

Ein wirklich leicht gesagter Satz ...

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

„Wir müssen 2013 noch besser werden. Wissen die überhaupt, was das heißt?“ Mit diesem Satz begann kürzlich ein Telefonat während der Redaktionssprechstunde. Am Telefon: Ein spürbar verärgerteter Außendienstler, der sich einfach einmal Luft darüber verschaffen wollte, dass „die da“ (die Geschäftsführung) „nicht die Spur einer Ahnung haben, was derzeit wirklich an der Verkaufsfrent los ist!“

Leider hat der Verkäufer da nicht ganz Unrecht. Immer wieder fordere ich Geschäftsführer und auch Controller auf, doch bitte auch mal an die Verkaufsfrent zu kommen. Und zwar nicht nur für eine Stunde, sondern am besten für eine Woche. Aber das scheint den meisten „Praxis zu viel“ zu sein. Immer wird abgewunken – meist mit den Worten: „Dafür haben wir gar nicht die Zeit“, oder auch: „Ich kenne mein Geschäft ...“

Dass sich dieses Geschäft aber stetig wandelt, sei es durch das schwieriger werdende wirtschaftliche Umfeld derzeit oder auch durch die immer intensivere Nutzung des Web, wird hierbei in den oberen Etagen gerne einmal in seiner Bedeutung unterschätzt – und Vertrieb und Verkauf müssen es dann ausbaden.

Insofern stellt diese aktuelle Ausgabe so etwas wie Ihr Handbuch für das erste Halbjahr 2013 dar. Denn sie liefert Ihnen unzählige Ansätze, um die „Touchpoints“ mit den Kunden noch intensiver zu nutzen (Seite 4), Verkaufstechniken zu optimieren (Seite 3) – oder auch mit 3 gezielten Maßnahmen die Vertriebsaktivitäten zu fokussieren (Seite 8). Viel Erfolg damit!

Mit besten Grüßen



Günter Stein
Chefredakteur

Raus aus der Zahlungsziel-Falle: Machen Sie es besser als 50 % der anderen

>>> Ein neuer Trend im Einkaufsverhalten ist derzeit allortorten spürbar – und wird für Sie und Ihre Verkäufer das Jahr 2013 zur Herausforderung machen. Dabei ist es gar nicht so schwer, zu kontern und eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung zu finden.

„Wer später zahlt, kauft besser ein.“

Mit dieser Überschrift lässt sich die Strategie zusammenfassen, die derzeit zahlreiche Einkaufsabteilungen offensiv verfolgen. Der Hintergrund: Je länger das Zahlungsziel, desto höher die Liquidität des Unternehmens. Die Kehrseite der Medaille: Je länger das Zahlungsziel, desto höher die Liquiditätsbelastung auf Seiten Ihres Unternehmens. Deshalb lautet die Devise für 2013: Wenn schon Entgegenkommen verlangt wird – dann aber für beide Seiten.

Der Balanceakt, für den es keine Regeln gibt

Rechtlich ist die Situation eindeutig: § 271 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) spricht davon, dass der Kaufpreis „Zug um Zug bei Lieferung zu leisten ist“. Das aber gilt nur dann, wenn nichts Abweichendes vereinbart wird. Zahlungsziele sind eine solche Abweichung. Und für diesen Balanceakt zwischen Kundenbindung und Renditefrage gibt es keine Paragraphen. Hier ist in erster Linie Fingerspitzengefühl gefragt. Ganz besonders dann, wenn Sie grenzüberschreitend aktiv sind. Denn in Europa werden Zahlungsziele ganz unterschiedlich gehandhabt:

- In Nordeuropa (besonders in Deutschland und Dänemark) gelten mit 22 bis 24 Tagen die kürzesten Zahlungsfristen.
- In Südeuropa können es dagegen bis zu 67 Tage sein (Spanien).

Unterschiede gibt es auch in den Branchen (Dienstleistungen, Handel, Industrie) und bei der Größe der Betriebe. Da in kleinen Unternehmen das Geld oft knapp ist, setzen sie ebenso oft besonders kurze Zahlungsziele (ca. 20 Tage im Inland und 14 Tage im Ausland).

Bevor Sie mit der Kundenforderung konfrontiert werden

Da in Einkäuferforen und -seminaren das Thema „Zahlungsziele“ derzeit aktiv beachtet wird, müssen Sie davon ausgehen, über kurz oder lang mit entsprechenden Forderungen konfrontiert zu werden. Das beste Rezept, um dann nicht überrumpelt zu werden, lautet: aktiv vorbereiten. Das wiederum bedeutet: Klären Sie gemeinsam mit Ihrer Mannschaft an der Verkaufsfrent die folgenden Fragen:

1. Kundenbeziehung: Wie gut (oder schlecht)?

Bewerten Sie die Geschäftsbeziehung mit Ihren Kunden. Am besten eignet sich für *weiter auf Seite 2*

In dieser Ausgabe:

Erfolgsstrategie 2013: Verkaufen Sie „gebohrte Löcher pro Stunde“ anstatt Bohrmaschinen	3
Die neuen Touchpoints mit und zu Ihren Kunden: So machen Sie in Zeiten des Web 3.0 echte Umsatzbringer daraus	4
Preiserhöhungen durchsetzen? Denken Sie auch an die Alternativen	7
Einwand oder Vorwand: Der entscheidende Unterschied im Verkaufsgespräch	8
Sales Excellence: Wo Ihr Vertrieb noch verbessert werden kann	8



www.besserverkaufen.biz
Passwort: Visualisierung (gültig bis 31.01.2012)



facebook.com/besserverkaufen

Wenn die Forderung nach längerem Zahlungsziel per Mailing eintrifft

Die aktuelle Empfehlung aus einem Rundbrief für Profi-Einkäufer lautet: *Klopfen Sie im Vorfeld bei passender Gelegenheit (etwa vor einer anstehenden Verhandlung) bei Ihrem Lieferanten vorsichtig auf den Busch, um herauszufinden, wie er zu einer möglichen Fristverlängerung steht. Entsprechend seiner Reaktion setzen Sie nachfolgend einen Brief auf, in dem Sie klar und deutlich – aber mit besagtem Fingerspitzengefühl – Ihre Forderungen stellen. Schreiben Sie zum Beispiel:*

„Um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, möchten wir auch mit Ihnen wie mit unseren übrigen Lieferanten unsere Zahlungsziele standardisieren und die Laufzeiten einheitlich von 30 auf 60 Tage heraufsetzen.“

Die weitere Empfehlung an die Einkäufer lautet:

Je nachdem, wie stark Ihre Verhandlungsposition ist, können Sie zusätzlich noch einen Skontosatz von 3 bis 5 % einfordern.

Bevor ein solcher Brief eintrifft, sind die 3 Vorüberlegungen, die ich Ihnen anfangs ans Herz gelegen habe (Kundenbeziehung – bisheriges Zahlungsziel – Kreditwürdigkeit) Gold wert. Denn mit dieser Analyse im Rücken können Sie auf einen solchen Brief konkreter antworten – und machen es damit besser als rund die Hälfte der übrigen Lieferanten: Nach Untersuchungen der Einkaufsberatung Kloepfel Consulting (www.kloepfel-consulting.com) lässt sich rund die Hälfte der Lieferanten sofort auf die verlängerten Fristen ein.

Weitere 25 % stimmen demnach nach der 2. oder 3. Verhandlungsrunde zu. Nur der Rest bleibt beim Nein zu verlängerten Zahlungszielen.

Gehören Sie bei Kunden, die in der Analyse durchgefallen, auf jeden Fall zu Letzteren – und werfen Sie den anderen zumindest den Brocken hin, den ich Ihnen zusammen mit der Beispielrechnung rechts vorstelle.

Fortsetzung von Seite 1

diese Analyse ein Punktesystem. Je mehr Pluspunkte Sie einem Kunden geben, umso eher sollten Sie auf seine Forderung eingehen. Kriterien können sein:

- Umsatzentwicklung in den letzten 3 Jahren (= Potenzial des Kunden)
- Bedeutung des Kunden (A, B, C)
- Möglichkeit zum Abschluss langfristiger Verträge
- Reklamationshäufigkeit
- Dauer der Geschäftsbeziehung
- ...

2. Bisheriges Zahlungsziel

Gewieftete Einkäufer werden nicht einfach sagen: „Wir wollen längere Zahlungsziele“, sondern sich vorher überlegen, welche Begründung sie ins Feld führen können, warum die bisher von Ihnen eingeräumten Fristen nicht für mehr reichen: *Wir wissen von einigen unserer Wettbewerber, dass sie von ihren Lieferanten deutlich längere Zahlungsziele eingeräumt bekommen. Dieser Nachteil kann nicht in Ihrem Sinne sein, schwächt er doch unsere Position erheblich.*

Für die Vorbereitung solcher Gespräche – ganz nach dem bewährten Motto: „Gefahr erkannt – Gefahr gebannt“ ist es deshalb vorteilhaft, wenn Sie mehr über die

Zahlungsziele der Konkurrenz wissen (so manches Gespräch an der Hotelbar am Rande von Messen und Kongressen bietet hier die Möglichkeit zu einem wunderbaren Wissenstransfer). Rechnen Sie zudem im Vorfeld einmal durch,

- ob noch Luft für ein längeres Zahlungsziel in der Kalkulation ist (siehe Kalkulation unten) – oder
- wie viel mehr der Kunde abnehmen sollte, damit am Ende das Ergebnis nicht leidet (siehe ebenfalls die Kalkulation unten)

3. Kreditwürdigkeit

Natürlich spielt bei der Frage „Können wir ggf. beim Zahlungsziel entgegenkommen“ auch die Kreditwürdigkeit des Kunden eine Rolle. Von der Antwort auf diese Frage sollten Sie die Entscheidung zum Zahlungsziel in ganz erheblichem Maße abhängig machen. Schauen Sie sich hierbei vor allem das Zahlungsverhalten der zurückliegenden zwei Jahre an. Gab es Auffälligkeiten? Wurden Zahlungen plötzlich später geleistet? Holen Sie ggf. auch eine aktuelle Schufa-Auskunft ein. Fordert ein Kunde plötzlich längere Zahlungsziele ein, obwohl er die vereinbarten Zahlungsziele bereits in der Vergangenheit mehr als „großzügig“ ausgelegt hat, ist eine Verlängerung tabu.

Was ein längeres Zahlungsziel wirklich kostet!

>>> Angenommen, ein Kunde möchte sein Zahlungsziel von derzeit 40 auf 60 Tage erhöhen. Für Sie stellt sich damit die Frage: Wie viel müsste ich als Lieferant (theoretisch oder praktisch spielt erst einmal keine Rolle) mehr verlangen, wenn ich dem Kunden 60 Tage Zahlungsziel statt 40 anbieten und trotzdem keinen Verlust machen möchte.

Dann sieht die Rechnung so aus:

	A	B	C	D	E
	Alt	Neu 1	Neu 2		
1 Betrag	1.000	667	1.167		
2 Ziel	40	60	60		
3 Rate	5,0 %	5,0 %	5,0 %		
4 EBIT	2,5 %		2,5 %		
5 EBT	1,9 %		1,7 %		
6 In Euro					
7 EBIT	25,00		29,17		
8 Zins	9,56		9,72		
9 EBT	15,44		19,45		

= Betrag, Ziel, Rate und EBIT sind gegeben, EBT ist die Differenz zwischen EBIT und Rate. EBIT ist hier eine Hilfsgröße. Welchen Betrag Sie eintragen, entscheiden Sie selbst. Als Hilfestellung: Wenn Sie statt für 1.000 für 1.200 Euro verkaufen – wie groß ist denn dann der Vorteil für das Unternehmen?

EBIT steht also für Gewinn vor Zinsen und Steuern (earnings before interest and taxes).

Der Unterschied zwischen EBIT und EBT sind die Zinskosten. Die Zinskosten ergeben sich, vereinfacht ausgedrückt, aus der kostenlosen Finanzierung des Käufers (also: Kapital x Zinssatz : 360 x 40 bzw. 60).

In der Spalte ALT befindet sich also der bisherige Betrag. Spalte C rechnet rückwärts, um die Auswirkungen zu zeigen. Ergebnis: Wollten Sie dem Kunden die Kosten weitergeben, würde er wohl nicht sehr glücklich sein. Die Alternative also:

Längeres Zahlungsziel gegen etwas höhere Abnahmemenge oder (um Verhandlungsmasse einzubringen):

„Wir können das so machen, wenn Du, lieber Kunde, 1/3 anzahlst und den Rest dann in 60 Tagen!“

Erfolgsstrategie 2013: Verkaufen Sie „gebohrte Löcher pro Stunde“ anstatt Bohrmaschinen

von Heinz-Georg Eggert

>>> Ein Fall aus der Praxis: Ein Seminarteilnehmer beklagte sich in einem Verkaufsseminar darüber, dass „unsere Bohrmaschinen zu teuer sind“. Die Konkurrenz würde diese Maschinen um 15 % billiger anbieten. Da seine Kunden in erster Linie auf den Preis schauen würden, wäre es ihm gar nicht möglich, mehr zu verkaufen. Im Gegenteil: „Langfristig geraten wir immer mehr ins Hintertreffen ...“

Solche Argumente von schwachen Verkäufern sind immer wieder zu hören. Entweder ist der Preis des eigenen Produkts zu hoch, ... der Rabatt, den man gewähren darf, zu niedrig ... oder auch das Zahlungsziel zu kurz, weil ja „alle anderen“ viel bessere Konditionen gewähren können.

Wenn auch Sie von Ihrer Verkaufsmannschaft (oder einzelnen Mitgliedern) solche Sätze zu hören bekommen, antworten Sie wie der ältere, erfolgreiche Kollege des Verkäufers im Seminar es getan er. Er sagte:

Es gibt immer Preisdifferenzen in jedem Geschäft und das wird auch immer so bleiben. Sicher ist es richtig, dass sich teurere Qualitätserzeugnisse schwieriger verkaufen lassen. Deshalb verkaufe ich nicht in erster Linie Bohrer, sondern mit Leichtigkeit gebohrte Löcher pro Stunde. Bei der Qualität, der Sicherheit und der höheren Leistung kann der Kunde schneller und rationaler arbeiten, sodass der geringe Mehrpreis in kürzester Zeit kompensiert wird.

Besser lässt sich das Geheimnis wirklich erfolgreichen Verkaufens nicht auf den Punkt bringen:

Dieser Top-Verkäufer verkauft also nicht in erster Linie das Produkt selbst, sondern die mit der höheren Leistung verbundenen Kundenvorteile. Und das macht er sowohl auf der rationalen wie auf der emotionalen Ebene: „Lieber Kunde, ich biete Ihnen mit meinem Angebot echte Vorteile durch die im Vergleich zur Konkurrenz höhere Leistungsfähigkeit meines Qualitätsprodukts!“

TIPP Manche Verkäufer tun sich schwer, eine solche Argumentation zu entwickeln. Hier hilft die von mir entwickelte ELV-Technik weiter (ELV = Eigenschaften – Leistungen – Vorteile).

Wichtig: Eigenschaften immer in den Kontext setzen

Damit die Technik funktioniert, ist es wichtig, die Eigenschaften immer im Zusammenhang mit den aus diesen Eigenschaften entstehenden Leistungen und den wiederum aus diesen Leistungen entstehenden Kundenvorteilen zu nennen,

Natürlich: Einen Handelspartner interessieren selbstverständlich zum Weiterverkauf an den Endverbraucher auch die für Endnutzer entsprechenden Kriterien. Jedoch will (und muss) auch er wissen, welche Vorteile das Angebot nicht nur seinen Endkunden, sondern auch ihm bringt. Das heißt, auch er braucht Verkaufsargumente! Zum Beispiel: Gewinnung neuer

und Halten alter Kunden, höhere Gewinnmarge, weniger Reklamationen usw. Das macht es so wichtig, jedes Angebot individuell auf die persönlichen Vorteile eines Gesprächspartners im Vergleich zum Konkurrenzangebot abzustimmen.

TIPP Vorteile entstehen aus den Leistungsfaktoren aus Produkt und Dienstleistung, die die Frage beantworten: „Was resultiert aus den Angebotsleistungen, die zum Vorteil/Nutzen führen?“ Die Angebotsleistungen entstehen aus den Eigenschaften des Produktes und der Dienstleistungen.

Beispiel: Nehmen Sie an, Sie wollen eine Waschmaschine kaufen: Der Verkäufer erzählt Ihnen stolz, dass dieses Produkt aus bestem Edelstahl sei, mit Acryl-Emaillé-Außenflächen. Er nennt Ihnen also wichtige Eigenschaften des Produkts. Für Sie ist das jedoch relativ unbedeutend, da Sie nicht wissen, warum Edelstahl-Maschinen mit Acryl-Emaillé-Außenflächen besonders gut sein sollen. Sie verstehen nicht, warum der Verkäufer auf dieses Produkt besonders stolz ist, und Sie sind damit ein typischer Kunde.

- Es gelingt dem Verkäufer wahrscheinlich auf Grund seiner Erklärung nicht, Sie davon zu überzeugen, dass Sie einen höheren Preis zahlen sollen. Sie kaufen noch nicht.
- Nun bitten Sie ihn im Verlauf des Gesprächs um Erklärung, was diese Produkteigenschaften eigentlich bedeuten.

Die ELV-Technik im Verkauf (Eigenschaften – Leistungen – Vorteile)		
Eigenschaften	Leistungen	Vorteil
„Was sind die charakteristischen Merkmale unseres Angebotes?“ Bei der Bohrmaschine aus dem Beispiel z. B. sind dies aufgenommene Wattzahl, Umdrehungen pro Min., Schlagbohrmechanismus, Form des Gerätes etc.	Angebotsleistungen wiederum entstehen aus charakteristischen Eigenschaften , die die Frage beantworten: „Aus welchen Leistungen aus Produkt und Dienstleistung entstehen rationale und emotionale Vorteile?“	Der Vorteil eines Angebotes hängt eng mit der Leistungsfähigkeit zusammen und beantwortet die Frage: „Was wird dieses Produkt/Angebot für mich tun?“
Eigenschaften: Eine Eigenschaft beantwortet die Frage: „Was ist es?“ Eine Eigenschaft beschreibt die charakteristischen Hauptmerkmale des Produktes oder der Dienstleistung. (Häufig kann man Produkteigenschaften als „Fachchinesisch“ auf Gebrauchsanweisungen entdecken.)	Leistungen: Wenn Sie über Eigenschaften sprechen, sollten Sie immer den Zusammenhang mit den korrespondierenden Leistungen herstellen. Die Leistung beantwortet die Frage: „Was wird das charakteristische Hauptmerkmal tun?“, oder: „Was kann ich daraus erwarten?“	Vorteile: Mit der Leistung des Produktes hängt der Vorteil eng zusammen, der die nachfolgende Kundenfrage beantwortet: „Was wird das Produkt für mich tun?“ – „Welchen Gewinn kann ich erwarten?“ Der zu nennende Vorteil muss die charakteristischen Eigenschaften und Leistungen mit den persönlichen Bedürfnissen, Wünschen und Interessen des Kunden in Abgrenzung zum Konkurrenzangebot verbinden.

weiter auf Seite 6

Die neuen Touchpoints mit und zu Ihren Kunden: So machen Sie in Zeiten des Web 3.0 echte Umsatzbringer daraus

von Anne Schüller, www.anneschueller.com

>>> Ob die Kunden immer wieder gerne kaufen und einen Anbieter engagiert weiterempfehlen, entscheidet sich an den Kontaktpunkten (Touchpoints) eines Unternehmens. Dabei haben uns die Social Media und das mobile Internet in die Web-3.0-Welt katapultiert – und die Art und Weise, wie wir Entscheidungen treffen, auf den Kopf gestellt. So gilt es nun für Verkäufer, nicht nur die klassischen, sondern auch die neuen Touchpoints zu meistern.

Wie war das Verkäuferleben vergleichsweise leicht, als es nur ein paar wenige Touchpoints gab: telefonische oder persönliche Kundengespräche und schriftliche Kontakte. Heute sind die Touchpoints dort, wo die Kunden ihre Zeit verbringen: im Zickzack zwischen physischer und virtueller Welt, „social“ und „mobile“ vernetzt. All diese Touchpoints so virtuos zu verknüpfen, dass Transaktionen für kaufwillige Kunden immer wieder begehrenswert sind und positive Mundpropaganda bewirken, das ist nun die große Herausforderung.

Denn wir leben in einer Empfehlungsgesellschaft. Deshalb spielen die indirekten Touchpoints, wie etwa Meinungsportale, User-Foren, Test- und Presseberichte, eine zunehmend wichtige Rolle. Dort müssen sich Anbieter die Kommentare durch ihre Taten verdienen. Zudem sind wir längst in der Web-3.0-Welt angekommen. Diese wurde eingeläutet durch das mobile Internet, das mehr oder weniger vollautomatisch eine digitale Informationsschicht über die Offline-Sphäre legt und uns mit dem kompletten Online-Wissen überall und immerzu in Echtzeit vernetzt.

Schöne neue Businesswelt

Die Dimensionen, in die uns das mobile Internet führen wird, können wir heute nur ahnen. Doch eines ist jetzt schon ganz klar: Alles, was Unternehmen sagen und eine Marke verspricht, kann nun live vor Ort auf den Wahrheitsgehalt überprüft und blitzschnell mit den Erfahrungen anderer abgeglichen werden. Und Fehlverhalten kommt vor der ganzen Welt an den Pranger. Wer unbeschadet davonkommen

will, tut gut daran, eine Top-Performance zu bieten, moralisch sauber zu sein und in einen offenen, ehrlichen Dialog zu treten.

Ja, früher redeten die Unternehmen, die Kunden hörten brav zu und kauften dann. Heute ist es genau umgekehrt. Die Kunden kaufen, reden dann darüber und bringen so Dritte zum Handeln. „Sei wirklich gut und ermuntere die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!“ So lautet das neue Business-Mantra. Unfaire Spielchen und das Mäuscheln in Hinterzimmern lässt man da besser sein. Denn irgendeiner schaut immer durchs Schlüsselloch. Und was er dort sieht, erzählt er online der ganzen Welt.

Wer bei dieser Konstellation die Zukunft erreicht, entscheidet sich in den ‚Momenten der Wahrheit‘ an den diversen Touchpoints zwischen Anbieter und Kunde. Was Unternehmen dazu brauchen? Ein Tool, das schnell und wendig macht, das aus dem Blickwinkel der Kunden agiert und die neue Wirklichkeit komplett integriert. Das Customer Touchpoint Management ist ein solches Tool. Das unten stehende Schaubild zeigt den kompletten vierstufigen Prozess. Dieser lässt sich auch auf den Verkauf übertragen.

Die neuen ‚Momente der Wahrheit‘

Zunächst werden im Touchpoint Management alle kundenrelevanten Kontaktpunkte gelistet und in eine passende Reihenfolge gebracht. Sie entstehen vor,

während oder nach einem Kaufakt beziehungsweise einer Transaktion. Gern stelle ich dazu Verkäufern folgende Frage: „Welches ist der erste Kontaktpunkt, den ein potenzieller Kunde mit Ihrem Unternehmen hat?“ Die Antworten fallen – über alle Branchen hinweg – sehr ähnlich aus: Der Interessent ruft bei uns an, wir rufen ihn an, er erhält Unterlagen, er geht auf unsere Webseite, er wird von einem Außendienstmitarbeiter besucht.

Hieran erkennt man die immer noch vorherrschend selbstzentrierte Sichtweise im Vertrieb. In Wirklichkeit entstehen die ersten Kontakte ja schon sehr viel früher:

- Der potenzielle Kunde hört in seinem Umfeld oder liest in den Medien ganz beiläufig etwas über ein Unternehmen und seine Angebote. Diese Meinung ist positiv oder negativ und sie wird zwangsläufig den ersten Eindruck prägen.
- Der Interessent befragt Kollegen oder Freunde und Bekannte, was sie zu einem Unternehmen und dessen Produkten und Services sagen können. Den so erhaltenen Hinweisen folgen viele Menschen nahezu blind.
- Der Interessent googelt das Unternehmen und stößt dabei auf zu- oder abratende Einträge in Foren und Blogs oder auf Meinungs- und Bewertungs-



portalen. Auch diese beeinflussen das weitere Vorgehen erheblich.

So kommt es, dass viele Unternehmen es sich mit ihren Interessenten bereits verscherzt haben, noch bevor es überhaupt einen ersten direkten Kontaktversuch gab. Spätestens jetzt ist dann klar, wie intensiv man sich im Rahmen eines Touchpoint-Projekts gerade mit den einem Kaufwunsch vorgelagerten indirekten Momenten der Wahrheit beschäftigen muss. Der wichtigste Hinweis hierbei: Nur wer empfehlenswert ist, wird auch tatsächlich weiterempfohlen.

Das Begeisterungsmanagement

Sind die indirekten Touchpoints betrachtet, werden nun die direkten Touchpoints, wie etwa das Verhalten am Telefon oder zum Beispiel Präsentationsunterlagen, studiert. Diese werden aus Kundensicht betrachtet und dann auf ihre Enttäuschungs-, O.K.- und Begeisterungsfaktoren hin optimiert. Die Frage ist, was der Kunde im Vorfeld erwartet und was er im Vergleich dazu erhält. Hierzu sollten sich Innen- und Außendienst regelmäßig zusammensetzen und das Vorgehen an den einzelnen Touchpoints wie folgt untersuchen:

- Was ist enttäuschend? (= Was wir keinesfalls tun dürfen.)
- Was ist O.K.? (= unser Minimum-Standard, die Null-Linie der Zufriedenheit).
- Was ist/wäre begeisternd? (= Was wir bestenfalls tun können.)

Dabei geht es sowohl um die Leistungen an sich als auch um die sie begleitenden Emotionen. Das Ergebnis für den Kunden schwankt irgendwo zwischen herber Enttäuschung und hehrer Begeisterung. Solche Überlegungen lassen sich in einer einfachen Übersicht listen:

Betrachteter Touchpoint	Enttäuschungs-Faktoren	O.K.-Faktoren	Begeisterungs-Faktoren
Faktisch			
Emotional			

Außerdem sollte an folgender Aufgabe gearbeitet werden: Was ist die verrückteste Idee, die uns zum Kundenbegeistern einfällt? Es sind vor allem kleine Gesten, die der Kunde nicht erwartet hat, die sein Herz berühren und die schließlich zur Begeisterung führen. Wir können gar nicht genug Aufmerksamkeit darauf lenken. Derart

emotionalisierende Details nenne ich übrigens „Sternenstaub“. Gerade durch sie entsteht am Ende Gesprächsstoff für reichlich Mundpropaganda – und Empfehlungen kommen dann fast wie von selbst.

Den Kunden kluge Fragen stellen

Um sich gezieltes Feedback zu holen, können fokussierende Fragen besonders hilfreich sein. Sie bringen mit einer einzigen Frage die Sache auf den Punkt. Auf diese Weise kommt man den wahren Beweggründen der Kunden am ehesten näher – ohne ihnen zu nahe zu treten. Geht es um einen speziellen Kontaktpunkt, dann stellt man sie so:

- Was war es, das Sie an diesem Punkt *am meisten* begeistert hat?
 - Was war es, das Sie an diesem Punkt *am meisten* enttäuscht hat?
 - Was wäre das *Wichtigste*, das wir an diesem Punkt *schnellstmöglich* ändern sollten?
- Allgemeiner gefragt klingen fokussierende Fragen – gut eingeleitet mit ‚ach übrigens‘ – so:
- Von all den Dingen, die Sie bei uns schätzen, was gefällt Ihnen da *am allerbesten*?
 - Oder: Was ist eigentlich für Sie *der wichtigste Grund*, uns die Treue zu halten?
 - Oder: Wenn es eine Sache gibt, die Sie besonders weiterempfehlen könnten, was wäre da das *Empfehlenswerteste* für Sie?

Vor allem die so gefährlichen kritischen Ereignisse lassen sich mit fokussierenden Fragen gut herausarbeiten. Ein kritisches Ereignis ist ein Moment in der Kundenbeziehung, der von starken Emotionen begleitet wird und sich deshalb tief ins Gedächtnis eingräbt. Solche Ereignisse werden wieder und wieder weitererzählt.

Diese muss man kennen, um Schaden von seiner Reputation oder um Reklamationen und Umsatzverluste abzuwenden.

Das Messen der Ergebnisse

Die ultimativen Ziele im Touchpoint Management? Das Stabilisieren der Kundenloyalität und die Erhöhung des

Neugeschäfts durch eine Fülle von Empfehlungen. Um mehr über die Wiederkauf- und Weiterempfehlungsbereitschaft an den einzelnen Touchpoints herauszufinden, lassen sich folgende Fragen stellen:

- Auf dieser Skala von 0 bis 10: Wie wichtig ist Ihnen dieser Punkt?
- Auf dieser Skala von 0 bis 10: Würden Sie an diesem Punkt (wieder) kaufen?
- Auf dieser Skala von 0 bis 10: Würden Sie diesen Punkt weiterempfehlen?

Je nach Antwort stellt man gleich diese wertvolle Zusatzfrage: „Was ist der Hauptgrund für die Bewertung, die Sie gerade abgegeben haben?“ Mit solchen Fragen kommt man sofort ganz nah an die wichtigsten Kundenmotive heran.

In Zusammenhang mit dem Empfehlungsgeschäft sollte man außerdem Folgendes wissen:

- Welche Partner und Kunden empfehlen uns weiter? Und warum genau?
- Welche Produkte und Services werden am stärksten empfohlen?
- Wer spricht die wirkungsvollsten Empfehlungen aus?
- Wie ist der jeweilige Empfehlungsprozess im Einzelnen abgelaufen?
- Gibt es dabei erkennbare und somit wiederholbare Muster?
- Wie viele Kunden haben infolge einer Empfehlung erstmals gekauft?

Durch das Ermitteln von Konversionsraten lässt sich sichtbar machen, um wie viel erfolgreicher sich Geschäft entwickelt, wenn man es aufgrund einer Empfehlung erhält. So kam der Frankfurter Wirtschaftsprofessor Bernd Skiera, als er das Empfehlungsprogramm einer großen Bank analysierte, zu folgendem Schluss: Kunden, die von bestehenden Kunden an Bord geholt worden waren, brachten 16 Prozent mehr Gewinn ein als die übrigen Neukunden und sie blieben dem Unternehmen im Vergleich auch um 18 Prozent länger treu.

TIPP Vertiefende Informationen finden Sie im Buch von Anne M. Schüller:

Touchpoints

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt, Gabal, 29,90 Euro, ISBN: 978-3-86936-330-1. Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres und mit dem Trainerbuchpreis 2012

Fortsetzung von Seite 3

Jetzt geht er über die Eigenschaften hinaus und erklärt auch die aus diesen Eigenschaften resultierenden Leistungen. Sie erfahren jetzt, dass Maschinen aus Edelstahl dauerhafter sind als andere und dass Acryl-Emaille-Beschichtung sie besonders pflegeleicht macht.

→ Jetzt erkennen Sie die Leistung dieser bestimmten Waschmaschine. Aber: Sie können noch nicht wissen – höchstens erahnen –, was diese Leistungen für Sie bedeuten werden.

→ In diesem Falle stellen Sie weitere Fragen und erfahren nun, dass die Vorteile aus den Produktleistungen entstehen. Die Dauerhaftigkeit bedeutet für Sie, dass Sie im Endeffekt Geld sparen, da Sie für lange Zeit keine neue Maschine anschaffen müssen. Die Pflegefreundlichkeit bedeutet, dass Sie oder Ihre Lebensgefährtin mit geringem Zeit- und Energieaufwand die Maschine wie neu erhalten können.

Der kleine Haken:

Im Beispiel hier fragen Sie aktiv nach. Doch viele Kunden tun das nicht. Die wichtigen Vorteile (lange Haltbarkeit, keine Reparaturen, wenig Pflegeaufwand und damit mehr Zeit für anderes usw.) würden untergehen und die Maschine bleibt, wo sie ist: im Laden. Der Verkäufer hat schlichtweg versucht, eine teure Waschmaschine zu verkaufen – und nicht zehn Jahre lang problemlos, zeitsparend und damit kostengünstig gewaschene Wäsche. Genau das aber macht den Unterschied! Oder andersherum ausgedrückt:

Viele Verkäufer erklären vollmundig ihre technischen Daten, Inhaltsstoffe, chemische/physikalische Formeln etc., also Eigenschaften Ihres Angebotes. Sie sind verwundert, wenn der Kunde „ob dieses Wissens“ nicht sofort in Begeisterung ausbricht. Etwas geringer kommen dann die Leistungen der angepriesenen Eigenschaf-

ten, also das, was sie bewirken, welche Funktion diese haben, zur Erklärung.

„Erfolgreich Verkaufen“ aber heißt: Diese Leistungen auch in bewiesene Vorteile zu übersetzen. Vorteile, die dem Kunden mehr Nutzen bringen, als die Konkurrenz ihm geben kann.

TIPP Die Aufzählung der folgenden Kriterien gibt einen Überblick über die wichtigsten Vorteile, an denen Kunden interessiert sind – ideal für Ihre Verkäuferschulung!

Emotional:

- Ansehen, Prestige
- Sicherheit, Geborgenheit, Gesundheit
- Vertrauen (Partnerschaft)
- Selbstachtung (Korrektheit)
- Unabhängigkeit und Verantwortung

Rational:

- Wirtschaftlichkeit (Geld verdienen/sparen)
- Probleme lösen
- Zeit (mehr Zeit für andere Dinge, mehr Freizeit)

Der Kunde möchte Vorteile hören!

Ihr Kunde will konkret wissen, welche Vorteile er von Ihrem Angebot hat. Folgende Redewendungen erleichtern als Vorteilsaussagen Ihren Verkaufserfolg:

- » _____ das reduziert Ihre _____ « (Verluste)
- » _____ das senkt Ihre _____ « (Kosten)
- » _____ damit sparen Sie _____ « (Geld)
- » _____ das garantiert Ihnen _____ « (verbesserte Leistungen)
- » _____ das ermöglicht Ihnen _____ « (weniger Arbeitsaufwand)
- » _____ das verbessert Ihre _____ « (Produktion)
- » _____ das fördert Ihre _____ « (Leistungsfähigkeit)
- » _____ das sorgt für _____ « (weniger Stress)
- » _____ das erhöht Ihren _____ « (Gewinn)
- » _____ damit verdienen Sie _____ « (Mehrgewinn)

Sorgen Sie also dafür, dass sich der Kunde ein klares Bild machen kann. Sprechen Sie hierbei ruhig bildhaft und untermauern Sie Ihre Aussage mit schriftlichen und grafischen Beweisen. Denn heute gilt im Verkauf mehr denn je: Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte!

IMPRESSUM „BESSER VERKAUFEN“ bietet Verkaufsleitern und den weiteren Führungskräften im Verkauf in der Praxis bewährtes Know-how, erfolgserprobte Arbeitshilfen, aktuelle Entwicklungen und Trends nach dem Motto: „Gewinnsteigerung im Verkauf“. Der Informationsdienst unterstützt seine Leser, ihr Verkaufsteam erfolgsausgerichtet zu führen und die Verkaufsleiter-Position im Unternehmen zu stärken. „BESSER VERKAUFEN“ erscheint 12-mal pro Jahr im Fachverlag für Marketing & Trendinformationen, einem Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2-4, 53177 Bonn, Tel.: 02 28/9 55 01 50, Fax: 02 28/35 97 10. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlags gestattet. Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – ausgeschlossen. Redaktion: Günter Stein, Rösrath (ChR, V.i.S.d.P.); Herausgeber: Frank Toscha, Bonn; Produktleitung: Iris Vondenhoff, Bonn; Herstellungsleitung: Dipl.-Ing. Monika Graf, Bonn; Herstellung: Sebastian Gerber, Bonn; Layout: SchneiderText, Bonn; Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen; Druck: ADN Offset- und Digitaldruck, Battenberg; E-Mail: info@vnr.de; Internet: www.besserverkaufen.biz. Kundendienst: Tel.: 02 28/82 05-0, Fax: 02 28/35 97 10. ISSN: 1610-1073 • © Copyright 2012/2013 by Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG; Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Helmut Graf; Bonn, Warschau, Bukarest, Moskau, London, Manchester, Madrid, Johannesburg, Paris

Besuchen Sie unsere Internetseite: www.besserverkaufen.biz
Das Passwort für den exklusiven Abonnentenbereich lautet: Visualisierung

Preiserhöhungen durchsetzen? Denken Sie auch an die Alternativen

>>> FRAGE: *Ich stehe vor der unangenehmen Aufgabe, in den ersten Monaten des Jahres 2013 meinen Kunden Preiserhöhungen verkaufen zu müssen. Allerdings habe ich ein sehr ungutes Gefühl dabei. Unsere Branche ist extrem preissensibel. Kennen Sie Alternativen?*

ANTWORT: Energiewende, explodierende Rohstoffpreise, Unisex-Tarife bei Versicherungen, die die Preise nach oben treiben, explodierende Mieten für Gewerberäume ... Die zweite Jahreshälfte 2012 war geprägt von nach oben schießenden

Preisen. sowohl für Unternehmen, die verkaufen, wie auch für Unternehmen, die einkaufen. Insofern ist derzeit der Druck auf beiden Seiten außerordentlich hoch, was das Thema Preisentwicklung betrifft.

Während Sie als Verkäufer versuchen müssen, wieder marktgerechte Preise durchzusetzen, haben die Einkaufsabteilungen derzeit ihre Geschäftsführungen im Nacken: „Kosten runter“, lautet die Devise. „Egal wie“. Gehen Sie deshalb davon aus, dass ein „heißes Tänzchen“ auf Sie wartet und dass sie mit einfachen

Bordmitteln nicht unbedingt Erfolg haben werden. Denken Sie deshalb auch einmal über eine der beiden folgenden Alternativen nach, die Ihre Wettbewerber (die ja in der Regel unter dem Druck stehen, die Preise anpassen zu müssen) nicht im Visier haben:

Der Vorteil dieser offensiven Vorgehensweise liegt darin, dass der Kunde erkennt, dass Sie sich mit seinen Problemen identifizieren und bereit sind, ihn bei seiner Lösungssuche zu unterstützen. Das wiederum stärkt die gemeinsame Bindung.

Denken Sie an die Alternativen zur Preiserhöhung:

Möglichkeit 1	Möglichkeit 2
Verbinden Sie die Ankündigung mit neuen, kostenneutralen Angeboten, wie bspw. verlängerte Service- oder Auslieferungszeiten. Diesen Service können Sie ohne Mehrkosten realisieren, indem Sie die Arbeitszeiten Ihrer eigenen Mitarbeiter splitten. Eine weitere Möglichkeit sind bspw. Kontrollleistungen ohne feste Termine, Garantiezusagen etc.	Versuchen Sie, die Preiserhöhung durch Reduzierung Ihrer Eigenleistungen zu vermeiden. Bieten Sie dem Kunden an, Ihre Leistungen bzw. die Zusammenarbeit gemeinsam auf den Prüfstand zu stellen und Punkt für Punkt zu hinterfragen. Prüfen Sie den gesamten Ablauf und sämtliche Leistungen darauf, was besser gemacht werden könnte oder welche Leistungen entfallen könnten, um so die Preiserhöhung aufzufangen. In der Praxis zeigt sich, dass bei genauer Prüfung immer wieder neue Verbesserungen/Einsparungen gefunden werden.

Die Trickkiste der Einkäufer, wenn es um Preiserhöhungen geht

Sitzen Sie erst einmal in dem Gespräch zum Thema Preiserhöhung, greifen Einkäufer immer wieder zu diesen 7 Tricks. Überlegen Sie sich deshalb schon vorher, wie Sie im Fall der Fälle darauf reagieren können. Nutzen Sie diese Übersicht zur Vorbereitung auf solche Gespräche.

„Trick“ bzw. Einkaufertechnik	Meine Gegenargumentation
Drohung: Mit einer Drohung will der Einkäufer Ihnen Angst machen, indem er sie mit Konsequenzen konfrontiert, wenn Sie die Preise tatsächlich erhöhen.	Z. B. Vorteile der weiteren Zusammenarbeit aus Einkäufersicht und Nachteile des Einkäufers nennen, wenn z. B. die Zusammenarbeit endet:
Bluff: Typischer Fall: „Wir haben bereits einen anderen Lieferanten, der günstiger ist.“	Z. B. konkret nachfragen, Beweise einfordern. An der Reaktion bemerken Sie sehr schnell, ob der Einkäufer blufft.
Provokation: Mit der Provokation macht der Einkäufer Ihnen oder Ihrer Firma einen massiven Vorwurf, egal, ob er gerechtfertigt oder ungerechtfertigt ist. Ziel ist es, Sie aus der Reserve zu locken.	Im Vorfeld überlegen: Wo liegen möglicherweise Leichen im Keller? Wo gibt es offene Punkte und Flanken – wie ist der Stand der Dinge? Was wurde getan, um zukünftige Pannen zu vermeiden? Hieraus zukunftsgerichtete Argumentation entwickeln:
Die Überraschung: Typischer Fall: „Gut, dass Sie da sind. Wir wollten mit Ihnen über eine Senkung der Preise um 20 % sprechen!“	Blick auf die Kundenhistorie: Wie hoch ist die Abhängigkeit des Kunden von Ihnen? Welche Überraschungen hat es in der Vergangenheit gegeben? Ziele des Gesprächs nicht aus den Augen verlieren. Gegenfragen stellen:
Konfusion schaffen: Der Einkäufer führt Sie in einen Irrgarten aus vermeintlichen Tatsachen, Zusammenhängen und Zahlen, sodass Sie sich keinen Reim auf seine Strategie machen können. Ähnlich funktioniert übrigens die Taktik, durch das Aufdecken von vermeintlichen Widersprüchen Sie aus dem Konzept bringen zu wollen.	Zahlen und Entwicklung (Historie) zur Vorbereitung anschauen. Markt des Kunden analysieren. Aktuelle Entwicklungen und Trends? Sie zeigen, dass Sie sich auskennen.
Bohren in Schwachpunkten: Mit dem Bohren in Schwachpunkten will der Einkäufer Sie in die Enge treiben – damit Sie händierend damit beschäftigt sind, sich gegen diese vermeintlichen oder tatsächlichen Punkte zu verteidigen.	Vorbereitung ist alles: mögliche Schwachpunkte identifizieren (Produkt, bisherige Zusammenarbeit den Stärken und Vorteilen gegenüberstellen!):

Einwand oder Vorwand: Der entscheidende Unterschied im Verkaufsgespräch

>>> „Verkaufen besteht nicht darin, einem Kunden ein Produkt zu erklären oder zu präsentieren, das er ohnehin kaufen wollte. Verkaufen bedeutet vielmehr, dem Kunden ein Produkt zu präsentieren, das zu seinen Wünschen und Anforderungen passt und ihn dahingehend überzeugt, dass er es haben möchte und schließlich kauft.“ So weit die Theorie. Die Praxis aber:

Als Verkäufer treffen Sie immer wieder auf Kunden, die Einwände und Bedenken äußern oder sich erst gar nicht auf ein Verkaufsgespräch einlassen.

Meine Empfehlung:

Lassen Sie sich von den Einwänden nicht beeindrucken – und schon gar nicht aus dem Konzept bringen, denn eigentlich machen Einwände ein Verkaufsgespräch erst interessant. Denn Einwände sind eine spannende Herausforderung – auf die sie gekonnt reagieren können. Zu Ihrem Vorteil!

Der Unterschied zwischen Einwänden und Vorwänden

Ein Kunde, der sich eine Präsentation stillschweigend ansieht und keine Fragen oder Einwände einbringt, wird am Ende

eher selten etwas kaufen. Einwände signalisieren nämlich echtes Interesse – und sind deshalb positiv.

Anders sieht dies bei Vorwänden aus: Während Einwände sachhaltig, logisch strukturiert und nachvollziehbar sind, handelt es sich bei Vorwänden zumeist um Behauptungen, die häufig aus dem Nichts heraus geäußert werden. Da ihnen oft die fundierte Basis fehlt, beziehen sie sich meist nicht auf das Angebot oder konkrete Argumente, sondern sind typischerweise eher pauschale, allgemein gehaltene oder allgemeingültige Aussagen.

So reagieren Sie verkaufstark:

Auf Vorwände	Auf Einwände
<p>1. Den Vorwand überspielen: Gehen Sie als Verkäufer nämlich nicht auf den Vorwand ein, so als hätten Sie ihn nicht gehört, wird sich zeigen, wie ernstgemeint der Vorwand ist. Handelte es sich um einen Einwand, der dem Kunden wichtig ist, wird er ihn wiederholen.</p> <p>2. Den Vorwand verschieben: Sie bestätigen kurz, bestätigen, dass Sie den Vorwand gehört haben und deuten gleichzeitig an, dass Sie später noch auf diesen Punkt zurückkommen werden. War es nur ein Vorwand, wird der Kunde diesen Punkt nicht mehr ansprechen. (Tipp: Auch ein Einwand kann so entkräftet werden, denn manche Bedenken lösen sich im Gesprächsverlauf von selbst auf.)</p> <p>3. Den Vorwand hinterfragen: Sie bitten den Kunden, seinen Vorwand zu konkretisieren.</p>	<p>Einwände gliedern sich in echte Einwände und in Einwände, die auf Missverständnissen oder fehlenden Informationen gründen. Ein echter Einwand bezieht sich auf das Produkt oder das Angebot und benennt objektiv einen Minuspunkt aus Sicht des Kunden. Setzen Sie die Vorteile entgegen (also nicht widersprechen, sondern in Vorteils-Argumentation ummünzen; siehe auch Seite 3).</p> <p>Ihre Aufgabe: Zeigen Sie dem Kunden den konkreten Nutzen und Mehrwert auf, den er durch das Produkt hat, auch wenn es vielleicht nicht alle Anforderungen oder Wünsche des Kunden zu 100 Prozent erfüllt.</p> <p>Tipp: Um Missverständnissen vorzubeugen, fragen Sie bei Einwänden außerdem nach, ob Sie den Kunden richtig verstanden haben und beide über das Gleiche sprechen.</p>

Sales Excellence: Wo Ihr Vertrieb noch verbessert werden kann

>>> 80 Prozent der Unternehmen sehen Verbesserungschancen für ihren Vertrieb, sagt eine neue Studie der Unternehmensberatung Simon-Kucher. Mit Blick auf das schwieriger werdende Wirtschaftsumfeld 2013 lohnen sich auf diesen drei Feldern in Zukunft die Investitionen in den Vertrieb besonders stark.

1. Stärkere Fokussierung und Segmentierung

Behandeln Sie nicht alle Kunden gleich. Die erfolgreichsten Unternehmen betreuen große Kunden intensiv und individualisiert. Die Interaktion mit kleinen Kunden läuft standardisiert ab, 5-Sterne-Kunden erhalten eine Sonderbehandlung.

2. In Vertriebsmitarbeiter investieren

Stärken Sie die Selbstmotivation der Vertriebler. Das gelingt nur teilweise über Geld. Mindestens ebenso wichtig sind die nicht zählbaren Faktoren: Sorgen Sie für ein gutes Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb – so beseitigen Sie eine wichtige Frustquelle an der Kundenfront. Sorgen Sie für Wertschätzung auch jener Vertriebsmitarbeiter, die keine Personalverantwortung tragen.

Werden Sie besser bei der Durchsetzung von Preiserhöhungen

Ihre Agenda: Belohnen Sie Wertverkäufer in der Mannschaft und bestrafen Sie Preisverkäufer, die den Kunden zu viele Preisnachlässe geben.

Meine Empfehlung:

Steigern Sie die Netto-Verkaufszeit der Vertriebsmitarbeiter und entlasten Sie sie von Bürokratie. Verlagern Sie Verwaltungsaufgaben in den Innendienst. Überlegen Sie sogar, den Top-Vertriebsleuten einen Fahrer zu stellen. Dessen Kosten werden durch den zusätzlichen Vertriebs-erfolg (Zeit für Telefonate, mehr Energie im Verkaufsgespräch) überkompensiert.

TIPP Die Studie zu den Erfolgsfaktoren im Vertrieb (Titel: Vertriebsexzellenzstudie) können Sie per E-Mail anfordern bei anita.mueller@simon-kucher.com.