Studienmitarbeit durch Daniel Schwarzenbach Consulting GmbH e-mail: daniel.schwarzenbach@nautilus-nine.com

Vertrieb 2005: Ahnungslose Blender?

STUDIE. Vertriebsorganisationen im Business-to-Business-Geschäft legen zu viel Wert auf Sozialkompetenz und achten zu wenig auf Fachwissen und Branchenerfahrung sowie Beratungs-Know-how. Die Auftraggeber wünschen es sich gerade umgekehrt – das ist das Ergebnis einer aktuellen Studie der Schweizer Unternehmensberatung Infoteam Sales Process Consulting AG. »wirtschaft & weiterbildung« fasst die Studie zusammen und zeigt Wege auf, wie aus durchschnittlichen Außendienstlern kundenorientierte Berater werden können.

Studienmitarbeit durch Daniel Schwarzenbach Consulting GmbH e-mail: daniel.schwarzenbach@nautilus-nine.com

W&W-SERIE

Verkaufstraining heute

Teil 1 (in diesem Heft 06/2005)
- Neue Studie über die Anforderungen der Kunden an Außendienstmitarbeiter
- Round-Table mit Top-Trainern

Teil 2 (im nächsten Heft 07/2005)
- Neue Verhaltensanalyse: Was durchschnittliche Verkäufer den Spitzenprofis unbedingt nachmachen sollten
- Was steckt hinter »Best of 55«, der Olympiade der Verkaufsexperten?

»Ein guter Verkäufer kann alles verkaufen«, lautet ein geflügeltes Wort im Vertrieb. Das trifft insofern zu, als im erfolgreichen Verkauf Eigenschaften zum Tragen kommen, die ungeachtet der zu verkaufenden Produkte immer wieder benötigt werden. Das kann aber nicht bedeuten, dass ein guter Verkäufer von einem Tag auf den anderen statt Telefonanlagen ebenso erfolgreich Elektromotoren verkaufen kann. Denn an erster Stelle der Kundenanforderungen steht eindeutig die Fachkompetenz des Verkäufers. 63 Prozent der von der Infoteam AG befragten Auftraggebern erwarten, dass sich der Verkäufer gut mit der Produktpalette seines Unternehmens auskennt. Er muss während des gesamten Verkaufsprozesses in der Lage sein, auf Fragen des Kunden präzise zu antworten, die angebotene Lösung seinen Wünschen anzupassen und ihn kompetent zu beraten. Ein Verkäufer, der ständig in der Fachabteilung nachfragt, tritt beim Kunden nicht überzeugend auf. Ein Verkäufer, der eine scheinbar kompetente Antwort gibt, die jedoch nicht mit der Realität übereinstimmt, verliert das Vertrauen des Kunden. Unzufriedenheit ist vorprogrammiert, wenn sich die Versprechen des Verkäufers nicht umsetzen lassen.

Der Verkäufer muss sich in der Branche seiner Kunden auskennen

Die Anbieter unterschätzen die Bedeutung der Fachkompetenz aus Kundensicht. Nur 17 Prozent geben spontan an, dass der Kunde diese Fähigkeit vom Verkäufer erwarte. Auf die Frage, welche Fähigkeiten bei der Rekrutierung neuer Vertriebsmitarbeiter besonders berücksichtigt werden, nennt nur ein knappes Zehntel der befragten Anbieter Fachkenntnisse. Diese Diskrepanz erklärt, warum der Handlungsbedarf in diesem Bereich besonders hoch ist. Aus der Sicht der Kunden ist die Fachkompetenz des Verkäufers einer der beiden Punkte, bei denen am meisten Verbesserungsbedarf besteht. 19 Prozent wünschen sich von ihren Anbietern kompetentere Vertriebsmitarbeiter.

Noch größer ist der Verbesserungsbedarf beim Verständnis des Verkäufers für das Geschäft und die Bedürfnisse des Kunden. 39 Prozent der Kunden sind unzufrieden. Auch hier klaffen die Prioritäten der Kunden und der Anbieter stark auseinander. 48 Prozent der Kunden erwarten vom Vertreter der Anbieterseite, dass er sich nicht nur mit den eigenen Produkten, sondern auch mit dem Geschäft und der Branche des Kunden auskennt, um seine spezifischen Bedürfnisse verstehen zu können. Immerhin geht die Einschätzung der Anbieter bezüglich der Kundenwünsche in die richtige Richtung. Auch hier wird das Verständnis für das Geschäft und die Bedürfnisse des Kunden an zweiter Stelle genannt. Dennoch achten nur 15 Prozent der Anbieter bei der Rekrutierung neuer Verkäufer auf Kenntnisse der Kundenbranche. Der hohe Verbesserungsbedarf, den die Kunden in diesem Bereich anmelden, zeigt aber, dass es nicht ausreicht, solche Kenntnisse erst »on-the-job« zu erwerben. Fehlen die elementaren Kenntnisse über die Branche des Kunden, kann der Verkäufer diesen auch nicht in seiner eigenen Sprache ansprechen – eine Fähigkeit, die von großer Bedeutung für den Verkaufsprozess ist. Mangelnde Kompetenz in diesen beiden wichtigsten Punkten – der Fachkompetenz bezüglich des eigenen Angebots und der Kenntnis des Kundengeschäfts – bedingen sich gegenseitig. Lässt die Fachkompetenz des Verkäufers zu wünschen übrig, wird es ihm ohne Unterstützung anderer Mitarbeiter unmöglich sein, auf die speziellen Bedürfnisse des Kunden zu reagieren. Umgekehrt laufen die Kenntnisse der eigenen Produktpalette eines fachkompetenten Verkäufers ins Leere, wenn er nicht in der Lage ist, sein Angebot auf das Geschäft des Kunden abzustimmen. Beide Schlüsselkompetenzen sind unerlässlich, um den Kunden gut zu beraten.

Der Kunde will keine Blender

Fast ein Fünftel der befragten Kunden nennt Beratungskompetenz und kreatives Denken als wichtige Fähigkeit des Verkäufers. Auch hier wissen die Anbieter um die Bedeutung dieser Eigenschaften, legen aber bei der Mitarbeiterrekru- →

INTERESSEN

Was zeichnet einen guten ersten Besuch aus?

Aus der Sicht der Kunden	Aus der Sicht der Anbieter
1. Der Verkäufer ist gut auf das Gespräch vorbereitet	1. Der Verkäufer versteht die Bedürfnisse des Kunden
2. Der Kunde fühlt sich gut verstanden	2. Es werden gemeinsam klare nächste Schritte vereinbart
3. Der Verkäufer versteht das Geschäft und die Branche des Kunden	3. Der Verkäufer ist gut auf das Gespräch vorbereitet
4. Der Kunde erhält keine allgemeinen, sondern auf seinen Bedarf zugeschnittene Informationen	4. Verkaufschancen werden identifiziert und qualifiziert
5. Es werden gemeinsam klare nächste Schritte vereinbart	5. Der Verkäufer nimmt eher die Rolle des Zuhörers und weniger die des Präsentierenden ein
6. Der Verkäufer demonstriert Fachkompetenz	6. Der Kunde erhält keine allgemeinen, sondern auf seinen Bedarf zugeschnittene Informationen
7. Die Lösung wird gemeinsam erarbeitet	7. Der Verkäufer versteht das Geschäft und die Branche des Kunden
8. Der Nutzen der Lösung wird herausgearbeitet und quantifiziert.	8. Der Nutzen der Lösung wird herausgearbeitet und quantifiziert.

Quelle: Infoteam

Studienmitarbeit durch Daniel Schwarzenbach Consulting GmbH e-mail: daniel.schwarzenbach@nautilus-nine.com

EXECUTIVE SUMMARY

Sieben Anforderungen an Verkaufsprofis

Undurchsichtige Interessenslagen: Verkäufer sollten sich auf die Mitglieder von Einkaufsgremien individuell einstellen.

B2B-VERKAUF. Anfang 2005 befragte die Infoteam Sales Process Consulting AG (www.infoteam-consulting.com), Zürich, ein international tätiges, auf die Optimierung des Business-to-Business-Verkaufsprozesses (B2B) spezialisiertes Consulting- und Trainingsunternehmen, über 120 Vertriebsorganisationen zu den vermeintlichen Erfolgsfaktoren ihres Verkaufsprozesses.

Danach wurden fast 200 Führungskräfte der wichtigsten Kunden besagter Vertriebsorganisationen anonym vom Marktforschungsinstitut Forsa interviewt, was sie vom Verkaufstalent ihrer derzeitigen oder potenziellen Lieferanten halten.

Diese Studie bietet den im Business-to-Business-Selling aktiven Anbietern die einmalige Gelegenheit, in die Köpfe ihrer Kunden zu schauen. Sie schafft Klarheit über deren tatsächliche Erwartungen, die sich folgendermaßen zusammenfassen lassen:

1. Der Verkäufer sollte Branchenprofi und Berater sein.

Umfassendes Wissen über die eigenen Produkte und Lösungen sowie ein tiefes Verständnis der Branche und der Bedürfnisse des Kunden stehen an erster Stelle. Die Anbieter müssen die Rekrutierung von Vertriebsmitarbeitern stärker an solchen Kompetenzen orientierten, denn die Kunden sind mit diesen beiden Aspekten alles andere als zufrieden!

2. Kundenbedarf als Türöffner nutzen.

Um einen Besuchstermin bei einem potenziellen Kunden gewährt zu bekommen, muss der Außendienstler beim Kunden einen expliziten Bedarf ansprechen. Aus diesem Grund ist eine gründliche Recherche der möglichen Kundenbedürfnisse schon vor (!) dem ersten Anruf unabdingbar.

3. Beim ersten Besuch bereits mit Kundenkenntnis punkten.

Beim ersten Besuch zählt – stärker noch als die Fachkompetenz des Verkäufers – die Fähigkeit, die Bedürfnisse des Kunden zu verstehen und ihm zu vermitteln, dass man sich mit seinen spezifischen Problemen auseinander setzt. Viele Kunden fühlen sich allerdings von den Anbietern im Erstgespräch nicht verstanden. Der Zufriedenheitsgrad der Kunden ist in dieser Phase des Verkaufsprozesses am niedrigsten. Nur elf Prozent sehen keinen Verbesserungsbedarf bei den Anbietern.

4. Das schriftliche Angebot sollte Leistung und Preis auf einen Blick bieten.

Weder die Führungskräfte im Einkauf, geschweige das Topmanagement, möchten sich in dieser Phase mit langatmigen Schriftstücken auseinander setzen, bei denen die Kerninformationen schwer zu finden sind. Übersichtlichkeit und eine klare Darstellung von Leistung und Preis lauten hier die Forderungen der Kunden. Außerdem gehört eine verständliche Zusammenfassung auf jeden Fall zu einem guten schriftlichen Angebot, da der Projektverantwortliche auf Kundenseite die potenziellen Lösungen und Anbieter vor einer Entscheidung auch intern präsentieren muss.

5. Keine Selbstdarstellung bei der Angebotspräsentation.

Bei der Angebotspräsentation vermissen viele Kunden den kundenspezifischen Nutzen. Stattdessen konzentrieren sich die Anbieter oft zu stark auf die selbstverliebte Darstellung ihres gesamten Unternehmens. Kürzer soll die Präsentation aus der Sicht der Kunden sein und verständlicher, was darauf schließen lässt, dass viele Anbieter den Kunden nicht in seiner eigenen Sprache ansprechen.

6. Für saubere Auftragserfüllung sorgen.

Nur wenige Verkäufer prüfen nach, ob der versprochene Nutzen für den Kunden auch tatsächlich realisiert wurde. Es bedarf einer systematischen Projektübergabe vom Verkauf an die operative Seite des Anbieters, die einen kompletten Informationstransfer mit einschließt. Unzufriedenheit generiert keine Folgegeschäfte.

7. Aus Fehlern lernen.

Nur sieben Prozent der Anbieter nutzen derzeit die Analyse von Absagegründen systematisch, um den Verkaufsprozess zu verbessern. Die Gründe, warum ein Auftrag gewonnen oder verloren wurde, zeigen, wo ein Anbieter ansetzen muss, um erfolgreicher zu werden. Meist haben die Anbieter ihre Wettbewerber nicht genug im Blick. Die bessere Lösung eines Wettbewerbers ist der häufigste Grund für eine Absage oder einen Anbieterwechsel. Allerdings neigen die Anbieter dazu, Absagen eher mit Faktoren, die sich ihrer Einflussnahme entziehen, zu begründen, während Zusagen häufig als Ergebnis ihrer guten Arbeit bewertet werden.

➔ tierung noch zu wenig Wert darauf. Da der Kunde neue Ideen erwartet, sollte das Management des Anbieters kreatives Denken fördern. Oft sieht die operative Seite der Anbieter die Kreativität und Flexibilität, die im Verkauf vom Kunden gefordert wird, allerdings weniger gern. Für die Mitarbeiter in der Auftragsabwicklung ist es natürlich einfacher und effizienter, mit Standardlösungen zu operieren. Jeder Anbieter muss intern Klarheit schaffen, inwieweit er bereit ist, von seinem Standard abzuweichen, um neue Kunden zu gewinnen und Bestandskunden zufrieden zu stellen. Der Verkäufer passt seine Kreativitätsbereitschaft den Vorgaben seines Arbeitgebers an. Des Weiteren fordern 10 Prozent der Kunden Organisationsfähigkeiten und Entscheidungskompetenz. Dahinter steht die legitime Erwartung des Kunden, dass der Verkäufer seine Versprechen intern auch umsetzen kann und über die Entscheidungskompetenz verfügt, die notwendig ist, um entsprechende Ressourcen in seinem Unternehmen zu mobilisieren.

Obwohl die soziale Kompetenz und die kommunikativen Fähigkeiten des Verkäufers auf der Wunschliste der Kunden erst an sechster Stelle stehen, sind diese Faktoren sicherlich auch für den Kunden von Bedeutung. Es handelt sich hierbei allerdings um Fähigkeiten, die als selbstverständlich hingenommen werden und nur Erwähnung finden, wenn sie fehlen. Das erklärt, warum nicht mehr als neun Prozent der Kunden diesen Aspekt erwähnen. Dass diese »Soft Skills« bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter ganz oben auf der Prioritätenliste der Anbieter stehen, birgt dennoch eine gewisse Gefahr. Hinter den beiden Attributen, auf die mit Abstand die meisten Anbieter Wert legen – soziale Kompetenz mit 27 Prozent und Professionalität mit 20 Prozent –, verbergen sich Fähigkeiten, die das Auftreten der Verkäufer bestimmen. So wichtig ein professionelles und angenehmes Auftreten eines Verkäufers ist, darf der Anbieter sich beim Vorstellungsgespräch von der Ausstrahlung des Bewerbers nicht blenden lassen. Die Befragung der Kunden hat schließlich deutlich herausgestellt, dass Wissen – sei es über die eigenen Produkte, den Markt oder das Geschäft des Kunden – weitaus wichtiger ist als ein angenehmes Auftreten.

Türöffner Kundenbedarf

Ein modernes Paradoxon im Verkauf lautet: Das Wissen, das der Außendienstler beim ersten Besuch eines Kunden über dessen Probleme und Bedürfnisse sich früher mühsam erfragt hatte, braucht er heute schon, um überhaupt einen ersten Termin zu bekommen. Am Anfang des Verkaufsprozesses steht oft der so genannte »Cold Call«, also der unangekündigte Anruf bei einem potenziellen Kunden. Der beste Weg, um bei einem ersten Anruf einen Termin mit dem Kunden vereinbaren zu können, ist der Bezug auf einen aktuellen Bedarf. 59 Prozent der Kunden gewähren immer oder häufig einen Besuchstermin, wenn der Anbieter schon während des ersten Telefonats einen expliziten Bedarf anspricht oder aufdeckt. Doch woher weiß der Verkäufer, welchen Bedarf der Kunde hat? Eine zielgerichtete Recherche könnte beispielsweise ergeben, dass die Zielperson selbst vor kurzem – etwa in der Presse oder auf einer Konferenz – einen Bedarf oder ein Problem kommuniziert hat. Außerdem kann der Verkäufer aus seiner Kenntnis der Probleme bestehender Kunden derselben Branche ableiten, wo dem Zielkunden der Schuh drücken könnte. ➔

Studienmitarbeit durch Daniel Schwarzenbach Consulting GmbH e-mail: daniel.schwarzenbach@nautilus-nine.com

ERWARTUNGSABGLEICH

Fähigkeiten und Kompetenzen von Verkäufern

Was der Kunde erwartet	Rekrutierungskriterien aus Anbietersicht
1. Fachkompetenz	1. Soziale Kompetenz und kommunikative Fähigkeiten
2. Verständnis für das Geschäft und die Bedürfnisse des Kunden	2. Professionalität
3. Professionalität	3. Verständnis für das Geschäft und die Bedürfnisse des Kunden
4. Beratungskompetenz und kreatives Denken	4. Fachkompetenz
5. Organisationsfähigkeiten und Entscheidungskompetenz	5. Existierende Kontakte im Zielmarkt
6. Soziale Kompetenz und kommunikative Fähigkeiten	6. Beratungskompetenz und kreatives Denken

Quelle: Infoteam

Um aus bestehenden Projekten gute Nutzenargumente für die Akquise neuer Kunden zu ermitteln, müssen diese Projekte entsprechend aufbereitet werden, so dass der Verkauf auf diese Informationen zurückgreifen kann. Die Bringschuld liegt hier auch im operativen Bereich des Unternehmens. Die jeweiligen Projektmitarbeiter sollten Informationen über die erfolgreich abgeschlossenen Projekte und den erzielten Nutzen für den Kunden stets an den Verkauf zurückgeben, damit der Vertrieb über die Referenzen seines Unternehmens im Bilde ist. Die Befragung der Kunden ergab, dass der zweithäufigste Grund, einen Besuchstermin zu gewähren, der ist, dass der Kunde bezüglich des Lösungsangebots auf dem neusten Stand bleiben möchte. 36 Prozent der befragten Kunden machen aus diesem Grund immer oder häufig mit einem Anrufer einen Termin aus.

Vor allem Marktführer kommen oft ohne den Bedarfsbezug als Türöffner aus. Ihnen wird häufig schon allein deswegen ein Termin angeboten, weil der Kunde einfach über das Angebot des Marktführers auf dem Laufenden sein will. So erklärt es sich auch, dass bei den renommiertesten Vertretern einer Branche nicht immer die besten Akquisiteure anzutreffen sind.

Mit Kundenkenntnis punkten

Der Kunde verlangt dem Anbieter schon beim ersten Gespräch einiges ab. Besonders wichtig ist es dem Kunden, einen gut vorbereiteten Gesprächspartner zu haben, der sich mit seinem Unternehmen und der Branche auskennt. Das Verständnis für Geschäft und Branche wird von 59 Prozent der Kunden als sehr wichtig und von weiteren 34 Prozent als wichtig eingestuft. Eine gute Vorbereitung halten 61 Prozent für sehr wichtig und 35 Prozent für wichtig. Diese Zahlen sprechen für sich. Der Kunde erwartet, dass der Anbieter schon vor dem ersten Gespräch seine Hausaufgaben gemacht hat und keine Fragen stellt, die er sich durch Recherche selbst hätte beantworten können. Fast die Hälfte der Kunden melden in diesem Bereich erheblichen Verbesserungsbedarf an. Um die Kundenzufriedenheit in diesem Bereich zu erhöhen, sollten die Anbieter mehr Vorbereitungszeit in die Recherche über das Zielunternehmen stecken. Die Stärken und Schwächen des potenziellen Kunden, seine Geschäftschancen und die Faktoren, die sein Geschäft bedrohen, sollten im Vorfeld erarbeitet werden. Auch die Aufarbeitung passender Referenzen sollte zur Vorbereitung gehören. Hier bedarf der Verkäufer der Unterstützung der Projektmitarbeiter. Zwischen der operativen Seite des Unternehmens und dem Verkauf muss ein ständiger Know-how-Transfer stattfinden, damit die Verkäufer über die Referenzen im Bilde sind.

Angebotspräsentation: Selbstdarstellung fehl am Platz

Kunden und Anbieter sind sich über die beiden Hauptmerkmale einer guten Angebotspräsentation einig:
1. Kurz und verständlich soll sie sein.
2. Die speziellen Bedürfnisse des Kunden, die Lösung und der Nutzen der Lösung sollten im Mittelpunkt stehen.

Trotz dieser Übereinstimmung sehen die befragten Kunden auf der Anbieterseite einen Verbesserungsbedarf, was die Prägnanz und Verständlichkeit betrifft. Über ein Drittel bemängelt, dass der Verkäufer nicht genug auf die Kundenbedürfnisse im konkreten Projekt eingeht. Diese Diskrepanz lässt vermuten, dass die Anbieter entweder in der Praxis ihre eigenen Prioritäten nicht hinreichend umsetzen oder die Vorstellungen darüber, wie eine verständliche, auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete Präsentation auszusehen hat, bei Kunden und Auftragnehmern weit auseinander gehen.

Außerdem wünschen sich die Kunden, die Präsentation möge die Bedürfnisse der einzelnen Entscheidungsträger in ihrem Hause ansprechen. Im Gegensatz zum

Studienmitarbeit durch Daniel Schwarzenbach Consulting GmbH e-mail: daniel.schwarzenbach@nautilus-nine.com

LERNEN AUS VERLUSTEN

Was sind häufig Gründe für eine Absage?

Aus der Sicht der Kunden	Aus der Sicht der Anbieter
1. Der erfolgreiche Mitbewerber hatte die bessere Lösung/den besseren Preis	1. Der für die einzelnen Entscheidungsträger spezifische Nutzen fehlte
2. Die Entscheidungskriterien des Kunden wurden nicht gut erfüllt	2. Der Kontakt des Anbieters zu wichtigen Entscheidungsträgern fehlte
3. Die mündliche Angebotspräsentation hat nicht überzeugt	3. Der erfolgreiche Mitbewerber hatte die bessere Lösung/den besseren Preis
4. Der Anbieter hat die Bedürfnislage des Unternehmens nicht gut verstanden	4. Der Einstieg des Anbieters in das Auswahlverfahren erfolgte zu spät
5. Das schriftliche Angebot hat nicht überzeugt	5. Der Nutzen der Lösung wurde nicht ausreichend quantifiziert
6. Der Nutzen der Lösung wurde nicht ausreichend quantifiziert	6. Die Entscheidungskriterien des Kunden wurden nicht verstanden
7. Die Mitarbeiter des Anbieters entsprachen nicht den Anforderungen des Kunden	7. Die Mitarbeiter des Anbieters entsprachen nicht den Anforderungen des Kunden
8. Der für die einzelnen Entscheidungsträger spezifische Nutzen fehlte	8. Der Anbieter hat die Bedürfnislage des Unternehmens nicht gut verstanden
9. Die Chemie zwischen den Beteiligten auf beiden Seiten stimmte nicht	9. Die Chemie zwischen den Beteiligten auf beiden Seiten stimmte nicht
10. Der Anbieter hatte keine überzeugenden und passenden Referenzen	10. Die mündliche Angebotspräsentation hat nicht überzeugt
11. Der Einstieg des Anbieters in das Auswahlverfahren erfolgte zu spät	11. Der Anbieter hatte keine überzeugenden und passenden Referenzen
12. Der Kontakt des Anbieters zu wichtigen Entscheidungsträgern fehlte	12. Das schriftliche Angebot hat nicht überzeugt

Quelle: Infoteam

Verkauf an Endverbraucher, bedeutet der Verkauf an ein Unternehmen, mehrere Menschen gleichzeitig von demselben Produkt zu überzeugen. Die Crux liegt darin, dass es sich in diesem Fall allerdings um Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und unterschiedlichen Anforderungen an das Produkt handelt.

77 Prozent der Kunden finden es wichtig oder sehr wichtig, aktiv in die Präsentation mit eingebunden zu werden. Neun Prozent vermissen jedoch den konstruktiven Dialog während den Angebotspräsentationen. Um die Präsentation aus Kundensicht verständlicher zu gestalten, bietet es sich wieder an, die Sprache des Kunden zu benutzen. Für den Anbieter bedeutet das, keine internen Begriffe zu verwenden, sondern diese durch die Ausdrücke des Kunden, die man in den früheren Phasen des Verkaufsprozesses erfasst hat, zu ersetzen. Äußerst verwirrend ist es für den Kunden, wenn er es mit mehreren Vertretern auf Anbieterseite zu tun hat, die widersprüchliche Aussagen treffen.

@ Weitere Infos zum Thema »Verkaufstraining« finden Sie ab sofort unter www.wuw-premium.de

Wenn doch bloß der Wettbewerb nicht wär...

Um das zu vermeiden, sollte sich das Verkaufsteam vor der Präsentation präziser abstimmen und gegebenenfalls einen Probedurchlauf machen, um sicherzugehen, dass der Kunde die Präsentation als »aus einem Guss« empfindet. Um die Zufriedenheit zu erhöhen, könnten die Anbieter das Feedback des Kunden während der Präsentation aktiv einholen. Im Idealfall sollte der Anbieter in der Lage sein, sofort auf eventuelle Einwände des Kunden zu reagieren und seine Wünsche spontan in den Lösungsvorschlag einzubauen. Sich Gedanken über mögliche Einwände und Fragen der Kunden zu machen und Antworten darauf zu formulieren, sollte auf jeden Fall Teil der Vorbereitung sein.

Woran hat es gelegen, wird sich so mancher Anbieter nach einem nicht gewonnenen Auftrag fragen. Meistens liegt es am Wettbewerb, muss die Antwort lauten, denn 79 Prozent der Kunden, die im Rahmen der Interviews gefragt wurden, wie oft eine Absage darauf zurückzuführen ist, dass einer der Wettbewerber ein überzeugenderes Angebot vorlegen konnte, antworteten »immer« oder »häufig«. Damit ist die Überlegenheit der Konkurrenz betreffend Leistung oder Preis mit großem Abstand die häufigste Ursache für eine Absage. Die Anbieter erkennen zwar die Relevanz des Wettbewerbs, messen ihm aber weniger Bedeutung bei als er anscheinend verdient. Nur 50 Prozent der befragten Anbieter nennen die überzeugendere Lösung oder den niedrigeren Preis eines Konkurrenten als häufigen Grund für eine Absage.

Um seine Chancen realistisch einzuschätzen, reicht es also für den Anbieter nicht, seine Leistungen mit dem Bedarf des Kunden zu vergleichen. Er muss gleichzeitig einen guten Überblick über die Stärken und Schwächen der Wettbewerber haben, die sich unter Umständen im gleichen Verkaufsprozess engagieren. Der zweithäufigste Grund folgt schon mit einigem Abstand. 51 Prozent der befragten Kunden geben an, dass Absagen immer oder häufig erteilt werden, weil der Anbieter die Entscheidungskriterien des Kunden nicht ausreichend erfüllt hat. 45 Prozent der Anbieter vermuten zu Recht, die Entscheidungskriterien immer oder häufig noch nicht einmal verstanden zu haben. Da wundert es nicht, dass über die Hälfte der Kunden diese oft nicht erfüllt sehen. Da die Anbieter also aus der Sicht der Kunden besonders häufig scheitern, weil ihre Entscheidungskriterien nicht genügend Berücksichtigung finden, sollte das Erfassen dieser Kriterien im Verkaufsprozess stärker im Vordergrund stehen.

Gut ein Fünftel der Kunden sieht in dem fehlenden Nutzen für die einzelnen Entscheidungsträger einen häufigen Grund für eine Absage. Aus Anbietersicht ist die Tatsache, dass kein spezi-

Studienmitarbeit durch Daniel Schwarzenbach Consulting GmbH e-mail: daniel.schwarzenbach@nautilus-nine.com

INTERVIEW

»In den Verkaufsseminaren wird das Falsche trainiert!«

ERFOLGSFAKTOREN. Viele Auftraggeber ärgern sich über inkompetente, aber umso redseligere Verkäufer. Was Vertriebsleiter tun sollten, sagt Phil Kreindler, Infoteam AG, Zürich, Initiator der Studie »Erfolgsfaktoren im B2B-Selling«, im Interview mit »wirtschaft & weiterbildung«.

Was hat Sie an Ihrer Studie am meisten überrascht?

Phil Kreindler: 48 Prozent der von uns befragten Auftraggeber sagten, dass sie von den Verkäufern ein sehr ausgeprägtes Verständnis für die Besonderheiten ihrer Branche erwarten. Die Vertriebsorganisationen sind aber nur zu 24 Prozent der Meinung, dass dies wichtig ist. Werden neue Vertriebsmitarbeiter eingestellt, achten sogar nur 15 Prozent darauf, dass die Neuen sich in der Branche ihrer Kunden auskennen. Hier gibt es einen akuten Qualifizierungsbedarf, denn vielen Verkäufern wird beim Thema »Verständnis für den Kunden« die Kompetenz abgesprochen.

Was ist zu tun?

Kreindler: Schon bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter wird auf Anbieterseite viel zu wenig Wert auf Kenntnisse der Kundenbranche gelegt. Ein Verkäufer, der dieses Wissen nicht besitzt oder nicht glaubwürdig rüberbringen kann, wird nur mit Mühe einen Termin für einen ersten Besuch vereinbaren können. Im weiteren Verlauf des Verkaufsprozesses achten die Kunden besonders darauf, dass ihre spezifischen Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Dieses Gefühl kann dem Kunden nur ein Branchenkenner geben, der dessen Terminologie bei der Präsentation seines Angebots zu benutzen weiß.

Wenn man sich Verkaufsprofis einkaufen will, die sehr gut den Anforderungen der Kunden entsprechen, müsste man dazu übergehen, Referenzen bei ehemaligen Kunden eines Vertriebsmitarbeiters einzuholen und nicht bei ehemaligen Arbeitgebern. Kunden können die Kundenorientierung wesentlich besser beurteilen.

Gibt es aus Ihrer Sicht »Lernende Vertriebsorganisationen«?

Kreindler: Viel zu wenige! Nur sieben Prozent der Unternehmen sagen, sie führen »immer« Misserfolgsanalysen durch. Schlimm ist zusätzlich, dass die Ergebnisse dieser Analysen nicht benutzt werden, um die Weiterbildung der Verkäufer zu verbessern. Fragen Sie doch mal einen Personalentwickler, ob er jemals Erkenntnisse aus gelungenen oder misslungenen Verkaufsprojekten in Weiterbildungsmaßnahmen umgesetzt hat.

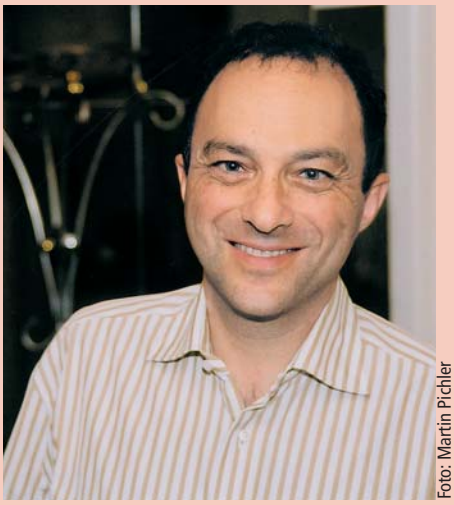

Foto: Martin Pichler

Phil Kreindler, Inhaber der Infoteam The Sales Process Architects AG, Zürich

Stattdessen glaubt man an die Allmacht der Rhetorik und schickt Verkäufer auf Seminare wie »charismatischer Präsentieren«, wo sie lernen, noch beeindruckendere verbale Feuerwerke abzubrennen. Die Probleme, die nach den Ergebnissen unserer Studie auf der Hand liegen, werden von Trainingsabteilungen nicht aufgegriffen.

Sollte man etwa darauf verzichten, Fragetechniken zu trainieren?

Kreindler: Heute kann man nicht zum Kunden fahren und Fragen stellen. Die Kunden erwarten, dass der Verkäufer bereits mit einem tiefen Verständnis ihres Geschäfts zu ihnen kommt und sie bei ihm nur noch kleinere Wissenslücken in Bezug auf firmenspezifische Besonderheiten schließen müssen. Fragetechniken wurden vor 25 Jahren trainiert.

Man konnte bei den potenziellen Kunden ausgiebig Informationen sammeln, um Wochen später ein schriftliches Angebot zu unterbreiten. Heute muss man sich erst einmal das Recht erwerben, Fragen stellen zu dürfen. Heute muss man als Verkäufer zuerst seine Kompetenz unter Beweis stellen, bevor man als Gesprächspartner akzeptiert wird. Erst dann kommt der Kunde aus der Reserve und erklärt, was seine Probleme sind. Ich behaupte, in den Verkaufsseminaren trainieren wir seit Jahren das Falsche.

Worauf kommt es denn wirklich an?

Kreindler: Damit Verkäufer als adäquate Gesprächspartner akzeptiert werden, müssen sie die Sprache des Kunden beherrschen. Die Erwartung des Kunden besteht außerdem darin, dass der Verkäufer eine hohe Beratungskompetenz und Kreativität bei der Lösung individueller Probleme hat. Das Motto lautet: »Verkaufen mit den Augen des Kunden.«

Wie zeigt sich Beratungskompetenz?

Kreindler: Oft sind sich die Kunden selbst nicht ganz im Klaren darüber, wo genau Handlungsbedarf besteht. Der Verkäufer sollte im Gespräch eine Atmosphäre der Zusammenarbeit entstehen lassen und dabei helfen, die Bedürfnisse des Kunden zu konkretisieren.

Ein gutes Beratungsgespräch kann man also so definieren, das sich am Schluss der Kunde entweder in seinen Bedürfnissen bestätigt fühlt, oder dass er durch den Dialog mit dem Verkäufer mehr Zielklarheit erlangt hat. Das schafft enormes Vertrauen.

Und wie trainiert man sie?

Kreindler: Das ist in erster Linie eine Frage der inneren Einstellung. Verkäufer sollten sich von sich aus darum kümmern, in etwa drei Branchen einen fundierten Expertenstatus zu erreichen – indem sie zum Beispiel Fachzeitschriften und Bücher lesen, die wichtigsten Kongresse und Messen besuchen und sich Informanten in den jeweiligen Branchen aufbauen.

Was könnten die Unternehmen tun, um ihre Verkäufer dabei zu unterstützen, Experten in bestimmten Branchen zu werden?

Kreindler: Sie könnten zu den Verkäufertagungen Kunden einladen, die auch mit dem Wettbewerb zusammenarbeiten und die den Verkäufern sagen, wo sie stark sind und wo sie Schwächen haben. Solche Impulse sind mit Sicherheit viel authentischer und haben eine höhere Wirkung auf die Veränderungsbereitschaft der Verkäufer, als ein Vertriebsvorstand, der Kundenorientierung nur predigt. Einige Unternehmen sind auch dazu übergegangen, pensionierte Führungskräfte wichtiger Kunden als Insider zu engagieren. So bekommt man Branchen-Know-how aus erster Hand.

Interview: Martin Pichler

Studienmitarbeit durch Daniel Schwarzenbach Consulting GmbH e-mail: daniel.schwarzenbach@nautilus-nine.com

ÄNDERUNGSWÜNSCHE

Der Kunde im Mittelpunkt

(Spontan von potenziellen Kunden genannter Verbesserungsbedarf beim Verkäufer, wenn er eine Angebotspräsentation durchführt – in Prozent der befragten Kunden)

Prozent	Wünsche
34	Stärkerer Fokus auf die Kundenprobleme, die spezifische Lösung und den Nutzen
21	Kürzere und verständlichere Präsentation
10	Mehr Fachkompetenz demonstrieren
9	Mehr Dialog als Monolog
9	Ansprechendere Präsentation
5	Anwesenheit der verantwortlichen Projektmitarbeiter des potenziellen Lieferanten

Quellen: Infoteam *Mehrfachnennungen möglich*

➔ fischer Nutzen für die einzelnen Entscheidungsträger kommuniziert werden konnte, der häufigste Grund für eine Absage. 60 Prozent der befragten Anbieter denken, dass dies immer oder häufig die Entscheidung der Kunden negativ beeinflusst. In nahem Abstand, bei 57 Prozent, folgt die Aussage, dass der Kontakt zu den wichtigen Entscheidungsträgern fehlte. Die Anbieter sind also nicht der Ansicht, dass sie den unterschiedlichen Nutzen für die am Projekt Beteiligten nicht zu kommunizieren wussten. Die Kernaussage lautet, dass der Nutzen nicht erarbeitet werden konnte, weil es dem Anbieter nicht möglich war, Kontakt zu den relevanten Personen herzustellen!

Lernende Vertriebsorganisation

Kommt es nicht zum Abschluss, sollte sich der Anbieter bei der kritischen Analyse des Verkaufsprozesses nicht allein auf die Gründe verlassen, die der Kunde offiziell angibt. Vom Kunden wird er immer wieder die gleichen Argumente zu hören bekommen: Es lag am Preis, an der Lösung, am Wettbewerb. Kaum ein Kunde wird dem Anbieter sagen, dass er nicht an die richtigen Personen im Zielunternehmen verkauft hat, dass er zu wenig die Sprache des Kunden gesprochen hat oder dass der Anbieter durch einen späten Einstieg in das Auswahlverfahren nicht genügend Informationen zu den Kundenbedürfnissen sammeln konnte. Ein Anbieter, der eine Standardabsage achselzuckend hinnimmt, wird die gleichen Fehler immer wieder machen. Eine kritische Selbstanalyse ist notwendig, um den Verkaufsprozess und die Leistung des Unternehmens ständig zu verbessern. Daher sollte es in jedem Unternehmen festgelegte Vorgehensweisen zur Analyse von Erfolgen und Misserfolgen geben. Das ist notwendig, um sicherzustellen, dass Fehler nicht wiederholt werden.

Ein ausführliches Kundengespräch ist eine gute Möglichkeit, aus Niederlagen zu lernen. Abgesehen davon, dass diese Praxis unter den Anbietern nicht sehr verbreitet zu sein scheint – nur sieben Prozent führen immer ein solches Gespräch, 23 Prozent tun das nie – stellt sich die Frage, wie das Gespräch zu führen ist. Nur ein Kundengespräch, das wirklich dazu dient, Defizite aufzudecken, kann den Lernprozess der Vertriebsorganisation vorantreiben. Die Anforderungen der Kunden an den Verkäufer und den Verkaufsprozess, die in dieser Studie herausgearbeitet wurden, können als Anhaltspunkte für ein solches Gespräch dienen. Es sollte im Idealfall von unbeteiligten Personen durchgeführt werden und nicht vom Verkäufer selbst, der unter Umständen die Ursache des Misserfolgs ist. Das Lernen aus Niederlagen, aber auch aus Erfolgen, sollte ein ständiger Prozess sein. Leider wird diese Art der selbstkritischen Analyse von zu wenigen Anbietern konsequent betrieben. Bei vielen ist es gang und gäbe, abgeschlossene Verkaufsprozesse einfach abzuhaken. So wird das »Nicht-Lernen« aus Fehlern systematisiert, und der Verkaufsprozess kann sich nicht weiterentwickeln. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem ständigen, auf kritischer Selbstanalyse basierenden Lernprozess.

Martin Pichler

ABLAUF EINES VERKAUFSTRAININGS

»Ein Seminar ist eine Entdeckungsreise«

DIDAKTIK. Wie sind Verkaufsseminare aufgebaut, die auch bei »alten Hasen«, die sich immer viel auf ihre Intuition einbilden, zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen führen? »Bewährt hat sich eine Art Schocktherapie«, betont Phil Kreindler, Inhaber der Infoteam AG, Zürich.

Das Design seiner firmeninternen Verkaufsseminare sieht so aus:

1. Jeder Teilnehmer wird im Vorfeld aufgefordert, seinen derzeit schwierigsten Akquisitionsvorgang mitzubringen.

2. Der Trainer stellt im Seminar ein Instrumentarium vor, mit dem man Schwachstellen bei Verkaufsprojekten aufdecken kann. Dieses Instrumentarium wurde firmenspezifisch angepasst.

3. Die Teilnehmer bilden Arbeitsgruppen und besprechen anhand des Analyserasters ihre aktuellen Verkaufsprojekte. Zu Beginn schätzt jeder die Erfolgschancen seiner Anbahnung. Am Ende des ersten Tages wird die Erfolgswahrscheinlichkeit in der Regel noch niedriger eingeschätzt als zu Beginn des Seminars.

4. Am zweiten Tag geht es in der Gruppe unter Anleitung des Trainers darum, die aufgedeckten Schwachstellen zu beseitigen, so dass jeder Seminarteilnehmer mit einem optimierten Aktionsplan für sein Verkaufsprojekt nach Hause geht.

5. »Der Schock, dass es Probleme gibt, die ihm gar nicht bewusst sind – verbunden mit dem positiven Erlebnis, dass er genügend Gegenmaßnahmen finden kann, führt zu einer dauerhaften Professionalisierung beim Verkäufer«, berichtet Kreindler. Er setzt alles daran, dass im Verkäufer ein besseres Verständnis für die Notwendigkeiten kundenorientierter Verkaufsprozesse entsteht. »Unsere Seminare sind Selbstentdeckungsreisen.«