

## Strategisches Verkaufen

### Vertriebstipp 11: Strategisches Verkaufen

Erleben auch Sie Ihre Verkäufer immer wieder in der stark reaktiven Abarbeitung eingehender Anfragen und Aufträge? Abhilfe verschafft das sog. „**Strategische Verkaufen**“. Maßnahmen werden dabei erst ergriffen, nachdem, aufbauend auf einer systematischen Analyse, klare Ziele formuliert sind und zwar für die verschiedenen Stufen im Verkaufstrichter. Der Verkäufer durchläuft hierbei mehrere Phasen, beginnend vom absoluten Neukunden bis hin zur konkreten Abschlussphase. Die Erfahrung zeigt, dass sich Verkäufer gern in diesen mittleren Phasen des Verkaufsprozesses bewegen. Oft verbleibt keine Zeit mehr für die ersten Phasen der Neukundenqualifizierung.

Verantwortliche für die Vertriebssteuerung sollten folglich über ein Instrumentarium verfügen, das ihnen die Information gibt, wieviel Prozent der Kunden sich in den einzelnen Phasen im Vertriebsprozess befinden. Merken Sie also, dass die Phase 1 quasi „austrocknet“, weil sich der Verkäufer dafür keine Zeit nimmt, so müssen Sie damit rechnen, dass sich in einigen Wochen oder Monaten Umsatzrückgänge einstellen. Sie können nur gegensteuern, wenn Sie das „Strategische Verkaufen“ in Ihrem Unternehmen praktizieren und ein entsprechendes Controlling eingerichtet haben. Ziel sollte sein, eine ausgewogene Verteilung von verkäuferischen Aktivitäten auf alle Phasen des Verkaufsprozesses zu erreichen!

## Emotionale Botschaft?

### Vertriebstipp 12: Die emotionale Botschaft

Was ist die „emotionale Botschaft“ Ihres Angebots?

Immer wieder höre ich: „Im B2B geht es um primär um das richtige Preis-Leistungs-Verhältnis!“ In der Praxis des B2B-Vertriebs führt das dann dazu, dass Produktvorteile primär über technische Werte dargestellt werden. Wir blenden damit aus, dass auch Entscheider in Unternehmen sehr persönliche Bedürfnisse haben!

Ein wichtiges Bedürfnis ist, Sicherheit zu haben, dass die getroffene Entscheidung später nicht zu Problemen führt. Ein anderes Bedürfnis ist, Parameter zu haben, die es mir erlauben, eine schnellere Entscheidung zu treffen. Menschen

fällt dies schwer, wenn sowohl bei den technischen Fakten als auch den kaufmännischen Werten kein ausgeprägter Vorteil zu erkennen ist. Die preisgünstigste Lösung mag nicht die beste sein!

Haben Sie für Ihr Produkt oder idealerweise sogar für Ihr Unternehmen als Ganzes eine geeignete „emotionale Botschaft“, dann hilft diese Ihrem Kunden aus dem Unterbewusstsein heraus, seine Entscheidung leichter für Sie zu treffen!

Aber welches ist nun die „richtige“ emotionale Botschaft für Sie? Das müssen Sie ganz individuell, am besten sogar in der Diskussion mit Ihren Kunden erarbeiten!

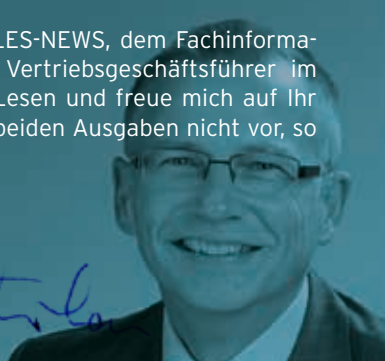
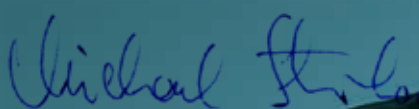
Ein Tipp dazu: Lassen Sie die Frage beantworten: „Ihr Unternehmen ist für mich wichtig, weil ...!“

Durch gemeinsame Erarbeitung mit Ihren eigenen Mitarbeitern gewährleisten Sie zudem, dass Ihre emotionale Botschaft auch authentisch ist.

## Herzlich Willkommen

zur dritten Ausgabe der PRIME\$ALES-NEWS, dem Fachinformationsbrief für Vertriebsleiter und Vertriebsgeschäftsführer im B2B! Ich wünsche viel Spaß beim Lesen und freue mich auf Ihr Feedback! Liegen Ihnen die ersten beiden Ausgaben nicht vor, so können Sie diese gern anfordern!

Ihr



# 60%

### Vertriebszahl des Tages:

60% der Verkäufer fühlen sich mit der Aufgabe der Neukundenakquisition überfordert!

# Wettbewerbsanalyse

## Fallbeispiel 5 zur Vertrieboptimierung: Wettbewerbsanalyse

### Das Unternehmen

Mittelständischer IT-Dienstleister mit breiter Leistungspalette u.a. in den Bereichen IT-Infrastruktur und IT-Sicherheit.

### Die Situation

Da die Leistungen im Marktumfeld recht vergleichbar sind, landen die Verkäufer besonders bei neueren Kunden (zu) schnell bei der Preisdiskussion. Da man aber zu wenig über Wettbewerber weiß, können ggf. vorhandene Vorteile nicht in geeigneter Form kommuniziert werden.

### Die Lösung

Gemeinsam durchgeführtes Projekt zur Diskussion und Maßnahmenfestlegung mit folgenden Stufen:

- 1) Identifikation der für Kunden relevanten Entscheidungskriterien.

- 2) Aufbau einer ins CRM integrierten Wettbewerbsdatenbank. Direkt am Kunden kann über Auswahlfenster seine Beurteilung von Wettbewerbern bei ausgewählten Kriterien festgehalten werden.
- 3) Klare Formulierung der Erwartung an die Verkäufer, den Kunden bei passender Gelegenheit zu befragen.

### Das Ergebnis

Über Wettbewerber entsteht ein umfassendes Bild aus Sicht der Kunden. In der Einzelanalyse kann vor einem neuen Kundengespräch analysiert werden, wo unsere Vorteile, ggf. sogar Alleinstellungsmerkmale gegenüber den bei diesem Kunden aktiven Wettbewerbern liegen. Endlich sind klare Differenzierungsmöglichkeiten vorhanden. Das Preisgespräch verliert an Bedeutung.

# Angebotsmanagement

## Vertriebstipp 13: Angebotsmanagement optimieren!

Werden von Ihren Verkäufern auch täglich Angebote erstellt? Bei denen Sie sich eine bessere Auftragsquote wünschen?

Dann mag für Sie wichtig sein, zusammen mit Ihren Mitarbeitern Ihr Angebotsmanagement zu überarbeiten!

Wie sieht Ihr bisheriges Angebotsmanagement aus?

Sie sollten zu Beginn Kriterien erstellen, um interessante von weniger interessanten Anfragen abzugrenzen. Für die weniger interessanten Anfragen werden so weit wie möglich standardisierte Angebote erstellt, um Aufwand zu sparen.

Für die interessanteren Anfragen empfiehlt sich ein Vorangebotsgespräch, selbst wenn die Anfrage so eindeutig ist, dass eigentlich keine Nachfrage erforderlich ist. Das Vorangebotsgespräch hilft herauszufinden, worauf der Kunde besonderen Wert legt. Auch kann das weitere Entscheidungsprozedere geklärt werden. Und letztlich sollte es dem Kunden signalisieren, dass Sie sich für seine beste Lösung besonders engagieren! Und das ist ganz wichtig bei einem

guten Angebotsmanagement. Das Angebot selbst sollten Sie so weit wie möglich auf die im Vorangebotsgespräch geäußerten Bedürfnisse des Kunden abstimmen. Zum Beispiel durch eine Formulierung wie „Ihnen war besonders wichtig, dass ...!“

Und letztlich ist gerade bei den interessanten Anfragen das Nachfassen unabdingbar! Der richtige Zeitpunkt dazu ergibt sich meist aus einem entsprechend geführten Vorangebotsgespräch.

Legen Sie für ein optimales Angebotsmanagement unmissverständliche Regeln fest, wer nachfasst, der Innen- oder der Außendienst. „Wozu das alles?“, werden Sie sich möglicherweise fragen, „Der Kunde schaut doch sowieso nur auf den günstigsten Preis!“ Bitte glauben Sie mir, auch im Business-to-Business ist der Preis nur ein Entscheidungsfaktor von vielen!

Ein professionelles **Angebotsmanagement** gibt den anderen Kriterien mehr Gewicht. Versuchen Sie, beim Kunden die Meinung zu erreichen: „Dieser Anbieter hat sich so um mich bemüht, da habe ich viel mehr Sicherheit als beim Wettbewerb! Und dafür bin ich auch bereit, etwas mehr zu bezahlen!“ Zumindest wird Ihnen der Kunde eher das für den Verkäufer so wichtige letzte Wort gönnen!



## Kooperationsgrad jetzt messbar!

Der Organisationspsychologe Adam Grant unterscheidet in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitern drei Grundtypen: Geber, Nehmer und Tauscher. Dabei konnten die positiven Auswirkungen von Gebern und deren Strategie der Kooperation auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens übertragen werden.

Auch der Vertrieb profitiert von einer Unternehmenskultur mit höherem Kooperationsgrad: Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen und zeigen ein höheres Engagement. Die höhere Sensibilisierung für die Problem- und Aufgabenbereiche der Kollegen ohne Schuldzuweisungen führt zu einer besseren Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und damit einer effizienteren Ressourcennutzung. Cross Selling-Ziele werden besser erreicht.

Bisher konnte der Kooperationsgrad im Unternehmen nicht gemessen werden. Durch ein neues Testverfahren wird die Zusammensetzung der Belegschaft im Hinblick auf Geber, Nehmer und Tauscher bestimmt. Diese Analyse macht transparent, wo das Unternehmen auf dem Weg von der Nehmer- hin zur Geberkultur steht und an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht. Zusätzlich können jedem Mitarbeiter Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden, die sowohl seiner persönlichen Entwicklung als auch dem Erfolg des Unternehmens förderlich sind.

**Bitte fordern Sie weitere Informationen zum Test des Kooperationsgrads an!**

# Schöne Grüße

## Vertriebstipp 14: Wirksame Grußkarten

Ehe man es sich versieht, steht Weihnachten wieder vor der Tür.

Bekommen Sie auch zu Weihnachten nichtssagende Grußkarten? Gekaufte Karten mit standardisierten Motiven, eingedruckten Grußworten und einem Unterschriftskrakel, der vielleicht mit Mühe erkennbar ist?

Was löst eine solche Karte bei Ihnen aus? Was soll eigentlich ein Weihnachtsgruß auslösen? Doch wohl! Hier hat mein Geschäftspartner an mich gedacht, er nimmt mich wichtig! Aber nimmt er mich wirklich wichtig, wenn er mir „nur“ eine 08/15-Karte oder sogar ein Massen-E-Mail schickt?

Sollte man da nicht vielleicht lieber gar nichts machen? Das wäre vielleicht eine zu extreme Entscheidung.

Aber überlegen Sie doch einmal, wie Sie Ihre Kommunikation zum Kunden, und das betrifft dann auch die Weihnachtsgrüße, so persönlich wie möglich gestalten! Und vielleicht auch ein bisschen originell, um sich von der Flut anderer Sendungen abzuheben.

Schreiben Sie also Karten weitestgehend per Hand! Weihnachten ist immer am 24.12., man hat also lange genug Zeit, auch einen solchen Aufwand rechtzeitig vorzubereiten! Verwenden Sie persönliche Motive, z.B. sympathische Fotos der eigenen Mannschaft!

Oder verblüffen Sie Ihre Kunden durch sehr originelle Lösungen. Zum Beispiel, indem Sie eine Grußkarte zu einem anderen Zeitpunkt verschicken als zu Weihnachten. Sie könnten Ihrem Kunden Ende September ja auch ein erfolgreiches IV. Quartal wünschen!

# 26

Nur 26% der Anbieter liefern auch das, was sie im Verkaufsprozess versprochen haben!

# 32

32% der Kunden sehen bei Verkäufern Verbesserungsbedarf bzgl. der kommunikativen und sozialen Kompetenz.

# 12

Nur 12% der Kunden erteilen neue Aufträge immer an den bisherigen Lieferanten.

# 11

Nur 11% von Verkaufsorganisationen bemühen sich, aus verlorenen Aufträgen zu lernen, nur 10% aus gewonnenen Aufträgen!

# Front- und Back- Office

## Fallbeispiel 6 zur Vertrieboptimierung: Organisation Front- und Back-Office

### Das Unternehmen

Mittelständisches Maschinenbauunternehmen.

### Die Situation

Funktionen und Aufgaben vermischen sich innerhalb des Verkaufsteams. Alle Mitarbeiter machen viel Administration, sind aber unterschiedlich engagiert beim aktiven Verkaufen. Es bestehen kaum klare Regeln bzw. Zielformulierungen für vertriebliche Aktivitäten.

### Die Lösung

Gemeinsame Projektarbeit mit folgenden Schritten:

- Stärken-Schwächen-Analyse von 3 alternativen Organisationsmöglichkeiten.
- Zuordnung von Einzelaufgaben zu Front- bzw. Backoffice.
- Entscheidung für ein differenziertes Modell mit klaren Regeln.

### Das Ergebnis

Mitarbeiter können wesentlich besser nach ihren Stärken und damit den unternehmerischen Prioritäten eingesetzt werden. Jüngere Mitarbeiter werden durch einen klaren Entwicklungsplan an anspruchsvollere Aufgaben herangeführt.



# Allein- stellungs- merkmal

## Vertriebstipp 15: Alleinstellungsmerkmal

Haben Sie wirklich ein Alleinstellungsmerkmal, den sog. USP?

Wahrscheinlich haben Sie keinen echten USP, denn den hat tatsächlich kaum ein Unternehmen! Und wenn, dann betrifft er auch wirklich nur die spezifischen Bedürfnisse ausgewählter Kunden. Und oft ist das Alleinstellungsmerkmal auch nur zeitlich begrenzt.

Viele Unternehmen versuchen sich besonders über das Produkt, d.h. über deren technische Merkmale, einen Alleinstellungsanspruch zu verschaffen. Aus Sicht der Kunden besteht dann aber oft nur ein marginaler Wettbewerbsvorteil, und der dann auch wieder nur befristet.

Ist Ihnen bewusst, dass es in der Praxis auch immer wieder Beispiele gibt, bei denen der USP im Dienstleistungspaket oder in ganz emotionalen Bereichen liegt?

Wäre für Sie deshalb vorstellbar, mit bestimmten, in Ihrer Branche üblichen Konventionen zu brechen und Ihre Kunden Ihren Service auf eine ganz neue Art spüren zu lassen?

Aber Vorsicht: das kann ein sehr anspruchsvolles Projekt für Ihr ganzes Unternehmen werden! Denn der Erfolg hängt davon ab, wie Ihre Mitarbeiter den neuen Service „leben“, wie authentisch er beim Kunden ankommt! Insofern ist es auch eine Frage der jeweiligen Unternehmenskultur, ob und wie schnell Ihnen derartige Veränderungsprozesse gelingen.

Und selbst wenn dann doch kein USP dabei herauskommt, sondern „nur“ ein Wettbewerbsvorteil, so können Sie sicher sein, dass die vom Kunden eher emotional erlebte Differenzierung von Ihrer Konkurrenz viel schwerer aufzuholen ist als dies bei technischen Vorsprüngen der Fall ist!

## Impressum & Kontakt:

### PRIME\$ALES

Vertrieboptimierung im Mittelstand

Michael Sturhan  
Kleines Feld 17  
30966 Hemmingen / Hannover  
Tel.: 0511 655 820 98  
sturhan@primesales.de  
www.primesales.de

