

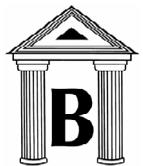
Hans W. Maurer

Der persönliche Verkauf

Handbuch für Vertriebsingenieure

Verlag Wissenschaft & Praxis





Hans W. Maurer

Der persönliche Verkauf

Handbuch für Vertriebsingenieure

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89673-298-6

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2006
Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Warum dieses Buch notwendig ist!

Der Verfasser besuchte vor einiger Zeit die Ausstellungs- und Verkaufsräume eines Premium Herstellers. Die Gestaltung der Räume und die Präsentation der Produkte waren vom Feinsten. Die Monatsmiete für die Räumlichkeiten dürfte bei ca. 30.000 Euro liegen. Das Geschäft bestand aus zwei Räumen. Der gepflegte Empfangstisch im ersten Raum war unbesetzt, eine Begrüßung Fehlanzeige. Im nächsten Raum befand sich ein Berater im Gespräch mit einem Kunden und erläuterte die Produkte. Einige andere Interessenten waren auch noch da, die sich eher hilflos um die Ausstellungsstücke bewegten.

Der Verkäufer trug einen Strickpullover, darunter ein kariertes Hemd, wie man es beim Wandern oder bei der Gartenarbeit trägt und eine zwar dunkle, aber ungebügelte Hose. Das Schlimmste waren jedoch die Schuhe: ausgetretene, stark verschmutzte Slipper. Auf Fragen, die wir schließlich nach langem Warten stellen konnten, antwortete der Verkäufer recht einsilbig und wenig redigewandt. Zudem kam der Verdacht auf, dass er Alkohol getrunken hatte.

Von einem Geschäft, welches für sich Extraklasse beansprucht, ist auf jeden Fall mehr zu erwarten, beispielsweise:

- Ein freundlicher Empfang im Eingangsbereich von einer gepflegten Empfangsperson;
- Das Angebot einer Tasse Kaffee oder ähnlichem bei Smalltalk, bis der Hauptverkäufer frei ist;
- Der Verkäufer in dunklem Anzug, mindestens aber in Kombination mit Krawatte;
- Gepflegtes Schuhwerk des Repräsentanten;
- Entsprechend geschultes Personal in Argumentation und Ausdrucksweise.

Der Verkäufer hat seine Besucher zu keinem Zeitpunkt nach Wünschen, Bedürfnissen oder dem Anwendungsbereich der Maschinen gefragt. Es konnte auch nicht festgestellt werden, dass er während dieser Stunde etwas notierte, geschweige denn einen Auftrag. Die Besucher nahmen schließlich einen der Hochglanzprospekte mit und verließen das Haus wieder.

Hier sind von und für eine Luxusmarke einerseits Geschäftsräume sehr teuer angemietet und bestens ausgestattet worden; Geld hat da offensichtlich keine Rolle gespielt. Das Management besetzt diese Geschäftsräume andererseits mit nur einer schlecht geschulten Person.

Eine Stunde später erlebte der Verfasser in einer Buchhandlung eine ebenfalls schwache verkäuferische Leistung. Ein älterer Herr betrat das Geschäft und wünschte ein bestimmtes, neu erschienenes Buch. Es sollte wohl eine fest gebundene Ausgabe als Geschenk sein. Dies sagte der Kunde jedoch nicht. Er verlangte nur das Buch. Der „Oberverkäufer“, der den Kundenwunsch mitbekommen hatte, rief laut in den Raum, dass es dieses Buch noch nicht als Taschenbuch gäbe. Hier musste sich nun der Kunde so eingeschätzt sehen, dass er auf eine billigere Ausgabe warte und sich ein gebundenes Exemplar nicht leisten könne. Der richtige Weg wäre doch ge-

wesen, zu fragen: „Herr Kunde, möchten Sie dieses Buch als Geschenk verpackt haben?“

Solch unprofessionelles Verkaufen kann man beim Erwerb von Konsumgütern, aber auch von Investitionsgütern immer wieder erleben. Die Verkäufer sind sich nicht bewusst, dass gerade der Service und das psychologisch richtige Verkaufen ihr großer Vorteil gegenüber der unpersönlichen Bestellung via Internet ist.

Der persönliche Verkauf, wie er hier behandelt wird, oder das personal selling ist eine der tragenden Säulen der direkten Beziehungen zu den Kunden, dem direct customer Relationship Management (dCRM).

Ursprünglich war ein anderer Titel für dieses Buch vorgesehen: „Verkaufsstrategie im Systemgeschäft... oder der Vertriebsbeauftragte und das Spiel mit den fünf Kugeln“. Dies spielt auf eine historische Begebenheit an. Fürst Otto von Bismarck verstand es als Reichskanzler durch geschickte Bündnispolitik und Diplomatie die fünf europäischen Großmächte von kriegerischen Handlungen abzuhalten. Nach Abdankung Fürst Bismarcks konnte dessen Nachfolger Graf Leo von Caprivi nicht an Bismarcks geniale Bündnispolitik anknüpfen. Er meinte dazu sinngemäß, das „Spiel mit den fünf Kugeln“ sei nicht seine Sache. Der Vergleich bezog sich auf den zur damaligen Zeit auftretenden Artisten Rastelli, der mit fünf Kugeln gleichzeitig jonglieren konnte.

Im Systemgeschäft finden wir ganz ähnliche Situationen. Dort sieht sich der Vertriebsbeauftragte oft vielen Entscheidungsträgern mit unterschiedlichen Kaufmotiven gegenüber, was Bismarck'sches Geschick verlangt.

An dieser Stelle möchte ich besonders meinem Diplomanden Hannes Bolsinger, Dipl.-Wirtschaftsingenieur (FH) Mike Schaal und Dipl.-Wirtschaftsingenieur (FH) Thomas Fuchs für die Mühe danken, die sie sich bei der Durchsicht und Überarbeitung des Manuskripts gemacht haben.

Den Leserinnen und Lesern wünsche ich viel Spaß beim Lesen und der Verbesserung der eigenen Verkaufsstrategie. Möge das vorliegende Buch ein hilfreicher Wegweiser sein. Für kritische Anmerkungen und Anregungen bin ich Ihnen immer dankbar.

Inhaltsverzeichnis

Warum dieses Buch notwendig ist!	5
Einleitung	12
Einstieg	14
1 Die Akquisition von Neukunden	15
1.1 Bedarfsträger	15
1.2 Bedarfsfeststellung	16
1.2.1 Bedarfsfeststellung über unsere Wettbewerber	16
1.2.2 Bedarfsfeststellung über das Internet	16
1.2.3 Verkauf über das Internet	17
1.2.4 Die Referenzliste	17
1.3 Anfragen an uns	19
1.4 Anfragen aus Anzeigen	20
1.5 Veröffentlichungen	22
1.6 Branchenhandbücher / Adressverlage	23
1.7 Eigene Annoncen mit Coupons zum Abschneiden	24
1.8 Werbebriefe, Textsysteme	24
1.9 Messen	25
1.9.1 Messen, auf denen Kundenbranchen komplett auftreten	25
1.9.2 Messen, auf denen wir selbst ausstellen	25
1.10 Bedarfsfeststellung über unsere Kunden	26
2 Anmeldung zum Erstbesuch	27
2.1 Die Vorinformation	27
2.2 Die telefonische Anmeldung	29
2.3 Wo rufen wir an? / Wie rufen wir an?	29
3 Die unpersönliche Akquisition	34
3.1 Die Akquisition am Telefon	34
3.2 Vorteile des Telefons	35
4 Das Auftreten des Vertriebsingenieurs	37
4.1 Das Äußere	37
4.2 Die Besuchsvorbereitung	42
4.3 Besuchsanmeldung oder -ankündigung	46

4.4	Die schriftliche Anmeldung	47
4.5	Der Erstbesuch	48
4.6	Fragen der Sitzordnung	54
4.7	Das Einstellen auf den oder die Gesprächspartner	57
4.7.1	Die Einteilung der Menschen in Körperbautypen und der Rückschluss auf den Charakter.....	57
4.7.2	Die Einteilung der Menschen nach deren Temperament.....	60
4.8	Das Auftreten des Vertriebsingenieurs im Ausland.....	67
5	Die Präsentation des Produktes	69
5.1	Was ist eine Präsentation? Welche Ziele verfolgen wir?	69
5.2	Vorbereitung der Präsentation	73
5.3	Präsentationshilfsmittel.....	76
5.4	Wie wir die Sinne ansprechen.....	76
5.5	Produktdarstellung.....	83
5.6	Die Nutzendarstellung	86
5.7	Die Nutzenschemata	87
5.8	Behandlung von Fragen während der Präsentation.....	94
5.9	Körpersprache gekonnt einsetzen.....	97
5.10	Die sechs schlimmsten Präsentationskiller	101
5.11	Präsentation von Investitionsgütern mit Hilfe von Funktions- und Simulationsmodellen	103
5.12	Nachbearbeitung einer Präsentation.....	108
6	Das Verkaufsgespräch – Fragetechniken.....	110
6.1	Die Bedeutung der Frage während des Verkaufsgesprächs	110
6.2	Fragearten, Typen, Methoden, Formulierungen	110
7	Die Behandlung von Einwänden.....	124
7.1	Vorbetrachtung, Klassifizierung.....	124
7.1.1	Echte Einwände	124
7.1.2	Unechte, vorgeschobene Einwände.....	125
7.2	Die Methoden zur Behandlung von Einwänden	126
7.2.1	Plus-Minus-Methode.....	126
7.2.2	Methode des Überspringens	127
7.2.3	Umkehrmethode	128
7.2.4	Bagatellisierungstechnik.....	129
7.2.5	Tropfenmethode	129

7.2.6	Zersetzungsmethode	130
7.2.7	Die Umwandlung des Einwandes in eine Frage	130
7.2.7.1	Sympathie gewinnen durch aktives Zuhören	131
7.2.7.2	Reflektieren	131
7.2.7.3	Der Wunsch nach Erklärung	132
7.2.7.4	Die Rückfrage	132
7.2.8	Methode der unbeantworteten Frage	133
7.2.9	Die Drittpersonentechnik bei Interaktionsvorgängen	133
7.2.10	Methode des Kontaktes oder die taktile Methode	134
7.2.11	Ja-und-deshalb Folgerung	134
7.2.12	Sympathiegewinnung aus dem Eingeständnis eines Nachteils ...	135
7.2.13	Vorwegnahmetechnik	135
7.2.14	Rückstelltechnik	135
7.2.15	Arbeit mit hypothetischen Fragen	136
7.2.16	Die Offenbarungsmethode	137
7.3	Zehn wichtige Regeln für eine konstruktive Fragetechnik	138
8	Der besondere Einwand des zu hohen Preises	139
8.1	Gründe für den Einwand des zu hohen Preises und mögliche Entgegnungen	139
8.2	Gegenseitige Preiszugeständnisse in der Verhandlungsphase	140
8.3	Die einzelnen Methoden der Preisdarstellung und Erläuterung	142
8.3.1	Die Preisdarstellung in kleinen Einheiten	142
8.3.2	Die Nennung der Preise in Teilbeträgen über die Aufrüstung mit Zusatznutzen	143
8.3.3	Die Aufwandmethode	144
8.3.4	Die Methode Aktivitäten beim Kunden auszulösen	144
8.3.5	Die Relationsmethode	145
8.3.6	Die Qualitätsmethode	145
8.3.7	Die Methode über die zusätzlichen Leistungen	146
8.3.8	Die Schockmethode	146
8.3.9	Methode der verstärkten Motivation	146
8.3.10	Der Appell an das Prestigeempfinden	147
8.3.11	Die Differenzenmethode	147
8.3.12	Die Sandwich-Methode	148
8.3.13	Die Subtraktionsmethode	149

8.3.14	Die Demonstrationsmethode	149
8.3.15	Die Vorwegnahme eines Preiseinwands, durch „Drohung“ mit dem Taschenrechner	149
8.3.16	Die Visualisierungsmethode	150
8.3.17	Gesamtkostentechnik	150
9	Abschlusstechniken	155
9.1	Die Ausgangssituation	155
9.1.1	Die Vorbereitung auf den Vertragsabschluss	155
9.1.2	Anzahl der Besuche bis zum Abschluss	156
9.1.3	Der Abschluss	161
9.2	Kaufsignale	162
9.3	Die einzelnen Methoden	163
9.3.1	Die Technik der Teilentscheidungen	163
9.3.2	Die Verwendung des Konjunktivs („Was wäre wenn?“)	164
9.3.3	Die Alternativtechnik	165
9.3.4	Die taktische alternative Provokation	166
9.3.5	Die Übertreibung in der Auftragshöhe	167
9.3.6	Die Andeutung der „letzten guten Gelegenheit“	168
9.3.7	Die vollendete Tatsache	169
9.3.8	Das Heranführen an die Kaufentscheidung mit dem Auftragsblock	170
9.3.9	Der unentschlossene Kunde	171
9.3.10	Die Faltmethode	173
9.3.11	Die Forderung nach Abschluss bei Erfüllung der Forderung des Kunden	174
9.3.12	Die Technik Empfehlungen auszusprechen	174
9.3.13	Die Referenztechnik	174
9.3.14	Bilanztechnik	175
9.3.15	Die Technik der gebotenen Ausstiegsmöglichkeit	176
9.3.16	Die Methode der zwei Schritte	176
10	Die Bedeutung des Meinungsführers	178
10.1	Merkmale von Meinungsführern	179
10.2	Sonstige Beispiele für Meinungsführerschaft	181
10.3	Folgerungen für unsere Vertriebsstrategien	181

11	Das Spiel mit den fünf Kugeln oder auch Besonderheiten des Verkaufs an Gruppen	183
11.1	Organisationales Beschaffungsverhalten.....	183
11.2	Probleme beim Verkauf an Gruppen.....	186
11.3	Kategorisierung der am Kauf Beteiligten.....	187
11.4	Strategien und Verhaltensweisen für Verhandlungen mit einer Gruppe... 193	
12	Das Verhaltensgitter des Verkäufers oder der optimale Verkaufsstil nach Blake und Mouton	195
12.1	Die Darstellung des Verkaufsgitters.....	196
12.2	Die Beschreibung der wichtigsten Gitterpositionen.....	197
12.3	Das Feststellen der eigenen Persönlichkeit im Gitter	198
12.3.1	Die Gitterkategorien.....	199
12.3.2	Die Ermittlung des persönlichen Gitterstils.....	202
13	Der Verkauf nach dem Verkauf.....	203
13.1	Die Vorinstallationsphase	204
13.2	Die Installation	205
13.3	Zusatzverkäufe	207
13.4	Die Nutzung unserer technischen Serviceorganisation zur Vertriebsunterstützung	207
13.5	Neue Kunden aus den Beziehungen der post-sales-Phase	208
13.6	Die Bedeutung kleiner Gefälligkeiten	210
14	Die optimale Organisation des Vertriebsingenieurs.....	211
14.1	Die Ausrüstung und Hilfsmittel	211
14.2	Tagesplanung, Wochenplanung.....	213
15	Schlussbetrachtung.....	215
16	Literatur zur Vertiefung.....	216
17	Anhang	218

Einleitung

Wer verkauft eigentlich im Unternehmen?

Der Vertrieb, die Marketingabteilung? Oder auch andere Stellen? Haben nicht noch mehr Kolleginnen oder Kollegen mehr oder weniger direkt oder indirekt mit unseren Kunden zu tun? Wir alle kennen ja den Begriff Marketing. Lassen Sie uns diesen Begriff zunächst einmal gemeinsam definieren. Danach lässt sich die Frage „**Wer verkauft eigentlich noch...**?“ leichter beantworten.

Besonders in konjunkturell schwierigen Zeiten gewinnt die Frage nach dem erfolgreichen Verkaufen immer mehr an Bedeutung. Die Verkaufszahlen vieler Unternehmen stagnieren. Unsere Kunden sind gerade bei Neuinvestitionen zurückhaltend. Dies erschwert es uns, ein bedarfsgerechtes Güterangebot zu präsentieren. Oft übersteigt das Angebot die Nachfrage. Wir sprechen dann von einem Käufermarkt. Die Anbieter müssen sich deshalb planmäßig und intensiv mit der aktuellen und potentiellen Nachfrage, also mit den unbefriedigten Bedürfnissen des Käuferpotentials auseinandersetzen.

Aus dieser zunehmenden Orientierung der Unternehmen am Markt hat sich eine ab-satz- und unternehmenspolitische Konzeption entwickelt, die uns unter dem Namen Marketing bekannt ist.

Wir können auch sagen, Marketing bezeichnet alle Handlungen eines Unternehmens am Markt oder Marketing ist marktorientiertes Entscheidungsverhalten. Marketing ist auch eine Unternehmensphilosophie, die nicht das Produkt, sondern die Wünsche der Kunden in den Mittelpunkt stellt. Es gilt das Denken vom Markt her. Wenn nun das Marketing alle Handlungen eines Unternehmens am Markt beinhaltet,

Wer verkauft dann?

Dann verkaufen auch alle, die dem Unternehmen angehören.

- Der Verkaufsingenieur
- Der Anwendungstechniker (Service)
- Der Chef
- Der Pressesprecher
- Der Fahrer
- Der Personalchef
- Die Putzfrau
- Jeder technische Angestellte, der etwas veröffentlicht
- Die Telefonzentrale

Was heißt nun verkaufen?

Verkaufen heißt nicht nur Kundenwünsche erfüllen, sondern auch Kundenprobleme lösen.

Verkaufen heißt nicht nur Produkte verteilen, sondern auch Bedürfnisse wecken.

In diesem Zusammenhang wird auf eine kurze mündlich überlieferte Geschichte verwiesen, die in den USA spielt.

Es gab dort schon recht früh kleine Verkaufshäuser, die ein breites Sortiment führten. Vom einfachsten Konsumartikel bis hin zum Ferienhaus. Ein solches Geschäft ist Schauplatz unserer Anekdote.

Der Umsatz einer Filiale schnellte sprunghaft nach oben, als diese mit einem neuen Verkäufer besetzt wurde. In der Firmenzentrale fiel dieser Umstand sofort auf. So beschlossen die zwei Direktoren, diese Filiale unangemeldet zu besuchen, um die Ursachen des dortigen plötzlichen Erfolgs herauszufinden.

Die beiden Inspektoren betraten Ihre Filiale und sahen den neuen Verkäufer schon in einem sehr engagierten Gespräch mit einem Kunden, das hier verkürzt wiedergegeben wird:

„..., wollen Sie sich wirklich auf eine Angel beschränken?“

„Was schlagen sie mir denn vor?“

„Wenn Sie wirklich alle Chancen voll ausnutzen wollen, so empfehle ich Ihnen gleichzeitig mit fünf Angeln zu arbeiten.“

So orderte der Kunde fünf Angeln nebst modernstem Zubehör.

„Wo wollen Sie denn nun angeln?“ fragte der Verkäufer weiter.

„Hier am benachbarten Fluss.“

„Wie bitte, an so einem Fluss wollen Sie angeln? Ich weiß da einen wunderbaren Bergsee.“

Er beschrieb das klare Gewässer in der unberührten Umgebung mit den noch natürlich aufgewachsenen gesunden Fischen, so dass der Kunde plötzlich dort hinwollte. Die Problematik beschrieb der Verkäufer, sei die Abgeschiedenheit. So kam es, dass er seinem Kunden nacheinander eine Campingausrüstung, eine Jagdausrüstung, einen neuen Geländewagen und vieles mehr verkaufte. Schließlich vermietete der Verkäufer seinem total begeisterten Kunden noch ein Blockhaus für 14 Tage. Dieser verließ in Erwartung eines einmaligen Urlaubs freudestrahlend das Geschäft.

„Sie sind ein Genie, eine wahre Verkaufskanone!!“ lobten die begeisterten Direktoren Ihren Mitarbeiter. *„Sie haben es geschafft, den ursprünglichen Umsatz über 5 \$ für eine Angel, bis auf über 100.000 \$ zu steigern!“* „Stimmt nicht ganz, der Kunde wollte eigentlich nur Papiertaschentücher für 40 Cents kaufen. Er sagte, seine Frau habe so fürchterlichen Schnupfen. Ich riet ihm dann, auch im Interesse seiner Frau, sich selbst zu entspannen und solange angeln zu gehen, bis der Schnupfen vorüber ist.“

Die Geschichte mag etwas übertrieben klingen. Sie lehrt uns jedoch, dass ein guter Vertriebsingenieur gerade auch im Investitionsgüterbereich immer versuchen sollte, etwas zusätzlich zu verkaufen. Zu einem Bearbeitungszentrum können beispielsweise auch entsprechendes Zubehör, Handhabungssysteme, Werkzeuge, Steuer- und Messgeräte gehören.

Einstieg

Wir Vertriebsingenieure stehen häufig vor der Aufgabe, ein neues Produkt im laufenden Verkaufsprozess für ein Unternehmen einzuführen oder selbst zum Berufsstart das erste Mal verkaufen zu müssen. Sei es, dass wir ein Unternehmen neu gründen, eine Position im Vertrieb übernehmen, ein neu entwickeltes Produkt an die Kunden bringen oder ein neues Unternehmen durch Stellenwechsel finden. In jedem Fall sind wir vor die Aufgabe gestellt, ein Produkt oder eine Produktpalette an einen neuen Kundenkreis zu vertreiben. Wir wissen auch, dass in der Regel ein Bedarf für unser Programm vorhanden ist. Das haben wir jeweils erfahren aus:

- den Verkäufen unserer Vorgänger
- Verkäufen der Wettbewerber von ähnlichen Produkten oder auch von Investitionsgütern
- Umsätzen der Kollegen, die andere Verkaufsgebiete oder andere Marktsegmente bearbeiten
- Ergebnissen der Marktforschung

So wissen wir also, dass es uns möglich sein wird, unsere Umsatzziele zu erreichen. Wie wir dabei vorzugehen haben, um besonders erfolgreich zu sein, ist nun im Folgenden beschrieben. Zunächst ist es wichtig, sich ein gewisses Kundenpotential aufzubauen, also mögliche Bedarfsträger kennen zu lernen, um daraus unseren Interessentenkreis zu bilden. Wie wir zu diesem kommen, finden wir im ersten Abschnitt des vorliegenden Buches.

**non scholae,
sed vitae discimus¹**

nicht für die Schule, sondern für das Leben lernen wir

¹ Seneca