GROSSKUNDENMANAGEMENT

Projekte und Großaufträge erfolgreich an Land ziehen

Bei vielen Investitionsgütern und komplexen Dienstleistungen - wie Computer- und Produktionsanlagen sowie Wartungs- und Leasingverträgen - dauert der Verkaufsprozess Jahre. Entsprechend strategisch und taktisch klug müssen solche Deals gemanagt werden. Dieser Beitrag liefert einige praxiserprobte Tipps für „Einsteiger".

PETER SCHREIBER

Wer das kleine Einmaleins des Verkaufens beherrscht, kann jedes Produkt verkaufen - Brötchen und Bratpfannen, Produktionsanlagen und Düsenjets. Diesen Eindruck gewinnt man zuweilen bei der Lektüre von Fachbüchern zum Thema Verkauf. Im Vertriebsalltag zeigt sich aber: Verkäufer von Investitionsgütern und Industriedienstleistungen brauchen andere Fähigkeiten als Brötchenverkäufer. Und eine andere Persönlichkeit. Denn bei komplexen Produkten und Dienstleistungen erstreckt sich der Verkaufsprozess oft über Jahre. Und an ihm sind auf der Verkäufer- und der Käuferseite ganze Teams von Spezialisten beteiligt. Entsprechend strategisch müssen solche Verkaufsprojekte geplant werden, damit der Zielkunde am Schluss - wie gewünscht - sagt: „Das ist der ideale Partner. Mit dem mache ich den Deal."

Peter Schreiber ist Inhaber des auf den Vertrieb von Investitionsgütern und Industriedienstleistungen spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, 74360 Ilsfeld, Tel. (0 70 62) 9 69 68, zentrale@schreiber-training.de.

Nachfolgend sieben Maximen, die der Verkäufer beim Einfädeln und „An-Land-Ziehen" von Großaufträgen, die zumeist Projektgeschäfte sind, beachten sollte:

1) Den Erfolg managen: Sie wollen den Auftrag. Also gilt es, die Kaufentscheidung des Kunden zu Ihren Gunsten zu beeinflussen. Hierfür müssen Sie zunächst wissen: Wer ist an der Entscheidung beteiligt? Nach welchen Kriterien wird entschieden? Und: Wann und wie wird entschieden?

2) Ein engmaschiges Beziehungsnetz knüpfen: Beeinflussen lässt sich die Kaufentscheidung des Kunden nur, wenn der Verkäufer mit dem Käufer kommuniziert. Flechten Sie also möglichst viele persönliche Drähte zwischen Ihrem Selling Center und dem Buying Center auf Kundenseite und betreiben Sie ein gezieltes Customer Relationship Management.

3) Vertrauen und Sympathie aufbauen: Die in „Big Deals" vereinbarten Lösungen sind zumeist „customized" - das heißt, sie sind beziehungsweise werden auf den individuellen Bedarf des Kunden zugeschnitten. Folglich kann der Kunde deren Qualität vor dem Erteilen des Auftrags nur bedingt prüfen. Er muss darauf vertrauen, dass der Verkäufer und sein Team die versprochene Lösung realisieren (können). Vermitteln Sie ihm als Verkäufer die nötige

BUCHTIPP

Das Beuteraster – 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen

Hat der herkömmliche Produktverkäufer im Zeitalter des E-Business noch eine Daseinsberechtigung und Überlebenschance? Auf welche Verkaufsstrategien müssen moderne Verkäufer setzen, um anerkannte Partner und wichtiger Selling Consultant ihrer Kunden zu sein?

Der Leser erhält mit dem Buch „Das Beuteraster - 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen" von Unternehmensberater Peter Schreiber ein durch und durch pragmatisches Handbuch mit sieben sofort in die persönliche Praxis umsetzbaren Erfolgsstrategien im Verkauf. Geschrieben wurde dieses Buch sowohl für Führungskräfte aus Vertrieb und Marketing als auch für Verkäufer, Key-Account-Manager, Projektleiter im Vertrieb aller Branchen, sowie für Selbständige, speziell aus den Bereichen Consulting und Engineering.

Das Buch von Peter Schreiber ist erschienen im Orell Füssli Verlag, Zürich, ISBN 3-280-03663-6.

Bild: MM-Archiv

Im Projektgeschäft - etwa im Anlagenbau - reicht es nicht, einfach ein „Produkt" zu verkaufen. Der Verkäufer muss auch wissen, was der Kunde mit dem Produkt tut und wie der Markt seines Kunden „tickt", wenn eine langfristige Bindung aufgebaut werden soll.

Entscheidungssicherheit, indem Sie ihm die Chance bieten, sich mit Ihrer Organisation persönlich vertraut zu machen - nicht nur auf der Einkäufer-Verkäufer-Ebene, sondern auch auf der Techniker- und Entwickler-Ebene (zum Beispiel durch gemeinsame Veranstaltungs- und Referenzkundenbesuche, durch Zusammenarbeit in Spezifikations-Workshops, durch Prestudies und Tests - möglichst noch vor der offiziellen Anfrage oder Ausschreibung).

4) Sich selbst und die eigne Organisation als den besseren Partner verkaufen: „Mache Deinen Kunden erfolgreich." An dieser Maxime sollte der Verkäufer sein Handeln orientieren. Hierfür müssen Sie, der Verkäufer, und Ihre Kollegen zunächst den Kunden mit seinen Bedürfnissen kennen und verstehen. Informieren Sie sich also umfassend über ihn - zum Beispiel indem Sie mit seinen Kooperationspartnern (Kunden, Lieferanten) sprechen. Und sammeln Sie in den Gesprächen mit seinem Buying Center viele Infos über ihn: Wer sind seine Kunden? Wie tickt sein Markt? Wen muss er mit ins Boot bekommen? Womit glaubt er künftig erfolgreicher als seine Wettbewerber zu sein? Wie können wir ihn hierbei unterstützen? Vor welchen Aufgaben und Herausforderungen steht mein Gesprächspartner? Woran misst er den Erfolg?

5) Die Entscheidungskriterien beeinflussen: Ihr Kunde sucht eine Lösung für eine „Herausforderung". An diese stellt er vielfältige Anforderungen (T.A.S.K.):

- technische,
- ablauforganisatorische,
- sozial-menschliche
- und kaufmännisch-wirtschaftliche.

Oft ist dem Kunden die Vielschichtigkeit seiner Anforderungen nicht bewusst. Erkunden Sie diese trotzdem. Und machen Sie ihm diese (sofort verkaufsstrategisch sinnvoll) klar. Denn je mehr Anforderungen er stellt, umso größer ist die Klaviatur, auf der Sie spielen können, um Ihr Ziel zu erreichen.

6) Dem Kunden den Entscheidungshorizont bewusst machen: Bei Big Deals trifft der Kunde zumeist eine Investitionsentscheidung für viele Jahre. Er legt sich zudem langfristig auf eine Lösung und/oder einen Partner fest. Entsprechend groß können die Folgekosten und -schaden einer Fehlentscheidung sein. Machen Sie dies dem Kunden deutlich. Denn dies ermöglicht es Ihnen, die Kosten der aktuellen Investition zu relativieren. Und Sie können leichter zum Beispiel mit Ihrer Erfahrung und Ihrem Support punkten.

7) Den Wunsch nach Zusammenarbeit aufbauen: Big Deals werden von Kunden oft zwanghaft rationalisiert (mittels Spezifikationen, Lastenheften, komplexen Vertragswerken inklusive Konventionalstrafen). Auch dies zeigt ihre Entscheidungsunsicherheit. Den gewünschten rationalen Nutzen müssen Sie dem Kunden bieten - daran führt kein Weg vorbei. Doch dies können in der Regel auch Ihre schärfsten Mitbewerber. Also sollten Sie danach streben, dem Kunden aufgrund des „Mehrwerts", den Sie ihm in der persönlichen Beziehung bieten, allmählich das Gefühl zu vermitteln: „Das ist der richtige Partner".

Gelingt es, dieses Empfinden im Buying Center zu wecken, dann werden Sie allmählich zum „Wunsch-" oder „Ziel-Lieferanten" und als solcher zu den Vergabeverhandlungen eingeladen. Wenn Sie in ihnen über eine professionelle Verhandlungsstrategie und die erforderliche „Säurefestigkeit" verfügen, dann ist Ihre Chance groß, den Auftrag zu erhalten - und zwar zu den angestrebten Konditionen. MM

www.maschinenmarkt.de

- Kaufmännische Abwicklung von Projektgeschäften
- Studienbrief: Marketing im Anlagengeschäft
- Fachartikel: Auftragsgewinnung im Investitionsgütergeschäft
- Skript: Kundenbindung

InfoClick 241201