

VERKAUFSPRODUKTIVITÄT

PROZESSE IM EINSATZ

Steigerung der Verkaufsproduktivität



Erhöhung der Transparenz



Verbesserung der Forecastgenauigkeit



Bodo R. V. Antonić

Verkaufsproduktivität

Prozesse im Einsatz

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 978-3-89673-457-0

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2008
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

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

Vorwort

Als ich im Jahr 2000 zum ersten Mal mit dem Begriff der Verkaufsprozesse konfrontiert wurde, waren schon mehrere Jahre im aktiven Verkauf bzw. in verkaufsnaher Arbeit vergangen. Schnell wurde die Potenz der Verkaufsprozesse deutlich und ich integrierte diese schnell in meine Arbeit. Als naturwissenschaftlich vorgeprägter Mensch traf der prozessorientierte linear-kausale Charakter der Verkaufsprozesse in das Zentrum meines Denkens. So konnte ich schnell die Vorgehensweise adaptieren und in meine Verkaufsmannschaften multiplizieren.

Unabhängig von den guten Erfolgen, die ich mit der Nutzung der Verkaufsprozesse erzielen konnten, war ich jedoch in ständiger Diskussion mit Freunden und Kollegen, wie die eingesetzten Verkaufsprozesse sowie der Umgang mit den Stolpersteinen der Realität – es ist nicht alles Gold was glänzt! – zu optimieren seien. Die größte Herausforderung – das Verständnis für die Funktionsweise der Verkaufsprozesse – erschloss sich mir jedoch erst nach und nach ab dem Jahr 2004. Ab diesem Zeitpunkt tauchte ich ein in die systemisch-konstruktivistische Weltanschauung, die mir einen vertieften Einblick in den vernetzten Charakter des zwischenmenschlichen Miteinanders erlaubte.

Die Kombination aus beiden Weltanschauungen prägt heute meine und die Arbeit des „**die kontur**“-Teams. Dabei kombinieren und mixen wir beide Systeme ganz ungeniert. Wir hoffen, dass mit dem vorliegenden Buch dem Leser die Instrumente der Verkaufsprozesse sich so besser erschließen und er – unabhängig davon ob er als Verkäufer, Verkaufsleiter oder Geschäftsführer tätig ist – somit in die Lage versetzt wird, seine Verkaufsproduktivität zu steigern. Wenn wir dadurch ein wenig zur Leistungssteigerung im Verkauf beitragen konnten, dann würde uns dies zur tiefen Freude gereichen, da ein leistungsstarker Vertrieb auch immer zur Sicherung von Arbeitsplätzen und zur Optimie-

rung der Überlebensfähigkeit einer jeden Organisation beiträgt.

Die Anzahl der, das Thema Vertrieb und Verkauf betreffenden, deutschsprachigen Publikationen ist Legion. Wieso nun noch eine hinzufügen? Aus unserer Sicht war das vorliegende Buch von Nöten, da uns die bisher publizierten Werke entweder viel zu theoretisch erschienen oder aus unserer Sicht mehr der Werbebroschüre des publizierenden Beraters glichen, als dass sie wirklich der Lösung konkreter vertrieblicher Probleme dienen. So beschlossen wir die Erstellung eines Buches, welches versucht, sich an der Realität des B2B-Verkaufs zu orientieren. Genau für diese Menschen, die als Verkaufsleiter, Geschäftsführer, Vorstände, aber eben auch als Außendienstmitarbeiter und Key Account Manager im B2B-Umfeld arbeiten, ist dieses Buch geschrieben. Wir wollen dabei einem Menükellner gleich eine Speisekarte anbieten, die zum einen die Theorie, aber auch deren praktische Nutzung und Umsetzung beinhaltet. Wir möchten, dass dadurch Ihre Verkaufsproduktivität gesteigert wird, Sie aber auch ein erweitertes Verständnis dafür vermittelt bekommen, warum die Instrumente, die Sie produktiv im Verkauf einsetzen, überhaupt funktionieren.

Linthe, den 13. März 2008

Inhaltsverzeichnis

- Einleitung 9
- 1. Präambel 11
 - 1.1 Die Win-Win-Strategie 11
- 2. Die Bedeutung des produktiven Verkaufs 15
- 3. Verkaufsprozesse 19
 - 3.1 Strategische Verkaufsprozesse 21
 - 3.1.1 Effektivität – das Richtige Tun 22
 - 3.1.2 Buying Center Modelle 23
 - 3.1.3 Das Eisbergmodell 27
 - 3.1.4 Die Konkurrenz betrachtung 31
 - 3.1.5 Mut zur Entscheidung 32
 - 3.1.6 Die Road Map 34
 - 3.2 Taktische Verkaufsprozesse 35
 - 3.2.1 Effizienz – das Richtige richtig tun 35
 - 3.2.2 Kundenbedürfnisse verstehen 36
 - 3.2.3 Kaufbereitschaften erkennen 39
 - 3.2.4 Verbindlichkeit aufbauen 43
 - 3.2.5 Individuelle Alleinstellungsmerkmale 48
 - 3.2.6 Glaubwürdigkeit aufbauen 50
 - 3.2.7 Der richtige Zeitpunkt
(der Angebotsabgabe) 51
 - 3.2.8 Fragetechniken 54
 - 3.2.9 Schweigen ist Gold 60
 - 3.2.10 C-Level-Selling 62
 - 3.3 Prozesse des Beziehungsmanagements 65
 - 3.3.1 Key Account Prozesse 66
 - 3.3.2 Schlüsselkunden-Management 70
 - 3.3.2.1. Das Fundament 71
 - 3.3.2.2. Das Arbeitsfeld 72
 - 3.3.2.3. Die Position beim Kunden 73
 - 3.3.2.4. Die Beeinflusser 74
 - 3.3.2.5. Verkaufserfolge 74
 - 3.3.2.6. Probleme und Lösungen 75
 - 3.3.2.7. Verlorene Verkaufsvorgänge ... 76
 - 3.3.2.8. Die richtigen Produkte 76

3.3.2.9.	Die wahren Benefits	77
3.3.2.10.	Die Beziehungspyramide	78
3.3.2.11.	Die Situation des Kunden	82
3.3.2.12.	Reputation und Glaubwürdigkeit	82
3.3.2.13.	Verwundbare Flanke	83
3.3.2.14.	Einzigartigkeit	85
3.3.2.15.	Masterplan	86
3.3.3	Bewertung von Key Accounts	86
3.3.4	Das Promotorenmodell	87
3.3.5	Channel Partner Prozesse	88
4.	Ora et labora	91
4.1	Frequenz – Die aktive Verkaufszeit optimal nutzen	93
4.1.1	Verkaufsaktivitäten – Arten, Zeitbedarf und Prioritäten	93
4.2	Verkaufstrichtermanagement	98
4.3	Aktive Verkaufszeit	103
5.	Schlüsselkennzahlen im Vertrieb	105
6.	Einfluss des Vertriebsmanagements auf die Produktivität	111
6.1	Führung und Verkaufsproduktivität	113
6.2	Management vs. Leadership	116
6.3	Implementierung von Verkaufsprozessen	116
6.4	Verkäuferpsychologie	119
6.5	Mythos Motivation	122
6.6	Preispolitik	123
7.	Systemischer Vertrieb	125
7.1	Systemische Kommunikationsmodelle	132
7.2	Warum Verkaufsprozesse funktionieren	135
	Quellenangaben	139

Einleitung

Erstaunlicherweise gibt es im deutschsprachigen Raum weitaus mehr Bücher das Thema Marketing als den Verkauf¹ betreffend, die das Prädikat „wissenschaftlich“ für sich beanspruchen dürfen. Gute „Vertriebsbücher“ sind aus unserer sicherlich sehr subjektiven Sicht eher Mangelware. Oftmals wird in den einschlägigen Marketinglehrbüchern der Vertrieb als ein Teil des Marketingmixes (Kommunikationsmix) dargestellt, über den es in der Regel nicht mehr als 20 Seiten zu verschwenden gilt. In unserer Praxis stellt sich dies jedoch anders dar. Der Vertrieb bzw. Verkauf ist dem deutschen Modell² des Marketings zufolge eine von zwei zentralen Leistungssäulen, die die Vermarktung der erstellten Leistungen und Produkte ermöglichen. Im Zeitalter der heute zumeist vorherrschenden Käufermärkte erscheint uns diese Sichtweise weitaus konstruktiver und für die realen Gegebenheiten passender zu sein.

Wer oder was dieses Prädikat des „guten Verkaufshandbuchs“ für sich beanspruchen darf und ob dieses dazu reicht, dem Leser einen wertvollen Lesestoff mit nutz- und umsetzbarem Wissen zu vermitteln, möge ein jeder bitte selbst beurteilen. Wir jedoch distanzieren uns aufs deutlichste von der durchaus populistischen Vertriebsliteratur, in der dem Leser ein Bild vermittelt wird, dass er alles erreichen könne, solange er nur fest daran glaubt. Dieses Buch soll und wird die wissenschaftlich empirisch fundamentierten Grundlagen in bisweilen theoretisierender und abstrakter Form aufzeigen, um diese dem Fachmann zu vermitteln, der sich den Herausforderungen seines Berufes zu stellen gedenkt. Die Praxis soll und wird jedoch nicht zu kurz kommen, da es unsere Zielsetzung ist, den Fachmann bei der Umsetzung der theoretischen Konzepte in die Praxis zu unterstützen.

1. Präambel

Die Grundlage unseres Gedankengebäudes sind die Gleichberechtigung der Kommunikationspartner Abnehmer und Anbieter, Kunde und Verkäufer. Dieser Grundgedanke lässt sich in dem in den 70er Jahren erstmalig publizierten Harvard-Konzept³, der Win-Win-Strategie, zusammenfassen. Dieses Konzept basiert auf der Grundannahme der Gültigkeit dreier Prinzipien:

- Sinnvolle Verhandlungen müssen eine vernünftige Übereinkunft generieren (Effektivitäts-Prinzip),
- Das Effizienz-Prinzip muss gewahrt bleiben,
- Nachhaltigkeit muss dahingehend gewährleistet sein, dass sich das Verhältnis der beiden Parteien durch den zustande gekommenen Vertrag verbessert hat.

Diese Grundsätze verbieten – so man sich ihnen unterwirft – sämtliche verkäuferischen Strategien und Taktiken, die ein aggressiv-invasorisches Potential in der Wahrnehmung des Kunden erzeugen könnten. Eingedenk der bisweilen „kriegerischen“ Verkaufssprache („ich habe den Auftrag geschossen“, „Marktanteile erobern“, „Märkte penetrieren, um eine Vormachtstellung im Bewusstsein des Kunden zu erobern“) – derer wir uns selbst leider viel zu oft befleißigen – erscheint es uns so, als ob der Verkauf noch deutlich davon entfernt zu sein scheint, wirklich kundenorientiert zu arbeiten. Ein Lob denen, die das bereits erfolgreich für sich umgesetzt haben.

Credo ut intelligam.

1.1 Die Win-Win-Strategie

Konflikte werden gerne mittels zweier Varianten gelöst. Entweder gewinnt der Eine („der Mächtigere“) oder eben halt ein Anderer. Das alljährliche Theater der gewerkschaft-

Harvard-Konzept

Militärische Sprache

“Ich glaube, um zu wissen (erkennen).”

Anselm von Canterbury

lichen Lohnforderungen⁴ und der sich nahezu automatisch ergebenden Antwort der Arbeitgeberverbände verdeutlicht die Mechanismen dieses Melodrams. Beide Optionen stellen Lösungen nach dem Gewinner-Verlierer-Modell dar. Entweder gibt es einen offensichtlichen Verlierer, oder im Falle eines Kompromiss, verliert ein jeder die Hälfte seines Anspruches (oder war es doch sein Gesicht?). Kompromisse werden damit zumeist als „unsexy“ eingestuft, führen zu Folgekonflikten, Revanchen und einem gering ausgeprägten Glauben an die Sinnhaftigkeit dieser Übereinkünfte. Notfalls akzeptiert man den Kompromiss, auf dass es wenigstens dem Anderen auch nicht besser ergehe. Die Soziologie spricht hier im Rahmen der Tauschtheorie⁵ von einem „antagonistischen Tausch“. In der Spieltheorie⁶, einem Modell der Volkswirtschaftslehre zur Entwicklung von Entscheidungsmatrices, ist diese Entwicklung als „Minimax-Prinzip“ bekannt.

Eben den nahezu oppositären Weg geht die Win-Win-Strategie. Sie fußt eben nicht auf der Annahme, dass Verhandlungen genau so zu führen sind, dass ein Optimum für die eigenen Belange herauszuhandeln sei. Dies hat einige wichtige Implikationen für den Verkauf. Dieser Theorie zu folgen, würde bedeuten, dass der bisweilen zu beobachtende – teilweise auch ruinöse – Preisdruck mächtiger Marktteilnehmer (z. B. die OEMs in der Automobilindustrie, die „Kampfpreise“ von ihren Lieferanten fordern) eben keine sinnige Einkaufsstrategie darstellt. Ebenso bedeutet es aber auch für den Leistungsanbieter, dass er nicht zu jedem Preis bzw. Auftrag ja sagt.

Der Leser mag sich denken, dass dies der Kategorie „altruistische und schöngeistige Forderungen“ zuzuschreiben ist. Bisweilen müssen wir ihm auch diesbezüglich Recht geben. Aber – und diese Aussage ist fundamental – ist es nicht die Aufgabe von uns Allen, die wir im Verkauf tätig sind, eben genau diese Prinzipien zu leben, auf dass die Pluralität des Marktes – viele Kunden, viele Anbieter – gewahrt bleibt? Und was passiert denn anderes als eine Verarmung an Pluralität, wenn Anbieter durch nicht „sinnvolle“ Preise in die Insolvenz getrieben werden bzw. ausbleiben-