

Gastbeiträge

Sind Sie noch Lösungsverkäufer oder lösen Sie schon Kundenprobleme?

28.02.2006 - **Wer erfolgreich verkaufen will, darf den Kunden nicht mit der frontalen Verkaufsstrategie angehen. Im Vordergrund steht der Kunde mit seinen Bedürfnissen, eingebettet in seine Situation im Unternehmen und im Markt. Hier ist die Aufgabe des Verkäufers zunächst zu verstehen, was den Gegenüber bewegt.**

*Gastbeitrag von Christian Sickel, Köln **

"Wir verkaufen ja Lösungen, Herr Sickel." werde ich häufig gescholten, wenn ich einmal ein Verkaufsbeispiel aus dem Kopier- und Drucksysteme Markt erwähne. Wobei dieses "ja" immer den Eindruck erweckt, als ob Lösungen oder Dienstleistungen verkaufen im Vergleich zum Produkt Verkauf etwas ganz besonders anspruchsvolles ist. Meine Frage, worin denn nun der Unterschied genau besteht, wird ausnahmslos mit "Lösungen kann man nicht sehen oder anfassen" beantwortet.

Nun, wenn das so ist dann muss es sich ja um etwas ganz geheimnisvolles handeln und Entschuldigung, dass ich früher einmal Produkte verkauft habe, aber ich war jung und brauchte das Geld!

Die direkte (frontale) Verkaufsstrategie

In Wirklichkeit liegt der Unterschied aber nicht darin WAS jemand verkauft, sondern WIE es verkauft wird. Ob nun Kopierer, medizinische Geräte, Outsourcing, Betreibermodelle, Software, Service oder was auch immer wir verkaufen. Das WIE macht die Musik! In der Regel gibt es zwei vertriebliche Vorgehensweisen: Die direkte (frontale) Verkaufsstrategie und die indirekte Verkaufsstrategie.

Am häufigsten treffen wir die **direkte (frontale) Verkaufsstrategie** am Markt an. Diese Strategie besteht darin, dem Kunden ein Produkt oder eine Lösung mit allen Merkmalen, technischen Features und Vorzügen "schmackhaft" zu machen. Anstatt den Kunden mit seinen Bedürfnissen in den Fokus zu stellen, präsentiert man sich losgelöst vom Kundenwunsch.

Kurz nach Gesprächsbeginn wird in den "Präsentationsmodus" geschaltet und dem Kunden erklärt, warum er gerade bei diesem Unternehmen kaufen muss. Es werden weder Fragen gestellt, noch wird dem Kunden zugehört. Tendenziell beschränkt man sich darauf, in Power Point Präsentationen Behauptungen über Nutzendimensionen aufzustellen, ohne zu überlegen wie dieser Nutzen vom Kunden erlebt wird.

Für diese Vorgehensweise stellt sich der Verkaufsvorgang sehr simpel dar: "Wir müssen den Kunden überzeugen, dass wir das beste Produkt oder die beste Lösung haben. Dann kauft er bei uns." Und das scheint am eindrucksvollsten zu gelingen, wenn man den Kunden frontal mit dem Angebot konfrontiert.

Funktionieren kann diese Strategie allerdings nur, wenn:

- Der Kunde einen aktuellen Bedarf hat
- Wir uns auf der Beschaffungsebene (Einkäufer, IT Leiter, Orga Leiter, Personalleiter, etc.) befinden
- Unser Angebot dem Wettbewerb klar überlegen ist
- Unser Unternehmen einen exzellenten Ruf am Markt hat
- Hervorragende Referenzen schon im Kundenunternehmen selbst oder im Markt des Kunden vorhanden sind

Die grundlegende Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung der direkten Strategie ist also eine erdrückende Überlegenheit gegenüber dem Wettbewerb. Wenn wir nur in einem der oben genannten Punkte "schwächeln", steht sie allerdings auf wackeligen Beinen. Diese Erfahrung haben auch schon bedeutende Großunternehmen gemacht, die sich dann wieder auf ihr Kerngeschäft zurück gezogen haben. Die Ursache hierfür war, dass man annahm, die Tatsache Lösungen anzubieten - ohne die vertriebliche Vorgehensweise zu ändern - allein reiche aus. In der Regel beherrschen Berater oder Verkäufer nun aber nur die direkte Strategie, was man ihnen nicht einmal vorwerfen kann. Denn die Verantwortung dafür, was wie getan wird,

obliegt dem Management. Dazu gehört auch, den Mitarbeitern die nötigen Vorgehensweisen zur Verfügung zu stellen, um im Markt erfolgreich zu agieren.

Natürlich hat die direkte Strategie in bestimmten Märkten und Verkaufsvorgängen ihre Berechtigung. Beispielsweise wenn es um kleinere Investitionen geht, der Entscheidungsprozess beim Kunden kurz ist und keine tiefere Beziehung zu ihm aufgebaut werden muss.

Ansonsten ist sie wenig Erfolg versprechend, denn der einzige Mehrwert, den sie dem Kunden bieten soll, ist die vermeintliche Tatsache beim "Besten" zu kaufen. Da Produkte und Lösungen heutzutage aber vergleichbar oder gar identisch sind, gibt es keinen objektiv "Besten" mehr. Auch durch angebotene Zusatzleistungen lässt sich in den meisten Branchen kein merklicher Abstand zum Wettbewerb gewinnen.

So ist das einzige Unterscheidungsmerkmal für den Kunden - wie sollte es anders sein - der Preis. Deshalb ist es kaum verwunderlich, dass ständig hierüber verkauft wird. Im ersten Satz eines Verkaufsgesprächs stellt der Verkäufer sein Unternehmen vor, im zweiten Satz sein Produkt oder seine Lösung und zum dritten Satz kommt er gar nicht erst, weil der Kunde dann schon nach dem Preis fragt. Bei der direkten Verkaufsstrategie ist der für ihn oftmals das einzig sichtliche Unterscheidungskriterium.

Die indirekte Strategie

Anders bei der **indirekten Strategie**, wo der Kunde mit seinen Bedürfnissen, eingebettet in seine Situation im Unternehmen und im Markt, im Vordergrund steht. Hier ist die Aufgabe des Verkäufers zunächst zu verstehen, was den Gegenüber bewegt. Erst dann macht er einen Vorschlag, wie und ob er den Kunden mit seinem Produkt oder seiner Lösung unterstützen kann. Das ist wie bei einem Arztbesuch: **Erst die Diagnose, dann die Therapie!**

Es gilt also, sich selbst als Person und das Produkt in den Hintergrund und **den Kunden und seine Bedürfnisse in den Vordergrund zu stellen.**

Ziel hierbei ist es, ein tiefes Verständnis für den Kunden, seine Situation und sein Geschäft zu entwickeln. Nur so können Zusammenhänge hergestellt werden, die der Kunde selbst nicht erkennt oder so noch nicht betrachtet hat. Und vor allem kann man so für ihn in die Zukunft schauen. Das ist eine der wichtigsten und anspruchsvollsten Aufgaben von Verkäufern überhaupt und die Grundvoraussetzung, um einen echten - fast unbezahlbaren - Mehrwert zu bieten. Den Verkäufer, der dem Kunden lediglich Informationen über Produkte oder Lösungen gibt, benötigt dieser nicht mehr. Solche Informationen hat der Kunde schon längst, wenn der Verkäufer zum Termin erscheint.

Es ist weder Zauberwerk, den Kunden und sein Geschäft zu verstehen, noch muss man dafür studiert haben. Es geht vielmehr darum, ihn und sein Umfeld auch mit einem gerütteltem Maß gesundem Menschenverstand zu betrachten. Erst nachdem man ein tieferes Verständnis für den Kunden entwickelt hat, kann man ihm zeigen wie und ob das Produkt oder die Lösung aufgedeckte Schwächen beseitigen oder vorhandene Stärken ausbauen - also Probleme lösen - kann.

Der Verkäufer tritt also künftig als Informationsnehmer und nicht mehr als Informationsgeber auf. Hierbei ist es jedoch längst nicht mehr damit getan, dem Kunden ein paar "nette" Fragen zu stellen, die man sich auf dem Weg zu ihm überlegt hat.

Die Vorbereitung auf das Kundengespräch ist das wichtigste Element im Verkauf. Warum?

- Verkaufsbesuche dienen einem Ziel: Die Partnerschaft mit einem Kunden vorzubereiten und zu besiegeln oder sie auszubauen;
- Kunden hassen Zeitverschwendung, schon der Besuch, muss ihnen einen Mehrwert bringen;
- In Zeiten knapper Kassen müssen rechenbare Lösungen verkauft werden;
- Dazu müssen Probleme entdeckt, hinterfragt und der Wert / Nutzen des Angebots für die Gesprächspartner herausgearbeitet werden;
- Eine strukturierte Vorbereitung und eine nutzenorientierte Gesprächs- / Fragetechnik helfen dabei.

Die erste Vorbereitung auf das Kundengespräch besteht darin, sich mit der Branche zu beschäftigen:

Beispiel: Health-Care

1. Zielmärkte:

- Patient sowohl Kasse als auch privat, Steigerung des Privatmarktes

2. Prozesse:

- Schnelle Abrechnung der Fallpauschalen
- Behandlungsschema

3. Geschäftstreiber:

- Gesundheitsreform (weniger Finanzmittel durch die Kassen, Fallpauschalen)
- starker Wettbewerb unter den Kliniken (gestiegene Mobilität der Patienten, Ausbau des Privatbestandes)
- Dokumentation (Führung von Nachweisen der Behandlung und Medikation)

4. Marktsituation:

- starke Konsolidierung und Privatisierung
- geringere Auslastung durch kürzere Liegezeiten
- Spezialisierung und Differenzierung der Krankenhäuser durch Zusatzleistungen ("Wellness" im Krankenhaus, Hotelleistungen)

5. Top-Unternehmen:

- Unikliniken
- Träger (Sana, Röhn, Asklepios)

6. Regularien:

- Gesundheitsreform
- Fallpauschalen
- VDE-Vorschriften
- Haftung
- Datenschutz
- Dokumentation

7. Übliche Entscheidungswege:

- öffentliche Häuser: Verwaltungsleitung, Stadtrat bzw. Landrat.
- private Häuser (von Trägern): zentrale Entscheidung beim Träger, nur geringe Budgetentscheidung bei der Krankenhausleitung

Die Informationen über die Punkte 1 bis 7 sind schnell aus dem Internet zusammen getragen. Sie sind wichtig, um ein Verständnis für das Geschäft des Kunden zu entwickeln.

Die gewonnenen Informationen können dann auf die spezifischen Ziele und Herausforderungen des Gesprächspartners übertragen werden:

Beispiel eines Geschäftsführers (Health-Care)

Funktionsziele/ Inhalte der Stellenbeschreibung:

- Geschäft führen, Umsatz & Gewinn zu maximieren
- Visionen und Strategien entwickeln
- Geschäftsziele umsetzen und kontrollieren
- Arbeitsplätze sichern

Typischer Handlungsbedarf (um die Funktionsziele zu erfüllen):

- Ausbau des Privatpatientenbestandes
- Hohe Patientenzufriedenheit
- Ausgleich der kurzen Liegezeiten

- etc.

Unser Angebot:

Nutzen für Geschäftsführer: "Was hätte er davon, wenn er es hätte?" "Was fehlt ihm, wenn er es nicht hat?"

Handlungsbedarf: Welchen spezifischen Handlungsbedarf hat er?

Kernfragen und zentrale Informationen über Kunden-Bedürfnisse

Es muss keine Allwissenheit über das Geschäft des Kunden und seine Herausforderungen entstehen. Im Gegenteil, es ist durchaus opportun den Kunden zu fragen, ob man seine Situation richtig verstanden hat. In der Regel reagieren Kunden hierauf sehr mitteilsam. Sie merken, dass man sich mit ihnen beschäftigt und korrigieren die getroffene Situationsbeschreibung gegebenenfalls. Das ist dann der Zeitpunkt in dem der Kunde über seine wirklichen Bedürfnisse spricht. Es entsteht ein Dialog, der auf einer tieferen Ebene geführt wird und der Verkäufer erhält Informationen und Hintergrundwissen, an das er ansonsten niemals gekommen wäre.

In diesem Augenblick empfindet der Kunde den Verkäufer als kompetenten Gesprächspartner und erst jetzt hat dieser das Recht erworben, noch tiefer gehende Fragen zu stellen. Folgende Informationen über die Bedürfnisse des Kunden sind für den Verkaufserfolg entscheidend:

Handlungsbedarf des Gesprächspartners

Spiegelt die Priorität des Projekts aus Sicht des Gesprächspartners wider. Er entsteht aus der Differenz zwischen Ist und Soll.

Geschäftlichen Ziele des Gesprächspartners

Beschreiben die Ziele des Gesprächspartners aus unternehmerischer Sicht. Sie sollten quantitativ und zeitlich messbar sein.

Beispiel: Steigerung des Privatpatientenanteils um 10 Prozent in den kommenden 2 Jahren.

Persönliche Ziele des Gesprächspartners

Hinter Entscheidungen stehen oft persönliche Ziele.

Beispiele: Macht, Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit

Entscheidungskriterien des Gesprächspartners

Sind die Kriterien für den Vergleich alternativer Lösungen. Es ist wichtig, dass diese Kriterien mit den Stärken der angebotenen Lösung übereinstimmen.

Beispiele: Referenzen in der Branche, Return-on-Investment, Einfache Implementierung der Lösung

Die Vorbereitung und Durchführung von Verkaufsgesprächen, die einer indirekten Strategie folgen, nimmt sicherlich mehr Zeit in Anspruch. Andererseits ist der Nutzen für den Verkäufer deutlich. Warum?

Die indirekte Verkaufsstrategie,

- gibt einen besseren Einblick was dem Kunden schlaflose Nächte bereitet,
- zeigt - angemessene Qualifikation angenommen - welche
- Kundeninitiativen in den nächsten 3-6 Monaten Verkaufsprojekte werden,
- hilft, den Wettbewerber in einem frühen Stadium auszuschalten,
- reduziert die Preis-Sensibilität des Kunden erheblich,
- hebt uns in die Rolle des Beraters/Geschäftsfreund des Kunden,
- bringt unentbehrliche Informationen für eine treffende Nutzenargumentation,
- bringt Ihnen mehr Erfolg und mehr Spaß am Verkaufen!

Hinweis

Die meistgenannten Ursachen für Zeitverschwendung, die den Kunden zudem am häufigsten frustrieren (Quelle Infoteam Studie "Erfolgsfaktoren im B2B Selling"):

- Verkäufer, die mittels einer telefonischen oder schriftlichen Informationsflut versuchen, Termine zu vereinbaren,
- Verkäufer, die unvorbereitet und mit ungenügend Fach- und Branchenkenntnissen zu Terminen erscheinen,
- monolitische Marketing Präsentationen über den Anbieter,
- Fragen zu Themen, über die sich der Verkäufer auf der Website, im Geschäftsbericht oder in aktuellen Publikationen hätte informieren können.

Christian Sickel ist selbständiger Verkaufs-Berater und Trainer.

Kontakt:

Christian Sickel
Partner der Infoteam SPC AG
Stadtwaldgürtel 52
50931 Köln
www.christiansickel.de [<http://www.christiansickel.de>]

© 2000-2006 b-wise GmbH
powered by avisma