

A close-up portrait of Stephan Heinrich, a middle-aged man with grey hair and blue eyes, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression.

Stephan Heinrich

GUTE GESCHÄFTE

52 clevere für profitable
Tipps Beziehungen
im Business

Inhalt

Vorwort

1. Suchen Sie das Wozu!
2. Erfahren Sie, wer die Macht hat!
3. Graben Sie nach den Motiven!
4. Hören Sie zu statt selbst zu reden!
5. Reiten Sie kein totes Pferd!
6. Was braucht Ihr Kunde wirklich?
7. Schätzen Sie Ihre Kunden ein!
8. Erst Sog, dann Druck!
9. Jagen Sie die Zebras zuerst!
10. Nutzen Sie den Stammtischfilter!
11. Schluss mit dem »Logo-Friedhof«!
12. Nutzen Sie soziale Medien!
13. Flirten Sie mit dem Kunden!
14. Stellen Sie sich richtig vor!
15. Ran an die Entscheider!
16. Schicken Sie einen Brief!
17. Bleiben Sie souverän!
18. Tanzen Sie mit dem Drachen!
19. Lassen Sie sich nicht abwimmeln!
20. Akquirieren Sie mit Spiegel!
21. Die gute Frage zählt!
22. Verhören Sie nicht!
23. Warten Sie mit der Lösung!
24. Steuern Sie die Gedanken!

25. Erzeugen Sie Handlungsdruck!
26. Spielen Sie die gute Fee!
27. Bleiben Sie auf Augenhöhe!
28. Landen Sie nicht ohne Fahrwerk!
29. Helfen Sie bei der Entscheidung!
30. Das beste alternativlose Angebot
31. Punkten Sie mit Plan und Rechnung!
32. Hören Sie auf Ihre Intuition!
33. Andere denken nicht wie Sie!
34. Belehren Sie nicht!
35. Verführen statt vorführen
36. Experimentieren Sie!
37. Laden Sie zu einer Abenteuerreise!
38. Führen Sie Kunden zum Auftrag!
39. Sprechen Sie die Emotionen an!
40. Checkliste für Ihr Angebot
41. Entlarven Sie Vertriebsmythen!
42. Ersparen Sie sich den Preispoker!
43. Verschließen Sie Ihr Appell-Ohr!
44. Sagen Sie Ihren Panik-Satz!
45. Machen Sie den Strategie-Check!
46. Wählen Sie die beste Strategie!
47. Verraten Sie nicht zu viel!
48. Jäger oder Verwalter?
49. Setzen Sie sich sinnvolle Ziele!
50. Sagen sie Ihren Umsatz vorher!
51. Reduzieren Sie Kompliziertheit!
52. Lernen Sie immer wieder dazu!

Mehr gute Geschäfte

Literatur

Über den Autor

Vorwort

Der klassische Berufsverkäufer verschwindet. Der Staubsaugervertreter etwa ist schon fast ein Fall fürs Museum. Stattdessen verkaufen heute immer mehr Menschen selbst – ein Produkt, eine Dienstleistung, das eigene Image.

Noch vor 30 Jahren gab es viele Berufe, die mit dem Thema »Verkaufen« nichts zu tun hatten. Die Devise lautete: Wenn jemand etwas Vernünftiges gelernt hatte, musste er sich nicht verkaufen. Heute ist das anders. Es gibt kaum noch Berufe und Positionen in Unternehmen, bei denen die Menschen sich oder ihre Leistungen nicht verkaufen müssen. Gleichzeitig ist das Verkaufen alter Schule nicht mehr en vogue.

Das Internet hat im Geschäftskundenvertrieb enorme Veränderungen bewirkt. Die drei wichtigsten möchte ich hier herausgreifen.

Erstens: Kunden sind heute besser informiert. Sie suchen und finden die Empfehlungen oder Warnungen anderer Kunden online.

Zweitens: Neue und kleine Anbieter finden leichter Zugang zum Markt.

Drittens: Kunden sind anspruchsvoller. Sie verlangen bei Produkten wie Dienstleistungen Vielfalt und individuelle Lösungen.

Verliert der Verkäufer also nun bald seinen Sinn? Nein, er verändert sich. Sicher ist: Heute hat er keinen Informationsvorsprung mehr. Informationen sind für Entscheider online frei verfügbar. Oft sind die Einkäufer mithilfe des Internets sogar besser über passende Angebote informiert als Verkäufer.

Vertriebsorganisationen, die sich an Geschäftskunden richten, können künftig nur unter einer Bedingung langfristig Gewinne machen: Wenn sie ihren Kunden zu Erfolgen verhelfen. Deshalb sind nun vor allem Verkäufer gefragt, die Entscheider in die Lage versetzen, sinnvoll zu investieren.

Seit 2004 haben namhafte Wissenschaftler intensiv zum Entscheidungsverhalten des Menschen geforscht und auf diesem Gebiet neue Erkenntnisse zu Tage gefördert. Wer erfolgreich mit Kunden arbeiten will, sollte diese beherzigen. Viele Lehrbücher müssten umgeschrieben werden, weil der Einfluss der Rationalität bislang überbewertet oder gar falsch verstanden wurde.

Klar ist: Das rationale Denken ist gut geeignet, um einfache Sachfragen zu behandeln. Sobald aber die Anzahl der Parameter, die für eine kluge Entscheidung notwendig sind, über ein bestimmtes Maß hinaus ansteigt, überfordert dies das Individuum. Bei komplexen Entscheidungen fahren Menschen mit ihrer Intuition viel besser.

Entscheidend ist noch eine andere Neuerung: Seit dem Börsencrash der ersten Jahre des Millenniums gibt es eine Inflation von Rechtsvorschriften. Sie richten sich gegen Korruption und Vetternwirtschaft, schaffen jedoch völlig neue Voraussetzungen für den Umgang mit Geschäftskunden. Persönliche Beziehungen von Geschäftspartnern werden erschwert oder gar unter Strafe gestellt.

Natürlich ist es ein Gewinn für die Gesellschaft, wenn der Gesetzgeber zum Teil private Zuwendungen beschränkt. Entscheidungen sollten nicht durch persönliche Vorteile erkaufte werden. Allerdings ist mancherorts ein sinnvolles Maß bereits überschritten. Geschenke im Geschäftsalltag sollten nicht kriminalisiert werden. Wenn Menschen zu einem Abendessen bei Freunden eingeladen sind, ist es üblich, eine Flasche Wein oder Blumen mitzubringen. Weshalb sollte es dann verboten sein, bei einem geschäftlichen Besuch ein Geschenk zu überreichen?

Es ist bedauerlich, wenn die Kommunikation zwischen potentiellen Kunden und Auftraggebern gestört wird. Denn gute Entscheidungen basieren auf einem direkten und intensiven Austausch zwischen Kunden und Dienstleistern. Heute und in Zukunft sind Verkäuferpersönlichkeiten gefragt, die nicht nur Dinge richtig machen, sondern vor allem die richtigen Dinge machen.

Wozu nun dieses Buch?

Gegenfrage: Betreffen die Effekte der von mir genannten Thesen Sie und Ihren Umgang mit Ihren Kunden? Dann unterstützt Sie mein Buch dabei, die Wertschöpfung Ihrer Vertriebsarbeit zu steigern. Das gilt auch und insbesondere für den Fall, dass Sie sich mit der Berufsbezeichnung des Verkäufers kaum identifizieren können.

Eine weitverbreitete Meinung lautet: Wenn ich etwas erreichen will, muss ich überzeugend sein. Aber stimmt das wirklich? Wer will schon beeinflusst oder gar manipuliert werden? Botschaften strömen bereits über unzählige Kanäle auf die Menschen ein. Es gibt eine ständige Reizüberflutung, eine permanente Berieselung und ein Überangebot an Sendern. Und jetzt wollen Sie auch noch Ihre Idee hinausblasen?

Ich glaube, es ist Zeit für einen neuen Ansatz. Meiner Meinung nach ist es sehr viel einfacher, vorhandenes Interesse zu finden als zu erzeugen. Und auf dieser Idee basiert auch mein Buch. Nutzen Sie das vorhandene Potential im geschäftlichen Umfeld, um Entscheidungen möglich zu machen: Kaufentscheidungen, Projektentscheidungen, Investitionsentscheidungen, Kooperationsentscheidungen.

Verkäufer dürfte das interessieren. Aber auch Unternehmer, Berater, Chefs, Kollegen, Mitarbeiter, Freiberufler und all jene, die andere Menschen zu einer gelungenen Entscheidung bewegen wollen.

Ich habe mein Buch so strukturiert, dass es auf vielfältige Art lesbar ist. Sie können Kapitel für Kapitel durchgehen.

Oder sich direkt die Tipps aussuchen, die für Sie in Ihrer aktuellen Situation besonders relevant ist. Auch wenn Sie nicht chronologisch lesen, verlieren Sie hier nie den Überblick. Ich vermittele Ihnen Basics, gebe Ihnen Tipps für die Suche nach Ihrer Zielgruppe, berate Sie bei Abschlussverhandlungen. Auch Gedanken zu Führung und Erfolgsstrategien gehören zum Konzept.

Zu jedem Kapitel habe ich für Sie Arbeitsblätter, Checklisten, Übungen und weiteres hilfreiches Material zusammengestellt. Dieses finden Sie zum Download bereit auf der Seite www.stephanheinrich.com/gg

Die insgesamt 52 Kapitel entsprechen auch den Wochen eines Jahrs. Sie können damit Ihrem Geschäftsvertrieb eine grundlegende Fitnesskur verordnen. So etwas verspricht viele Jahre stabiles Wachstum. Geben Sie den Takt vor!

Noch ein Hinweis: Wenn ich mich in dem folgenden Text auf »den Entscheider« beziehe, meine ich nicht nur das männliche Geschlecht. Zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichte ich auf Formulierungen wie »EntscheiderInnen« oder »er beziehungsweise sie«. Liebe Frauen, fühlen Sie sich deshalb bitte nicht weniger angesprochen! Ich bin für Vielfalt. Nur wenn Männer und Frauen, Junge und Alte sowie Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten, bieten sich die großen Chancen auf Erfolg.

Ich wünsche Ihnen nun eine anregende Lektüre und viel Erfolg bei Ihren eigenen Projekten!

Stephan Heinrich, September 2014

1

SUCHEN SIE DAS WOZU!

Viele Vertriebsorganisationen verschenken Wirkungskraft, weil sie ihrem Markt vor allem das Wesen ihrer Produkte und Leistungen erklären, dabei aber das Wesentlichste vergessen.

Weil sie erklären, WAS das Produkt ist und WIE es funktioniert oder sich von denen der Wettbewerber unterscheidet. Aber eben nicht, WOZU es überhaupt existiert.

SuperCloudSolution bietet agiles IaaS-Cloud-Computing, das flotten Zugriff auf sichere, virtuelle Serverumgebungen für Unternehmen ermöglicht und sich für Entwicklung, Tests und andere dynamische Workloads anbietet. Die SuperCloudSolution eignet sich sowohl für ABC- als auch für XYZ-Entwicklungsteams und bietet Ihnen cloudbasierte Services, Systeme und Software für Ihre Geschäftsanforderungen.«

WAS WIRD SICH FÜR DEN KUNDEN ÄNDERN, WENN ER SICH FÜR DIE INVESTITION ENTSCHEIDET?

Gut. Das Was wird sofort klar. Außerdem wird ein wenig erklärt, wie es funktioniert. Aber wozu wird es benötigt? Was wird sich für den Kunden ändern, wenn er sich für die Investition entscheidet? Welchen Wert hat die Lösung für das potentielle Kundenunternehmen?

Ich übersetze mal: Es geht darum, Kosten zu sparen, weil Unternehmen mit dynamischen (also in der benötigten

Rechenkapazität stark schwankenden) Anwendungsgebieten die höchste verlangte Kapazität vorhalten müssen, obwohl diese längst nicht andauernd gebraucht wird. Wenn das so ist, wäre die Zielgruppe wohl eher an folgender Aussage interessiert: »Schluss mit teurer ungenutzter Serverkapazität: Maximale Rechenleistung dann, wenn Sie sie brauchen – und ansonsten unnötige Kosten sparen.« Ein professioneller Werbetexter kann das sicher noch deutlich verbessern, aber die Kernaussage wird so für den Kunden wesentlich klarer.

Meine Frage an Sie ist: Was sind die Kernaussagen Ihrer Prospekte und Webseiten? Und was antworten Sie, wenn ich Sie frage: »Was verkaufen Sie wirklich?«

Nutzen Sie die Chance und wechseln Sie die Perspektive. Gehen Sie in die Sichtweise Ihrer Kunden – am Besten in die Sichtweise der Entscheider beim Kunden. Und jetzt betrachten Sie Ihre Aussagen und stellen Sie sich die entscheidende Frage: »Was habe ich davon?«

So gehen Sie dabei konkret vor:

Nehmen Sie ein Blatt Papier im Hochformat und schreiben Sie genau in die Mitte die treffendste Bezeichnung für das, was Sie verkaufen. Wir begleiten das mit einem sehr einfachen Beispiel. Angenommen Sie verkaufen Schrauben. Dann steht jetzt »Schrauben« ziemlich genau in der Mitte des Papiers.

Nun suchen Sie Beschreibungen, die allgemeiner und weiter gefasst sind als der erste Begriff und schreiben Sie diese Begriffe darüber. Außerdem finden Sie Begriffe, die feiner und präziser beschreiben, was man (also die von Ihnen angestrebte Zielgruppe) davon hat, wenn man genau Ihre Schrauben kauft. Nach einer Weile könnte Ihr Blatt so aussehen:

- ▶ Befestigungstechnik
- ▶ Verbindungsmaterial
- ▶ **Schrauben**
- ▶ High-Tech-Schraubverbindungen

- ▶ Sichere Verbindungen, die nur mit autorisiertem Spezialwerkzeug gelöst werden können

Nun verbinden Sie die oberste mit der untersten Aussage. Wenn dieses Beispiel dazu dienen soll, die »Was-Verkaufen-Sie-Frage« besser zu beantworten, dann würden sie künftig nicht mehr »Schrauben« sagen, sondern: »Wir bieten unseren Kunden Befestigungstechnik für sichere Verbindungen, die nur mit Spezialwerkzeug zu öffnen sind.«

Durch den Verzicht auf den Terminus »Schraube« wird die Phantasie angeregt und vermieden, dass Ihr tolles Produkt in einer Standardschublade landet. Kaum ein potentieller Zielkunde denkt in der Schrauben-Sprache. Er denkt in der Kategorie seiner Probleme.

Eigentlich ganz einfach. Die Herausforderung aber ist: Verkaufsorganisationen werden in der Praxis ständig mit Fragen und Aussagen des Kunden konfrontiert. Diese Fragen entspringen meist deren Unsicherheit bei der Auswahl von geeigneten Lieferanten. Deshalb haben fast alle Fragen den Kern »WAS ist das genau?« oder »WIE unterscheidet es sich von anderen Produkten?«



Was antworten Sie, wenn ich Sie frage: »Was verkaufen Sie wirklich?«

Diese Fragen sind vordergründig für den Kunden wichtig. Und er stellt sie, weil er denkt, er selbst müsse die angebotenen Informationen zu den Fakten selbst in seinen individuellen Nutzen übersetzen. Deshalb sind die meisten Fragen des Kunden – wenn auch nicht die wichtigsten – nach dem »Was« und »Wie« gerichtet. Die immer wieder um das Was oder Wie kreisenden Kundenfragen verändern die

Perspektive von Verkäufern und Verkaufsorganisationen. Kein Wunder also, dass sie wie der Stein im Fluss abgeschliffen werden und das Wozu vergessen.



ARBEITSBLATT

stephanheinrich.com/gg/Kapitel01

Deshalb ist es ratsam, zumindest einmal im Jahr feierlich den »Wozu-Tag« zu zelebrieren. Am besten, Sie tragen sich diesen Tag mit jährlicher Wiederholung sofort in Ihren Kalender ein. An diesem Festtag werden alle Aussagen in Prospekten, Webseiten und Folien – und auch alle häufig gebrauchten Formulierungen – auf den Prüfstand gestellt und wieder in die Kundenperspektive gebogen.

Sie wissen, wozu Sie das tun sollten!

2

ERFAHREN SIE, WER DIE MACHT HAT!

»Auf jedem Schiff, ob's dampft, ob's segelt, gibt's einen, der die Sache regelt.« Auch wenn dieses Zitat inzwischen durch einen ehemaligen Parteivorsitzenden gewissermaßen verbraucht wurde, enthält es noch immer den wahren Kern: Es gibt immer einen Verantwortlichen. In der Seefahrt ist das der Kapitän. Egal, was passiert – am Ende trägt er die Verantwortung. Und das macht ihn zum Top-Entscheider.

In der Welt der Geschäftskunden gibt es auch einen Top-Entscheider, der für Sie der relevante Gesprächspartner für Investitionen ist. Für ihn sind Ihre Leistungen am interessantesten, allerdings ist er selten derjenige, der sich als Erster für Ihre Leistungen interessiert. Vor ihm begegnen Ihnen im Verkaufsprozess noch andere Typen:

DEM EMPFEHLER KÖNNEN SIE NICHTS VERKAUFEN

Der Empfehler

- ▶ sucht Anbieter, die eines seiner Probleme lösen können, will seine Arbeitsumgebung verbessern oder verfolgt durch die Anschaffung ein persönliches Interesse
- ▶ spricht (Kauf-)Empfehlungen aus, die jedoch häufig ignoriert werden
- ▶ hat eine klare Vorstellung davon, was »an der Basis« gebraucht wird, weiß jedoch wenig über die Denkweise der Führung
- ▶ ist gesprächig und liefert auf Nachfragen gute Hinweise zu Problemen sowie Hintergrundinformationen über die

Organisation

Der größte Fehler von Verkäufern: Sie versuchen, dem Empfehler etwas zu verkaufen. Der Impuls ist verständlich; Empfehler reden liebend gerne über Fachthemen und finden das, was sie verkaufen wollen, fast immer gut. Mein Tipp: Nutzen Sie den guten Lauf des Gesprächs, um alles über die Entscheidungswege zu erfahren und Hintergrundinformationen über den Kunden einzuholen.

Der Beeinflusser

- ▶ will sich neutral, korrekt und »richtig« verhalten und revisionssicher sowie unbeeinflusst die beste Auswahl aus mehreren Alternativen treffen
- ▶ reagiert negativ, wenn er sich beeinflusst oder manipuliert fühlt
- ▶ steht neuen Ideen und Ansätzen, die den ursprünglichen Lösungsgedanken erweitern, kritisch gegenüber
- ▶ tendiert dazu, Nachteile zu betonen, übermäßig kritisch zu denken und Argumente zu entkräften

Dieser Typ ist bei Verkäufern eher ungeliebt. Vielleicht auch deshalb, weil das alte Standard-Rezept aus der Verkäuferschule (gute Beziehung) bei ihm nicht funktioniert. Der Beeinflusser will und muss unabhängig sein. Deshalb verhält er sich distanziert. Das Beste, was ein Verkäufer mit ihm machen kann, ist ihn lediglich wertfrei und vollständig zu informieren.

Achtung: Durch den häufigen Kontakt mit Empfehlern und Beeinflussern werden auch erfahrene Verkäufer dahingehend manipuliert, dass sie ständig über das »Was« und »Wie« des Produkts reden, dabei aber das »Wozu« vergessen. Gerade das ist aber für den dritten und wichtigsten Ansprechpartner unersetzlich.

Der Entscheider

- ▶ kann sich für eine aus mehreren Alternativen entscheiden
- ▶ will Anerkennung für eine gelungene Initiative oder ein profitables Projekt
- ▶ interessiert sich für den Gegenwert der Investition, den ROI (Return on Investment)
- ▶ ist tendenziell angstfrei, wenn auch nicht blauäugig
- ▶ ist es gewohnt, Entscheidungen zu treffen und bereit, ein Risiko einzugehen
- ▶ denkt zuerst an das Ergebnis »Was haben wir davon?« und wägt ab »Was riskiere ich?«

Das ist Ihr Ansprechpartner! Das ist die Schlüsselperson für Ihre Vertriebsarbeit. Alle anderen sind wichtig, aber eben nicht entscheidend. Eine größere Investition können Sie *nur* mit dem Entscheider unterschriftsreif verhandeln.

Doch auch wenn Sie den Entscheider kennen, seine Denkweise und seine Probleme verstehen, sind Sie noch nicht unbedingt am Ziel. In größeren Kundenorganisationen gibt es manchmal noch eine vierte Kategorie von Gesprächspartnern.

DEN BEEINFLUSSER WERTFREI UND VOLLSTÄNDIG INFORMIEREN. DAS REICHT

Der Abzeichner

- ▶ hat eine Veto-Macht und kann Entscheidungen zwar nicht treffen, aber verhindern
- ▶ interessiert sich für die Erfüllung seiner Überwachungs- oder Kontroll-Aufgabe
- ▶ will den Wert des Unternehmens nachhaltig steigern
- ▶ denkt strategisch: »Wie stellen wir uns auf?« Der beste Weg, um diesen Typ zu identifizieren, ist, den Entscheider zu fragen: »Wer unterschreibt den Auftrag nach Ihnen?« In größeren Unternehmen ist es ein Aufsichtsgremium, das die Handlungsweise der Geschäftsleitung oder des Vorstands überwacht. Es

könnte jedoch auch ein Gremium wie ein Betriebsrat oder ein Compliance-Board sein. Für den Verkäufer entscheidend ist es, zu erfahren, ob es wesentliche übergeordnete Gründe geben könnte, ein Veto gegen die Entscheidung einzulegen. Das muss in der Regel passieren, ohne dass das Gremium direkt angesprochen wird, denn Abzeichner haben kein Interesse daran, mit Verkäufern zu sprechen. Und zwar deswegen, weil sie sich erst mit einer Entscheidung beschäftigen wollen, wenn sie vom Entscheider getroffen wurde. Deshalb werden sie vermutlich jeden Kontakt zum Verkäufer vor der Entscheidung verweigern.



Vorsicht Falle: Wenn Sie denken »Ich hatte auch schon Deals, ohne mit dem Entscheider jemals gesprochen zu haben«, dann will ich Ihnen nicht widersprechen. Ich bin allerdings der Meinung, dass die Grundlage für den Erfolg hier in erster Linie Glück war.



ARBEITSBLATT

stephanheinrich.com/gg/Kapitel02

Der Abzeichner will sicherstellen, dass die Entscheidung des Entscheiders nicht nachträglich als unsinnig oder überprüfenswert gesehen werden kann. Falls Sie die Gelegenheit bekommen, selbst oder über einen Mittelsmann mit dem Abzeichner zu sprechen, dann konzentrieren Sie sich darauf, seine Werte zu verstehen und in Ihrem späteren Angebot zu verankern.

Wenn Sie sicher sein wollen, dass Sie verstehen, was der Kunde kaufen wird, geht kein Weg am Entscheider vorbei.

Selbst wenn Empfehler und Beeinflusser es gut mit Ihnen meinen und Ihnen aus ihrer Sicht klar sagen, dass Sie der beste Anbieter sind, heißt das noch lange nicht, dass das auch aus Sicht des Entscheiders so ist. Als Profi müssen Sie also die Sicht des Entscheiders kennen, um den Ausgang einer Kaufentscheidung beurteilen zu können.

3

GRABEN SIE NACH DEN MOTIVEN!

Kennen Sie das? Sie könnten die alten Fenster in Ihrer Wohnung erneuern lassen.

Schon nach zwei Jahren würde sich die Investition durch eingesparte Heizkosten lohnen. Was also hält Sie davon ab, es zu tun? Nichts. Und was bringt Sie dazu, eine Entscheidung zu treffen und einen Handwerker zu beauftragen? Ebenfalls nichts. So geht es auch Ihren Kunden.

Hier haben Sie den Hauptgrund für nicht getroffene Entscheidungen: Der Status quo, also der aktuelle Zustand, erscheint bequem genug, um ihn noch weiter auszuhalten. Womöglich denken Sie: »So wie es ist, kann es noch eine Weile bleiben. Die Entscheidung kann ich später noch treffen.«

MOTIVE SCHON AB DEM ERSTEN GESPRÄCH ERFAHREN

Daraus folgt: Neben dem Kosten-Nutzen-Verhältnis, aus dem sich der ROI einer Investition ableiten lässt, muss auch der Handlungsdruck berücksichtigt werden. Der Nutzen ist die notwendige Voraussetzung, um eine Investition in Erwägung zu ziehen. Doch der Auslöser für die Entscheidung ist das Motiv.

Viele Vertriebsorganisationen ignorieren dies - und büßen es mit unverhältnismäßig hohen Blindleistungen. Das heißt: mit unbezahltem Aufwand. In Form von Reisekosten,

Teststellungen, aufwendigen Angeboten und Konzepten oder anderen Vorleistungen, die ins Leere laufen.

Und jetzt sage ich Ihnen, wie Sie diese Gefahr vermeiden: Als Verkäufer achten Sie schon ab dem ersten Gespräch darauf, die möglichen Motive für eine Kaufentscheidung zu erfahren. Aber bedenken Sie: Diese Motive schlummern oft im Verborgenen. Vielen Kunden ist zwar bewusst, dass sie ihre aktuelle Situation verändern sollten. Doch nur selten können sie das Kind beim Namen nennen.

Was tun? Wie gelangen die Motive der Kunden an die Oberfläche? Sie müssen die Auswirkungen des Status Quo beleuchten. Zum Beispiel mit der Frage: »Was würde passieren, wenn Sie sich entscheiden, im Moment nicht zu investieren?«

Viele Verkäufer vermeiden diese Art von Fragen. Weil Sie befürchten, dass der Kunde dann erkennt, dass er das angebotene Produkt oder die Dienstleistung überhaupt nicht benötigt. Diese Sorge ist unbegründet. Denn: Ob Sie es wollen oder nicht, der Kunde stellt sich diese Frage ohnehin, bevor er oder sie sich entscheidet. Und prüft, ob er wirklich jetzt investieren oder lieber noch warten soll.

Wenn Sie sich bewusst machen, dass er sich ohnehin diese Frage stellt, dann ist es aus Sicht des Verkäufers ratsam, dass der Kunde es in Ihrem Beisein tut – weil Sie dann noch Gelegenheit haben, darauf einzuwirken. Wenn Sie als Verkäufer früh erkennen, dass der Kunde nicht genügend Handlungsmotive hat, ist es klug, einem anderen Kunden Zeit zu schenken.

Sie können Ihre Fähigkeiten zum Ermitteln des Handlungsdrucks erheblich verbessern. Überlegen Sie sich vorher geeignete Fragen. Fragen, die auf Ihren typischen Kundensituationen basieren. Fragen, die Sie im Gespräch auf Grundlage der ermittelten Kundenprobleme formulieren. Lassen Sie sich von dieser Liste inspirieren:

► *»Angenommen, Sie müssten die besprochene Investition um ein halbes Jahr verschieben: Wie würde sich*

dies auf Ihr Betriebsergebnis der kommenden 24 Monate auswirken?« »Wir haben über die konkreten Probleme gesprochen, die wir jetzt gemeinsam lösen wollen. Ich verrate Ihnen sicher kein Geheimnis, wenn ich sage: Viele Unternehmen haben ähnliche Probleme und unternehmen nichts dagegen. Was treibt Sie dazu, das Problem jetzt anzugehen?«

► *»Sie sagten gerade, dass Sie die konkreten Auswirkungen des geschilderten Problems nicht in Euro fassen können. Aber versuchen Sie einmal, sich ein grobes Raster vorzustellen: Sprechen wir eher von einem 50 000-Euro-Problem oder von einem 200 000-Euro-Problem?«*

Sie werden sehen: Das Handlungsmotiv hängt oft mit einer Risiko-Einschätzung des Kunden zusammen. Je geringer der Handlungsdruck, desto geringer auch das Risiko-Gefühl. Jede Investitionsentscheidung birgt ein gewisses Risiko. Das Projekt könnte deutlich mehr Ressourcen aufbrauchen als geplant, die Lage könnte sich insgesamt verschlimmern. Eine Fehlentscheidung kann so manche Entscheider-Karriere empfindlich stören.

Nur wenn diese Risiken in einem günstigen Verhältnis zum Handlungsdruck stehen, wird eine positive Entscheidung fallen. Gut, wenn eine professionelle Vertriebsorganisation dieses Know-how hat und geschickt in der Praxis ausnutzt.



Der Auslöser für eine Entscheidung ist das Motiv.

EINE FEHLENTSCHEIDUNG MACHT DIE KARRIERE KAPUTT



ARBEITSBLATT

stephanheinrich.com/gg/Kapitel03

4

HÖREN SIE ZU STATT SELBST ZU REDEN!

Fast alle Vertriebsorganisationen sind meisterlich darauf vorbereitet, ihre Produkte darzustellen. Doch es gibt wichtigeres als die perfekte Firmenpräsentation. Wer nicht genau hinhört, was der Kunde sagt, hat langfristig keinen Erfolg. Wie setzen Sie sich also am besten ins rechte Licht?

Viele Stunden und Ressourcen fließen in die Ausarbeitung von Firmenpräsentationen. Kunstvoll gestaltete Folien, die alles Wissenswerte über das Unternehmen und mehr verraten, werden nach Design-Richtlinien erstellt. Die passende Reihenfolge wird festgelegt und nicht selten wird sogar trainiert, was zu welcher Folie zu sagen ist.

Weil so viel Aufmerksamkeit auf die Darstellung gerichtet wird, ist es nicht verwunderlich, wenn Verkäufer die Präsentation ins Zentrum ihrer Arbeit stellen. Wenn der Kunde fragt »Was wollen wir denn besprechen?«, wird das Notebook ausgepackt. Dann folgen Folien mit mehr oder weniger relevanten Informationen für den Kunden. Wenn Sie mich fragen, ist kein Entscheider daran interessiert, Folien zu sehen.

Weil durch Folien und andere Verkaufshilfen das Erzählen, Sprechen und Darstellen so leicht gemacht werden, sind Verkäufer versucht, diese Präsentationshilfen auch voll auszunutzen. Wichtiger wäre allerdings, dass Verkäufer »Zuhör-Hilfen« mitnehmen.

Stellen Sie sich vor, Sie haben ein typisches Verkaufsgespräch mit einem Entscheider. Das könnte etwa so ablaufen: Zunächst gibt es etwas Small Talk. Dann hören Sie den Satz: »Na dann zeigen Sie mal, was Sie uns mitgebracht haben.« Das lassen Sie sich nicht zweimal sagen. Sie legen los. Der Projektor ist an, Sie arbeiten sich durch eine kunstvoll ausgearbeitete Firmenpräsentation. Abfolge und Dramaturgie erschienen bei der Erstellung sinnvoll, aber sind sie das auch in diesem Moment?

Szenenwechsel. Stellen Sie sich nun vor, Sie haben ein Rendezvous. Schlechter Vergleich, meinen Sie? Ich meine: Ein Rendezvous ist durchaus vergleichbar mit einer Akquise. Es ist sozusagen ein Business-Rendezvous. Würden Sie Ihr erstes oder zweites Treffen mit Ihrem zukünftigen Schatz mit einer Präsentation beginnen? Würden Sie in Erwägung ziehen, zunächst einmal alles von sich selbst zu erzählen? Hätten Sie möglicherweise sogar eine kurze Foto-Show parat? Nach dem Motto: Mein Haus - Mein Boot - Mein Pferd? Wohl kaum.

Warum also glauben wir, dass wir eine geschäftliche Annäherung mit einer Präsentation beginnen sollten? Hören Sie auf Ihren gesunden Menschenverstand. Sagt er nicht eher, dass Sie interessiert und einführend auf den anderen zugehen sollten?

Aber wie können Sie das Zuhören zu einem wichtigen Werkzeug machen? Ganz einfach: Sie verwenden eine Checkliste, um die wichtigsten Gesprächsinhalte stets im Auge zu behalten.

Eine Liste, drei Fragen

Die einfachste Checkliste besteht aus drei Fragen: Warum wir? Warum jetzt? Warum überhaupt?

warum wir?

- ▶ Warum sollte der Kunde mit Ihnen Geschäfte machen?

- ▶ Was könnte aus Sicht des Kunden für Sie sprechen?
- ▶ Was ist der Reiz, sich für Sie zu entscheiden?

warum jetzt?

- ▶ Warum sollte er jetzt eine Entscheidung treffen?
- ▶ Warum hat er sich nicht schon früher entschieden?
- ▶ Warum wartet er nicht noch ein Jahr?

warum überhaupt?

- ▶ Warum sollte er seine heutige Situation verändern?
- ▶ Was spricht dafür, seinen heutigen Lieferanten zu wechseln?
- ▶ Weshalb sollte er seine seine heutige Vorgehensweise über Bord werfen und künftig mit Ihnen arbeiten?

Sie sehen: Diese drei Fragen sind in Wirklichkeit ganze Fragenkomplexe, die Sie auf Ihr Geschäftsfeld anpassen. Sie können weitere Felder finden und diese dann vertiefen.

Wenn es Ihnen gelingt, diese Fragen nach einem Kundengespräch besser zu beantworten als davor, war es ein gutes Gespräch.

Die Macht des Zuhörens will ich Ihnen jetzt auf ganz einfache Weise demonstrieren. Schreiben Sie sich nach Ihren nächsten fünf Kundengesprächen genau drei Inhalte auf. Und ich meine das ernst: Aufschreiben, nicht nur ausdenken!



Wie können Sie das Zuhören zu einem wichtigen Werkzeug machen? Ganz einfach: Sie verwenden eine Checkliste, um die wichtigsten Gesprächsinhalte stets im Auge zu behalten.