

Preise durchsetzen:

Verhandeln oder verkaufen? So vertreten Sie Ihre Preise selbstbewusst. 3

Abschlüsse sichern:

In 3 Schritten richten Sie Ihren Akquisitions-Kompass zielgenau aus. 4

Mitarbeiter binden:

8 Maßnahmen – und Sie halten die besten Verkäufer in Ihrem Team. 6

Tricks entlarven:

Nicht mit Ihnen: So kontern Sie den gemeinen Einkäufertricks souverän. 7

Wovon Sie leben ...



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser, kürzlich habe ich auf einem Kongress einen schönen Satz gehört: „Ein Unternehmen lebt nicht von dem, was es

entwickelt, sondern von dem, was es verkauft!“ Da ist nicht nur viel dran – da ist alles dran.

Nur – die Art und Weise, WIE verkauft wird, hat sich von Kundengeneration zu Kundengeneration deutlich verändert, wie Ihnen ein Blick auf den Beitrag „Die neue Kernaufgabe von Topverkäufern“ direkt auf dieser Seite zeigt.

Nichts ist eben in Stein gemeißelt – und Studien belegen, dass diejenigen Vertriebs- und Verkaufsabteilungen am erfolgreichsten sind, die sich selbst immer wieder in ihrem Handeln hinterfragen. Das kann auch bedeuten, dass der gute alte Gesprächsleitfaden nun in den Müll wandert!

Warum? Auch das entdecken Sie in dieser Ausgabe von „BESSER VERKAUFEN“ – plus: Die 7 wirklich miesesten Einkäufertricks 2019 – inklusive der bewährten Strategien, wie Sie und Ihre Verkäufer deren Tricks erkennen – und souverän reagieren. So bieten Sie gekonnt Paroli.

Mit besten Grüßen

Günter Stein

Chefredakteur «Besser verkaufen» und Vertriebsmanagement-Experte

Die neue Kernaufgabe von Top-Verkäufern: Der Kunden-Wandel ist da!

Die Zeit des Verkaufens 1.0 ist nun endgültig vorbei. Langsam aber sicher verlässt die ganze alte Kunden- und Einkäufergeneration die Bühne. Ein Drama? Nicht unbedingt. *Panta rhei* – alles fließt. Was die alten Griechen beschrieben haben, macht eben auch vor dem Verkauf nicht halt. Aus „Verkaufen durch Überzeugen“ ist „Führung als Verkaufsmethode“ geworden. Spitzenverkäufer führen ihre Kunden von Abschluss zu Abschluss – und sorgen dafür, dass der Kunde den Weg so geht, wie sie ihn aufzeigen. Am Ziel eines jeden einzelnen Wegs wartet der Auftrag!

Aufgabe des Verkäufers im Verkaufszeitalter 4.0 ist es,

- ▶ den Kunden in seiner Meinungsbildung zu begleiten,
- ▶ für ihn relevante Informationen zu liefern und
- ▶ ihm zu helfen, mit seiner Entscheidung gute Gefühle zu verbinden.

Böse Zungen behaupten: Der Kunde heute ist nicht mehr Objekt, sondern Subjekt. So weit möchte ich keinesfalls gehen, denn für Top-Verkäufer war auch „früher“ der Kunde nicht nur Objekt. Sie erlebten den Kunden genau so, wie es heute vom Kunden eingefordert wird: Sie erlebten den Kunden als Mensch und Persönlichkeit.

weiter auf Seite 2

Diese 3 Zahlen zeigen, wo dringender Handlungsbedarf besteht

Drei Zahlen, zwei Quellen (deals.com, finanzen.net) – die eines eindrucksvoll belegen: Wenn Sie MEHR verkaufen möchten, besitzen Sie drei Stellschrauben, an denen Sie sofort drehen können – sogar noch in diesem Jahr!

80 Sagenhafte 80 Prozent der Vertriebsmitarbeiter in Unternehmen erhalten keine Unterstützung in Form von Verkaufstrainings. *Angesichts der gewaltigen Umwälzungen in der ART des Verkaufens eine Todsünde!*

Verkauf haben 65 Prozent der Unternehmen. *Da Ihre Verkäufer mehr Freiheit brauchen als früher, ist aber genau das unerlässlich!*

74 74 Prozent kaufen, wenn sie einen Preisnachlass in Euro gewährt bekommen. *Gleich ausprobieren – es funktioniert wesentlich besser als etwa Preisnachlässe in Prozent!*

65 Keinen klar organisierten und dokumentierten Prozess für den

Fortsetzung von Seite 1: Die neue Kernaufgabe

Übersetzt heißt das: Der Top-Verkäufer von heute bezieht dabei möglichst alle Facetten der Bedürfnisse und Interessen seines Gegenübers mit ein. Mit Hilfe guter Kommunikation lernt er den „Mensch Kunde“ in der Tiefe kennen und ist so in der Lage zu erkennen, was der Kunde wirklich braucht! „Nur“ eine neue Maschine oder Produktionssicherheit oder das gute Gefühl, ein echtes Schnäppchen gemacht zu haben?

Wie funktioniert es?

Der Verkäufer übernimmt die Rolle des Reiseführers. Er zeigt dem Kunden die Sehenswürdigkeiten und liefert die Informationen dazu – aufgelockert mit der ein oder anderen Anekdote. So steuert er den Gedankenfluss des Kunden, indem er in seinem Kopf Bilder malt und positive Emotionen weckt. Mit dieser Führung schafft der Verkäufer eine spezifische Kundenmeinung.

Selbstüberzeugung macht den Auftrag klar

Es geht heute in den allermeisten Fällen nicht mehr darum, Kunden zu überzeugen, denn sie sind viel zu informiert und viel zu kritisch. Ihr Kunde reagiert allergisch, wenn Sie einfach nur versuchen, ihm aufzuzeigen, was richtig ist. Richtiger: Ihr Kunde überzeugt sich selbst! Er trifft seine eigene Entscheidung. Ihr Vorteil daraus:

Sie brauchen keine Preise zu drücken, Sie müssen nicht „überreden“, Sie brauchen nicht mit Niedrigstpreisen zu locken, Sie müssen nicht lange argumentieren! Es ist wirklich viel einfacher:

Wenn Sie im Gespräch (und durch Studium der Kunden-Historie und der Herausforderungen, denen seine Branche aktuell gegenübersteht) herausfinden, welchen Bedarf Ihr Kunde hat, was ihm wichtig ist, und worauf es ihm ankommt, ist das schon fast die ganze Miete. Denn anhand dessen zeigen Sie ihm seine Möglichkeiten auf. Als Geschäftspartner und Freund in einer Person!

Es ist diese Doppelrolle, die Sie zum Verbündeten Ihres Kunden macht. Sie nehmen ihn an die Hand und machen ihn aufmerksam auf die Merkmale und den

Produktnutzen, der für ihn nach seinen Aussagen entscheidend ist. Der Dreh ist also:

Sie sagen Ihrem Kunden **nicht**, was er zu tun und zu lassen hat. Sie sind einfach nur glaubwürdig. Ihr Kunde glaubt Ihren Aussagen und macht sie sich zu eigen. Im Verlauf des Gesprächs entwickelt Ihr Kunde selbst die Überzeugung, dass er das richtige Produkt oder die richtige Dienstleistung gefunden hat.

Die entscheidenden Vorteile der „Führung als Verkaufsmethode“ liegen auf der Hand

Sie verkaufen nicht – der Kunde kauft! Das hat angenehme Folgen: Nach meinen Beobachtungen geht bei dieser modernen Art des Verkaufens die Stornoquote auf nahezu Null zurück. Ihr Kunde wird Ihnen in keinem Fall vorwerfen: „Was haben Sie mir denn da verkauft?“ Ihr Kunde nimmt Sie als Experten wahr – und das mit jedem Gespräch und somit Auftrag zunehmend! Mehr noch:

- ▶ Ihre Kunden werden unempfindlicher für Angebote der Mitbewerber, die noch argumentieren.

- ▶ Auch die Preise nehmen an Bedeutung ab, denn wichtiger ist Ihren Kunden, dass sie sich felsenfest darauf verlassen können, keine Fehlentscheidungen zu treffen. Schließlich haben sie einen Experten an ihrer Seite: **Sie!**

Nehmen Sie Abschied!

All das bedeutet aber auch: Es ist Zeit, Abschied zu nehmen! Die Zeit des Verkaufsfadens ist vorbei. Auswendig gelernte Sätze haben sich erledigt.

Unnütz geworden sind Druckaufbau, Frage-Antwort-Listen, denn: Spitzenverkäufer von heute führen keine Verkaufsgespräche, sondern Unterhaltungen:

- ▶ **Bedürfnisse der Kunden punktgenau zu erfüllen sowie qualifizierte Entscheidungen vorzubereiten – das sind die wichtigsten Aufgaben moderner Verkäufer in der Zeit des Verkaufs 4.0.**

Und das heißt auch: Noch nie war Ihr Beruf als Verkäufer spannender, attraktiver und vielfältiger als heute. Der Mensch, so heißt es, wächst mit seinen Aufgaben. Wachsen Sie! ○

2 Weiterbildungen, die nicht viel kosten

Nicht jedes Unternehmen will Geld in die Weiterbildung der Vertriebs- und Verkaufsmitarbeiter investieren. Hier zwei bewährte Alternativen:

1. Reverse Mentoring:

Jack Welch, der ehemalige Chef des US-Konzerns General Electrics setzte auch auf etwas ungewöhnliche Weiterbildungsmethoden. So verordnete er vor zehn Jahren 600 seiner Topmanager Nachhilfe in Sachen Internet, indem er ihnen junge, technikaffine Mentoren zur Seite stellte.

Der Mentor steht auf der gleichen oder einer niedrigeren Hierarchiestufe als sein Mentee. Der Senior lernt vom Junior. Die Botschaft an den Junior lautet: „Wir brauchen dich!“



© Mathias Rosenthal/123RF.com

2. Jobrotation:

Ohne hohe Kosten können Sie Ihre Mitarbeiter weiterbilden, wenn Sie sie im Rahmen einer Jobrotation verschiedene Unternehmensbereiche durchlaufen lassen. Ihre Mitarbeiter werden flexibler, sind in unterschiedlichen Aufgabengebieten einsetzbar und können Ausfälle (z. B. bei Krankheit) schneller kompensieren.

Verhandeln oder verkaufen? So vertreten Sie Ihre Preise selbstbewusst

„Können Sie da nicht noch was am Preis machen?“ „Ja, ich male Ihnen die Nullen gerne bunt aus!“ Ob das wirklich ein „geiler Konter“ ist, wie kürzlich auf einer Seite im Internet empfohlen, sei einmal dahingestellt. Doch es ist durchaus richtig (und wichtig), Rückgrat zu zeigen. Und das heißt an allererster Stelle: Sich bei jedem Gespräch darüber im Klaren zu sein, unter welchem Preis Sie Ihr Produkt niemals verkaufen würden!

Hand aufs Herz: Natürlich ist es Ihnen lieber, mit einem Auftrag in der Tasche nach Hause zu kommen. Aber heißt das auch, dass Sie sich dafür zum Bittsteller und zur Marionette des Kunden machen? Sicher nicht! Doch leider ...

... kenne ich immer noch viele Verkäufer, die bei dem Satz „Lieber Herr Verkäufer, das ist mir zu teuer“, kopflos werden, sobald das böse Wort gefallen ist. Die fatale Reaktion: Eine Rechtfertigungsorgie beginnt!

STOPP!

Der Schuss geht nach hinten los – wie manchmal auch die Frage: „Was heißt für Sie ‚zu teuer‘? Zu teuer im Vergleich zu was?“

Ich habe schon erlebt, dass Verkäufer, die ich begleitete, auf diese Frage postwendend die Namen von fünf Wettbewerbern um die Ohren gehauen bekamen, deren vergleichbare Angebote alle preiswerter waren. Dumm gelaufen. Der Kunde hatte den Verkäufer damit in eine Ecke getrieben, aus der es sich schlecht wieder rauskommen lässt. Dabei ist doch gerade bei Verhandlungen und Verkaufsgesprächen eines ganz entscheidend wichtig: Dass **Sie** die Zügel in der Hand behalten und bestimmen, wie das Spiel läuft. Nicht der Kunde!

Die gute Nachricht

Ein „zu teuer“ ist ein sicheres Zeichen dafür, dass Ihr Kunde noch an Ihrem Angebot interessiert ist – es ist ihm lediglich **noch** zu teuer. Die Reaktion des Kunden verrät, dass Sie in Sachen Nutzenargumentation noch einmal nachbessern müssen. Das heißt im ersten Schritt auf die Aussage „zu teuer“:

- ▶ Überzeugen Sie Ihr Gegenüber von der Qualität Ihres Angebots, anstatt sofort mit dem Preis herunterzugehen!

Die perfekte Antwort lautet daher:
„Stimmt. Teuer und gut.
Gut, weil ...“ **Dann folgt Ihre Nutzenargumentation!**

Doch welche Nutzenargumente können Sie vorbringen? Hier meine Lieblingsliste:

- ▶ Längere Lebensdauer im Vergleich zu günstigeren Konkurrenzprodukten
- ▶ Hoher Wiederverkaufswert durch solide Qualität
- ▶ Exzellenter Kundenservice
- ▶ Material- oder Stromersparnis
- ▶ Längere Wartungsintervalle
- ▶ Kürzere Umrüstzeiten



TIPP: Nennen Sie Ihrem Kunden immer seinen Mehrwert. Wenn das alles passt, dann weiß Ihr Kunde: Ihr Angebot ist nicht preiswert – es ist seinen Preis wert!

Wichtig: Ob Ihr Kunde den Preis schluckt oder nicht, hängt natürlich auch davon ab, zu welchem Zeitpunkt Sie damit herausrücken – und mit welcher Wortwahl. Nutzen Sie die Sandwich-Technik: Lassen Sie den Preis beinahe beiläufig mit in das Gespräch einfließen.

Ein klassisches Sandwich besteht schließlich aus zwei Scheiben Brot, idealerweise

bestrichen mit Remoulade. Und dazwischen stecken dann Salat, Tomate, Gurke, Käse oder Schinken. Der Preis ist der Schinken, der sich zwischen den ganzen guten Zutaten Ihres Sandwichs befindet.

Alleine würde der Schinken vielleicht gar nicht so gut schmecken – bei einem Sandwich ist es ganz klar die Kombination, die den tollen Geschmack ausmacht. Entscheidend für Ihren Verkaufserfolg ist also, dass Sie Ihrem Kunden ein ordentlich geschmiertes Preissandwich servieren, garniert mit besten Leistungen. Und schon passt der Preisschinken harmonisch ins Bild und sorgt beim Kunden für Begeisterung.

Vorsicht Formulierungsfallen!

Wenn es um den Preis geht, gibt es wahre Killerwörter, die auch Ihren Schinken im Sandwich seinen Geschmack rauben. Das sind Wörter wie:

- ☹ Kosten
- ☹ inklusive
- ☹ Restschuld

Besser sind Synonyme wie

- ☺ Sie bekommen ...
- ☺ Sie erhalten ...
- ☺ Sie investieren ...

Und natürlich: Keine falsche Bescheidenheit! Nennen Sie Ihren Preis ganz selbstverständlich, sprechen Sie ihn deutlich aus und ohne Hast. Dann weiß Ihr Kunde genau, woran er ist! ○

Das bewirkt Ihr Selbstbewusstsein:

1. Ihr Kunde akzeptiert den Preis, den Sie selbstbewusst vertreten, weil er spürt, dass Sie sich mit dem Produkt absolut identifizieren.
2. Sie machen deutlich: „Ich bin mir absolut sicher, dass mein Angebot das Beste ist, was Ihnen, lieber Kunde, passieren kann.“
3. Mein Preis ist nicht hoch, nicht niedrig, er ist kein fauler Kompromiss. Es ist genau der Preis, den mein Angebot wert ist!
4. Nennen Sie Ihren Preis ganz selbstverständlich – ohne zu zögern, ohne Hast. Diese Klarheit vermittelt Ihrem Kunden: Der Preis steht.

Strategische Akquisition und Quick Wins: So richten Sie den Kompass zielgenau aus

von Frank Stefan Ali, frank.ali@cfa-consulting.de

Vertriebsstrukturen sind dynamisch und stark vorgaben- und umsatzbetont. Und der Alltag von Verkäufern und Vertrieblern erfordert außerdem ein hohes Maß an Kontinuität und Kontakthäufigkeit bei den geplanten Akquisitions- bzw. Verkaufstätigkeiten. Hier verliert man sich leicht zwischen Aufgaben, Prioritäten, Potenzial und Möglichkeiten.

Genau aus diesem Grund wollen die im Bereich der Akquisition geplanten Folgeaktivitäten (Wer, was, wann?) zur Kunden- oder Projektgewinnung richtig vorbereitet und abgestimmt sein, um ein Höchstmaß an Erfolg möglichst zeitnah zu erzielen. Nicht selten entstehen genau diese wichtigen Aktivitäten und Maßnahmen weniger aus strategischem und priorisiertem Handeln, als vielmehr aus einem mehr oder weniger spezifischen Bauchgefühl heraus, aufgrund des vermuteten Auftragsvolumens oder der potenziellen Kundenbedeutung. Und all dies teilweise unter starkem Zeitdruck.

Hier lauert die Gefahr

Eine fehlende bzw. suboptimale Vertriebsorganisation und -planung birgt nicht nur die Gefahr, die falschen Dinge zum falschen Zeitpunkt mit dem falschen Kunden zu tun, sondern auch Umsätze nicht in der eigentlich möglichen Höhe, und Kunden und Aufträge nicht in der eigentlich möglichen Anzahl zu generieren.

Wichtige Fragestellungen

- ▶ Wie hoch ist die Abschlusswahrscheinlichkeit bei meinen aktuellen Kunden und Interessenten?
- ▶ In welchem Zeitrahmen lassen sich hier Aufträge und Projekte realisieren?
- ▶ Welchen quantitativen bzw. qualitativen Wert haben mögliche Aufträge und Kunden?

Der Akquisitions-Kompass

Dass Vertriebler auf diese Fragen mit zunehmender Berufs- und Lebenserfahrung nicht nur gute, sondern durchaus valide Antworten geben können, liegt auf der Hand. Mit dem Akquisitions-Kompass funktioniert das unabhängig von individuellen Einflüssen und Erfahrungen.

Ihr persönlicher, vertrieblicher Mehrwert bei dieser Methode liegt neben der Visu-

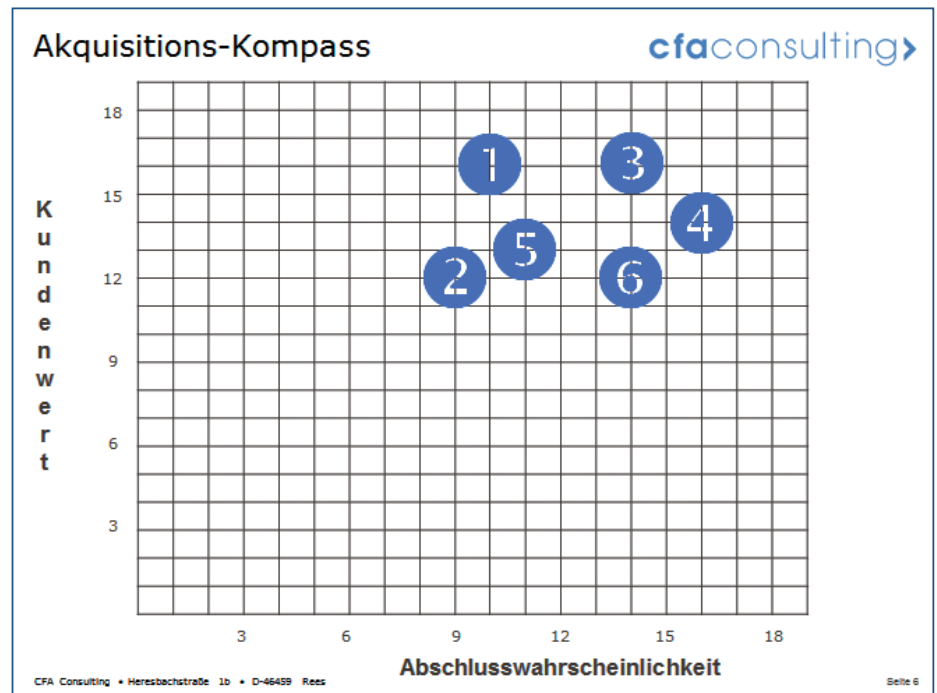


Abb. 1: So könnte Ihr Akquisitions-Kompass aussehen

alisierung vor allem in der zweidimensionalen Darstellung der analysierten Kunden in einem Koordinatensystem.

Der Akquisitions-Kompass verschafft Ihnen schnell einen qualitativen Überblick über Ihre potenziellen Kunden bzw. neuen Projekte. Er visualisiert Informationen über die aktuelle, kundenspezifische Situation im Akquisitionsprozess durch die Bewertung zweier Kriterien: Dem Kundenwert und der Abschlusswahrscheinlichkeit. Sie können ihn sowohl vor dem Start einzelner Akquisitionsmaßnahmen, als auch im laufenden Vertriebsprozess einsetzen. Es empfiehlt sich hier, mehrere potenzielle Kunden zu analysieren, um qualitative Aspekte deutlicher hervorzuheben. Keine Sorge:

Sie haben damit nicht noch ein weiteres Werkzeug, das Sie kontinuierlich beachten und aktualisieren müssen. Der Akquisitions-Kompass funktioniert auch

punktuell und unterstützt Sie so dabei, immer wieder einmal den Blick für die aktuelle Vertriebssituation zu schärfen und Handlungsperspektiven zu finden bzw. eine schnelle Maßnahmenpriorisierung im Akquisitionsprozess vorzunehmen.

So funktioniert der Akquisitions-Kompass

Schritt 1:

Definieren Sie für die beiden Bereiche „Kundenwert“ (Y-Achse) und „Abschlusswahrscheinlichkeit“ (X-Achse) die aus Ihrer Sicht für Ihre Branche und Ihr Produkt wichtigen Kriterien, um einen konkreten Kunden genau zu bewerten.

Wert 1: Der Kundenwert (Y-Achse):

Legen Sie 5–6 Kriterien fest, die zur Bestimmung des Wertes eines Kunden aus Ihrer Sicht entscheidend und geeignet sind. Achten Sie darauf, dass diese nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Aspekte berücksichtigen.

Kriterien festlegen und bewerten		cfaconsulting					
Kriterien Kundenwert	Prio	KD 1	KD 2	KD 3	KD 4	KD 5	KD 6
Kunden-Betreuung (Aufwand / Intensität / Dauer)		2	2	3	3	2	2
Umsatzmöglichkeiten		2	2	3	2	3	2
Passiver Umsatz		3	1	3	1	3	2
Referenz		3	3	3	2	3	2
Training > Prozess		3	2	2	3	1	2
Maßnahmen Verkaufs- / Vertriebsentwicklung		3	2	2	3	1	2
Summe Kundenwert		16	12	16	14	12	12

Kriterien Abschlusswahrscheinlichkeit	Prio	KD 1	KD 2	KD 3	KD 4	KD 5	KD 6
Persönlicher Kontakt / Akquisitionsbezug		2	2	3	3	2	3
Vorlaufzeit für Maßnahmen		2	1	2	2	2	2
Wettbewerb (Intern, Extern)		1	2	2	2	1	2
Bedarf / Druck / Bedeutung / konkretes Projekt		2	1	2	3	2	2
Verständnis für CFA USPs		2	2	3	3	2	3
Erreichbarkeit Entscheider		1	1	2	3	2	2
Summe Abschlusswahrscheinlichkeit		10	12	14	16	11	14

Abb.2: Wie hoch die Abschlusswahrscheinlichkeit und der Kundenwert wirklich ist.

Beispiel (Abb. 2)

- ▶ Kundenbetreuung (Aufwand/Intensität/Dauer)
- ▶ Umsatzvolumen Auftrag/Projekt
- ▶ Referenz
- ▶ Aktuelles Cross-Selling-Potenzial
- ▶ Entwicklungsmöglichkeiten (Volumen/Zeit/Bereiche)
- ▶ Betreuungsaufwand

Wert 2: Die Abschlusswahrscheinlichkeit (X-Achse). Legen Sie 5–6 Kriterien fest, die Sie bei der Einschätzung der Abschlusswahrscheinlichkeit unterstützen. An welchen Faktoren können Sie z. B. auf Basis Ihrer bestehenden Verkaufserfahrung die Wahrscheinlichkeit für einen Abschluss erkennen und festmachen?

Beispiel (Abb. 2)

- ▶ Persönlicher Kontakt
- ▶ Vorlaufzeit für Maßnahmen/Projekte
- ▶ interner Wettbewerb
- ▶ externer Wettbewerb
- ▶ Bedarf/Bedeutung/Handlungsdruck/konkretes Projekt
- ▶ Erreichbarkeit des Entscheiders
- ▶ Verständnis für Ihre Alleinstellungsmerkmale
- ▶ Verständnis für Ihre Leistung



TIPP: Die Anzahl der Kriterien zur Bewertung des Kundenwertes und der Abschlusswahrscheinlichkeit müssen identisch sein.

Schritt 2:

Bewerten Sie nun die einzelnen Kriterien von Wert 1 und Wert 2 für jeden Kunden mit Hilfe der folgenden Gewichtung:

3 Punkte = „Hohes Potenzial“ oder „sehr gut“

2 Punkte = „Normales Potenzial“ oder „OK“

1 Punkt = „Geringes Potenzial“ oder „geht so“

Tragen Sie Ihre Bewertung in die jeweilige Kunden-Spalte ein. Sind Bereiche für die Bestimmung des Wertes 1 oder 2 **besonders** wichtig, können Sie diese auch beson-

ders gewichten, z. B. mit einem Faktor oder in Prozent. Diese Werte können Sie dann in der Spalte „Prio“ eintragen und bei der Bewertung berücksichtigen (Abb. 2).

Schritt 3:

Tragen Sie anschließend die Summenwerte Ihrer jeweiligen Bewertungen pro Kunde im Kompass-Koordinatensystem (Abb. 2) ein. Wenn Sie alle gewünschten Kunden bewertet und visualisiert haben, liefern Ihnen die folgenden Fragestellungen bei der Betrachtung und Analyse wichtige Erkenntnisse und Impulse für Ihre weiteren vertrieblichen Aktivitäten:

- ▶ Welche Sachverhalte fallen mir bei der Betrachtung der Verteilung auf?
- ▶ Welches sind neue Informationen oder Erkenntnisse bei der Verteilung der Kunden?
- ▶ Welche Konsequenzen haben diese für meine vertrieblichen Aktivitäten?
- ▶ Wo ergibt sich ein möglicher Fokus für kurzfristige Akquisitionsmaßnahmen und Abschlusserfolge?



MEIN TIPP: Nutzen Sie den Akquisitions-Kompass (eine Vorlage maile ich Ihnen gerne zu, senden Sie mir einfach eine E-Mail mit dem Betreff: Akquisitions-Kompass an redaktion@ultimo-verlag.de).

Diese Fragen NICHT zu stellen, erhöht Ihre Abschlusswahrscheinlichkeit!

In der Tabelle spielt die Abschlusswahrscheinlichkeit eine wichtige Rolle. Mein Extra-Tipp: Stellen Sie im Verkaufsgespräch niemals zu viele Situationsfragen wie „Wie viele Mitarbeiter arbeiten bei Ihnen?“ oder „Mit welchem Zulieferer arbeiten Sie zur Zeit zusammen?“

Natürlich sind solche Fragen legitim – aber nur sparsam und nur am Anfang des Gesprächs. Erstens langweilen solche Fragen – zweitens erwecken sie schnell den Eindruck, als hätten Sie Ihre Hausaufgaben nicht gemacht. Besser: „Sie haben zur Zeit 120 Mitarbeiter. Da haben Sie aber eine ordentliche Entwicklung hingelegt!“ Sie bekommen trotzdem die Information, die Sie sich wünschen – und der Kunde kann aus dem Nähkästchen plaudern.



Frank Stefan Ali ist langjähriger Vertriebstrainer und -coach bei der Firma cfa-consulting.

Seine Schwerpunktthemen sind Vertriebsentwicklung und Verkaufsoptimierung. Tools und Trainings für Ihren Verkaufserfolg finden Sie hier www.cfa-consulting.de.

Mit diesen 8 Maßnahmen halten Sie Ihre Besten

Gute Mitarbeiter in Vertrieb und Verkauf werden mehr und mehr zum wirklich raren Gut. Kein Wunder, dass viele Unternehmen sehr viel Geld in die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter investieren. Denn sie sind eine der wichtigsten Quellen für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil. Eine Ihrer Hauptaufgaben ist es, diese High Potentials im Team zu halten und an das Unternehmen zu binden.

Folgende 8 Maßnahmen unterstützen Ihr Ziel der Mitarbeiterbindung:

1. Achten Sie auf Mitarbeiter mit Kontinuität

Wenn es sich nicht um Hochschulabgänger handelt, ist es gut, schon bei der Einstellung darauf zu achten, dass Mitarbeiter in ihrer vorherigen Position bereits Kontinuität gezeigt haben, d. h. mehr als drei Jahre dort tätig waren.

2. Setzen Sie besonders auf Mitarbeiterempfehlungen

Wenn Mitarbeiter einen Bewerber empfehlen, bleibt dieser mit größerer Wahrscheinlichkeit länger im Unternehmen als jemand, der über eine Stellenanzeige oder eine Personalvermittlung akquiriert wurde.

3. Beweisen Sie sich als Coach

Unterstützen Sie Ihre Besten dabei, sich beruflich weiterzuentwickeln und die Karriereleiter hochzuklettern. Mitarbeiter, die innerhalb der Unternehmenshierarchie aufsteigen oder auch die Gelegenheit haben, sich auf derselben Ebene zu verändern, bleiben länger.

4. Arbeiten Sie mit variablen Gehaltsanteilen

Belohnen Sie die Leistungsträger, die überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Nur so können Sie die Motivation Ihrer High Potentials aufrechterhalten. Leistungsabhängige Gehaltsanteile üben einen wesentlich größeren Einfluss auf die Loyalität der Mitarbeiter aus als die tatsächliche Höhe der Vergütung. Setzen Sie nicht auf Gleichmacherei und allgemeine Gehaltserhöhungen.

5. Zeigen Sie Führungsloyalität

Auch wenn Sie nicht immer 100-prozentig hinter den Entscheidungen des Top-Managements stehen: Stellen Sie die Unternehmens- und Vertriebsstrategie gegenüber Ihrem Team nicht infrage, sondern verhalten Sie sich immer loyal. Konstruktive Kritik ist natürlich immer erlaubt. Illoyales Führungsverhalten dagegen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter kündigen, weil sie den Sinn ihrer Arbeit infrage stellen.

6. Fördern Sie die Eigenverantwortung

Delegieren Sie konsequent! Bringen Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegen,

und lassen Sie ihnen weitgehend freie Hand in ihrem Aufgabenbereich. Binden Sie Ihre Mitarbeiter in alle Entscheidungsprozesse ein, und sichern Sie sich damit ihre Unterstützung.

7. Sorgen Sie für klar abgegrenzte Kompetenzbereiche

Vermeiden Sie Kompetenzüberschneidungen, und reduzieren Sie damit Konflikte. Formulieren Sie die Kompetenzbereiche schriftlich, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern.

8. Geben Sie regelmäßig Feedback

Damit Sie und Ihr Mitarbeiter seine Leistung einschätzen können, muss er genau wissen, was er unter „gut“ oder „schlecht“ zu verstehen hat. Zu Beginn jeder Leistungsbeurteilung steht deshalb immer die genaue Definition des Ziels: Was muss ich erreichen, um von Erfolg oder Misserfolg sprechen zu können? Hat der Mitarbeiter das Ziel erreicht, verdient er ein Lob von Ihnen. Üben Sie sachliche Kritik, wenn die Dinge hätten besser laufen können.

Wichtig: Die Rückmeldung muss unmittelbar und konsequent erfolgen! ○

Vertriebsmitarbeiter objektiv beurteilen, Fehlurteile vermeiden

Warum Mitarbeiter leicht falsch beurteilt werden

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen: Wenn Sie einen Mitarbeiter nacheinander hinsichtlich aller Eigenschaften, die für Ihre Beurteilung wichtig sind, bewerten, unterliegen Sie leicht der Gefahr einer subjektiven Fehleinschätzung. Denn: Eine einzige herausragende positive oder nega-

tive Eigenschaft des Mitarbeiters färbt im Rahmen des Beurteilungsvorgangs sehr leicht auch auf andere Eigenschaften ab.

Das heißt z. B.: Ihre positive Einstellung bezüglich des Mitarbeiters in bestimmten Bereichen überträgt sich unberechtigterweise auf Bereiche, in denen dieser nicht so gut ist.

Objektiver fällt Ihre Bewertung aus, wenn Sie alle Ihre Mitarbeiter zunächst hinsichtlich einer, und zwar derselben Eigenschaft beurteilen. Wenn Sie alle Mitarbeiter „durchbewertet“ haben, nehmen Sie die nächste Eigenschaft in Angriff und bewerten wiederum alle Mitarbeiter in Bezug auf diese. Mit dem Quervergleich sichern Sie eine gerechtere Bewertung. ○

IMPRESSUM „BESSER VERKAUFEN“ Herausgeber: ultimo! Verlagsgesellschaft mbH, Auguststr. 1, 53229 Bonn, E-Mail: info@ultimo-verlag.de . Verantwortlich für den Inhalt: Frank Fischer . Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und überprüft, für die Richtigkeit kann jedoch keine Gewähr übernommen werden. Der Inhalt ist vertraulich und nur für den Empfänger bestimmt. Vervielfältigungen jeder Art nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags.

© 2019 by ultimo! Verlagsgesellschaft mbH, Bonn. Alle Rechte vorbehalten . Leserservice/Abonnentenbetreuung: DataM-Services GmbH, Franz-Horn-Straße 2, 97082 Würzburg, Tel.: 0931/4170-429, Fax: 0931/4170-497, E-Mail: info@ultimo-verlag.de . Satz: Thomas Flöer, Bonn . Besser verkaufen erscheint 26 x pro Jahr. ISSN: 2199-2789

So knacken Sie die 7 gemeinsten Einkäufertaktiken 2019 nahezu mühelos

Gewiefted Einkäufer gehen – genau so wie gewiefted Verkäufer – nicht ohne Vorbereitung in Verkaufsgespräche. Und sie bedienen sich in diesen Gesprächen aus einem ganzen Füllhorn von Taktiken, um von Ihnen möglichst große Zugeständnisse zu bekommen. Doch ganz nach dem Motto: „Eine Gefahr, die man kennt, ist keine mehr“, können Sie den Spieß umdrehen.

So sieht das Trick-Füllhorn der Einkäufer aus

Trick 1: Schwachstellen in der Firma aufdecken

Der Einkäufer fragt sich: „Wo sehen wir Schwachpunkte in Produktion, Marketing und Einkauf in Relation zum Lieferanten. Welche Begründungen, Beweise etc. können wir zur Preisfindung (und -minde- rung) anführen?“

Verkäufer-Lösung:

Hier hilft vor allem eines: Nach jedem Verkaufsgespräch prüfen: Welche Gründe/Argumente führte der Kunde an, um einen Nachlass durchzusetzen? Mit welchen Argumenten konnten diese „Gründe“ beiseite geschoben werden, welche Argumente fruchteten nicht. So bekommen Sie schnell eine ansehnliche und funktionierende Sammlung von Gegenargumenten. Der Trick läuft ins Leere.

Trick 2: Den Verkäufer bei seiner Ehre packen

„Sie wissen doch als guter Kaufmann selbst, dass wir unsere Kosten dramatisch drücken müssen“, sind Sätze von Einkäufern, die diese Taktik anwenden. Ähnliche Sätze sind:

- ▶ „Sie haben doch Vollmacht als Repräsentant Ihres Unternehmens ...!“
- ▶ „Sie sind doch befugt, wie ich von Ihrem Unternehmen weiß, den Preis ...“

Verkäufer-Lösung:

Geben Sie dem Einkäufer Recht – und eben doch nicht: „Selbstverständlich reichen meine Befugnisse so weit. Ich weiß aber auch, was dieses Angebot (Produkt/ Dienstleistung) für einen Mehrwert für Ihr Unternehmen bedeutet, und deshalb möchte ich diese Punkte noch einmal aufzählen.“ Damit verschaffen Sie sich Zeit – und lenken das Gespräch wieder auf die eigentliche Verhandlung. Trick erledigt!

Trick 3: Schuldkomplex aufbauen

Die Forderung an den Einkäufer: „Bauen Sie im Gespräch einen Schuldkomplex bei Ihrem Lieferanten auf. Beginnen Sie z. B. gleich mit einer Reklamation.“

Verkäufer-Lösung:

Blick nach vorne richten. „Es tut mir leid, dass Sie unzufrieden waren. Um so mehr werden Sie von dem begeistert sein, was ich Ihnen jetzt präsentiere.“ Wichtig: Nicht stundenlang lamentieren – gleich in die Zukunft schauen.

Trick 4: Erwartungshaltung aufbauen

Heißt für den Einkäufer: Die Bedeutung seines Unternehmens und die Signalwirkung auf Andere sowie die positiven Zukunftsaussichten werden (überzogen) herausgestellt. Das alles erfüllt sich aber, so der Hinweis, wenn der Verkäufer seine Vorstellungen durchsetzen kann.

Verkäufer-Lösung:

Greifen Sie das Argument auf. Aber so: „Es freut mich, dass Sie schon jetzt daran denken, wie sich unsere Geschäftsbeziehung langfristig gestaltet. So eine Langfristigkeit zahlt sich immer aus. Für beide Seiten. Auch was die Preisgestaltung betrifft. Und ich bin sicher, dass wir, je besser sich die Geschäftsbeziehung entwickelt, mittelfristig auch zu anderen Konditionen kommen werden.“

Trick 5: Appell an die Schwatzhaftigkeit

„Lassen Sie den Verkäufer sprechen und ermuntern Sie ihn, Ihnen weitere Auskünfte zu geben. Halten Sie seinen Redefluss in Gang, damit er sich mehr verausgabt und mehr sagt, als er beabsichtigt. Greifen Sie dann die Schwachpunkte heraus.“

Verkäufer-Lösung:

Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.

Das gilt im Verkaufsgespräch zwar nicht immer ... doch wenn Sie merken, dass der Einkäufer bemüht ist, Sie auszuhorchen, dann schlagen Sie einen eleganten Bogen und kommen immer wieder auf das eigentliche Thema zurück. Die Taktik läuft ins Leere. Sie werden merken, dass Ihnen dieses Vorgehen immer leichter fallen wird, je häufiger Sie es austesten.

Trick 6: Müde machen

Auch hier der Tipp aus dem schon angesprochenen Einkäuferseminar: „Machen Sie den Verkäufer durch eine zähe Verhandlung müde und überlegen Sie laut, das Gespräch noch mal auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben, und noch Mal mit der Konkurrenz verhandeln zu wollen.“

Verkäufer-Lösung:

Hier hilft nur Selbstvertrauen – und vielleicht ein allerletztes Ass im Ärmel. Der Gegendruck: „Das verstehe ich. Ich bin sicher, Sie werden nach der Verhandlung sehen, dass mein Angebot zu 100 Prozent auf Ihre Wünsche und Vorstellungen abgestimmt ist – und die derzeit rasant steigenden Rohstoffpreise sozusagen unter den Tisch fallen lässt. Da sich Verhandlungen lange hinziehen können, bitte ich Sie deshalb nur zu beachten, dass aufgrund der jetzigen Marktsituation mein Angebot nur vier Wochen lang gilt. Danach müssten dann auch wir neu verhandeln. Aber Sie wissen ja, was derzeit an den Rohstoffmärkten los ist. Die reinste Hölle ...“

Ergebnis:

Jetzt stehen dem Einkäufer, falls er seine Drohung wirklich wahrmacht, gleich zwei neue Verhandlungen ins Haus – und möglicherweise am Ende ein schlechterer Preis. Ich habe schon mehrfach erlebt, dass nach einer solchen Verkäufer-Reaktion schon am nächsten Tag das Telefon klingelte und der Einkäufer verkündete: „Okay, wir machen das Geschäft!“

Wann Ihr Prinzip „Abmahnen, abmahnen, abmahnen“ heißen muss

Stellen Sie sich vor, einer Ihrer Mitarbeiter kommt mehrfach zu spät, befolgt eine Arbeitsanweisung einfach nicht, geht eigenmächtig in die Pause und beleidigt einen Kollegen. Alles an sich Verhalten, die eine Abmahnung rechtfertigen und im Wiederholungsfall eine Kündigung. Was aber, wenn Ihr Mitarbeiter diese vier Vergehen zeitnah beieinander begeht? Können Sie dann sagen: „So, jetzt kündige ich aber“?

Nein, sagt das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln in seinem jetzt rechtskräftigen Urteil vom 6.9.2018, Az: 6 Sa 64/18. Es stellt dabei den folgenden Grundsatz auf:

- ▶ Bei vielen Einzel-Pflichtverstößen des Mitarbeiters,
- ▶ die jeweils für sich nicht ohne vorherige Abmahnung zu einer Kündigung berechtigen,
- ▶ ist eine Kündigung aufgrund der vielen Einzelverstöße allein für sich nicht möglich!



TIPP: Ihr Mitarbeiter hat ein abmahnwürdiges Fehlverhalten begangen und Sie möchten es nicht allein bei einer Ermahnung belassen? Dann hilft nur eines: Mahnen Sie ihn ab! Zur Kündigung berechtigt Sie jeweils nur ein bereits abgemahntes GLEICHES Fehlverhalten.

Wichtig:

Folgende Kriterien müssen für die Wirksamkeit einer Abmahnung gegeben sein:

- ▶ Der Inhalt muss stimmen.
- ▶ Die notwendigen Formalien dürfen nicht fehlen.
- ▶ Die Abmahnung muss sich auf einen speziellen Vorfall beziehen. ○

Trick 7:

Der Verschiebe-Bahnhof

Das ist nicht nur nervenaufreibend, es ist auch enorm gefährlich für Ihre Verhandlung: Der Einkäufer bringt seine eigenen Wünsche nur „scheibchenweise“ vor, um Zugeständnisse ebenso scheibchenweise zu erwarten. Am Ende summieren sich die Scheibchen dann zu einem ganzen Brocken von Zugeständnissen ...

Verkäufer-Lösung:

Manchmal reicht es bereits, auf die simpelsten Hilfsmittel zurückzugreifen. In diesem Fall hilft ein ganz einfacher Zettel, auf dem Sie im Laufe der Verhandlungen die von Ihnen bereits gemachten Zugeständnisse notieren. So behalten Sie den Überblick und können auch den Verkäufer freundlich daran erinnern, dass Sie ihm ja bereits entgegengekommen sind. Und das Beste: Es funktioniert tatsächlich so einfach, wie es hier klingt! ○

Keine Kritik ist Lob genug? Motivieren Sie Ihr Vertriebsteam durch konstruktives Feedback

Eine aktuelle Studie zeigt einmal mehr: Deutsche Chefs geizen mit Lob. Hintergrund: Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln) wollte wissen, wo die Bundesrepublik in puncto Arbeitszufriedenheit im internationalen Vergleich liegt. Ergebnis: Mehr als die Hälfte der Beschäftigten in Deutschland fühlen sich in ihrer Leistung von ihrem Chef nicht angemessen wahrgenommen. Doch gerade im Verkauf ist die Motivation ein Erfolgskriterium für die Auftragsgewinnung. Der Grund:

Wer keine Rückmeldung zu seiner Tätigkeit bekommt, kann leicht in Trägheit verfallen. Das ist vor allem im Vertrieb fatal, denn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen aktiv auf potenzielle Kunden zugehen. Eine Kultur des positiven und konstruktiven Feedbacks gibt Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zudem die Sicherheit, dass auch Fehler dazu da sind, um aus ihnen zu lernen.

5 Tipps für konstruktives Feedback

1. Sagen Sie es klar und konkret

Gutes Feedback bezieht sich auf bestimmte Ereignisse und konkrete Verhaltensweisen.

2. Lassen Sie auch Gefühle sprechen

Feedback ist mehr als die Schilderung der „nackten“ Tatsachen. Der Empfänger von Feedback muss auch die Wirkung seines Verhaltens einschätzen können.

3. Sagen Sie es rücksichtsvoll

Überlegen Sie im Vorfeld: Wie hilft meine Aussage dem anderen? So wird Ihr Gegenüber offener dafür sein.

4. Wählen Sie den richtigen Zeitpunkt

Feedback wirkt am besten, wenn die besprochenen Vorgänge noch frisch im Gedächtnis sind, aber schon ein gewisser Abstand zu den Emotionen der aktuellen Situation herrscht.

5. Vermeiden Sie Urteile und Wertungen

Im Feedback wird die Situation so beschrieben, wie der Feedbackgeber sie wahrgenommen hat. Überlassen Sie die Wertung dem Empfänger. Vermeiden Sie Interpretationen und verbinden Sie Ihre Aussagen nicht mit Urteilen. ○