

Investitionsgüter verkaufen

Gute Verkäufer sind zugleich Consultants und Beziehungsmanager

«Das geht weg wie warme Semmeln.» So beschreibt der Volksmund Produkte, die sich fast von selbst verkaufen. Anders ist dies bei vielen Investitionsgütern und komplexen Dienstleistungen - wie Computer- und Produktionsanlagen sowie Wartungsverträgen. Bei ihnen dauert der Verkaufsprozess oft Jahre. Deshalb müssen deren Verkäufer auch strategisch und taktisch fit sein.

Peter Schreiber

Verkaufen ist verkaufen. Diesen Eindruck gewinnt man bei der Lektüre vieler Fachbücher zum Thema Verkauf. Nur selten wird in ihnen differenziert, ob der Verkäufer Schuhe oder Computeranlagen verkauft. Auch ob er im Aussen- oder Innendienst arbeitet, scheint gleichgültig zu sein.

Erklärungsbedürftig

Einen ähnlichen Eindruck vermitteln viele Seminarprospekte. In ihnen beschränkt sich die Zielgruppendefinition meist auf Formulierungen wie «Verkäufer und Führungskräfte im Verkauf». So, als könnten alle, die das kleine Einmaleins des Verkaufens beherrschen, jedes Produkt verkaufen - Brötchen und Unterhosen, Produktionsanlagen und Düsenjets. Anders ist dies im Verkaufsalldag. Hier zeigt sich: Verkäufer von Computer- und Produktionsanlagen brauchen andere Fähigkeiten als Brötchenverkäufer. Und eine andere Persönlichkeit. Eine Ursache hierfür liegt in der unterschiedlichen Erklärungsbedürftigkeit der «Produkte».

Mehr Beratung

Wozu ein Brötchen gut ist, wissen alle Bäckereikunden. Schliesslich ist der Kauf von Backwaren für sie alltägliche Routine. Also benötigen sie kaum Beratung. Entsprechend kurz ist der Verkaufsprozess bei Backwaren. Oft vergehen nur ein, zwei Minuten, bis der Kunde nach dem Betreten der Bäckerei wieder vor der Ladentür steht. Ähnlich ist dies bei den meisten Gütern des täglichen Bedarfs. Entsprechend gering sind die Anforderungen an deren Verkäufer. Sie beschränken sich weitgehend darauf, die Kunden freundlich zu bedienen und abzukassieren. Anders ist dies bei Konsum- und Gebrauchsgütern sowie Dienstleistungen, die Kunden nur sporadisch kaufen - zum Beispiel hochwertige Kosmetika und Computer, aber auch Finanzdienstleistungen. Bei ihnen wünschen die Kunden meist mehr Beratung. Schliesslich kennt nicht jede Frau den Unterschied zwischen einer Anti-Aging-Creme und einer «normalen» Gesichtspflege. Auch wie schnell der Prozessor eines Personal Computers sein sollte, damit die aktuellen Computerspiele problemlos laufen, wissen viele nicht.

Entsprechend unsicher sind Kunden oft beim Kauf solcher Produkte und Dienstleistungen. Auch weil sie hierfür tiefer als für Brötchen in ihr Portemonnaie greifen müssen und sie sich - wie beim Abschluss einer Lebensversicherung - oft langfristig vertraglich binden. Deshalb dauert der Kaufentscheidungsprozess länger und die Verkäufer müssen höhere Anforderungen erfüllen. Sie müssen den Bedarf der Kunden gezielt erfragen können - damit sie ihnen die richtigen Produkte offerieren und ihnen deren Nutzen bildhaft vor Augen führen können. Doch dies allein genügt nicht. Sie müssen dem Kunden zudem das Gefühl ver-



mitteln können: «Genau dieses Produkt brauche ich.» Sonst ist die Gefahr gross, dass sich die Kunden nach der Beratung mit einem «Ich überlege es mir noch einmal» auf Nimmerwiedersehen verabschieden.

Die Königsdisziplin

All diese Fähigkeiten brauchen auch die Verkäufer von Investitionsgütern - ganz gleich, ob sie Computer- oder Produktionsanlagen, Verkehrsleitsysteme oder Flugzeuge, Wartungsverträge oder Sicherheitskonzepte an Unternehmen und staatliche Einrichtungen verkaufen. Unter anderem, weil ihr Kauf oft Weichen für die zukünftige Entwicklung stellt. Eine Fehlinvestition hat deshalb für den Kunden häufig fatale Folgen. Entscheidet sich zum Beispiel ein Automobilhersteller für das falsche Produktionsverfahren, kann dies sein Aus bedeuten. Entsprechendes gilt für Dienstleister wie Banken und Versicherungen, die auf die falsche Informations- und Kommunikationstechnik setzen.

Dementsprechend gross ist bei solchen Entscheidungen das von den Kunden empfundene Kaufrisiko und ihr Beratungsbedarf. Auch weil hinter solchen Investitionsentscheidungen meist strategische Entscheidungen stehen. Zum Beispiel: Wollen wir künftig mit unseren Kunden vorwiegend via Internet kommunizieren? Sollen wir uns als Massen- oder Premiumanbieter positionie-

ren? Ist eher Schnelligkeit oder Zuverlässigkeit der zentrale Erfolgsfaktor unseres Unternehmens?

Viele wirken mit

Hinzu kommt: An der Kaufentscheidung sind in der Regel mehrere Personen, wenn nicht gar Gremien beteiligt. Sie haben oft unterschiedliche Interessen. Den Kundenbetreuer ist beim Kauf eines Computersystems vor allem wichtig, dass es einfach zu bedienen ist. Die Techniker dagegen möchten vor allem, dass wenig Wartungsarbeiten anfallen. Schaut der Chefeinkäufer primär darauf, dass der Preis stimmt, erwartet der Leiter der Abteilung Unternehmensentwicklung vor allem, dass das System mit dem Unternehmen wachsen kann. Und der Vorstand? Er möchte vor allem, dass die Implementierung reibungslos verläuft und sich die Investition schnell amortisiert. All diese sich häufig teils widersprechenden Interessen muss der Verkäufer erkennen und so gut wie möglich befriedigen. Damit sich die an der Entscheidung Beteiligten zuletzt darauf einigen: Dieses Produkt oder diese Problemlösung kaufen wir.

Diese Aufgabe überfordert einzelne Verkäufer - auch weil beim Planen und Verkaufen solcher meist auf den individuellen Bedarf zugeschnittener Problemlösungen auch viele technische Details und Verfahrensfragen zu klären sind. Das heisst: Experten-

wissen ist gefragt. Deshalb sind an den Verkaufsverhandlungen oft ganze Gruppen von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Qualifikationen beteiligt - auf der Einkäufer- und der Verkäuferseite. Entsprechend lange dauert der Verkaufsprozess. Er erstreckt sich oft über Jahre, zuweilen sogar Jahrzehnte.

Beispiel aus der Praxis

Der Verkauf des Transrapid. Jahrelang klopfen die «Verkäufer» des Konsortiums, das die Magnetschwebbahn produziert, an die unterschiedlichsten Türen - weltweit. Ebenso lange versuchten sie durch eine gezielte Lobbyarbeit strategische Bündnisse zu schmieden und die Zahl der Befürworter zu erhöhen. In unendlicher Kleinarbeit räumten sie stets neue Hindernisse aus dem Weg, wobei Änderungen unter anderem der politischen Rahmenbedingungen ihre Arbeit stets wieder zunichte machten. Und dies nur mit dem einen Ziel: endlich den ersten Vertragsabschluss unter Dach und Fach zu bringen, was ihnen letztlich in China gelang.

Verkaufende Consultants

Dass ein solcher Verkaufsprozess schwieriger zu planen und zu steuern ist als der Verkauf von Brötchen, liegt auf der Hand. Denn es handelt sich um ein komplexes Projekt. Also benötigt man für sein Management - ebenso wie für grosse IT-Projekte - ein Drehbuch, das alle Massnahmen aufeinander abstimmt. Ein Drehbuch zudem, das sämtliche Risiken berücksichtigt, aus denen Probleme entstehen könnten. «Verkäufer», die in solchen Projekten mitarbeiten, müssen letztlich «verkaufende Consultants» sein, denn ohne ein solides Fachwissen werden sie vom Gegenüber als Gesprächspartner nicht akzeptiert. Sie müssen zudem «Beziehungsmanager» sein - Persönlichkeiten also, die den potenziellen Kunden Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führen können. Dies setzt ein strategi-



schon Planen der Kundenkontakte voraus. Denn je länger ein Verkaufsprozess dauert, umso grösser ist die Gefahr, dass die Beziehung zum Kunden zwischenzeitlich abreisst.

Taktisches Geschick

Also müssen die Verkäufer die Beziehung zum Kunden gezielt gestalten. Sie müssen zudem immer wieder die erforderlichen Impulse setzen, damit der Entscheidungsprozess beim Kunden voranschreitet. Ohne Planung geht dies nicht. Denn einerseits gilt es hierbei dem Kunden das Gefühl zu vermitteln: «Hier ist jemand, der sich für dich interessiert und am Ball bleibt»; andererseits darf bei ihm nicht das Gefühl entstehen: «Ich werde zu einer Entscheidung genötigt.»

Den Kunden zur Kaufentscheidung zu führen, erfordert auch taktisches Geschick, weil sich der (Informations-)Bedarf des Kunden im Verlauf des Kaufentscheidungsprozesses ändert. Je weiter er fortgeschritten ist, umso mehr müssen die Informationen auf seinen spezifischen Bedarf zugespielt sein. Genügen dem Kunden am Anfang allgemeine Produktinformationen, so möchte er unmittelbar vor der Kaufentscheidung zum Beispiel genau wissen: Welche Vor- und Nachteile ergeben sich für mich, wenn ich mich für diese Systemkonfiguration entscheide? Und: Welche Unterstützung erhalte ich nach dem Kauf, wenn sich in der Alltagsarbeit Probleme ergeben?

Permanenter Dialog

Erhält der Kunde diese Informationen nicht, erlahmt sein Interesse. Zeit und Energie, die in den potenziellen Kunden investiert wurden, waren vergebens. Ähnlich verhält es sich aber auch, wenn der Kunde zu früh mit Details überhäuft wird, die er noch nicht braucht. Dann fühlt er sich überfordert oder genötigt. Also benötigen die Verkäufer ein

feines Gespür dafür, wie weit die Kaufentscheidung beim Kunden fortgeschritten ist und welche Informationen und Unterstützung erwünscht. Dieses Gefühl entwickeln sie nur, wenn sie permanent im Dialog mit dem Kunden sind. Dies ist auch nötig, weil sich im Verlauf des Kaufentscheidungsprozesses häufig die Bedürfnisse und damit die Entscheidungskriterien des Kunden wandeln. Oder die Entscheidungsstrukturen im Unternehmen ändern sich. Oder die Marktsituation. Oder die gesetzlichen Vorgaben. All diese Dinge können die oft monate- oder gar jahrelange Arbeit von Verkäufern im Handumdrehen zunichte machen - sofern sie solche Änderungen nicht rechtzeitig registrieren und darauf angemessen reagieren. ■



Literatur

Viele Theorien der Verkaufsstrategie, -technik und -psychologie sind hinlänglich bekannt. Wenn es jedoch um die erfolgreiche praktische Umsetzung dieser Theorien geht, ist Peter Schreiber in Fachkreisen der anerkannte Experte. Sein Pragmatismus spiegelt sich in diesem Buch wider.



Peter Schreiber
«Das Beuteraster -
7 Strategien für erfolgreiches
Verkaufen»
Orell Füssli Verlag
220 Seiten, gebunden
ISBN 3-280-02663-2
CHF53.-



Fragen

Peter Schreiber
Inhaber, Trainer und Berater
Peter Schreiber & Partner
D-74360 Ilfeld-Auenstein
Tel. +49 7062 96 96 8
zentrale@schreiber-training.de
www.schreiber-training.de

