



34. DEUTSCHER VERTRIEBS- UND VERKAUFSLEITER KONGRESS 2011, TEIL 3

Verkaufen Sie noch oder beraten Sie schon?

Vertriebserfolg ist kein Zufall! Eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Mercuri International Deutschland in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen hat herausgefunden, dass sich erfolgreiche Unternehmen häufig dem gleichen Erfolgsrezept bedienen: Sie richten das komplette Unternehmen auf den Verkauf aus. Wer dabei auch noch die sogenannten Mehrwertleistungen richtig einzusetzen weiß, dem eröffnen sich laut Experten große Wettbewerbsvorteile.

Im Rahmen des 34. DVVK in München präsentierte Holger Dannenberg, Managing Director bei der renommierten Unternehmensberatung Mercuri International Deutschland, anhand neuer Studienergebnisse, was einzelne Unternehmen so effektiv macht: „Erfolgreiche Marktteilnehmer richten ihre ganze Unternehmung auf den Verkauf aus.“ Dabei sei heutzutage jedoch kein einzelner Verkäufer mehr in der Lage, bis ins kleinste Detail zu wissen, was sein Kunde genau möchte. Stattdessen gelte es, eine inter-

disziplinär agierende Vertriebsmannschaft aufzubauen, die sich sowohl aus Verkäufern als auch aus erfahrenen Technikern und Serviceleuten zusammensetzt, die nicht nur Produkte liefert, sondern die Wünsche und Ziele des Kunden zu ihren eigenen macht. „Es müssen nicht mehr nur Produkte, sondern vielmehr der Erfolg des Kunden verkauft werden.“

Traditionelle Verkaufstrategien oftmals ausgereizt

Auch wenn Umsatz und Gewinn derzeit bei



zahlreichen Firmen wieder deutlich steigen, sind doch viele Unternehmen mit der Entwicklung ihres Marktanteils und den Margen pro Auftrag nicht zufrieden. Dies wird auch mit Blick auf die momentanen Top-Themen im Portfolio der renommierten Unternehmensberatung deutlich: 60 Prozent ihrer Projekte tragen Titel wie „Mehrwert-/Lösungsverkauf“, „Key-Account-Management“ und „Verhandlungstechniken“. Bis auf letzteres spielen traditionelle Themen, zu denen beispielsweise „Kommunikation“, „Kundenorientierung“, „Teamarbeit“, „allgemeine Gesprächstechniken“ oder „Präsentationstechniken“ gehören, kaum noch eine Rolle. Doch was ist der Grund dafür? „Die traditionellen Vorgehensweisen im Verkauf sind weitgehend ausgereizt“, so die Berater von Mercuri International Deutschland. „Alle Verkäufer wissen, dass sie keine Produkte vorstellen sollen, sondern zunächst den Bedarf erfragen müssen. Sie wissen, wie nutzenorientiert argumentiert wird und dass Einwände nicht widerlegt, sondern behandelt werden müssen. Aber das hilft nicht viel. Der Einkauf hat aufgerüstet und spezielle Einkaufsberatungen haben mittlerweile die stärksten Zuwächse unter allen Consultingunternehmen. Verkaufen wird immer mehr auf Verhandlungen reduziert und die Rabattsätze steigen kontinuierlich. Dagegen wehrt sich der Verkauf mit Initiativen zur Durchsetzung neuer Preisstrategien und immer mehr Verhandlungstraining.“ Doch das allein kann nicht die Lösung sein. Auf diese Weise werden nur die Symptome und nicht die tiefer sitzenden Ursachen behandelt. „Solange es nicht gelingt, aus der traditionellen Lieferantenrolle herauszukommen, wird es dem Verkauf nur schwer möglich sein, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu realisieren.“ Viele Hoffnungen ruhen daher auf beratungsorientierten Ansätzen wie „Key Account Management“ oder „Mehrwertverkauf“, oft auch als „Value-“ oder „Solution Selling“ bezeichnet. „Doch was steckt wirklich dahinter“, fragt Vertriebsexperte Holger Dannenberg. „Nur alter Wein in neuen Schläuchen? Haben wir nicht schon immer Nutzen statt Eigenschaften verkauft? Oder sind es tatsächlich neue Konzepte, die das traditionelle Verkaufen ergänzen oder sogar ablösen können?“

Mehrwertverkauf – was bedeutet das eigentlich?

Verkäufer leiden unter der zunehmenden Markttransparenz, der Einkauf hat sich neu und selbstsicher aufgestellt und die Informationen über Lieferanten sind jederzeit schnell und unproblematisch verfügbar – Marktentwicklungen, auf die viele Unternehmen immer häufiger mit sogenannten „Mehrwertleistungen“ reagieren. Eine Umfrage von Mercuri International Deutschland zeigt, dass 74 Prozent der Befragten ihre individuelle „Mehrwertleistung“ vor allem mit „intensiver und kompetenter Beratung“ verbinden. „Eigentlich sollte dies ja eine grundlegende Voraussetzung sein“, merkt Dannenberg an. Weitere 74 Prozent sehen die eingesetzten Leistungen in „guten und persönlichen Beziehungen“, 65 Prozent in „innovativen Produkten und Leistungen“, 46 Prozent bei „zusätzlichen Serviceleistungen“, rund 45 Prozent in der „Optimierung von kundeninternen Prozessen“ und 38 Prozent verbinden den Begriff mit der Beschaffung von „Informationen zu aktuellen Marktentwicklungen und Trends“. Das klingt zunächst einmal alles ganz schön, doch in der Praxis blickt der Vertrieb dabei immer wieder neuen Herausforderungen ins Auge. „So bedarf die Optimierung von kundeninternen Prozessen beispielsweise einer hohen Entscheidungsbefugnis, die jedoch vielen Ansprechpartnern vor Ort häufig fehlt“, so Dannenberg. „Und nicht alles, was als Mehrwertleistung dargestellt wird, ist auch tatsächlich eine.“ Immerhin stufen 78 Prozent der Befragten den Mehrwertverkauf als wichtig oder sehr wichtig ein. Sie versprechen sich davon insbesondere eine bessere Kundenbindung (81 %) und eine Differenzierung vom Wettbewerb (75 %) oder die Durchsetzung höherer Preise (36 %). Und dann gibt es wiederum zahlreiche Unternehmen, die über tolle Mehrwertleistungen verfügen, sie aber einfach nicht verkauft bekommen. „Wer einen zusätzlichen Beitrag zum Erfolg des Kunden leisten will, der darf nicht nur den Bedarf füllen – das genügt heute nicht mehr. Die Aufgabe lautet: Finden Sie ungelöste Probleme auf Kundenseite, machen Sie darauf aufmerksam und bieten Sie die gemeinsame Erarbeitung von entsprechenden Lösungen an. Mehrwert ist die Realisierung der Strategie, die durch Sie als Verkäufer geschaffen wird.“ Hat der Kunde dagegen den größten Schritt im Problemlösungsprozess schon selbst unternommen, ist es für den Verkäufer in der Regel schon zu spät.

Wie komme ich an die Entscheider heran?

Eine jüngst durchgeführte Studie in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen zeigt, dass lediglich ein Drittel der Verkäufer über ausreichende Kundeninformationen verfügt. Gerade einmal 32 Prozent wissen über interne Produktions- und Arbeitsprozesse und 29 Prozent über die Positionierung und Aktivitäten der Kunden-Wettbewerber Bescheid. „Aber wenn wir den erfolgreichen Beratungsdialo mit unseren Kunden suchen, müssen wir Verkäufer über eben all' diese Eckdaten informiert sein. Am Ende

sollen die Lösungsansätze schließlich nicht durch irgendwelche Wettbewerber, sondern durch uns geliefert und erfüllt werden.“ Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich laut Dannenberg durch das Ungleichgewicht in Bezug auf Zuständigkeiten und Befugnisse der jeweiligen Ansprechpartner. „Meist sitzen die tatsächlichen Entscheider eine Hierarchie-Ebene über dem Einkauf, aber es ist unglaublich schwer, an sie heranzukommen. Und wer einen persönlichen Termin will, der muss zunächst an ihre Denkweisen herankommen: Was bewegt den Entscheider? Wo liegen besondere Herausforderungen? Auf welche Strategien hat er bislang gesetzt? Welche Ziele werden verfolgt? Ist man auf Investitionskurs oder sollen Kosten gesenkt werden?“ Entsprechende Informationen lassen sich nicht nur durch persönliche Kontakte aus dem näheren Umfeld der Zielperson generieren, sondern auch in Geschäftsberichten (bei publikationspflichtigen Unternehmen), Verbandsmedien, diversen Branchenorganisationen, Interviews, Podiumsdiskussionen oder Fachpublikationen finden. Wer sich im Vorfeld ausgiebig mit den Denk- und Handlungsweisen des jeweiligen Managers auseinandersetzt und daraus neue, frische und spannende Strategien entwickelt, hat laut Dannenberg am Ende gute Chancen auf einen persönlichen Termin. „Schaffen Sie ein Terrain, das Ihnen die Möglichkeit gibt, gemeinsam mit dem Kunden bestehende Probleme zu lösen. Haben Sie erst einmal sein Interesse geweckt, schlägt Ihre Stunde – die Stunde des Verkäufers. Machen Sie das, was Verkäufer am besten können: Präsentieren Sie, warum ausgerechnet Sie der Beste für diese Aufgabe sind!“

Vom Erfüllungsgehilfen zum eigenständigen Mehrwertpartner

So ist es laut Mercuri International Deutschland in rund der Hälfte aller Fälle sogar der Kunde selbst, der von sich aus Mehrwert von den Verkäufern fordert. „Hier wird deutlich, dass der moderne Einkauf nicht nur einfach Preise drückt, sondern von den Lieferanten vermehrt eigenständige Beiträge zum Erfolg des Kunden einfordert. Können Sie initiativ ein ungelöstes Problem des Kunden identifizieren und dafür eine Lösung vorschlagen, bieten Sie eine Erfolgssteigerung, die der Kunde ohne Sie nicht erreicht hätte. Dazu müssen aber nicht nur der Bedarf, sondern auch die Probleme des Kunden bekannt sein. Dann verkaufen Sie am Ende nicht nur, sondern beraten auch und haben gute Aussichten, die angebotenen Mehrwertleistungen erfolgreich an den Kunden zu bringen.“

(cw)