



Kampagnensteuerung:

Digitales Marketing mit Effekt – wie sich Erfolg planen und steuern lässt

Das explosionsartige Wachstum von neuen Technologien wie dem mobilen Internet ist – in Verbindung mit einem grundlegenden Wandel des Kaufprozesses – einer der Treiber für zunehmende Marketinginvestitionen in Onlinekanäle.

Von Andreas Helios

Laut einer Studie von Forrester Research wird bis 2014 mehr als ein Fünftel der Marketingbudgets von Unternehmen auf Aktivitäten im Onlineumfeld entfallen. In den USA wird dieser Anteil bis 2016 genauso hoch sein wie die Ausgaben für TV-Werbung, geschätzte 77 Milliarden US-Dollar. Umso wichtiger ist es für die Verantwortlichen, die Wirkung ihrer Maßnahmen detailliert nachvollziehen zu können.

Dies gilt für den ROI der Gesamtausgaben ebenso wie für die nach vorn gerichtete Planung von Kampagnen sowie die Gewichtung des Marketingmix im Web. Alarmierend in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass – so ibi Research – von 700 befragten Onlinehändlern in Deutschland ganze 40 Prozent den Erfolg ihrer Marketingmaßnahmen nicht nachvollziehen können. Eine erstaunliche Zahl vor dem Hintergrund der zunehmenden Konzentration im Onlinehandel sowie der Chancen, die der Aufbau elektronischer Vertriebskanäle für Markenhersteller bietet. Immerhin scheinen die Entscheider jedoch langsam zu verstehen, plant doch die überwiegende Mehrheit von ihnen, Investitionen in Lösungen zu erhöhen oder zu tätigen, die ihnen das Controlling ihrer Online-Werbemaßnahmen ermöglichen. Denn erfolgreiches Werben und Wettbewerbsvorteile zu erzielen wird umso schwieriger, je mehr Spieler sich auf dem Feld bewegen. Daher sollten Digital-Marketiers die bestmöglichen Lösungen identifizieren, produzieren und kontrollieren können.

Erfolgskontrolle statt Bauchgefühl

Um die Erwartungen der Werbetreibenden im Internet zu erfüllen, bedarf es einer integrierten Lösung, die den Gesamtüberblick über alle Kennzahlen bietet, die zur Bewertung des Erfolgs einer Kampagne notwendig sind. Dazu gehören die grundlegende Budgetplanung, die Kostenkontrolle aller Kanäle und last, but not least die Erfolgskontrolle der Maßnahmen in allen Kanälen. Schließlich sollten die Kampagneneffizienz und der ROI deutlich und vergleichbar dargestellt werden. Nur auf diese Weise sind Planungszyklen mit sehr zielgerichteten Prognosen möglich. Vorteilhaft für Verantwortliche im Digitalen Marketing ist stets, über die sogenannte Customer Journey den Weg des Kunden bis zum Kauf – online und offline – nachvollziehen.

Das Phänomen „ROPO“ (Research online, Purchase offline) ist vor allem im Bereich Mode ein Klassiker: Im Bekleidungssektor werden 15 Prozent aller Käufe online vorbereitet und auch getätigt. In 48 Prozent aller Fälle jedoch wird ein „Offlinekauf“ vorher online recherchiert. Für Marketingverantwortliche ist **Fortsetzung auf Seite 3**

INHALT

- TOPTHEMA
**Kampagnensteuerung:
Digitales Marketing
mit Effekt – wie sich
Erfolg planen und
steuern lässt** Seite 1
- AKTUELL
**Social Media gewinnt an Bedeutung:
Business-Netzwerke
wichtiger als Soziale
Netzwerke** Seite 2
- PRAXIS
**Nicht-verkäuferisch verkaufen:
Vom Nutzen des offenen
Dialogs im Vertrieb** Seite 5
- PRAXIS
**Preisverhandlungen:
Großaufträge unter Dach und
Fach bringen** Seite 6
- LÖSUNGEN
**Stolperfallen beim B2B-Angebot:
Höherer Vertriebs Erfolg
durch automatisiertes
Angebotsmanagement** Seite 8
- LÖSUNGEN
**Hochkonzentriert zum Abschluss:
Verkaufen ist
wie fliegen** Seite 9
- LÖSUNGEN
**Customer Experience als schwer
nachahmbare Wettbewerbsstrategie:
Wie Sie Ihren Vertrieb
auf dauerhafte Erfolge
trimmen** Seite 10
- LÖSUNGEN
**Business-Networking:
Vom Small-Talk zum
Business-Talk** Seite 11

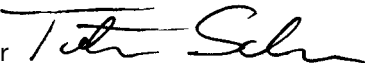
EDITORIAL

Internet bedroht Fachhandel

Bis zu 30 Prozent beträgt der Onlineanteil bei manchen Produktparten. 97 Prozent der deutschen Internetnutzer kaufen online ein. Der Umsatz im deutschen E-Commerce stieg 2012 um über 27 Prozent auf nun 27,6 Milliarden Euro. Zwei Drittel des Versandhandelsumsatzes werden online erwirtschaftet. Fast ein Viertel davon entfällt auf Amazon: 6,5 Milliarden Euro. Um 21 Prozent wuchs diese Zahl in 2012.

Stationäre Händler verkümmern zu Schaufenstern: Offline beraten lassen und dann online bestellen heißt das Motto. In Australien hat bereits ein Laden ein großes Schild an die Tür gehängt: Wer nur schaut und nicht kauft, zahlt fünf Dollar Eintritt. 40 Prozent der Smartphonebesitzer nutzen ihr Gerät, um im Laden Produkte zu fotografieren. 21 Prozent vergleichen damit Preise. Bald wird auch mit dem Handy bezahlt.

Twitter-Gründer Dorsey bietet mit seinem neuen Unternehmen Square Bezahl-dienste. In Deutschland sind Sumup und Payleven aktiv. Nicht alles muss immer online passieren. 70 Prozent der Onlinekäufer sind bereit, einen Aufpreis zu zahlen, wenn ihnen jemand beim Aufbau online bestellter Möbel hilft. Es gibt also durchaus noch neue Marktchancen für stationäre Händler.

Ihr 
Torsten Schwarz
 Herausgeber

Social Media gewinnt an Bedeutung:

Business-Netzwerke wichtiger als Soziale Netzwerke

Social Media gewinnt im Vertrieb an Bedeutung. Rund drei Viertel (72 Prozent) der IT- und Telekommunikationsunternehmen nutzen Social-Media-Plattformen im Vertrieb.

Die wichtigste Zielgruppe sind dabei Kunden und Interessenten, die mehr als die Hälfte (58 bzw. 57 Prozent) der Unternehmen auf diesem Weg ansprechen. Die Hälfte (50 Prozent) der ITK-Unternehmen kommuniziert auf diese Weise mit den eigenen Mitarbeitern. Und rund ein Drittel (31 Prozent) nutzt Social Media zum Austausch mit Vertriebspartnern. Das ist das Ergebnis des Benchmarks Vertriebsorientierte Unternehmensführung des Hightech-Verbands BITKOM und des Beratungsunternehmens w+p consulting unter ITK-Unternehmen. „Social Media ist nicht nur für PR und Marketing von großer Bedeutung, sondern kann auch in vielen anderen Unternehmensbereichen sinnvoll eingesetzt werden“, sagt BITKOM-Bereichsleiter Markus Altvater.

Die wichtigste Plattform für die befragten Unternehmen ist das Business-Netzwerk Xing, das fast drei Viertel (71 Prozent) für Vertriebszwecke nutzen. An zweiter Stelle kommt das Soziale Netzwerk Facebook (50 Prozent), gefolgt von der Video-Plattform Youtube (41 Prozent) und dem Business-

Netzwerk LinkedIn (40 Prozent). Auf dem fünften Platz liegt der Kurznachrichtendienst Twitter (34 Prozent).

Am wichtigsten ist für den Vertrieb auf den Social-Media-Kanälen das Eventmanagement, also etwa die Ankündigung von Veranstaltungen. Dahinter rangieren die Weiterempfehlung von Produkten und Dienstleistungen, die Information von Kunden sowie das Ermöglichen eines direkten Austauschs von Kunden untereinander. Weniger wichtig ist die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen durch Social-Media-Kommunikation sowie die Bearbeitung von Reklamationen.

Aktuell sind die Vertriebsverantwortlichen noch zurückhaltend, was die Bedeutung von Social Media angeht. Auf einer Skala von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 7 („trifft voll und ganz zu“) wird die Aussage „Wir messen Social Media im Vertrieb hohe Bedeutung zu“ durchschnittlich mit 3,6 bewertet. Allerdings erreicht die Aussage „Die Bedeutung von Social Media im Vertrieb wird künftig weiter zunehmen“ eine 5,1. www.bitkom.org

TERMINE

09.-10.10.2013, BERLIN

Erfolgreiches Preismanagement für Industriegüter

Preise entscheiden direkt über den Unternehmenserfolg. Das vermeintlich einfache Bestimmen einer Zahl, die als Preis für ein Produkt steht, ist in der Praxis ein komplexer Prozess.

www.naa.de

29.-30.10.2013, DÜSSELDORF

Neocom

Die NEOCOM hat sich mit dem Angebot von Kongress, interaktiven Formaten und Messe als die Leitveranstaltung für E-Commerce und Versandhandel positioniert. Die begleitende Messe bietet intensiven Erfahrungsaustausch und Dialog aller in diesem Markt aktiven Player. Hier werden sowohl das operative Tagesgeschäft im Multichannel-Handel beleuchtet als auch Lösungen für optimierte Prozesse aufgezeigt. Auf der Gala am Vorabend des Kongresses mit den Preisverleihungen „Versender des Jahres“, „Online Shop des Jahres“ und „Katalog des Jahres“ sowie der anschließenden Party treffen sich die Größen der Branche zum Dialog, Kennenlernen und zum Feiern der Preisträger. www.neocom.de

Fortsetzung von Seite 1

vor diesem Hintergrund schwerlich ein Nachweis über den Einfluss ihrer Onlinekampagnen auf erhöhten Absatz via anderer Kanäle zu führen. Andererseits kann es aber so einfach sein: Ein Hersteller hochwertiger Badmöbel in den USA hat eine SEM-Kampagne aufgesetzt und zur gleichen Zeit ein erhöhtes Bestellaufkommen im Callcenter verzeichnet. Um den Zusammenhang zwischen der Suchmaschinen-Optimierung herstellen zu können, sollten die Kunden einen Rabattcode nutzen, der ausschließlich im Internet im Rahmen der Kampagne erhältlich war. Durch die Nennung des Codes bei der telefonischen Bestellung ließ sich nachweisen, dass die via Callcenter getätigten Bestellungen nur deshalb anstiegen, weil die Kunden sich über das effizientere Suchmaschinenmarketing im Vorfeld auf der Website informiert hatten. Eine Alternative hierzu wäre es, Location-Based-Services in Kombination mit QR-Codes zu nutzen, um die Offline- mit der Onlinewelt bei der Erfolgsmessung zusammenzubringen.

Solche Verfahren bieten, unter dem Einsatz geeigneter Software, weitere Möglichkeiten. So lassen sich beispielsweise die Effekte des Onlinemarketing-Budgets messen und durch den Import der Offlinedaten zum Absatz während eines definierten Zeitraumes automatisch abgleichen. Auch lassen sich etwa Daten von Kundenkarten, die telefonisch oder in Ladengeschäften gesammelt wurden, mit dem Einsatz eines Rabattcodes verknüpfen, um so ein noch genaueres Bild von der übergreifenden Wirkung einer Onlinekampagne gewinnen zu können.

Auswertung ist gut, Interpretation ist besser

Eine der zentralen Herausforderungen für Marketingverantwortliche ist stets, mit einem definierten Budget die höchste Wirkung zu erzielen. Mithilfe eines integrierten Werkzeugkastens zur Analyse von Digitalem Marketing verteilen Verantwortliche ihr Budget optimal auf die Kanäle und messen die Effektivität einer Kampagne in Echtzeit, um kurzfristig auf Veränderungen zu reagieren. An spätestens diesem Punkt gilt es jedoch einzuräumen, dass eine Softwarelösung alleine nicht alles in der Tiefe zu leisten vermag. Daher ist eine umfassende Beratung und Betreuung durch den Lösungsanbieter unerlässlich. Ein Beispiel ist die Datenfülle, die von Online-Tracking-Tools generiert wird und deren Auswertung Dreh- und Angelpunkt einer effektiven Maßnahmenbewertung und -planung ist.

So kann beispielsweise die Messung der Konversionsrate eines bestimmten Onlineangebotes zu verschiedenen Uhrzeiten oder Wochentagen unterschiedliche oder gar gegensätzliche Ergebnisse ergeben. Diverse Studien und die Erfahrung zeigen, dass sich viele Betreiber von Onlineangeboten über eigentlich offensichtliche Businessfragen keine Gedanken machen. Neben dem Average Order Value (durchschnittlicher Bestellwert) oder der Konversionsrate interessieren in diesem Zusammenhang auch die individuellen Kennzahlen und Prioritäten des Unternehmens, die Kundentypologie sowie die Typologie der Stakeholder. Nur wenn im Vorfeld solche Ziele definiert und quantifiziert werden, ist es möglich, die gesammelten Daten auf die richtige Weise zu extrahieren und zu verarbeiten und so einen tatsächlichen Mehrwert für die Kampagnenplanung und -optimierung zu generieren.

Glaskugelblick bei AdWords

Das Bidmanagement für AdWords ist für Werbetreibende oft ein Buch mit sieben Siegeln und erzeugt einen hohen Beratungsbedarf. Mit Predictive Modelling, einem Vorhersagemodell, lässt sich mathematisch prognostizieren, mit welchem Rückfluss Marketingverantwortliche bei ihren Investitionen in AdWords rechnen können. Als Basis für diese Berechnungen dienen Kampagnendaten, sogenannte historische Daten, die innerhalb der laufenden Kampagne aggregiert und dann mit speziellen Prognosemodellen zusammengeführt und hinsichtlich der zu erwartenden Performance ausgewertet werden.

Das kürzlich von Adobe übernommene Unternehmen Efficient Frontier, ein führender Anbieter von Lösungen zum Einkauf und zur Optimierung von digitalen Werbeanzeigen auf unterschiedlichen Kanälen, bietet diesen Service im Outsourcing an und wurde im Zuge der Integration in die Digital Marketing Suite mit dem Namen AdLens versehen. Es ist also keine Softwareinstallation notwendig, der Dienst lässt sich vielmehr analog zum Service einer Agentur über eine monatliche Gebühr einkaufen und ist über ein Single Sign on innerhalb der Digital Marketing Suite erreichbar. Wie entscheidend Know-how auf diesem Gebiet ist, zeigt das Beispiel eines Schuhhändlers. Durch eine optimale Auswahl und Kombination von Suchbegriffen und Zuweisung entsprechender Budgets erzielte der Händler nicht nur eine entsprechende vordere Platzierung bei den bezahlten, sondern – als Folge des erhöhten Seitentraffics – auch bei **Fortsetzung auf Seite 4**

IMPRESSUM

Vertriebs-Experts ist ein Experten-Dienst mit einem monatlichen Beratungsbrief und einem Themenportal. Jährliche Bezugs- und Nutzungsgebühr 169,- Euro zzgl. 19% MwSt. Bestellungen ausschließlich über das Internetportal.

Das Experten-Team: Alexander Christiani, Holger Dannenberg, Michael Ehlers, Dirk Kreuter, Martin Limbeck, Anne M. Schüller, Prof. Dr. Peter Winkelmann

Redaktion (V.i.S.d.P.): Martin Hausmann, Schimmel Media Verlag

**schimmel
media**
VERLAG
GmbH & Co KG

Verlag:
Schimmel Media Verlag GmbH & Co. KG,
Kantstraße 38, D-97074 Würzburg
Geschäftsführer: Martina Schimmel,
Gudrun Schimmel-Wanner, Ingo Schloo.

Abonnenten-Service:
Tel. 09 31 / 35 98 110,
Fax 09 31 / 35 98 111
abo@schimmel-media.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Verarbeitung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Fortsetzung von Seite 3

den generischen Suchergebnissen. Das ausbalancierte Spiel vom Suchen und Gefundenwerden – bei einem angemessenen Mitteleinsatz – zur Erzielung bestmöglicher Kampagnen- und Konversionsresultate sowie eine kontinuierliche Optimierung gehören im heutigen digitalen Marketingalltag immer dazu.

Social Media als integraler Bestandteil des Marketing-Mix

Digital Marketing umfasst inzwischen weit mehr als die Durchführung von Kampagnen über unternehmenseigene Kanäle. Soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter & Co. sind heute nicht mehr aus dem Werkzeugkasten von Digital Marketiers wegzudenken. Eine kürzlich von der GfK in Zusammenarbeit mit den webguerillas durchgeführte Studie bestätigt diese Einschätzung. So nutzt jeder zweite deutsche Marketingentscheider soziale Netzwerke und Communities als festen Bestandteil im Marketing-Mix. In der Konsequenz wird auch hier für die Planung, Steuerung und Bewertung von Maßnahmen in diesem Umfeld ein verlässliches Werkzeug benötigt. Denn trotz der regen Nutzung steht nur bei etwa 40 Prozent der in der Studie befragten Entscheider eine Strategie hinter ihren Social-Media-Aktivitäten. Und nur die Hälfte verfügt über Online-Tracking-Tools für diese Projekte.

Qualität sticht Quantität

Ein verbreiteter Irrtum besagt, dass der Optimierung von Digitalem Marketing erhöhter Traffic folgen muss. Besser jedoch ist es, Klasse statt Masse zu erzielen: Anstatt die Besucher der Website zu mehren, muss „schlicht“ die Konversion erhöht werden. Durch eine zielgerichtete Ansprache, interessante In-

halte und deren attraktive Gestaltung gilt es, die vorhandenen Besucher stärker zum Abschluss zu motivieren. Unternehmen wie die UniCredit Group konnten durch den smarten Einsatz von Analysetools ihre Kunden besser verstehen, die Marke konsistent über alle Webkanäle kommunizieren und letztlich – exakt – die Konversionsrate innerhalb eines Jahres um 60 Prozent erhöhen und gleichzeitig die Kosten pro Lead um 43 Prozent senken. Der Erfolg war so überwältigend, dass UniCredit den Etat für Onlinemarketing um das Vierfache erhöhte. Unterstützt wurde das Team durch den konsequenten Einsatz von Adobe Software. Unter dem Dreiklang Make, Manage, Monetize bietet das Unternehmen Lösungen aus einer Hand für die kreative Erstellung digitaler Inhalte, deren Weiterverarbeitung in Geschäftsprozessen sowie die erfolgreiche Vermarktung und zuverlässige Erfolgsmessung. Beweis für die positiven Auswirkungen auf Umsatz und Markenwahrnehmung sind die Erfolgszahlen des Onlineteams von UniCredit.

Zum Autor: Andreas Helios

verantwortet den Bereich Digital Marketing Solutions bei Adobe Systems in Zentraleuropa. Er ist seit über 20 Jahren in leitenden Marketing- und Produktmarketing-Funktionen bei führenden IT Unternehmen - unter anderem bei IXOS, Opentext, Hyperwave, SyQuest Technology - tätig. Andreas Helios hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg studiert.



NEWS

BDD:

Direktvertriebsunternehmen steigern Umsatz

Die im Bundesverband Direktvertrieb Deutschland (BDD) organisierten Unternehmen konnten ihren Umsatz im vergangenen Jahr mit einem Plus von 24 Prozent auf nun 1,53 Milliarden Euro deutlich steigern. 2011 hatte der Umsatz noch 1,23 Milliarden Euro betragen. Das ist das Ergebnis einer Umfrage, die der BDD unter seinen Mitgliedern für das Jahr 2012 durchgeführt hat. Treiber der positiven Entwicklung war der Vertrieb von Haushaltsprodukten und Tiernahrung. Keine deutliche Veränderung gab es bei der Zahl der Vertriebspartnerinnen und Vertriebspartner, die im vergangenen Jahr für die Mitgliedsunternehmen des BDD tätig waren. Sowohl 2011 als auch 2012 waren etwa 180.000 Beraterinnen und Berater im Außendienst aktiv, 95 Prozent davon nebenberuflich. 78 Prozent der Vertriebspartner der BDD-Mitgliedsunternehmen waren Frauen. „Die Selbständigkeit im Direktvertrieb entwickelt sich immer mehr zu einer attraktiven Einkommensquelle, gerade auch für Frauen, die oftmals die Hauptlast der Familienarbeit zu tragen haben. Freie Zeiteinteilung ist im Direktvertrieb ein Vorteil, der in anderen Erwerbsmodellen oftmals nicht zu finden ist“, interpretiert Jochen Acker, Vorstandsvorsitzender des BDD, die Entwicklung im Bereich der Vertriebspartner. „Die Ergebnisse verdeutlichen,

dass die Direktvertriebsunternehmen in Deutschland gut aufgestellt sind und das Modell Direktvertrieb ein attraktiver Distributionskanal ist. Das Alleinstellungsmerkmal der Branche, nämlich die umfassende Beratung der Kundinnen und Kunden, ist gefragt und wird zunehmend wichtiger“, so Acker.

www.direktvertrieb.de

NIELSEN MEDIA RESEARCH:

Deutsche sparen beim Essen

Schwierige Zeiten für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland: Die ohnehin preissensiblen deutschen Konsumenten greifen beim Essen deutlich häufiger als im Vorjahr zu Sonderangeboten und reduzierter Ware. Vor allem bei frischen Produkten wie Fleisch, Fisch, Obst und Gemüse sparen die Deutschen. Außerdem legen sie immer häufiger die in der Regel günstigeren Eigenmarken der Handelsketten in den Einkaufswagen, statt die Artikel von Markenherstellern zu wählen. Hintergrund der anhaltenden Sparsamkeit: Die überwiegende Mehrheit, nämlich 82 Prozent der Konsumenten, meint, dass Lebensmittel deutlich teurer geworden seien. Zu diesen Ergebnissen kommt die aktuelle Studie „ShopperTrends 2013“ von Nielsen,

www.nielsen.com

Nicht-verkäuferisch verkaufen:

Vom Nutzen des offenen Dialogs im Vertrieb

Viele Verkaufstechniken, wie sie in den Trainings vermittelt werden, lösen beim Kunden Widerstand aus. Wer lernt, sich von seinem Verkaufsziel freizumachen, hat die bessere Abschlussrate.

Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Viele Unternehmen lassen ihre Vertriebsmitarbeiter kontinuierlich schulen, um ihre verkäuferische Strategie zu verbessern und ihr kommunikatives Geschick zu trainieren. Wenn sich der erhoffte Erfolg dann nicht einstellt, wird jedoch nur selten die Verkaufsmethode an sich in Frage gestellt. Das ist erstaunlich, denn viele der gängigen Techniken funktionieren in der Praxis nicht wie erwartet.

Schematische Methoden und Dominanz halten Kunden auf Distanz

In vielen Sales-Trainings wird auf Handlungs- und Gesprächsanweisungen zurückgegriffen, die bis in die Wortwahl, Satzlänge und den Sprachrhythmus vorschreiben, wie der Verkäufer vorzugehen hat. Im Extremfall findet man in Trainingsunterlagen Empfehlungen wie die, im Gespräch einen 3-er Takt nach dem Muster Anrede – Aussage – Frage zu verfolgen, keine Sätze mit mehr als 12 Worten zu bilden und unter 30 Sekunden pro Redeeinsatz zu bleiben.

Unsere Erfahrung aus 15 Jahren Trainings, Coachings und Verkaufsgesprächen hat uns gezeigt, dass es nur sehr wenige Menschen gibt, die diese „Skripts“ professionell umsetzen können. Außerdem merkt der Kunde in der Regel genau, wenn ihm etwas „vorgespült“ wird. Mit einer schematischen Argumentationsstruktur und der spezifischen „Verkäufer Sprache“ verlieren Verkäufer ihre Authentizität und Glaubwürdigkeit beim Kunden.

Wenig zielführend ist auch die zu starke Fokussierung auf das Produkt. Gestaltet der Verkäufer das gesamte Kundengespräch zu sehr aus der Perspektive seiner eigenen Verkaufsziele, dann drängt er den Kunden in eine unangenehm passive Rolle. Ein Geschäftsabschluss wird aus dieser Position schwierig, da die meisten Kunden sehr selbstbewusst sind und ein ausgeprägtes Autonomiebedürfnis haben.

Der Verkäufer im offenen Dialog mit dem Kunden

Eine Methode, die sich von den gängigen Verkaufstechniken grundlegend abhebt, bezeichnen wir als „nicht-verkäuferisches“ Verkaufen. Hier wird ein Verkaufsstil angesprochen, bei dem nicht das Angebot im Zentrum steht, sondern der Kunde als Mensch mit seinem ganz individuellen Anliegen. Den Bedarf des Kunden kennenzulernen ist somit auch der erste Schritt in einem Gespräch, das zu jeder Zeit ein Dialog zwischen gleichberechtigten Partnern bleiben muss. Zugespielt sollte die Haltung des Verkäufers sein: Der Kunde hat ein Anliegen, nicht ich.

Anstatt sein Gegenüber mit einer aufwändigen Produktpräsentation und trainierten Argumentationsmustern in die Defensive zu drängen, konzentriert sich der Verkäufer hierbei lediglich auf zwei Dinge: Fragen und Zuhören.

Die Fragen gestaltet er dabei offen, um seinen Gesprächspartner zu aktivieren. Dabei bringt er die erhaltenen Botschaften in die jeweils nächste Frage mit ein:

- „Welche Erfahrungen haben Sie eigentlich mit ...?“
- „Wie setzen Sie ... ein?“
- „Welche Schwierigkeiten treten denn dabei auf ...?“
- „Wie wirkt sich das auf ... aus?“
- „Was müsste denn anders sein, damit es besser funktioniert?“

Mit dieser Fragenstruktur führt er das Gespräch von der Vergangenheit (Erfahrung des Kunden) in die Zukunft (Lösung für den Kunden). Indem der Verkäufer das Gespräch mit seinen Fragen lenkt, versteht er es beispielsweise, diejenigen Problemfelder des Kunden „groß“ zu machen, für die er eine Lösung parat hat.

Natürlich wird die Verkaufsabsicht gegenüber dem Kunden durchaus offen angesprochen. Das Verkäufersche wirkt dabei jedoch nicht aufdringlich, so lange der Kunde im Gespräch gestaltend aktiv ist und nicht bloßer Auskunft- und Stichwortgeber für den Verkäufer. Besonders die Frage nach der Auswirkung erzeugt eine Intensität im Dialog. Sie kann sowohl auf das Problem als auch auf die Lösung bezogen werden:

- Wie wirken sich die von Ihnen beschriebenen Schwierigkeiten auf Ihre Kunden, Ihre Zielerreichung, Ihren Umsatz etc. aus?
- Wie müsste sich eine Lösung auswirken?
- Wie würde sich die Lösung XY auswirken – welchen Unterschied würde das ausmachen?

Auswirkungsfragen werden unserer Erfahrung nach in Verkaufsgesprächen nur sehr selten gestellt. Dabei verhelfen sie zu neuen Erkenntnissen, zu Aha-Effekten und zu intensivem Nachdenken. Erkennbar ist dies oft an einer Veränderung in der Körpersprache oder an Augenbewegungen bzw. einem kurzfristigen Abbruch des Blickkontaktes. Genau in diesen Situationen ist es wichtig, nicht zu viel zu reden und eine lange Pause zu machen, um den Denkprozess des Kunden nicht zu unterbrechen. Am Ende wird der Kunde das Gespräch als bereichernd und interessant empfinden – kurz: als einen echten Mehrwert.

Wer nicht zielt, trifft – Verkaufen und Kaufen als gemeinsamer Prozess

Entscheidend ist, dass der Verkäufer in Sprache und Haltung von Interesse, Neugier, Offenheit, Wachheit und Begeisterung für den Kunden geprägt ist. Druck, unbedingter Abschlusswille, eine Kämpferhaltung, Jagdmetaphern und Ähnliches sind kontraproduktiv. Das klingt für die meisten Verkäufer paradox. Haben sie doch in ihrer beruflichen Laufbahn in der Regel einen ausgeprägten „Verkäufergeist“ entwickelt und halten sich an das oft zitierte Credo: „Wer etwas wirklich will, der kann es auch erreichen.“

Fortsetzung auf Seite 6

Fortsetzung von Seite 5

Unbestritten kann man mit Druck und unbedingtem Willen viel erreichen und auch verkaufen. Die dialogisch ausgerichtete Methode ist jedoch nachhaltiger und erfolgreicher wenn es darum geht, Kunden langfristig zu binden. Gerade das innere Loslassen vom unmittelbaren Abschluss öffnet den Blick für die Persönlichkeit des Kunden. Verkaufschancen können viel besser wahrgenommen werden. Widerstände sind weniger wahrscheinlich. So ist es auch zu erklären, dass Vertriebsmitarbeiter nach dem Erreichen ihrer jährlichen Ziele oft noch einmal richtig viel Umsatz machen.

Kaufen und Verkaufen müssen als ein gemeinsamer Prozess begriffen werden. Ein Kunde, der den Eindruck hat, dem Verkäufer gehe es nur um seine eigenen Ziele, wird sich als Person herabgesetzt oder gar betrogen fühlen. Als Partner im Dialog gewinnt er hingegen die Sicherheit, eine Lösung für sein Anliegen zu erhalten und öffnet sich. Der Verkäufer kann die Gesprächsführung effizient auf den Abschluss zusteuern, ohne mit typischem Verkäuferverhalten allein die Vorteile seines Produktes (und damit auch den Kunden) zu strapazieren. Nach einem gemeinsamen und erfolgreichen Verkaufsdialo g wird der Kunde überzeugt sein, das Richtige getan zu haben, da er an der Gestaltung des Ergebnisses maßgeblich beteiligt war.

Zu den Autoren: Dr. Tobias Heisig

gehört zu den gefragtesten Trainern in Führung und Vertrieb. Seit 1992 beschäftigt ihn die Frage, wie Menschen dazu überzeugt (nicht manipuliert) werden können, das Passende zu tun. Als Geschäftsführer, Trainer und Verkäufer der CEVEYCONSULTING und der SMARTinSALES durchlebt er das, was er mit Begeisterung an seine Kunden weitergibt. Geprägt durch ein breites Spektrum an Branchen und viele tausend Trainingstage und Feldbegleitungen versteht es Tobias Heisig besonders gut, Nutzen für die Alltagspraxis zu vermitteln.

www.ceveyconsulting.com



Dr. Alexander Wittwer

berät und trainiert seit über 15 Jahren Führungskräfte im Vertrieb darin, ihre Mitarbeitenden nicht nur auf die richtigen Ziele auszurichten, sondern diese Ziele auch emotional bei den Mitarbeitenden zu verankern und ein Höchstmaß an Eigenverantwortung und Identifikation herzustellen. Als Geschäftsführer der CEVEYCONSULTING GmbH steht im Fokus seiner Beratungstätigkeit darum auch die Entwicklung der hierfür passenden Systeme und Prozesse. www.ceveyconsulting.com



Preisverhandlungen:

Großaufträge unter Dach und Fach bringen

Bei „Big Deals“ treffen sich vor dem endgültigen Vertragsabschluss oft die „Chefs“, um die letzten Details zu verhandeln. Auf diese Abschlussgespräche muss sich der Verkaufsleiter oder Firmeninhaber systematisch vorbereiten.

Von Peter Schreiber

Der Kunde ist „reif“ zum Abschluss. Nun gilt es, den Lieferumfang und die Lieferkonditionen vertraglich zu fixieren. Zu solchen Abschlussgesprächen werden, wenn es um größere Aufträge geht, oft die Verkaufsleiter hinzugezogen. Doch sie waren meist nicht in alle Vorgespräche involviert. Umso wichtiger ist eine gezielte Vorbereitung. Folgende Regeln sollten Sie als Verkaufsleiter beachten.

1. Sich vorab systematisch informieren

Ein Kurz-Briefing während der Fahrt zum Kunden lässt nur ungenügend Zeit für eine kundenorientierte Einstimmung und strategische Überlegungen. Lassen Sie sich vom Kundenverantwortlichen spätestens zwei Tage vor dem Termin schriftlich und (eventuell mittels eines Formblatts) strukturiert informieren über:

- den Kunden (Was machen die? Wovon leben die?)
- die Gesprächspartner (Verantwortungsbereich, informeller Status in der Kundenorganisation, Entscheidungskompetenz, persönliches Interesse in diesem Bedarfsfall)
- die Historie des Kunden und des aktuellen Bedarfs
- das Potenzial (aktueller/künftiger Bedarf?)
- die Chance (Hat der Kunde die Grundsatzentscheidung getroffen? Welche Alternativen hat er? Wie stehen unsere Chancen?)

- die Entscheidungssituation (Wer entscheidet? Was sind die Entscheidungskriterien? Wie läuft der Entscheidungsprozess ab?)
- die Verhandlungspunkte (Welche Punkte des Angebots will der Kunde verhandeln?)
- die Preisfindung (Wie sieht unsere Kalkulation aus?)

2. Alle kundenrelevanten Möglichkeiten für die Preisargumentation nutzen

Stellen Sie sich und Ihre Vertriebsmitarbeiter auf ein offensives Verhandeln ein. Bestätigen Sie dem Kunden Ihren höheren Preis und zeigen Sie ihm die Angemessenheit des Preis-Leistungs-Verhältnisses auf, indem Sie alle kundenrelevanten Leistungen Ihres Unternehmens in die Waagschale werfen. Verdeutlichen Sie ihm den besonderen Nutzen Ihres Angebots aufgrund Ihrer

- Produktpolitik
- Sortimentspolitik
- Servicepolitik
- Informations- und Kommunikationspolitik
- Preispolitik
- Distributionspolitik

Fortsetzung auf Seite 7

Fortsetzung von Seite 6

Lassen Sie sich vorab die für den Kunden relevanten Argumente schriftlich zusammenstellen.

3. Nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ verhandeln

Sie werden im Gespräch Konditionen einräumen müssen – aus sachlichen Gründen (wie Konkurrenz-Angebote oder Budgetprobleme des Kunden) sowie psychologischen Gründen (etwa das Bedürfnis nach Erfolgserlebnissen Ihrer Gesprächspartner). Dabei sollten Sie jedoch, um seriös und glaubwürdig zu wirken, gemäß folgender Maxime agieren: kein Nachlass ohne Gegenleistung! Überlegen Sie im Vorfeld, welche Gegenleistungen dies sein könnten.

4. Die Preisverhandlung zur Kundenbindung nutzen

Stellen Sie Gegenforderungen, die den Kunden binden – entweder

- vertraglich (Abruf-Auftrag, Service-Vertrag)
- individuell-persönlich (Teilnahme an Schulungen Ihres Hauses, gemeinsame Arbeitskreise)
- technisch (Systemlösungen, Sonderanfertigungen)
- organisatorisch (Bestellabwicklung, Logistik-Konzepte) oder
- marketingpolitisch (Anwender-Berichte, Referenz)

5. Rational und emotional verhandeln

Lassen Sie sich von Ihrem Mitarbeiter sachliche (Kauf-)Argumente wie Produktvorteile und Wirtschaftlichkeits-Betrachtungen notieren. Argumentieren Sie aber auch emotional. Sprechen Sie über Partnerschaft und längerfristige Zusammenarbeit. Zeigen Sie Freude und Zuversicht, Betroffenheit und Bedauern. Und signalisieren Sie: Ich will den Auftrag nicht um jeden Preis.

6. Mit den Mitarbeitern die taktische Rollenverteilung klären

Übernehmen Sie in der Verhandlung als Verkaufsleiter eher die Rolle des „Bad Guy“, Überlassen Sie die Rolle des „Good Guy“ Ihrem Vertriebsmitarbeiter, denn er muss danach mit dem Kunden zusammenarbeiten. Erstellen Sie einen Ge-

sprächsleitfaden (Welches Ziel wollen wir erreichen? Worüber wollen wir in welcher Reihenfolge sprechen?) und klären Sie die Rollenverteilung (Wer nimmt welche Haltung ein? Wer sagt zu welchem Thema was?). Entwerfen Sie zudem eine Gesprächstaktik (Wenn diese Situation..., dann folgende Vorgehensweise... / Wann unterbrechen wir die Verhandlung taktisch wie?).

7. Sich nochmals die Grundregeln von Preisverhandlungen in Erinnerung rufen

Prüfen Sie vorm Nennen von Konditionen

- das Wertbewusstsein des Kunden gegenüber Ihrem Haus und Ihrer Lösung („Entspricht unsere Lösung grundsätzlich Ihren Vorstellungen?“)
- das Auftragsvolumen („Es geht jetzt also gemäß unserem Angebot um folgenden Auftragsumfang ...?“) und
- die Entscheidungsbereitschaft („Das heißt, wenn wir uns über die Konditionen einigen, dann können Sie uns heute den Auftrag zusagen?“)

Verhindern Sie ein Rosinen-Picken, indem Sie zuerst alle Verhandlungspunkte sammeln, bevor Sie über einzelne Punkte im Detail verhandeln.

Und: Gewähren Sie keine glatten Nachlässe (nicht fünf Prozent, sondern 4,86 Prozent – nicht 500 Euro, sondern 486 Euro). Denn wenn Sie nicht um jeden Euro und jedes hundertstel Prozent Preisnachlass feilschen, haben Ihre Gesprächspartner das Gefühl: Da ist noch was zu holen. Und sie haben nach dem Gespräch nicht das Gefühl: Wir haben hart und erfolgreich verhandelt.

Zum Autor: Peter Schreiber

ist Inhaber des auf den Vertrieb von Industriegütern und -dienstleistungen spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens PETER SCHREIBER & PARTNER, Ilsfeld, (Tel.: 0 70 62/96 96 8; Homepage: www.schreiber-training.de; E-Mail: zentrale@schreiber-training.de). Er ist Autor des Buchs „Das Beuteraster – 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen“ (Orell Füssli Verlag).



NEWS

KALTENBACH TRAINING:

Persönliche Führungsfähigkeit entwickeln und verbessern

Für Top-Führungskräfte gilt: Sie sind reife Persönlichkeiten, die wissen, was sie wollen – beruflich und privat. Zudem gelingt es ihnen aufgrund ihrer Menschenkenntnis, ihres Einfühlungsvermögens und ihrer Willenskraft, ein Umfeld zu kreieren, das andere Menschen motiviert. Über diese Fähigkeiten und Eigenschaften zu verfügen, wird im Führungsalltag immer wichtiger. Deshalb hat das Trainings- und Beratungsunternehmen Kaltenbach Training ein neues, berufs begleitendes Führungskräfteentwicklungsprogramm konzipiert, in dem Führungskräfte lernen,

sich selbst und andere Menschen wirksamer zu führen und mehr Führungskraft zu entfalten. Die Weiterbildung für Führungskräfte erstreckt sich über circa sechs Monate und startet mit einem individuellen Vorgespräch, das der Kursleiter und Geschäftsführer Ralph Guttenberger mit jedem Teilnehmer führt. In ihm werden ausgehend unter anderem von der Vorerfahrung der jeweiligen Führungskraft deren wichtigste Lernfelder und persönlichen Entwicklungsziele definiert. Danach findet ein gemeinsames Kick-Off-Meeting statt. In ihm befassen sich Teilnehmer intensiv mit dem Thema, wie die Fähigkeit, sich selbst zu führen, mit der Kompetenz andere Menschen zu führen, zusammenhängt. www.kaltenbach-training.de

Stolperfallen beim B2B-Angebot:

Höherer Vertriebserfolg durch automatisiertes Angebotsmanagement

Die Erarbeitung kundenindividueller B2B-Angebote ist oft mit erheblichen Aufwand verbunden, sofern sie sich auf umfangreichere Produkte oder Dienstleistungen beziehen. Deren Erstellung kann mehrere Wochen oder Monate in Anspruch nehmen und zahlreiche Fachabteilungen des anbietenden Unternehmens einbeziehen.

Wegen der vielfältigen Anforderungen lauern im Angebotsmanagement nach einer Erhebung der legodo ag jedoch auch häufig zahlreiche Stolperfallen.

Wo komplexe Angebote erarbeitet werden, z.B. bei Anfragen für größere Produktlieferungen oder die Realisierung von Industrieprojekten, erstreckt sich der Aufwand in fast drei Vierteln der Fälle auf mindestens einen Monat. Jedes fünfte befragte Unternehmen gibt aber auch an, dass die B2B-Angebote typischerweise ein halbes Jahr und länger dauern.

Tatsächlich hat die Erhebung ergeben, dass diese Komplexität nach Aussage der befragten Unternehmen von zahlreichen Problemfeldern begleitet wird. Dazu gehört zuvorderst die wirtschaftliche Seite. Etwa sieben von zehn werten ihr Angebotsmanagement als nicht kostenoptimal und den Ressourceneinsatz zu hoch, was möglicherweise mit dem Automatisierungsgrad zusammenhängt, den zwei Drittel gegenwärtig als zu gering erachten. Aber auch schwer erkennbare Fehlerrisiken und die bedeutsamen Koordinationsanforderungen angesichts der vielfältigen Beteiligten werden mehrheitlich als typische Schwachstelle in den Prozessen zur inhaltlichen Gestaltung anspruchsvoller B2B-Angebote erachtet. Auch zeitliche Verzögerungen durch die umfangreichen Erstellungsprozesse bereiten jedem zweiten Verantwortlichen im Vertrieb Sorgen, im Ranking der Probleme steht aber noch ein weiteres Thema sehr weit vorne: Durch die Mitwirkung zahlreicher Fachabteilungen mit ihren jeweils eigenen Inhalten und Dokumenten monieren 60 Prozent der Unternehmen, dass es häufig an einem durchgängigen Aufbau und Design der Angebotsunterlagen fehlt.

„Dieser Aspekt hat unmittelbare Vertriebseffekte, denn sofern Angebote nicht übersichtlich genug sind und Unklarheiten erzeugen oder keine professionelle Erscheinung zeigen, können sie ihr inhaltliches Potenzial nicht ausspielen und gelangen gegenüber Mitbewerberangeboten ins Hintertreffen“, erläutert Koch. Als einen ganz wesentlichen Schritt in Richtung einer Optimierung bewertet er deshalb eine Automatisierung der Prozesse im Angebotsmanagement. Hierbei werden alle relevanten Daten, die für eine Angebotserstellung notwendig sind, aus den CRM-, ERP- und weiteren Business-Applikationen herangezogen. Ebenso kann eine zentrale Verwaltung aller Inhalte wie Vorlagen, Texte und Bildmaterial dazu gehören, um sie automatisiert und entsprechend dem Corporate Design mit den individuellen Angeboten kombinieren zu können.

Solche Voraussetzungen würden nach Ansicht von 41 Prozent der befragten Vertriebsverantwortlichen bei komplexen B2B-Angeboten in erster Linie eine deutliche Ressourcenentlastung und damit Kostenersparnisse erzeugen. Fast ebenso viele sehen hingegen in der erfolgreicheren Vertriebswirkung den entscheidenden Nutzen einer höheren Automatisierung des Angebotsmanagements. www.legodo.com

Wie lange dauert die Erstellung komplexer B2B-Angebote typischerweise?



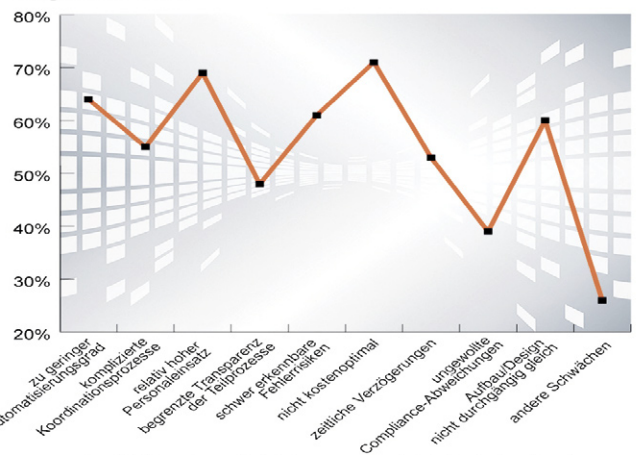
(n = 87 Unternehmen; Quelle: legodo ag)

Wie viele Organisationseinheiten an ggf. verschiedenen Standorten sind durchschnittlich daran beteiligt?



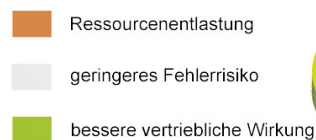
(n = 87 Unternehmen; Quelle: legodo ag)

Welche hauptsächlichsten Schwächen stellen Sie in Ihrem Unternehmen bei der Erstellung komplexer Angebote fest?



(n = 87 Unternehmen; Mehrfachnennungen möglich; Quelle: legodo ag)

Wo sehen Sie den größten Nutzeneffekt durch eine automatisierte Lösung für das Angebotsmanagement?



(n = 87 Unternehmen; Quelle: legodo ag)

Hochkonzentriert zum Abschluss:

Verkaufen ist wie fliegen

Top-Piloten und Spitzen-Verkäufer haben vieles gemeinsam. Davon ist der Vertriebsberater Ralph Guttenberger überzeugt, der vor seiner Beratertätigkeit Jet-Pilot und Kommandant einer Fliegerstaffel war.

Von Ralph Guttenberg

Was haben Piloten und Verkäufer gemeinsam? Auf den ersten Blick nichts! Denn im Gegensatz zu Piloten müssen Verkäufer keine Maschinen durch die Lüfte steuern, um ihr Ziel zu erreichen. Trotzdem haben beide Berufe viel gemeinsam. Verkäufer und Piloten sind zum Beispiel in den entscheidenden Momenten ihrer Tätigkeit allein. Sie müssen komplexe Situationen mit allen Sinnen erfassen und intuitiv die richtigen Entscheidungen treffen. Das gilt für Verkäufer im Gespräch mit Kunden und Piloten im Cockpit gleichermaßen.

Für beide Berufe gilt zudem: Ohne ein solides Know-how kann man sie nicht erfolgreich ausüben. So muss zum Beispiel bereits der Pilot einer kleinen Propellermaschine ein gewisses technisches Know-how haben. Er muss zudem wissen, wie man ein Flugzeug sicher zum Zielort fliegt. Deutlich mehr Fachwissen und fliegerisches Können benötigt jedoch ein Jet-Pilot.

Ähnliches gilt für das Verkaufen. Auch hier gibt es gewisse Eigenschaften und Grundfertigkeiten, die jeder Verkäufer braucht – egal, was er verkauft. Doch je komplexer die Produkte und Leistungen sind, umso mehr fachliches und verkäuferisches Know-how müssen deren Verkäufer haben. Sonst können sie den Verkaufsprozess nicht so gestalten, dass der Kunde am Ende sagt „Ja, das will ich haben“.

Sich auf den „Flug“ vorbereiten

Je komplexer das Produkt ist und je vielschichtiger die Kundenerwartungen sind, umso gezielter muss sich ein Verkäufer auch auf Kundengespräche vorbereiten. Ein Brötchenverkäufer muss zwar auch gewisse vorbereitende Arbeiten erfüllen – zum Beispiel seine Ware so präsentieren, dass sie Kunden anspricht. Doch weit umfassender ist die Gesprächsvorbereitung bei solchen technischen Gütern wie Heizungs- und Solaranlagen oder so erklärungsbedürftigen Produkten wie Bauspar- und Wartungsverträgen.

Ihre Verkäufer müssen sich vor Kundengesprächen umfassend über den Kunden informieren, damit sie bereits ahnen: Welchen Bedarf könnte er haben? Und: Welche Produkte/Leistungen sind deshalb voraussichtlich für ihn interessant? Denn nur dann können sie die Flugroute, also das Verkaufsgespräch realistisch planen.

Ähnlich verhält es sich beim Fliegen. Je komplexer ein Flugzeug ist, umso mehr Vorbereitung bedarf der Flug. Und umso wichtiger ist es vorab, den gesamten Flug gedanklich durchzuspielen – unter anderem, um zu checken, ob alle Voraussetzungen gegeben sind, um das Ziel sicher zu erreichen; des Weiteren um zu ermitteln: Mit welchen „Turbulenzen“ muss ich rechnen und wie kann ich diese meistern?

Hochkonzentriert „starten“ und „landen“

Doch damit sind die Parallelen nicht erschöpft. Selbst Nicht-Piloten wissen heute: Das Starten und das Landen sind die gefährlichsten Phasen bei einem Flug. Hier muss der Pilot

– trotz aller technischen Hilfsmittel – hochkonzentriert sein, um keine folgenschweren Fehler zu begehen. Dasselbe gilt für Verkaufsgespräche. Auch hier sind die „Start-“ und die „Landephase“ für den Erfolg eminent wichtig. Denn in der Startphase, wenn sich Kunde und Verkäufer erstmals persönlich gegenüber stehen, formt sich der Kunde anhand des Auftretens des Verkäufers – meist binnen weniger Sekunden – einen ersten Eindruck von ihm. Und von diesem Eindruck hängt es ab, wie viel Vertrauen und Sympathie er dem Verkäufer entgegen bringt. Und dies entscheidet wiederum weitgehend darüber, wie das Verkaufsgespräch verläuft.

Also muss ein Verkäufer der Startphase – ähnlich wie ein Pilot – besondere Beachtung schenken. In ihr muss er all seine Energien mobilisieren, damit er bei dem Kunden einen Top-Ersteindruck macht. Dasselbe gilt für die „Lande-“, sprich Abschlussphase. In ihr muss der Verkäufer sozusagen alle Antennen ausgefahren haben, damit er wahrnimmt: Welche Signale sendet der Kunde aus? Und: Was gilt es noch zu tun, damit Kunde tatsächlich sagt „Ja, das will ich haben“? Sonst ist die Gefahr groß, dass der „Flug“ – selbst wenn er bisher reibungslos verlief – mit einer Bruchlandung endet, und der Kunde gegen Ende des Verkaufsgesprächs zum Beispiel sagt „Ich lasse mir die Sache durch den Kopf gehen“ und auf Nimmerwiedersehen verschwindet.

Regelmäßig checken: Stimmt der „Kurs“ noch?

Wie sicher die Landung gelingt, hängt beim Fliegen auch davon ab, was der Pilot tut, bevor der Landeanflug beginnt – also das Flugzeug noch über den Wolken „schwebt“. Dann muss er immer wieder checken: Befinden wir uns noch auf dem richtigen Kurs? Ist technisch alles okay? Und bevor er zum Landanflug ansetzt, muss er erkunden: Ist die Landebahn frei von Hindernissen?

Ähnlich ist es beim Verkaufen. Auch hier muss der Verkäufer im Verlauf des Gesprächs regelmäßig checken: Befinde ich mich noch auf dem richtigen Weg? Zum Beispiel, indem er dem Kunden Fragen stellt wie: „Entspricht diese Lösung grundsätzlich Ihren Vorstellungen?“ Oder: „Ist dieser Vorschlag mit Ihrem Budget vereinbar?“ Denn dann können Hindernisse, die einem Vertragsabschluss noch im Wege stehen, noch beseitigt werden – bevor der Verkäufer den „Lande-anflug“ beginnt.

Zum Autor: Ralph Guttenberger

ist geschäftsführender Gesellschafter des Trainings- und Beratungsunternehmens Kaltenbach Training. Der Diplom-Ingenieur für Luftfahrttechnik war vor seiner Beratertätigkeit unter anderem Jet-Pilot und Kommandant einer Fliegerstaffel.

(Telefon: 07173/6039; Email: info@kaltenbach-training.de; Internet: <http://www.kaltenbach-training.de>).



Customer Experience als schwer nachahmbare Wettbewerbsstrategie:

Wie Sie Ihren Vertrieb auf dauerhafte Erfolge trimmen

Eine Studie der AchieveGlobal belegt: Wem es gelingt, hervorragende oder gar begeisternde Kundenerfahrungen zu prägen, beeindruckt Kunden positiv, bindet sie langfristig und fordert Empfehlungen heraus.

Von Klaus Steven

Hervorragende Kundenerfahrungen herbeiführen

Die Customer-Experience-Forschung und die Studie legen den Schluss nahe, die Kundenerfahrungen zur Grundlage für eine nachhaltige Geschäftsstrategie zu machen. Wichtig dabei sind zwei Stoßrichtungen:

- Hauptziel der Strategie ist es, positive Kundenerfahrungen zu prägen, um eine Sogwirkung auf die Kunden in Gang zu setzen. Die Strategie trägt zum einen zur direkten Umsatzsteigerung bei und motiviert zum anderen die Kunden, das Unternehmen an Freunde und Bekannte weiter zu empfehlen.
- Zugleich sollen negative Kundenerfahrungen vermieden werden. Denn die Studie hat auch ergeben: 93 Prozent aller befragten Kunden (es wurden über 5.500 Kunden weltweit befragt) haben angegeben, sie würden bereits nach drei oder weniger negativen Erfahrungen zur Konkurrenz abwandern.

Entscheidend ist mithin die Frage, wie sich hervorragende Kundenerfahrungen herbeiführen lassen. Im Mittelpunkt stehen die Mitarbeiter: Sie sind der entscheidende Faktor, der die Kunden zum Bleiben veranlasst – oder in die Arme des Wettbewerbs treibt. Dazu eine weitere Zahl: 33 Prozent aller befragten Kunden legen mehr Wert auf eine höfliche und respektvolle Behandlung als auf die sofortige Lösung ihres Problems.

Mit anderen Worten: Der Kunde wartet unter Umständen auch mal – aber er verzeiht es nicht, wenn er im direkten Kontakt mit dem Mitarbeiter aus Service oder Vertrieb unfreundlich und nachlässig behandelt wird. Das Beziehungsmanagement ist mithin wichtiger als die Problemlösungsorientierung.

Mitarbeiter weiterentwickeln

Das Unternehmen benötigt also Mitarbeiter, die zur kundenorientierten Emotionsarbeit und zum Beziehungsmanagement fähig sind. Wer eine auf positiven Kundenerfahrungen basierende Geschäftsstrategie implementieren will, sollte die Mitarbeiterauswahl, die Mitarbeiterbildung und die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen darauf ausrichten.

Konkret: Sind die Menschen vor allem in Service und Vertrieb fähig, emotionale Interaktionen mit den Kunden aufzubauen? Sind sie in der Lage, nett, höflich und zuvorkommend zu kommunizieren? Können sie aktiv zuhören, zeigen sie aufrichtig-wahrhaftiges Verständnis für die Probleme des Kunden, um sie zeitnah und kundenorientiert zu lösen?

Fällt die Kompetenzbeschreibung zuungunsten eines Mitarbeiters aus, sollten entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen werden.

Bewusstseinswandel notwendig

Die Beschreibung deutet an: Oft handelt es sich anscheinend nur um Selbstverständlichkeiten, die ein Mitarbeiter beherrschen muss, um außergewöhnliche Kundenerlebnisse

zu kreieren zu können – Respekt, unkomplizierter Service, verantwortliches Handeln. Allerdings: Bei vielen Mitarbeitern sind ein Bewusstseinswandel und eine 180-Grad-Veränderung der Einstellung und Verhaltensweisen dem Kunden gegenüber notwendig. Anders ist es nicht zu erklären, dass die Studienteilnehmer Verhaltensweisen wie „Unhöflichkeit“, „Gleichgültigkeit“ und „keine Anteilnahme an meinem Problem“ als Beispiele für tagtägliche Erlebnisse im Umgang mit Servicekräften und Verkäufern nennen.

Empathisches Sich-Einfühlen als Kernkompetenz

Leistungsträger geben in Interviews, die ebenfalls von AchieveGlobal durchgeführt worden sind, Hinweise darauf, was ein Mitarbeiter im Kundenkontakt weit überdurchschnittlich beherrschen sollte, um eine moderne Customer-Experience-Strategie zu verwirklichen. Dazu zählt zum Beispiel die Kompetenz, unter Zeitdruck in einem freundlichen Ton mit dem Kunden zu kommunizieren und durch eine durchdachte Fragetechnik direkt in das Herz der Wünsche und Erwartungen des Kunden vorzudringen. Des Weiteren ist das empathische Sich-Einfühlen in die Vorstellungswelt des Kunden ein bedeutsamer Aspekt: Topperformer wissen, wie sie sich in ihre Kunden hineinversetzen können. Die Leistungsträger zeigen ehrliches Verständnis, selbst wenn der Kunde sein Problem selbst verursacht hat, und reagieren verbal und nonverbal angemessen auf seine Situation. Und zwar unabhängig davon, ob er Wut, Angst, Verwirrung oder Freude äußert.

Einer der befragten Mitarbeiter drückt dies so aus: „Ich höre schon an der Stimme des Kunden, wenn etwas nicht stimmt. Ich fühle mit ihm, spiegele seine Situation und versetze mich in ihn hinein. Und dann gelingt es mir, auf Augenhöhe mit ihm das Problem zu lösen.“

Fazit: Für eine erfolgreiche Customer-Experience-Strategie werden Service- und Vertriebskräfte gebraucht, die Emotionsarbeit leisten und auf der menschlichen und geschäftlichen Ebene herausragende Kundenerlebnisse prägen. Aufgabe des Managements und der Führungskräfte ist es, für den notwendigen Kompetenzaufbau und die nachhaltige Umsetzung zu sorgen.

Der Autor: Dipl.-Kfm. Klaus Steven

ist Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal Deutschland GmbH, die die im Beitrag genannte Studie erstellt hat. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Performance Improvement im Vertrieb, Führungskräfteentwicklung und messbare Trainingsprojekte. Kontakt: Tel.: 0211/55777-00, Mail: klaus.steven@achieveglobal.de, Internet: www.achieveglobal.de



Business-Networking:

Vom Small-Talk zum Business-Talk

Viele Menschen bringen, wenn sie Unbekannte kontaktieren möchten, keinen Ton heraus. Deshalb verstreichen viele Chancen, berufliche Kontakte zu knüpfen, ungenutzt. Doch Smalltalk lässt sich erlernen.

Von Ingo Vogel

Beim Smalltalk gewinnen wir einen ersten Eindruck von anderen Menschen ... und wir hinterlassen einen. Deshalb verkrampfen viele Menschen, wenn es darum geht, mit Unbekannten ein Gespräch zu eröffnen. Fieberhaft suchen sie nach einem „klugen“ Einstieg. Und finden sie ihn nicht? Dann sagen sie lieber nichts als etwas „Dummes“. Und anschließend ärgern sie sich: Warum habe ich die Chance vertan?

Das Wie ist entscheidend

Davor, „doof“ oder „fad“ zu wirken, brauchen Sie keine Angst zu haben. Denn für den Smalltalk gilt: Was Sie zu Beginn sagen, ist relativ unwichtig. Wichtiger ist, wie Sie es sagen – also Ihre Mimik und Körpersprache. Der zweite Lichtblick: Für den Smalltalk gibt es ein Erfolgsschema. Und dieses kann jeder lernen.

Angenommen Sie gesellen sich in einer Kongresspause zu einer Gruppe unbekannter Personen. Dann sollten Sie zunächst schweigen und beobachten. Wer kennt wen? Wer führt das Wort? Wer steht leicht abseits? Wer nippt schweigend am Glas? Kurz: Sortieren Sie die Anwesenden nach Merkmalen. Diese Merkmale können sein: Raucher und Nichtraucher, Sekt- und Safftrinker, „Greenhorns“ und „Alte Hasen“, Firmen- und Verbandsvertreter.

Gesprächsaufhänger suchen

Halten Sie Ausschau nach Merkmalen, die einen möglichen Gesprächsaufhänger bilden. Haben Sie ihn entdeckt, ist das die halbe Miete. Nun können Sie den ersten Zug machen: „Endlich sehe ich jemanden, der keinen Sekt trinkt. Wo bekomme ich so einen leckeren Orangensaft?“ „Toll, Sie haben ein Kongressprogramm. Welchen Vortrag empfehlen Sie mir?“ Steigen Sie mit einer offenen Frage in die Unterhaltung ein, die nicht mit einem kurzen „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden kann. Doch Vorsicht mit „Warum-“ und „Wieso-“ Fragen. Sie fordern eine Rechtfertigung – eine schlechte Basis für ein lockeres Gespräch.

Und wenn Sie keinen Einstieg finden? Dann schütteln Sie einen Joker aus dem Ärmel. Die Frage „Woher kennen Sie den Gastgeber?“ ist zum Beispiel auf Empfängen ein Sesam-öffne-dich. Ebenso die Frage „Wie wurden Sie auf die Veranstaltung aufmerksam?“ bei Kongressen. Kämmen Sie die Antworten nach Gemeinsamkeiten durch und spitzen das Gespräch darauf zu. Zum Beispiel, indem Sie Aussagen aufgreifen: „Ach, Sie machen gerade ein Projekt zum Thema Wir planen so was auch. Wie läuft Ihr Projekt?“ Oder: „Sie lasen die Kongress-Ankündigung in der Zeitung Die lese ich auch. Sagen Sie, wie ...?“ Doch Vorsicht! Heucheln Sie kein Interesse. Das spürt Ihr Gegenüber. Ist Ihr Interesse hingegen echt, brauchen Sie sich wenig Gedanken über Ihre Mimik und Körpersprache zu machen, denn Ihr Körper folgt Ihrem Geist.

Vom Small-Talk zum Big-Talk überleiten

Der Smalltalk ist oft das Vorspiel für ein intensiveres Gespräch. Wie gelingt Ihnen der Übergang? Hier gilt es, zwei Situationen zu unterscheiden. Erstens: Sie wollen die Person oder deren Unternehmen näher kennen lernen. Dann sollten Sie Ihre Fragen entsprechend zuspitzen. Und schon schlittern Sie wie von selbst vom Small- in den Bigtalk. Zweitens: Sie haben eine konkrete Absicht – zum Beispiel einen Termin für ein Treffen vereinbaren. Dann sollten Sie im Smalltalk eine Zäsur machen und nach dem weiteren Vorgehen fragen. Wie? Würdigen Sie zunächst das bisherige Gespräch und stellen Sie dann eine weiterführende Frage. Zum Beispiel: „Was Sie erzählen, ist spannend. Sollen wir uns mal verabreden, um ...?“

Und wenn Sie das Gespräch beenden möchten? Würdigen Sie auch dann das bisherige Gespräch und sagen Sie anschließend offen, was Sie vorhaben. Zum Beispiel: „Ich gehe jetzt zurück in mein Büro“ oder „...in den Kongressaal“.

Meister im Smalltalk fallen nicht vom Himmel. Üben Sie das Anknüpfen von Gesprächen im Alltag – etwa in der Kantine oder im Fahrstuhl. Sie werden sehen: Über ein „Guten Tag“ kommen Sie leicht hinaus. Und wenn Ihnen absolut nichts einfällt? Dann lächeln Sie Ihr Gegenüber einfach an. Auch das öffnet viele Türen.

Zum Autor: Ingo Vogel,

Esslingen, ist Rhetorik- und Verkaufstrainer. Er gilt als der Experte für emotionale Kommunikation. Er ist unter anderem Autor der Bücher „Das Lust-Prinzip – Emotionen als Karrierefaktor“ und „Top Emotional Selling: Die 7 Geheimnisse der Spitzenverkäufer“. Kontakt: www.ingovogel.de; Tel. 0711/7676-303; E-Mail: info@ingovogel.de.



NEWS

BITKOM:

Jeder dritte Smartphone-Nutzer teilt seinen Standort mit

Jeder dritte Smartphone-Besitzer teilt per Internet seinen Standort mit, um ortsbezogene Dienste zu nutzen. Das hat eine repräsentative Umfrage im Auftrag des Hightech-Verbands BITKOM in Deutschland ergeben. Am häufigsten wird der Standort kommuniziert, um Geschäfte, Gaststätten oder Dienstleistungen in der Nähe angezeigt zu bekommen: Mehr als ein Fünftel (21 Prozent) nutzt solche Dienste. www.bitkom.org