und viele Marktteilnehmer über einen immerwährenden Preiskampf klagen.

In vielen kompetitiven Märkten gibt es jedoch auch vereinzelt Unternehmen, die erfolgreich sind, ohne sich dem permanenten Preiskampf auszusetzen.

Ein Beispiel ist SNIPES. Während einige Schuhhändler in den vergangenen Jahren Insolvenz anmelden mussten, schafft es SNIPES kontinuierlich seine Umsätze und Erträge zu steigern. SNIPES ist ein Paradebeispiel für ein Unternehmen, dass eine klare Vorstellung seiner Zielmärkte sowie Zielkunden hat und dass permanent ihre Strategien weiterentwickelt, mit dem Ziel, der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein.

Es gibt auch Unternehmen, deren Positionierung, sowie Strategien weniger exzellent sind und es dennoch

schaffen, ihre Konkurrenz auf Distanz zu halten. Der einzige Grund, warum diese Unternehmen ihren Wettbewerbern einen Schritt voraus sind, liegt ausschließlich in den verbindlichen, professionellen Beziehungen zwischen deren Verkäufern und den Käufern.

Exzellente Verkäufer bauen Kundenbeziehungen auf und vermeiden gleichzeitig Geschäfte, die mit hoher Wahrscheinlichkeit nur einmal stattfinden bzw. keine wertigen Empfehlungen nach sich ziehen.

Es ist wichtig für dich zu erkennen, ob dein Interessent sich in einer Situation befindet, in der er Entscheidungskäufer oder Wiederholungskäufer ist. Die Herangehensweise, um den Kaufprozess zu begleiten und ihn am Ende erfolgreich abzuschließen, unterscheidet sich sehr stark.

Entscheidungs- oder Wiederholungskäufer ist keine Charaktereigenschaft, sondern eine Beschreibung eines Käufers, der sich in einer bestimmten Situation befindet.

Ich beschreibe dir auf den nächsten Seiten diese beiden Typen anhand ein und derselben Person, damit du die Besonderheiten verstehst und die zielgerichteten Aktivitäten für den jeweiligen Typ planen kannst.

Typ 1: Entscheidungskäufer

Frau Dietrich ist Einkäuferin und auf der Suche nach einem Lieferanten. Ihr Unternehmen hat ein neues Produkt entwickelt und braucht hierfür eine Versandverpackung. Das neue Produkt ist technisch komplex, werthaltig und sehr sensibel, daher sind die Anforderungen an den Produktschutz vorrangig. Sie weiß nicht, worauf bei der Verpackung zu achten ist. Sie braucht Hilfe und fragt bei verschiedenen Herstellern und Händlern nach einer Verpackung mit Maßen, Mengenangaben und ein paar allgemeine Informationen zum Produkt. Nichts Spezifisches, dass auf die Komplexität der Ware hinweist.

Auch du hast diese Anfrage auf dem Tisch. Als guter Verkäufer weißt du, dass es deine vorrangige Aufgabe ist, der Einkäuferin beim Finden der bestmöglichen Verpackung zu helfen.

Als erstes machst du dich darüber schlau, was das Unternehmen von Frau Dietrich überhaupt produziert und wer die Kunden des Unternehmens sind. Dabei achtest du besonders auf Schlüsselwörter, die Aufschluss über das Qualitäts- und Wertverständnis des Unternehmens geben. Falls das Unternehmen einen Claim besitzt, ist das ein möglicher Anhaltspunkt.

Deine Recherche lässt dich annehmen, dass Qualität ein wichtiger Faktor ist, jedoch auch der Preis eine Rolle spielen wird, da das Unternehmen in sehr kompetitiven Märkten agiert, in denen viel Wettbewerb vorhanden ist.

Aufgrund dieser Informationen bereitest du einen Gesprächsleitfaden für das Erst- und Zweitgespräch vor. Ziel für das Erstgespräch ist, ausreichend Gesprächszeit von Frau Dietrich zu erhalten, um Verständnisfragen über das zu versendende Produkt zu stellen.

Noch vor dem Erstgespräch bereitest du die Fragen für das Zweitgespräch vor und schätzt die Zeit ein, die ihr brauchen werdet, um alle Antworten zu ermitteln.

Nur so wird es dir gelingen, das Gespräch zielgerichtet zu führen und Frau Dietrich mit einer passenden Lösung zu helfen.

Jetzt kann es losgehen und du trittst mit Frau Dietrich in Kontakt. Wie machst du das?

Indem du sie persönlich anrufst. Auf gar keinen Fall per E-Mail den Erstkontakt aufbauen!

Alles weitere in Kapitel 8. Erst schauen wir uns noch den Wiederholungskäufer mit seinen Besonderheiten an.

Typ 2: Wiederholungskäufer

Bei der täglichen Kontrolle der Lagerbestände schlägt das Warenwirtschaftssystem Frau Dietrich vor, die Verpackung für das Top-Seller-Produkt nachzubestellen. Ein Routinevorgang für Frau Dietrich, denn alle relevanten Daten sind im System hinterlegt.

Das System schlägt die Menge und den Liefertermin vor, so dass Frau Dietrich nur den Vorschlag in eine Bestellung umwandeln und die Daten, zur elektronischen Übermittlung an den Stammlieferanten, freigeben muss. Die Bestellung ist in 30 Sekunden erledigt.

Während Frau Dietrich dies macht, erinnert sie sich an dich, den sympathischen Verkäufer, der ihr beim letzten Mal so hervorragend mit der neuen Verpackung geholfen hat. Ihr gefällt deine Verbindlichkeit und dass bisher alles reibungslos funktioniert hat.

Sie möchte dir die Gelegenheit geben, in Zukunft die Verpackung für das Top-Seller-Produkt zu liefern und schickt dir eine Anfrage mit allen Eckdaten. Mit dieser Anfrage bist du in der Lage, innerhalb von wenigen Minuten ein Angebot zu machen, was du selbstverständlich nicht machst.

Stattdessen überlegst du, was es mit der Anfrage auf sich hat. Offensichtlich ist es ein Produkt, dass bereits woanders von Frau Dietrich eingekauft wird.

Vor dem Erstgespräch machst du dir Gedanken, wie du das entgegengebrachte Vertrauen auf professionelle Weise wertschätzen kannst und welche Antworten dir fehlen, um die Motive der Anfrage zu verstehen.

Nur so wird es dir möglich sein, Frau Dietrich von einer Ausweitung der Geschäftsaktivitäten zu überzeugen, die von einer gegenseitigen Wertschätzung getragen wird und nicht durch kurzfristige Preisnachlässe.

Jetzt geht es darum, dass Vertrauen in dich zu rechtfertigen und dich als verlässlichen Partner auf Augenhöhe zu präsentieren.

Wie die Erst- und Zweitgespräche mit Entscheidungs- und Wiederholungskäufern in der Praxis erfolgreich stattfinden, werde ich dir beispielhaft in Kapitel 8 aufzeigen.

The same procedure as every day

Der Kaufprozess ist in fast allen Transaktionen identisch und es gibt nur wenige Ausnahmen, die ich bereits in der Einleitung erwähnt habe.

Der Kaufprozess besteht aus vier Phasen:

- ✓ Die Geschäftsanbahnung
- ✓ Phase 1: Aufmerksamkeit
- ✓ Phase 2: Befähigen
- ✓ Phase 3: Gestalten
- ✓ Phase 4: Abschließen

Vielleicht ist es dir aufgefallen. Ich schreibe etwas von vier Phasen und liste dann fünf auf. Die Geschäftsanbahnung hat nichts mit dem Kaufprozess zu tun. Sie ist jedoch der Initiator für einen Kaufprozess und muss daher berücksichtigt werden.

Die Gesprächsanbahnung kann durch den Verkäufer oder den Käufer initiiert werden, anders als der Kaufprozess. Dieser wird immer vom Käufer gestartet.

Du kannst einen Kaufprozess als ehrlicher und rechtschaffender Verkäufer niemals aktiv starten, außer du zwingst und manipulierst den Käufer dazu.

Die Geschäftsanbahnung ist dein Türöffner, um in den Kaufprozess des Käufers zu gelangen.

Bei bestehenden Geschäftsbeziehungen lässt uns der Käufer frühzeitig und zuvorkommend an seinem Kaufprozess teilhaben, indem er dir z.B. Anfragen sendet. Bei der Kaltakquise musst du dir dagegen erst Zutritt zum Kaufprozess verschaffen.

Bist du im Kaufprozess involviert, hast du jedoch nur den ersten Schritt gemacht. Zu diesem Zeitpunkt bist du lediglich ein Teil davon, aber noch lange nicht am Zug.

Es geht für dich darum, den Kaufprozess aktiv und zu Gunsten des Käufers steuern zu dürfen.

Etwa 40% der Verkäufer sind in der Lage, den Kaufprozess ohne weitere Hilfestellungen aktiv zu begleiten. Die anderen 60% der Verkäufer benötigen eine zusätzliche Befähigung: Sie müssen lernen, den Käufer sicher durch den Kaufprozess zu führen.

Einkäufer bezeichnen Verkäufer, die neu ins Geschäft kommen wollen, in über 80% der Fälle als aggressiv,

egoistisch und aufdringlich, zeigen aktuelle Umfragen. Dieses Verhalten der Verkäufer nimmt bei jeder weiteren Kontaktaufnahme, die nicht zu einem Abschluss führt, sogar noch zu, berichten die Käufer.

Damit sich die Käufer deiner Zielkunden bei dir verstanden und gut aufgehoben fühlen, werde ich auf den folgenden Seiten ein paar Szenarien skizzieren, die dir sicher bei der Ansprache helfen werden und dich respektvoll und wertschätzend darstellen.

Bevor wir in den Kaufprozess einsteigen, ein letzter Hinweis zum Thema Verkaufen:

Denke stets daran, dass ein Käufer, der deine Kontaktbemühungen ablehnt oder in deinem Angebot keinen Nutzen sieht, eine Geschäftsbeziehung mit dir ablehnt.

Handele stets aus geschäftlichen und nicht aus philanthropischen Motiven. Definiere dich über deine Persönlichkeit und deine Werte, nicht über Erfolg und Misserfolg bei der Gewinnung von Kunden.

Im Verkauf geht es um den Aufbau, sowie der Pflege von professionellen Geschäftsbeziehungen, nicht um die persönliche Zuneigung und Loyalität der Käufer.

Die Geschäftsanbahnung

Eine geschäftliche Transaktion benötigt immer Interaktion von zwei oder mehr Personen. Ohne Kontaktaufnahme und Kontaktpflege ist es ausgeschlossen, dass wir Geschäfte machen.

Kontaktaufnahme

Es gibt drei Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme:

- Kundeninitiative (S. 72ff)
- Kaltakquise (S. 79ff)
- Warmakquise (S. 82ff)

Viele Verkäufer haben große Schwierigkeiten mit der Kaltakquise, dabei ist sie die beste Möglichkeit lukrative Geschäfte zu generieren. Sie ist für viele Menschen eine echte emotionale Herausforderung und nur wenige Verkäufer besitzen die Fertigkeiten, eine hoch professionelle Kaltakquise durchzuführen. Eine gute Kaltakquise stellt sicher, dass sich der Käufer nicht belästigt und der Verkäufer sich nicht menschlich entwürdigt fühlt.

Die Warmakquise wird dagegen von vielen Verkäufern als ihre Komfortzone wahrgenommen, da hier bereits eine Beziehung zum Käufer aufgebaut wurde. Hier gibt es oftmals wenig zu gewinnen, dafür aber viel zu verlieren. Die Warmakquise wird leider häufig vernachlässigt, was eine jährliche Kundenabwanderungsquote von 10 bis 15% in vielen befragten Unternehmen erklärt.

Über eine Anfrage, nach einem angenehmen Gespräch mit einem bekannten Interessenten, freut sich jeder Verkäufer. Vielleicht bekommt man endlich die Gelegenheit, aus dem Interessenten einen Käufer zu machen.

Noch einmal zur Erinnerung: Bei Wiederholungskäufern ist häufig keine reale Kaufbereitschaft vorhanden, sondern es findet lediglich ein Abgleich zu den bereits vorhandenen Bedingungen statt (möglicherweise steht ein Termin mit dem aktuellen Lieferanten an).

Eine weitere Herausforderung, welche die Kontaktaufnahme mit sich bringt, ist der Einstiegszeitpunkt in den Kaufprozess. Der Kunde ist sich oftmals sicher, was er will und wieviel er bereit ist, dafür zu zahlen. Verkäufer, die versuchen den Käufer von etwas anderem zu überzeugen, sind schnell raus. Geht der Verkäufer jedoch bereitwillig auf alle Forderungen ein, sind es meistens wenig lukrative Geschäfte.

Die Kontaktaufnahme kann auf unterschiedliche Weise stattfinden. Dafür müssen mindestens zwei Personen auf irgendeinem Weg zueinander finden. Die Kontaktaufnahme kann dabei zufällig oder absichtlich entstehen.

Im Geschäftsleben gibt es nur sehr wenige Situationen, in denen der Zufall eine Rolle bei der Kontaktaufnahme spielt. Du kannst davon ausgehen, dass hinter jeder Kontaktaufnahme eine Absicht steckt.

Eine Kontaktaufnahme kann verbal oder schriftlich erfolgen und es gibt immer eine passive und eine aktive Handlung bei der Kontaktaufnahme.

Jede schriftliche Kontaktaufnahme ist eine passive Handlung, während jede verbale Ansprache eine Aktivität ist.

Bei einer Werbung oder E-Mail übernimmt der Verkäufer den passiven Part der Kontaktaufnahme. Er kann keine persönliche Verbindung zum Käufer aufbauen.

Manche Verkäufer versuchen eine Verbindung aufzubauen, in dem sie etwas kostenlos anbieten, wenn der Interessent dafür seine Daten weitergibt. Etwas das im B2B zunehmend abgelehnt wird und Verkäufer ohne Warnung ins Abseits manövriert.

Der Käufer kann aktiv werden, falls die Werbung sein Interesse weckt und Kaufinteresse entsteht. Hier liegt die Kunst darin, dem Käufer einen möglichst einfachen Zugang zur Kontaktaufnahme zu ermöglichen. Eine Buchung in deinem Online-Kalender, um mit dir in Kontakt zu treten, gehört übrigens nicht dazu. Für den Käufer fühlt es sich, berechtigterweise, falsch an, um Audienz zu bitten.

Akquise, unabhängig ob kalt oder warm, entsteht ausschließlich durch deine Initiative und deine Aktivitäten in Richtung der Käufer.

Doch bevor wir uns mit der Kontaktaufnahme mittels Akquise beschäftigen, möchte ich zunächst auf die Kontaktaufnahme durch Initiative des Kunden eingehen.

Kundeninitiative

Ein potenzieller Kunde nimmt Kontakt per E-Mail, Telefon oder in Präsenz zu dir auf.

Der Interessent taucht auf. Aktiv. Mit einem konkreten Wunsch eines Produktes oder einer Dienstleistung. Er artikuliert exakt, was er haben möchte.

Kommt dir dieses Szenario bekannt vor?

Möglicherweise. Auf Seite 54 habe ich schon einmal diese Situation beschrieben und jetzt sind wir an dem Punkt angelangt, die Bewertung der Anfrage vorzunehmen und sich auf das Gespräch vorzubereiten.

Zunächst musst du unterscheiden, wie der Kontakt zustande kam. Bei Anfragen per Telefon oder in Präsenz sind wir in der Lage ein synchrones Gespräch zu führen. Bei schriftlichen Anfragen muss diese Synchronität erst hergestellt werden.

Das bedeutet: Der potenzielle Käufer muss angerufen werden!

Natürlich kannst du auch per E-Mail antworten, dann wirst du aber nie erfahren, was der Beweggrund des Interessenten war, um bei dir anzufragen und wie du ihn bestmöglich beim Kauf unterstützen kannst.

Die Kundeninitiative ist lediglich eine Vorstufe der Akquise. Willst du deine Erfolgchancen signifikant steigern, musst du die Kundenaktivität in eine Warmakquise umwandeln.

Neudeutsch: Du musst den Lead in einen qualifizierten Lead verwandeln. Dies gelingt dir am besten durch emotionale Verbundenheit. Diese Verbundenheit schaffst du durch ein gut geführtes, persönliches Gespräch mit dem Interessenten.

Bei jeder Kontaktaufnahme geht es schlussendlich darum, eine Beziehung aufzubauen. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, entsteht eine Beziehung durch Verbindung und Vertrauen.

Eine Verbindung wird immer dann möglich, wenn wir Menschen das Gefühl haben, dass unser Gegenüber uns kennt. Dieses Gefühl wird mit zunehmender Bestätigung zu Vertrauen.

Wenn du Kunden für dich gewinnen willst, musst du sie kennen. Zeig' ihnen, dass du mit ihnen vertraut bist.

Wie? Durch eine gute Vorbereitung.

Vorbereitung

Eine gute Vorbereitung entscheidet zu 80 % über den Erfolg einer Aktivität. Marathonläufer gehen nur fit und mit ausreichend Training an den Start. Sie achten sehr darauf, dass die äußeren Bedingungen keinen Einfluss auf ihr Ergebnis haben werden.

Wann bist du das letzte Mal wirklich gut vorbereitet in ein Kundengespräch gegangen und konntest im Gesprächsverlauf hervorragend antizipieren?

Antizipation ist nur möglich, wenn du

1. dich auf das Gesagte des Kunden konzentrieren kannst und
2. schon einige Problemszenarien und deren Lösungsvarianten im Vorfeld durchgespielt hast.

Durch die Vorbereitung kannst du aufmerksam bei deinem Gegenüber bleiben und nutzt die Käuferinformationen dazu, später ein perfekt zugeschnittenes Angebot zu unterbreiten.

Unvorbereitet den Käufern das bestmögliche Angebot für seinen Bedarf anzubieten, ist so erfolgsversprechend wie beim Roulette mit minimalem Einsatz den maximalen Gewinn zu erzielen.

Wie bereits erwähnt, liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor von exzellenten Verkäufern in der Vorbereitung. Ihre Vorgehensweise zwischen Kalt- und Warmakquise unterscheidet sich dabei nur an wenigen Stellen in der Vorbereitung.

Der wesentliche Unterschied zwischen Kalt- und Warmakquise liegt im Zeitaufwand für die Recherche. In der Vorbereitung zur Kaltakquise benötigt der Verkäufer etwa sieben Mal mehr Zeit, um an relevante Informationen über das Unternehmen und den Käufer zu kommen (verglichen mit dem Zeitaufwand für einen bekannten Interessenten).

Wie bereitet sich ein exzellenter Verkäufer konkret vor?

Zunächst einmal hat er seine Zielmärkte und -kunden exakt spezifiziert (vgl. S. 18). Er legt fest, welche Zielkunden er mit welchen Themen kontaktiert. Anschließend erstellt er Kundengruppen (z.B. Branchen, Regionen, Märkte etc.) und stellt Hypothesen zu den Gruppen auf.

Kundengruppierung

Der Vorteil einer Gruppierung von Kunden liegt darin, dass einige Antworten bei allen potenziellen Kunden identisch sein werden. Das spart dir Zeit in der Vorbereitung und du kannst im Verlauf der Akquise deine Annahmen überprüfen und ggf. anpassen.

Die Zuweisung der Gruppen und Kunden sollte möglichst nach der Relevanz für deinen Erfolg stattfinden.

Es ist nichts anderes als die auf Seite 42 (Abbildung 4) beschriebene Vertriebsstrategie.

Die interessanteste Gruppe (Kernmarkt) und die darin enthaltenen wertvollsten Kunden (Wiederholungskäufer) kommen in der Akquise stets zum Schluss.

Im Umkehrschluss bedeutet es, dass du mit Interessenten in Sekundärmärkten anfängst, denn hier haben Unsicherheiten, Irrtümer und Fehler in der Ansprache weniger gravierende Auswirkungen für deine Ergebnisse.

Als nächstes stellst du Hypothesen auf, erst zum Markt, dann zum potenziellen Kunden. Die Hypothesen helfen dir, dich gezielt mit den Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen zu beschäftigen. So erhältst du eine Basis, die dem Gegenüber Vertrautheit vermittelt.

Hypothesen

Um geeignete Hypothesen aufstellen zu können, musst du die folgenden sechs Fragen in Bezug auf die erste Gruppe (in dem o.g. Beispiel Interessenten aus Sekundärmärkten) konkret beantworten können:

1. Welche gemeinsame Herausforderung haben alle Unternehmen dieser Gruppe?
2. Welche Leistungen beziehen andere Käufer dieser Gruppe bereits von uns?
3. Welche ungesehene Möglichkeit unseres Leistungsspektrums kann für Käufer interessant sein?
4. Welche Leistungen unterstützen den Käufer während und nach Abschluss des Kaufprozesses am stärksten?
5. Welche Sorgen können die Käufer haben, die sie von einer Entscheidung oder einem Wechsel abhalten?
 - FOMO
 - FOMU
6. Welche Personengruppen spielen bei ähnlichen Unternehmen eine (mit)entscheidende Rolle?

An dieser Stelle kommen häufig Einwände meiner Teilnehmer, dass sie die Fragen nicht beantworten können, ohne mit dem Käufer gesprochen zu haben.

Hier kommen die persönlichen Eigenschaften aus Kapitel 6 wieder ins Spiel: Disziplin, Wissbegierde, Gelassenheit und die Fähigkeit mit anderen Menschen zu interagieren.

Frag' doch einfach mal einen dir wohlgesonnenen Käufer aus dem gleichen oder einem ähnlichen Markt, was ihm wichtig ist, wenn heute ein neuer Verkäufer ins Büro kommen würde und mit ihm ins Geschäft kommen möchte. Geschickt und charmant gefragt, wird er dir freiwillig und ausgiebig Antworten darauf geben.

Du hast deine Kundengruppen definiert und für jede Gruppe entsprechende Hypothesen aufgestellt. Nun geht es darum, sich über die Ziele klar zu werden.

Welches Ziel möchtest du nach dem ersten Kontakt erreicht haben? Was überzeugt den Käufer, mit dir in Kontakt bleiben zu wollen?

Nur wenn es dir gelingt, eine Beziehung zum Käufer aufzubauen, wird er deinen Empfehlungen zuhören und sie berücksichtigen. Gleichzeitig musst du für dich wissen, ob sich der Aufwand lohnt, eine Beziehung zum Käufer aufzubauen, denn deine Zeit und Energie ist begrenzt und kostbar. Das ist wichtig, schließlich willst du nur wertige Aufträge holen und dich mit guten Geschäften beschäftigen.

Kaltakquise

Hier ahnt der Käufer nicht, dass du gleich anrufen wirst und er ist höchstwahrscheinlich auch überhaupt nicht daran interessiert von dir angesprochen zu werden.

Er sitzt vermutlich gerade vor einer komplexen Herausforderung, für die er bis heute Nachmittag eine Lösung präsentieren muss. Wahrscheinlich wurde er bereits den ganzen Tag durch Telefonate und E-Mails penetriert, bei dem ihm Verkäufer die perfekte Lösung für alles oder zumindest die maximale Wertsteigerung für sein Unternehmen versprechen. Und jetzt kommst du.

Welche Berechtigung hast du, den Käufer bei seiner Arbeit zu stören? Korrekt. Keine.

Dein einziges Ziel bei der Kontaktaufnahme in der Kaltakquise ist es, herauszufinden, ob der Käufer überhaupt ein grundsätzliches Kaufinteresse für dein Portfolio besitzt.

Sollten nach der Kontaktaufnahme mehr als 20% ein Erstgespräch mit dir vereinbaren, hast du einen richtig guten Job gemacht. Sind es mehr als 50%, hast du entweder eine phänomenale Ansprache erstellt oder eine miserable. Die Antwort darauf wirst du im Erstgespräch erhalten.

Bei der Kontaktaufnahme zeigt sich, wie gut die Recherche in der Vorbereitungsphase war.

Das Telefon des Käufers klingelt und am Ende der Leitung bist du:

Guten Tag Frau Pfeiffer.

Mein Name ist {Ihr Name} von {Ihr Unternehmen}. Ich möchte Ihre kostbare Zeit nur sehr kurz in Anspruch nehmen und nur eine kurze Frage stellen. Unsere Kunden, u.a. {ein vergleichbarer Kunde}, erwarten von uns {kurze Situationsbeschreibung, die du später mit den Stärken deines Unternehmens optimieren kannst (z.B. einen reibungslosen Ablauf der Bestellungen)}. Ist Ihnen das auch wichtig?

Szenario 1

Käufer antwortet mit Nein

Vielen Dank für das offene Gespräch. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

Notiert diese Erkenntnis in eure Kundendatenbank.

Vielleicht habt ihr beim nächsten Mal einen interessanteren Anknüpfungspunkt für diesen Käufer.

Szenario 2

Käufer antwortet mit Ja

Bekomme ich in einem weiteren Gespräch die Möglichkeit, mehr über ihre Anforderungen und aktuellen Herausforderungen zu erfahren?

Option a

Käufer antwortet mit Nein

Schade. Sie haben zurzeit viel zu tun und keine Zeit sich mit Optimierungen zu beschäftigen. Das verstehe ich. Vielleicht passt es ein anderes Mal besser. Vielen Dank für das offene Gespräch. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

Option b

Käufer antwortet mit Ja

Wann möchten Sie mir mehr über Ihre Situation erzählen? Meistens dauert dieses Gespräch nur 10 Minuten.

Käufer schlägt passenden Termin vor

Vielen Dank Frau Pfeiffer. Wir sprechen uns am XX.XX. um YY.YY Uhr. Darf ich Ihnen eine Bestätigung per E-Mail schicken?

Käufer antwortet mit Ja

Wohin darf ich die Bestätigung schicken?

Käufer gibt E-Mail-Adresse weiter

Vielen Dank Frau Pfeiffer. Einen erfolgreichen Arbeitstag. Bis bald.

Im Idealfall hat das Gespräch nicht länger als 120 Sekunden gedauert.

Warmakquise

Hier gibt es bereits einen Kontakt zwischen dir und dem Käufer. Die Stadien können dabei unterschiedlich sein.

Für eine erfolgreiche Warmakquise brauchst du ein relevantes Thema, über welches du mit dem Kunden sprechen kannst.

Bei der Herangehensweise unterscheide ich zwischen Interessent und Kunde. Letzterer hat bereits eine Kundennummer und Umsatz in deinem Warenwirtschaftssystem.

Der Interessent

Du hast eine Anfrage durch Kundeninitiative erhalten (vgl. S. 72ff). Hier kennt der Käufer auf jeden Fall dein Unternehmen und ist der Ansicht, dass du etwas anbieten kannst, was er sucht.

Ein Käufer, der noch nie bei dir etwas gekauft hat, ist immer ein Interessent. Dabei ist es egal, ob du bereits in der Vergangenheit schon einmal etwas angeboten oder ob du gerade die allererste Anfrage erhalten hast.

Verwende die Vorbereitung (vgl. S. 74ff) dazu, dem Interessenten zu zeigen, dass du ihn kennst und für ihn und sein Unternehmen von Nutzen bist.

Bringe zum Einstieg in das Gespräch den letzten Kontaktpunkt, sowie den Anlass deines Anrufs zur Sprache. So findet der Interessent eine Anknüpfung zu dir und es kann eine Verbindung zwischen euch entstehen. Diese Verbindung wird auch Rapport genannt.

Szenario 3

Hallo Herr Wolf.

Hier ist {Ihr Name} von {Ihr Unternehmen}. Vielen Dank für Ihre Anfrage am XX.XX. Es gibt verschiedene Möglichkeiten und ich möchte Ihnen das bestmögliche Preis-/Leistungsangebot unterbreiten.

Bekomme ich in einem weiteren Gespräch die Möglichkeit, mehr über ihre Anforderungen und aktuellen Herausforderungen zu erfahren?

Käufer antwortet mit Ja

Das weitere Gespräch verläuft wie bei der Kaltakquise, unter Option B beschrieben, ab, nur dass du nicht mehr nach der E-Mail-Adresse fragen musst.

Jetzt hast du einen Kaufinteressenten in der Pipeline. Ein Lead. Erst wenn der Käufer auch eine Kaufbereitschaft signalisiert, wird aus dem Lead ein qualifizierter Lead. Doch bis dahin hast du noch einige Gespräche mit dem Interessenten zu führen.

Der Kunde

Dieser Käufer kennt dich und einen Teil deiner Leistungen. Bei Kunden besteht unser Ziel in der Warmakquise darin, bekannte Bedarfe zu sichern und möglicherweise neue Bedarfe hinzuzugewinnen (Neudeutsch: Up-Selling).

In der Vorbereitung auf das nächste Gespräch mit dem bekannten Käufer machst du dir Gedanken darüber, welches Produkt oder welche Dienstleistung aus deinem Leistungsspektrum bzw. welcher Auftrag sich als Anknüpfungspunkt anbietet.

Da du den Käufer kennst, bringe zum Einstieg etwas persönlich Relevantes zur Sprache, dass mit großer Wahrscheinlichkeit positive Emotionen bei deinem Gegenüber auslösen.

Ein paar Beispiele:

- Bekannte Wochenendaktivität des Käufers
- Der Erfolg seiner Lieblingsmannschaft
- Gleichartige Interessen (z.B. Golfen, Kochen, Wandern etc.)

Vermeide Gesprächsthemen wie Religion, Politik, das aktuelle Weltgeschehen und Belanglosigkeiten wie das Wetter. Das ist ganz dünnes Eis, was schon manche Geschäftsbeziehung unwiderruflich zerstört hat.

Szenario 4

Hallo Herr Vogel.

*Hier ist {Ihr Name} von {Ihr Unternehmen}. Es freut mich, {positives Ereignis des Käufers erwähnen}. {**Reaktion des Käufers abwarten**}. {Das positive des gesagten zur Überleitung nutzen}. Sie nutzen {deine bestehende Leistung}. Die Möglichkeiten durch {dein potenzielles Zusatzangebot} ... {die Nützlichkeit für den Käufer und den Kunden seines Unternehmens darstellen} und damit ihrem Unternehmen einen weiteren Vorteil zu verschaffen, ist vielleicht auch für Sie von Interesse. Möchten Sie mehr darüber erfahren.*

Käufer antwortet mit Ja

Auch hier läuft das weitere Gespräch wie bei der Option B, unter Kaltakquise ab, ohne nach der E-Mail-Adresse zu fragen.

Dein Interessent oder Käufer hat mit seiner Zusage für ein Gesprächstermin lediglich sein Interesse an mehr Informationen signalisiert.

Du hast die Tür einen Spalt geöffnet. Jetzt startest du mit Phase 1 des Kaufprozesses.

Phase 1: Verstehen

Menschen mögen Menschen, die einem Aufmerksamkeit schenken und meiden Personen, die nur von sich und ihren Heldentaten sprechen. Wie sieht es bei dir aus?

Viele Verkäufer reden in der Akquise zu viel und hören nicht aufmerksam zu! Es ist der wesentliche Grund, weshalb Käufer zurecht äußerst ungern mit Verkäufern sprechen!

Es gibt aber auch die Guten. Einige Verkäufer agieren intuitiv richtig, andere haben die Bücher von Carl Rogers oder Dale Carnegie gelesen, wiederum andere haben es in exzellenten Workshops und Trainings gelernt: Dem Gegenüber seine volle Aufmerksamkeit zu schenken und seinen Ausführungen aktiv zuzuhören.

Selbst talentierten und gut geschulten Menschen fällt es dennoch gelegentlich schwer, dem Gegenüber zu folgen, weil man das Gesagte erst verarbeiten muss. Hier hilft eine gute Vorbereitung. Sie verringert die Verarbeitungszeit des Gesagten und du kannst aufmerksam bei den Ausführungen des Käufers bleiben.

Manchmal hilft auch die Einsicht, keinen Fokus oder einfach einen schlechten Tag zu haben. Das kommt vor.

Die Entdeckung

Dein Ziel in Phase 1 ist es, die Situation des Interessenten und seines Unternehmens zu verstehen.

Mit der Gesprächseröffnung schaffst du zunächst wieder den Anknüpfungspunkt zu deinem Gegenüber:

Hallo Herr Wolf.

Hier ist {Ihr Name} von {Ihr Unternehmen}. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für mich nehmen. Das weiß ich sehr zu schätzen. Zum besseren Verständnis ihrer Situation benötige ich noch einige Informationen. Darf ich Ihnen x Fragen stellen?

In der Vorbereitung hast du dir genau überlegt, was du wissen musst, um dem Käufer beim Einkaufen zu helfen. Jetzt geht es darum, die entsprechenden Fragen zu stellen.

Schreibe dir die Fragen auf, denn in der Aufregung kann es passieren, dass du die Fragen falsch formulierst und damit wenig nützliche Antworten erhältst.

Auch Einwände sind in derartigen Gesprächen zu vermeiden. Achte darauf, dass du niemals mit „Aber...“ antwortest. Wähle stattdessen folgende Überleitung zu deiner Ergänzung: „*Vielen Dank für Ihre Ausführung. An dieser Stelle würde ich gerne noch etwas ergänzen...*“.

Ebenso beginnen Verständnisfragen niemals mit „Warum...“. Fast jeder Mensch hat in der Kindheit eine Warum-Frage immer dann zu hören bekommen, wenn etwas Negatives geschehen ist. Das ist tief in unserem Unbewusstsein verankert und führt offenkundig oder zumindest unterschwellig zu einer Blockadereaktion in unseren Emotionen. Diesen Reflex willst du bei einem Interessenten auf keinen Fall hervorrufen, oder?

Ein häufig genutztes Schaubild aus meinen Workshops soll dir helfen, passende Fragen zu stellen:

Erfolgreiche Kommunikationsmuster



Abb.8: Kommunikationsmuster

Hast du all deine Informationen erhalten, musst du das Gespräch zu einem positiven Abschluss führen.

Dein Ziel ist es, einen Termin zu vereinbaren, in dem ihr über die Möglichkeiten der Leistungen sprecht:

Vielen Dank, dass Sie so offen ihr Wissen mit mir geteilt haben. Gerne würde ich Ihnen in XX Stunden/Tagen die verschiedenen Möglichkeiten zeigen, um... {die Nützlichkeit für den Käufer und den Kunden seines Unternehmens darstellen}. Wann passt es Ihnen am besten?

Glückwunsch! Du hast jemanden mit echtem Kaufinteresse identifizieren können. Nicht mehr, nicht weniger.

Du hast einen Anstusstermin auf den du dich wieder vorbereiten musst. Du hast in Phase 1 verstanden, welche Bedürfnisse der Interessent hat und welche Rahmenbedingungen vorherrschen.

In Phase 2 liegt es jetzt an dir, den Interessenten zu befähigen und damit eure Geschäftsbeziehung weiter aufzubauen.

Phase 2: Befähigen

Dein Interessent hat dir alle Informationen gegeben und erwartet im Gegenzug von dir, dass du ihn bei der Verbesserung seiner Situation unterstützt.

Dazu brauchst du einen echten Mehrwert für den Interessenten. Diesen Mehrwert wirst du nur anbieten können, wenn du ihm aus den erhaltenen Informationen eine ungesehene Möglichkeit für seinen Kontext präsentieren kannst.

Erinnerst du dich noch, was ich ab Seite 25 über die Kaufbereitschaft geschrieben habe: Mit der Kaufbereitschaft endet nicht der Kaufprozess, er startet jetzt erst!

Komme zum jetzigen Zeitpunkt bitte nicht auf die Idee, den Kaufprozess starten zu wollen. Das ist noch zu früh, um die maximale Chance auf Erfolg zu haben.

Um den größtmöglichen Erfolg sicherstellen zu können, musst du noch ein paar Hausaufgaben machen. Die erste Hausaufgabe ist die Nachbereitung der Informationen, die du von jedem deiner Kaufinteressenten erhalten hast.

Nachbereitung

Du hast viele nützliche Informationen von deinem Gegenüber erhalten. Nun geht es darum, dir selbst elementare Fragen für ein zielgerichtetes, sowie sachdienliches Folgegespräch mit dem Interessenten zu beantworten:

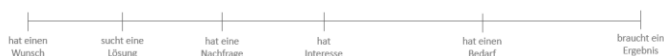
- Wer ist mein Gegenüber und welche Stellung hat er in seinem Unternehmen?
- Kann er über mein Angebot entscheiden oder benötigt er von anderen Personen die Freigabe?

Folgende Abbildung kann dir bei der Bewertung dieser Fragestellung helfen:

Interesse und Einfluss

Wer ist mein Gegenüber und was welche Stellung hat diese Person?

1. Der Grad des Interesses



2. Der Grad des Einflusses

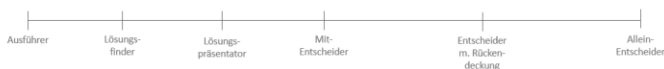


Abb.9: Interesse und Einfluss

Anschließend machst du dir über die Passung deines Leistungsspektrum mit den Anforderung des Interessenten Gedanken.

Aus den Informationen kannst du zudem gewisse Kundenerfahrungen erkennen. Diese nutzt du nun, um Anknüpfungen zu deinem Leistungsspektrum herzustellen.

Es gibt bis zu sieben Kundenerfahrungen, die ein Kunde in den sieben Phasen der Geschäftsaktivität erleben kann:

Die Kundenerfahrungen sind folgende:

1. Kundenproduktivität
2. Einfachheit
3. Leichtigkeit
4. Risikovermeidung bzw. Risikomanagement
5. Spaß und Image
6. Nachhaltigkeit
7. Umweltfreundlichkeit

Die Phasen der Geschäftsaktivität sind:

1. Kauf
2. Lieferung
3. Einrichtung
4. Nutzung
5. Ergänzung
6. Instandhaltung
7. Entsorgung

Für jede dieser 7x7-Kombinationen gibt es eine Frage, die bei der Findung von möglichen Anknüpfungspunkten helfen kann. Die Teilnehmer meiner Workshops haben diese Matrix ausgehändigt bekommen, für das Buch ist die Abbildung jedoch nicht sinnvoll darstellbar².

Du hast deine Hausaufgaben gemacht und weißt, welche Möglichkeiten es für den Aufbau einer langfristig wertschätzenden Geschäftsbeziehung gibt.

Als nächstes darfst du dir Gedanken darüber machen, welche Ziele du erreichen willst und wie daraus ein wünschenswerter Zustand im Empfinden des Käufers wird.

² Leser dieses Buches, die bisher an keinem meiner Workshops teilgenommen haben und auch keinen Workshop besuchen möchten, können dieses Schaubild anfordern. Bitte eine E-Mail an a.schulz@krintervent.de mit dem Betreff „Schaubild Anknüpfung“ schreiben.

Zielsetzung

Das Ziel eines jeden exzellenten Verkäufers ist es, dem Käufer beim Einkaufen zu helfen. Daher geht es auch im Zweitgespräch nicht um dich und dein Angebot, sondern lediglich darum, deinem Interessenten oder Käufer aufzuzeigen, welche unentdeckten Möglichkeiten sich (noch) für ihn bieten.

Bevor du ins Gespräch gehst, musst du dir darüber im Klaren sein, welche Vorteile der Käufer von einer Geschäftsbeziehung mit dir hat. Die nachfolgenden Fragen helfen dir, Klarheit für das anstehende Gespräch zu bekommen:

- In welchen Phasen der Geschäftsaktivität kann ich dem Käufer einen außergewöhnlichen Nutzen bieten?
- Welche positive(n) Erfahrung(en) soll er während der Abwicklung und nach Abschluss des Auftrags gemacht haben?
- Wie quantifiziere ich den Nutzen für den Käufer und wie versichere ich ihm das Ergebnis?

Nur was quantifizierbar ist, wird einen echten Nutzen für den Käufer darstellen und die Zusicherung des Erfolgs bringt ihn ins Handeln.

Das Zweitgespräch

Das zweite Gespräch hat andere Rahmenbedingungen als das Erstgespräch. Hier führen der Käufer und du einen Dialog, der aus gegenseitigen Verständnisfragen und klärenden Aussagen besteht. Der Redeanteil zwischen dem Käufer und dir beträgt im Idealfall 50/50 und du stellst in etwa so viele Fragen wie du Aussagen triffst.

Deine Aufgabe ist es, durch das Aufzeigen von Möglichkeiten und deren positiven Auswirkungen auf das Käuferunternehmen, einen Rahmen zu schaffen, indem du den Status Quo herausfordern kannst.

Herausfordernde Fragen und das geschickte Einstreuen von Nützlichkeiten, welche die Stärken deines Angebots unterstreichen und weg vom aktuellen Standard führen, werden dich attraktiv für den Käufer machen.

Vermeide Gegenargumente und Vergleiche mit der Konkurrenz. Bei einem Date sprichst du ja auch nicht über Dritte. Fokussiere dich auf das, was dich ausmacht und dem Käufer von Nutzen ist.

Fühlt sich der Käufer befähigt und vertraut er dir, wird er sich sicher fühlen und den Kaufprozess starten. Er wird dich teilhaben lassen, den Prozess mitzugestalten, denn ab jetzt bist du sein Experte.

Phase 3: Gestalten

Angebotserstellung

Viele Verkäufer denken, dass es keine Kunst ist, ein Angebot zu schreiben. Oftmals werden dazu die Kundendaten und die entsprechenden Artikel aus dem Warenwirtschaftssystem ausgewählt. Dann wird das Ganze mit einem Liefertermin oder Leistungstermin versehen und ab geht die (elektronische) Post.

So funktioniert es bei einem Wiederholungsauftrag. Möglicherweise auch noch, wenn der Entscheidungskäufer ein hohes Maß an Interesse und Einfluss (vgl. Abb.: 9, S. 91) hat. Dies ist bekanntermaßen jedoch nur in vier von zehn Fällen so (vgl. Abb: 1, S. 10).

Du musst dem Käufer also wieder einmal beim Einkaufen helfen. Jetzt, indem du ihn dabei unterstützt, die Einflussnehmer innerhalb seiner Organisation zu deinen Gunsten zu beeinflussen.

Systemgenerierte Angebote bieten wenig Raum für ausführliche Informationen, die es Entscheidern außerhalb des Kaufprozesses ermöglicht, dein Angebot leicht zu verstehen. An dieser Stelle darfst du eine ergänzende E-Mail schreiben, um den Käufer bei der internen Überzeugungsarbeit zu unterstützen.

Schreibe einen Text, der die wesentlichen Vorteile eurer Vereinbarung für das Käuferunternehmen beinhaltet. Achte darauf, dass du immer aus der Kundenperspektive die Sachverhalte schilderst. Mache deutlich, welche Sicherheiten es gibt, um das prognostizierte Ergebnis auch tatsächlich zu erreichen.

Vermeide so gut es geht, „Ich“, „Wir“ und „müssen“ in deinen Formulierungen. Biete zum Schluss dem Käufer an, ihn bei der Überzeugungsarbeit seiner Kollegen zu unterstützen, wenn er sich das wünscht.

Je besser du deine Recherche gemacht hast und die Gespräche geführt hast, desto klarer ist dir, wer in den Entscheidungsprozess eingebunden ist. Damit ist der Auftrag zu 99% in trockenen Tüchern. Well done!

Gelegentlich passiert auch den besten Verkäufern ein Missgeschick. dir ist etwas entgangen oder du hast nicht gemerkt, dass der Käufer intransparent bezüglich der internen Entscheidungsstrukturen war. Dann steuerst du auf eine gefährliche Klippe zu, die alle Mühe zunichtemachen kann.

Manch sicher geglaubter Auftrag stürzt dann sehenden Auges ab oder noch schlimmer, landet mit allen Details bei deinem Wettbewerber.

Gefährliche Klippen

Alles ist nach Plan verlaufen. Das Angebot ist raus. Wie vereinbart rufst du den Käufer an, um die finalen Details des Auftrags zu klären. Du bist dir sicher, dass der Käufer das Angebot bestätigt, sich für die großartige Unterstützung bedankt und dir den Auftrag avisiert.

Das Gespräch verläuft dann anders als erwartet. Kein Auftrag. Immer wieder hast du Sätze gehört, bei denen dein Gegenüber unverbindlich war.

Als gut geschulter Verkäufer, der gelernt hat, aktiv zuzuhören, hörst du Furcht, Unsicherheit, Risikoaversion und/oder Zweifel, umgehend beim Käufer heraus.

Dieses Mal hast du jedoch nicht auf die nachfolgenden Sätze geachtet und der Auftrag droht zu scheitern:

- *Können Sie mir das noch einmal genauer erklären? / Können Sie mir mehr darüber erzählen?*
- *Gibt es noch weitere Unterlagen dazu? / Schicken Sie mir bitte Muster. / Können Sie uns eine zweite Demonstration geben? / Haben Sie vergleichbare Referenzen?*
- *Ist das sicher? / Ist die Leistung 100%ig gewährleistet?*
- *Es hört sich nachvollziehbar an. / Es sieht vielversprechend aus.*
- *Können Sie mir noch einmal den Unterschied zwischen... und <Mitbewerber oder sein Produkt> erklären?*
- *Wir wussten gar nicht, dass Sie dies auch anbieten*
- *Ich benötige mehr Zeit, um mich mit dem Thema zu beschäftigen.*
- *Wir müssen die Informationen erst einmal verarbeiten. / Wir müssen die ganzen Informationen noch einmal vergleichen.*
- *Wir haben noch intern Klärungsbedarf.*

- *Welchen ROI werden wir damit erzielen? Wie zuverlässig ist ihre Zusage und welche Garantien gibt es dafür?*
- *Wir müssen auf jeden Fall im Vorfeld sicherstellen, dass es funktioniert.*
- *Es wäre eine große Investition für diese(s)... im Vergleich zu früheren Investitionen. / Es wäre eine riskante Veränderung für dieses Projekt.*
- *Ich kann mir nur schwer vorstellen, dass es bei uns so funktionieren wird.*
- *Wir werden uns in Kürze zusammensetzen, die offenen Punkte besprechen und eine Entscheidung treffen.*
- *Im Moment sind unsere Ressourcen knapp. Wir haben verstanden, wie wir mit Ihrer Lösung Zeit gewinnen. Wir prüfen gerade, woher wir die Ressourcen nehmen können.*
- *Ich bin total überzeugt, muss aber meine(n) Vorgesetzte(n) noch überzeugen.*
- *Wir sind noch in der Entscheidungsfindung, aber wenn wir eine Entscheidung getroffen haben, dann ziehen wir es auch durch!*
- *Wir müssen uns sicher sein, dass die Lösung für uns passt.*

Diese Formulierungen können in allen Phasen des Kaufprozesses auftauchen und bei dir sollten alle Alarmglocken schrillen, wenn du einen dieser Sätze hörst.

Einfach weiterzumachen, führt am Ende zu nichts. Du musst den Sachverhalt klären. Ohne Vorwürfe oder Druck auszuüben. Ebenso ist es Schwachsinn Verluste oder gar Katastrophen herbeizureden. Außer du willst die Beziehung ein für alle Mal zerstören.

Ein letzter Rettungsversuch

Was kannst Du jetzt noch machen, um die Beziehung und den Auftrag zu retten?

Nutze deine Fähigkeit, mit Gelassenheit auf die Situation zu reagieren. Wir sprechen von professionellen Beziehungen, in denen es niemals darum geht, wer Recht oder Schuld hat. Scheitert ein Auftrag, hat der Käufer andere Vorstellungen als du gehabt und das ist auch in Ordnung.

Möchtest du die Beziehung zum Käufer aufrechterhalten und einen letzten Versuch starten den Auftrag zu retten, gibt es nur eine sinnvolle Möglichkeit dies zu tun:

Gehe in die direkte Kommunikation mit dem Käufer und beschreibe ihm die Situation, wie sie sich für dich darstellt und anfühlt. Gewaltfrei und wertschätzend.

Eine mögliche Formulierung für eine anspruchsvolle Situation in Phase 3 möchte ich dir aufzeigen:

Ich habe den Eindruck, dass Sie an irgendeinem Punkt das Interesse an einer Zusammenarbeit verloren haben. Wo habe ich Ihnen ein Gefühl der Unsicherheit vermittelt oder wessen Bedürfnisse habe ich im Entscheidungsprozess nicht berücksichtigt?

Sollte sich der Käufer auf deinen Rettungsversuch einlassen, bedeutet es, in acht von zehn Fällen, für dich wieder in Phase 1 oder 2 zu beginnen und das alles noch einmal durchzugehen.

Berücksichtige den Aufwand, der hinter solch einer Rettungsaktion steckt. Es wird dich noch einmal einige Stunden Zeit kosten, die du investieren musst, um wieder zum Ende der Phase 3 zu gelangen. Ohne Gewähr, dass der Käufer während des Prozesses völlig transparent dir gegenüber agiert.

Aus eigener Erfahrung kann ich nur empfehlen, sehr genau zu prüfen, ob sich die Rettungsaktion lohnt. Nicht nur in Bezug auf diesen einen Auftrag, sondern mit Blick auf eine langfristige Geschäftsbeziehung, die von beiden Seiten gleichermaßen wertgeschätzt und aktiv gepflegt wird.

Phase 4: Abschließen

Du hast den Auftrag erhalten und der Käufer ist glücklich. Bitte jetzt nicht zurücklehnen und sich feiern, denn der Kaufprozess ist noch nicht abgeschlossen.

Bei einem Startup oder Jungunternehmen hat zu Beginn jeder Auftrag eine besondere Bedeutung. Die jungen Unternehmer wissen, dass die Geschäftsbeziehung zu Beginn sehr fragil ist. Die Käufer haben eine hohe Erwartungshaltung und zu viele Mängel im Kaufprozess können sich fatal auf die Beziehung auswirken.

Bei etablierten Unternehmen sieht es dagegen anders aus. Da wird gefühlt jeder Auftrag gleichbehandelt und bearbeitet.

Als exzellenter Verkäufer, egal ob in einem Startup oder Traditionsunternehmen, bewertest du jede Bestellung deiner Käufer individuell.

Manche Aufträge winkst du in Sekunden durch, weil alles, was routinemäßig von den Kollegen im Unternehmen erledigt wird, den Käufer zufriedenstellt.

Bei anderen Aufträgen siehst du es als deine Verantwortung, die Kollegen auf bestimmte Kundenanforderungen respektvoll hinzuweisen.

Dann gibt es noch die Neukunden und neu gewonnene Bedarfe bei Bestandskunden.

Hier hast du während des Verkaufsprozesses dem Käufer gegenüber Zusicherungen gemacht und deren Einhaltung sind für dich persönlich relevant.

Als exzellenter Verkäufer möchtest du sichergehen, dass der Käufer dich als verlässlich und verbindlich wahrnimmt. Du weißt, sollte etwas schief gehen, wird er dich dafür verantwortlich machen und nicht das Unternehmen.

Deine Aufgabe ist es, bis zur Rechnungsstellung sicherzustellen, dass der Auftrag wie vereinbart innerhalb deines Unternehmens abgewickelt und alle Zusagen eingehalten werden.

Danach ist der Käufer am Zug, seine Versprechen einzuhalten und die Rechnung zu bezahlen, sowie den nächsten Bedarf bei dir zu platzieren.

Ist die Rechnung vom Kunden bezahlt, ist nur noch eine letzte Aufgabe zu diesem Auftrag zu erledigen:

Feiere deine Kollegen und dich für den großartigen Job, den ihr alle gemeinsam erledigt habt!

Aber bitte nur kurz, denn es gibt noch viele Käufer, denen beim Einkaufen geholfen werden kann und muss.

Nicht nur der Kaufprozess ist nun endgültig abgeschlossen, sondern auch dieses Buch findet allmählich sein Ende. Ich hoffe, dass du viele wertvolle Impulse für deine tägliche Arbeit als Verkäufer mitnehmen kannst und dass du mit der gleichen Freude deine Kunden betreust, wie ich es jeden Tag mache.

Vielen Dank für dein Interesse und deinen Beitrag für ein besseres Ansehen von Verkäufern.

Verkaufen in aller Kürze – Eine Übersicht

Verkaufen bedeutet, dem Käufer beim Kaufen zu unterstützen. D.h.

1. Situation verstehen
 - *Was gilt es zu auflösen*
 - *Welchen Zustand will der Käufer erreichen*
 - *Bestehende Verpflichtungen erkennen*
 - *Entscheidungsträger und –prozess verstehen*
2. Bedürfnisse erkennen
 - *Gründe für den Kaufwunsch*
 - *Anliegen, die erfüllt werden müssen*
3. Auswirkungen darstellen
 - *Verpflichtungen*
 - *Untätigkeitskosten*
 - *Zeit- und Ressourcenaufwand*
4. Nutzen präsentieren
 - *Was verbessert es in der Gegenwart*
 - *Was verbessert es in der Zukunft*
 - *In welchen Phasen entsteht welcher Nutzen*

Szenarien zur Übung

Szenario 1

Ein **bestehender Kunde** nimmt Kontakt per E-Mail zu dir auf. Mit einem konkreten Wunsch eines Produktes oder einer Dienstleistung. Er artikuliert exakt, was er haben möchte.

Aufgabe:

1. Bereite dich auf das Gespräch vor
2. Antworte dem Kunden

Szenario 2

Ein **bestehender Kunde** nimmt Kontakt per E-Mail zu dir auf. Mit sucht nach einer Lösung, weil das bisher eingesetzte Produkt den Anforderungen nicht entspricht.

Aufgabe:

1. Bereite dich auf das Gespräch vor
2. Kläre den Bedarf des Kunden

Szenario 3

Ein guter Kunde hat die letzte Rechnung nicht pünktlich gezahlt.

Aufgabe:

1. Informiere den Kunden über diesen Sachverhalt

Szenario 4

Ein **bestehender Kunde** braucht dringend ein Teil geliefert, jedoch ist die Ware kurzfristig nicht verfügbar.

Aufgabe:

1. Bereite dich auf das Gespräch vor
2. Informiere den Kunden über eure Nichtverfügbarkeit

Szenario 5

Ein **unbekanntes Unternehmen** nimmt Kontakt per E-Mail zu dir auf. Mit einem konkreten Wunsch eines Produktes oder einer Dienstleistung. Der Käufer artikuliert exakt, was er haben möchte.

Aufgabe:

1. Bereite dich auf das Gespräch vor
2. Antworte dem Kunden

Szenario 6

Ein **Interessent** nimmt Kontakt per E-Mail zu dir auf. Er sucht nach einer Lösung, weil das bisher eingesetzte Produkt den Anforderungen nicht mehr entspricht.

Aufgabe:

1. Bereite dich auf das Gespräch vor
2. Kläre den Bedarf des Kunden

Szenario 7

Ein **Interessent** braucht dringend ein Teil, welches er sonst immer beim Mitbewerber kauft. Jedoch kannst auch du gerade dieses Teil in der exakten Ausführung nicht kurzfristig besorgen.

Aufgabe:

1. Bereite dich auf das Gespräch vor
2. Informiere den Kunden über eure Nichtverfügbarkeit

Szenario 8

Du hast ein Unternehmen gefunden, dass eure Produkte benötigt und aus deiner Sicht perfekt zu euch passen würde. Du möchtest dieses Unternehmen als dein Kunden gewinnen.

Aufgabe:

1. Bereite dich auf das Gespräch vor
2. Trete mit dem Unternehmen in Kontakt

Szenario 9

Du hast vor einigen Tagen ein Angebot verschickt und möchtest mehr zu dem Status wissen.

Aufgabe:

1. Bereite dich auf das Gespräch vor
2. Trete mit dem Unternehmen in Kontakt

Szenario 10

Du hast eine Absage für ein lukratives Angebot erhalten und willst wissen, weshalb.

Aufgabe:

1. Berechne dich auf das Gespräch vor
2. Trete mit dem Unternehmen in Kontakt

Szenario 11

Du hast vor einigen Tagen ein Angebot verschickt und erhältst jetzt einen Anruf, bei dem der Käufer behauptet, dass du 25% zu teuer bist.

Aufgabe:

1. Führe das Gespräch und schaffe ein relevantes Ergebnis für dich

Empfehlungen

Bücher

- Sell Without Selling Out (englisch) von Andy Paul
- The Challenger Sale (engl.) von Matthew Dixon
- The JOLT Effect (engl.) von Matthew Dixon und Ted McKenna
- Sell Different! (engl.) von Lee B. Salz
- To Sell Is Human (engl.) von Daniel Pink
- Sales Management. Simplified (engl.) von Mike Weinberg
- A Mind for Sales (engl.) von Mark Hunter
- Elite Sales Strategies (engl.) von Anthony Iannarino
- A New Way to Think (engl.) von Roger L. Martin
- Better, Simpler Strategy (engl.) von Felix Oberholzer-Gee
- Schnelles Denken, langsames Denken von Daniel Kahneman
- Wie man Freunde gewinnt von Dale Carnegie
- Crucial Conversations (engl.) von Joseph Grenny und andere
- Natürliche Entscheidungsprozesse von Gary Klein

Podcasts

- HBR on Strategy
- The Win Rate Podcast
- Sales Strategy & Enablement
- Neues aus der Managementforschung in 220 Sekunden

Studien

- <https://www.thetimetowin.com/>
- <https://www.zhaw.ch/de/medien/medienmitteilungen/detailansicht-medienmitteilung/event-news/guter-kundenservice-ist-wichtiger-als-der-preis/>
- https://www.pidas.com/whitepaper-und-studien/kundenservice-benchmark-studie-2020?utm_campaign=Benchmark-Studie+2020&utm_source=intre&utm_medium=newsartikel
- diverse Gartner-Studien (s. <https://www.gartner.com/en>)
- diverse Studien von Simon Kucher (s. <https://www.simon-kucher.com/de>)

Danksagungen

Last but not least möchte ich mich bei den Menschen bedanken, die auf die eine oder andere Art an diesem Buch mitgewirkt haben.

Als erstes möchte ich mich bei meiner Tochter Sophie und meiner Frau Jenny bedanken. Neben der vielen Rechtsschreib- und Grammatikfehler haben die beiden auch Logiklücken aufgedeckt und den Inhalt dadurch überhaupt erst verständlich gemacht.

Ganz großen Dank an Christian, der mir mit seinen Tipps es ermöglicht hat, mein Wissen in Buchform zu präsentieren und zudem als Erstleser auch noch einige Unstimmigkeiten entdeckt hat.

Für die kritische Betrachtung des Inhalts möchte ich mich besonders bei den Vertriebsprofis aus meinem Umfeld bedanken. Martin, Jan und Lukasz, ihr wart mir eine große Hilfe bei der inhaltlichen Überprüfung meiner Verkaufsthesen und Methodiken.

Raum für deine Gedanken / Erkenntnisse

Über den Autor

Bei der Gestaltung und Umsetzung von wirksamen Veränderungen in Unternehmen gehört Andreas Schulz zu den Top-Experten.

Sein Ansatz mittels inkrementeller Innovationen Risiken zu minieren, sowie die wirtschaftliche Situation auf der Ertragsseite (Top Line) zu verbessern, unterscheidet seine Herangehensweise von der gängigen Praxis.

Seine Klienten sind mittelständische Unternehmen, deren Geschäftsführung zielgerichtete Strategien entwickeln und sachdienliche Entscheidungen unter unsicheren Bedingungen treffen müssen.

Teams werden von ihm befähigt, wirksame Veränderungsmaßnahmen zu gestalten und diese eigenverantwortlich umzusetzen oder in veränderten, hoch kompetitiven Märkten bessere Leistungen als die Mitbewerber zu erbringen.

In besonders schwierigen Situation agiert Andreas Schulz auch als Geschäftsführer oder Verkaufsleiter ad Interim, um das Management in anspruchsvollen Situationen zu unterstützen.