

VERTRIEB VON INVESTITIONSGÜTERN

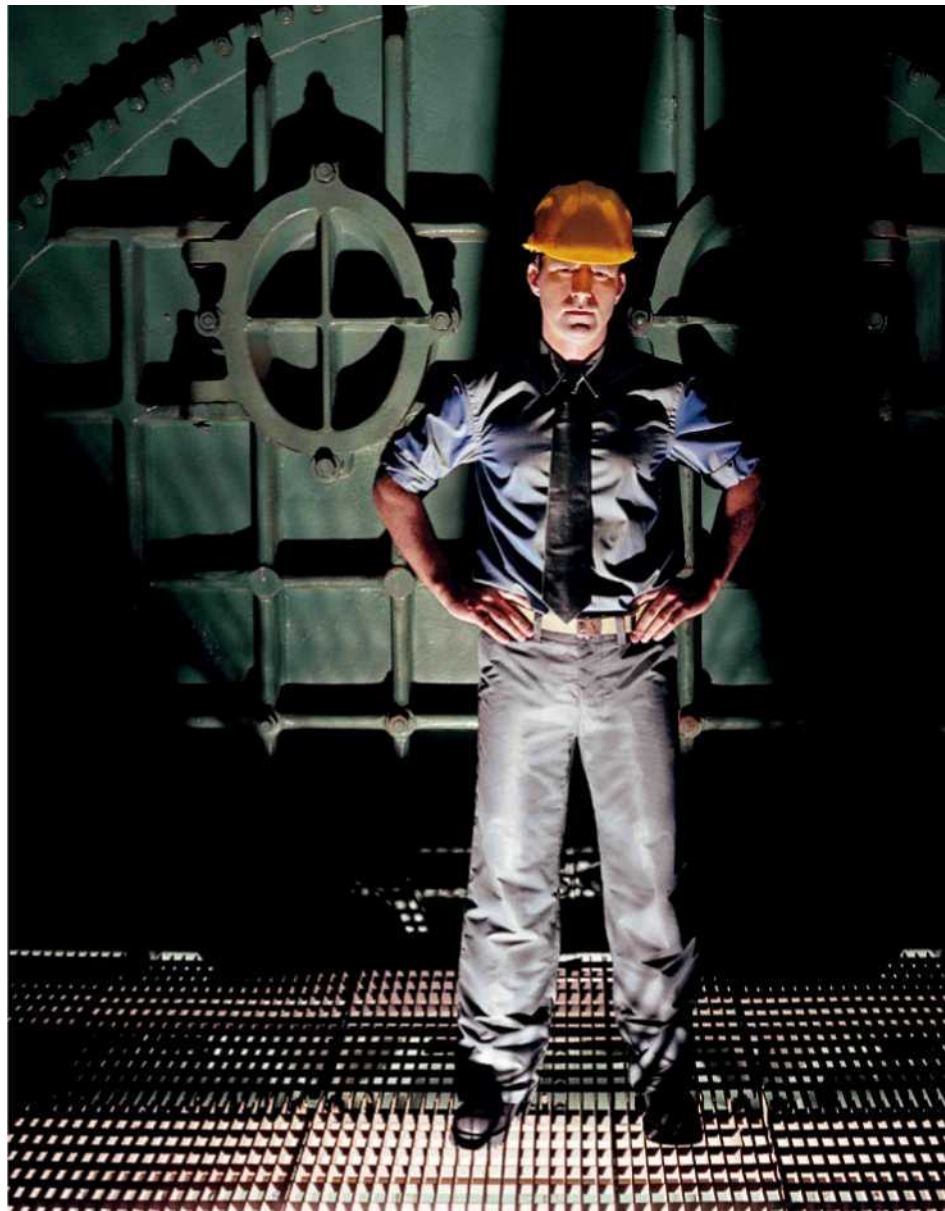
Die Königsdisziplin im Verkauf

„Wie warme Semmeln“ verkaufen sich Investitionsgüter und komplexe Dienstleistungen nicht. Nicht so schnell und nicht so billig. Der Verkaufsprozess dauert oft Jahre. Nicht umsonst spricht man beim Verkauf von Investitionsgütern auch von der Königsdisziplin. Aber was zeichnet den Verkaufsalltag in der Investitionsgüterindustrie aus?

BIRGIT WERMANN*

Ist verkaufen tatsächlich verkaufen - egal, ob Brötchen, Bagger oder Produktionsanlagen? „Man sagt zwar: Ich hätte gerne zwei Brötchen. Aber: Packen Sie mir bitte den Bagger ein, sagt man so gut wie nie“, erklärt Peter Schreiber, Inhaber der Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner aus Ilsfeld, und bringt damit den wesentlichen Unterschied auf den Punkt. Das Besondere des Verkaufens von Investitionsgütern sei, dass es sich um einen mehrstufigen Verkaufsprozess handelt. Beim Verkaufen von Investitionsgütern müssen hohe Investitionen eingeplant werden. Der spontane Kauf von Baumaschinen kommt so gut wie nie vor. Zudem ist der zeitliche Beratungsaufwand ungleich höher als bei Konsumgütern. Die Prozesskosten beim Verkauf gerieten leicht in den vierstelligen Bereich. „Akquisitionen kostet 1.500 bis 2.000 Euro“, weiß Schreiber. Denn die Beratung ist aufwendig, der Entscheidungsprozess komplex. Wenn ein 150 Millionen teures Kraftwerk gebaut werde, dann ziehe sich der Verkaufsprozess über Jahre hin, die Prozesskosten

*BIRGIT WERMANN ist freie Journalistin in Düsseldorf.



des Verkaufs beliefen sich dann leicht auf mehrere 100.000 Euro.

Eine Fehlinvestition hat für den Kunden häufig fatale Folgen. Entscheidet sich zum Beispiel ein Automobilhersteller für das falsche Produktionsverfahren, kann dies sein Aus bedeuten. Entsprechend groß ist bei solchen Entscheidungen das von den Kunden empfundene Kaufrisiko und der Beratungsbedarf. Und außerdem: An der Kaufentscheidung sind in der Regel mehrere Personen, wenn nicht gar Gremien, beteiligt. Sie haben oft unterschiedliche Interessen. All diese sich auch widersprechenden Interessen muss der Verkäufer erkennen und bedienen.

Ein einzelner Verkäufer stößt dabei schnell an seine Grenzen. „Deshalb sind an den Verkaufsverhandlungen oft

ganze Gruppen von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Qualifikationen beteiligt“, beschreibt Peter Schreiber die Verkaufssituation. Ein solcher komplexer Verkaufsprozess funktioniert nur, wenn

**DEN KUNDEN SCHRITT
FÜR SCHRITT ZUR
KAUFENTSCHEIDUNG FÜHREN**

man gezielt und systematisch vorgehe.

Wenn man ein Drehbuch verfasse, in dem alle Maßnahmen aufeinander abgestimmt seien. Der Kunde müsse Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung geführt werden. Dies setzt ein strategisches Planen der Kundenkontakte voraus. Zwei Aspekte spielen im Investitionsgütervertrieb eine wichtige Rolle. „Die Effizienz

des Verkaufsprozesses und: Die Verkäufer müssen die Beziehung zum - potenziellen - Kunden gezielt gestalten“, erklärt Schreiber und verweist dabei auf ein Vorgehen in sechs Schritten.

Zuerst muss gefragt werden: Wer sind die idealen Kunden? Wo ist Umsatz-Potenzial? Wo bestehen realistische Chancen, zum Auftrag zu kommen? „Unerfahrene Verkäufer halten bei ihren Akquisitionen mit der Schrotflinte in den Wald. Irgendwas wird schon getroffen“, verweist Schreiber auf eine ineffektive Vorgehensweise.

Danach sollte man sich einen Wissenshintergrund über den Kunden aufbauen. Meist geschieht das heute über das Internet. In bestimmten Branchen ist es nötig, auch die Bonität potenzieller Kunden zu

prüfen. Wer sind die richtigen Ansprechpartner?

Wie und aus welchen Personen setzt sich das Buying-Center zusammen? Und viele weitere Fragen, je nach Branche. Emotionen spielen auch in der Investitionsgüterindustrie eine wesentliche Rolle! Der Außendienstler ist in der Investitionsgüterindustrie meistens ein Vertriebsingenieur, ein Techniker. „Qua

KUNDEN VOR ALLEM DEN WIRTSCHAFTLICHEN NUTZEN VOR AUGEN FÜHREN.

Ausbildung glauben sie an Zahlen, Daten, Fakten", weiß Schreiber.

Die Entscheidung, mit wem man in Zukunft zusammenarbeiten möchte beziehungsweise von wem man ein Produkt - besser: eine Lösung - kauft, werde jedoch oft nach Sympathie getroffen. „Deshalb haben wir zum Beispiel einen so genannten Spezifikationsworkshop

mit dem potenziellen Kunden durchgeführt. Wir saßen mit dem Kunden einen halben Tag zusammen. Vordergründig ging es darum, die Anforderungen des Kunden zu definieren. Tatsächlich ging es aber um die Zusammenarbeit auf menschlicher Ebene." Nachdem eine Beziehung mit dem potenziellen Kunden aufgebaut werden konnte, war er bereit, über seine Probleme zu sprechen. Erst dann war es möglich, den Bedarf des potenziellen Kunden herauszuarbeiten. Erst dann wusste man, wie er behandelt werden wollte.

Die notwendige Kompetenz muss den Vertriebsmitarbeitern in Schulungen vermittelt werden, und zwar nicht nur die technische Kompetenz. „Wir investieren permanent auch in verkaufsmethodische Schulungen unserer Außen- und Innendienstingenieure", erklärt Norbert Maier, Vertriebsleiter D/A/CH und SEE-Länder bei der KSB, Anbieterin von Pumpen und Armaturen. „Die Schulungen



Norbert Maier,
Vertriebsleiter bei KSB.
»Kundenorientierung steht an erster Stelle«.

umfassen die Bereiche Strategisches Verkaufen, Zeitmanagement, Argumentation und den systemunterstützten Verkaufsprozess. Jeder Vertriebsmitarbeiter hat den Anspruch beziehungsweise die Verpflichtung bei KSB, mindestens zwei Wochen pro Jahr an Schulungen teilzunehmen. Gemeinsam mit unserem KSB-Trainingscenter organisieren wir interne und auch externe verkaufs- und produktorientierte Seminare."

Wichtig ist es, dem Kunden nicht nur den technischen, sondern vor allem den wirtschaftlichen Nutzen zu präsentieren. Aber: „Vertriebsingenieure haben das nicht gelernt. Vielmehr scheuen sie den Kontakt zum Controller", hat Schreiber in seiner mehr als 20-jährigen Beratungs- und Trainingspraxis erfahren.

Der Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens schafft jedoch den kleinen, entscheidenden Vorteil. Denn: In den mei-

VERTRAUEN ERLEICHTERT DIE PROBLEMFINDUNG MIT DEM KUNDEN.

sten Branchen herrscht ein technisches Patt. Warum nicht nach dem Investitionsantrag fragen? Er ist das kundeninterne Instrument der Wirtschaftlichkeit einer Investition.

Das Angebot muss spezifisch auf die Entscheidungskriterien des Kunden eingehen. Usus ist, dass nur nach den technischen Anforderungen, aber nicht nach den Entscheidungskriterien gefragt wird. Erhält der Kunde diese Informationen nicht, erlahmt sein Interesse. Zeit und Energie, die in den potenziellen Kunden investiert wurden, waren vergebens.

„Wir versuchen dem Kunden, die Lifecycle-costs aufzuzeigen. Natürlich sind

Zehn Fehler beim Vertrieb komplexer Investitionsgüter

- Die Vertriebsmitarbeiter präsentieren den Kunden Produkte statt anwendungsorientierte Lösungen für die gesamte Nutzungsdauer.
- Die Verkäufer führen den Kunden nicht plastisch vor Augen, welchen geldwerten Nutzen ihnen ihr Unternehmen zum Beispiel in den Bereichen Optimieren der Arbeitsabläufe, Vermeiden von Verschwendung und Qualifizieren der Kunden-Mitarbeiter bietet.
- Die Verkäufer geben dem Kunden Leistungsversprechen, die ihr Produkt oder ihre Organisation so nicht erfüllen kann.
- Service und Vertrieb arbeiten nicht Hand in Hand.
- Der (After-Sales-) Service wird nicht strategisch eingesetzt, um Zusatzverkäufe zu erzielen sowie Folgeaufträge zu generieren.
- Überprüfbare Servicestandards und klar definierte Servicepakete fehlen.
- Der Vertrieb führt nicht Buch über (nicht berechnete) Zusatzleistungen für den Kunden.
- Service und Vertrieb fragen nicht nach Lieferantenbeurteilungen, sondern reagieren nur auf Beschwerden, statt aktiv dafür zu sorgen, dass die Kundenzufriedenheit gewahrt bleibt.
- Die persönlichen Bedürfnisse der Ansprechpartner beim Kunden, zum Beispiel Wunsch nach Anerkennung, Bedürfnis, eigene Entscheidung/Position abzusichern, werden nicht ausreichend berücksichtigt.
- Persönliche Betreuung im After-Sales-Bereich zielt nicht darauf ab, Kundenloyalität aufzubauen, so dass der Kunde auch bei scheinbar günstigerem Angebot der Konkurrenz die Treue wahrt.

Quelle:
Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld. www.schreiber-training.de



Werner Gerstner,
Leiter Vertrieb Deutschland bei Carl Zeiss.
»Wir verstehen uns als
Lösungsanbieter«.



Peter Schreiber,
Inhaber des Beratungsunternehmens Peter Schreiber.
»Der zeitliche Beratungsaufwand solcher Güter ist sehr groß«.

Zeiss-Geräte in der Anschaffung teuer. Doch was nutzt ein günstigeres Messgerät, wenn es nach fünf Jahren kaputt geht. Diese Rechnung legen wir unseren Kunden offen", erklärt Werner Gerstner, Leiter Vertrieb Deutschland/Südamerika bei der Carl Zeiss Industrielle Messtechnik GmbH. „Wir verstehen uns als Lösungsanbieter. Voraussetzung dafür sind Vertriebsmitarbeiter, die die Prozesse des Kunden verstehen.“

Auch bei der KSB aus Frankenthal steht Kundenorientierung an erster Stelle. „Durch den Verkauf 'Alles aus einer Hand' - Pumpen, Armaturen und Systeme - nutzen wir die Synergien und sparen dabei unserem Kunden und uns

Zeit", erklärt Norbert Maier. „Diesen Vorteil müssen wir kommunizieren.“

„Es ist nicht so, dass die Produkte der anderen nichts taugen“, betont Schreiber eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Deshalb dürfe man nicht nur das Produkt verkaufen, sondern muss sich als besseren Partner verkaufen. „Man muss das Drumherum verkaufen. Nicht die Produkt-Strategie, die ist zu vergleichbar. In vielen Branchen setzt man auf eine Service-Strategie. Damit lässt sich besser Geld verdienen.“

Auf Dienstleistung in der Investitionsgüterbranche - Verkauf von Produkten von 50.000 Euro bis zu 300.000 Euro - setzt auch Carl Zeiss. „Im Jahre

Kundenaktionsplan im Investgütervertrieb

Der Verkauf ist nicht mit dem Kaufvertrag beendet. Vielmehr besteht jetzt die Chance, eine langfristige Beziehung mit dem Kunden zu entwickeln und so den Markt nachhaltig zu erobern. Um eine Kundenaktionsplanung erstellen zu können, sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie hat sich der Kunde im letzten Halbjahr entwickelt? In Bezug auf
 - Umsatz
 - Dienstleistungen
 - Veränderungen
- Was werden die Probleme des Kunden in dessen Markt sein und wie können wir ihm helfen?
 - Auf welchen anderen Gebieten können wir ihm helfen?
 - Wer ist unser Ansprechpartner, heute und in Zukunft?
 - Was denkt der Kunde über uns?

- Welchen Wettbewerb haben wir bei diesem Kunden?
- Warum nutzt der Kunde nicht nur unsere Produkte?
- Welche Zusatzleistungen haben wir erbracht?
- Wie wichtig sind sie für die Entscheider?
- Haben wir damit Geld verdient?
- Ressourcenbindung und Deckungsbeitrag
 - Welche Ressourcen binden wir derzeit für diesen Kunden?
 - Erhalten wir einen nennenswerten Deckungsbeitrag?
 - Wie groß ist unser Potenzial bei diesem Kunden und können wir es steigern?

Quelle: „So verkaufen Sie Investitionsgüter“ von Tim Oberstebrink, Gabler Verlag, S. 122f

2002 haben wir begonnen, den Dienstleistungsbereich kontinuierlich auszubauen", erklärt Werner Gerstner. Mit großem Erfolg. „Inzwischen macht der Komplettservice rund 28 Prozent des Umsatzes aus." Vom Kunden sehr gut angenommen werde die Leistung der Messhäuser, weiß Gerstner. Diese Messhäuser sind Dienstleistungszentren, die

**SICH ALS DEN BESSEREN PARTNER
VERKAUFEN UND NICHT NUR
DAS PRODUKT.**

es inzwischen in fünf deutschen Ballungszentren gibt: in München, Peine, Aalen, Köln, Ostfildern. Den Kunden, die eine Investition in Zeiss-Messgeräte scheuen, stehen in den Messhäusern Geräte und Fachpersonal zur Verfügung.

„Der Kunde kauft eine Dienstleistung, kein System", erklärt Gerstner. Abgerechnet wird nach Stunden. Neben der Messaufgabe bietet Zeiss seinen Kunden auch „kompetente Messtechniker auf Leihbasis" an, die beim Kunden die Messgeräte bedienen und bei Bedarf angefordert werden können. Die Differenzierung zum Wettbewerb gelingt vor allem auch über diese Servicekompetenz. „Der Kunde muss wissen: Bei Zeiss bin ich gut aufgehoben", betont Gerstner. „In Zukunft soll der Servicebereich weiter ausgebaut werden, um noch näher an den Kunden zu rücken", beschreibt der Vertriebsleiter ein künftiges Ziel.

Ähnlich bei der KSB. „Bei standardi-

sierten Produkten sind alle Merkmale der Pumpen und Armaturen im Auslegungs- und Fertigungskonfigurator, dem so genannten KSB EasySelect hinterlegt. Der Verkäufer kann vor Ort und im Vertriebshaus selbstständig mit dem Kunden die beste Lösung auswählen und anbieten", erklärt Norbert Maier. Nach der Bestellung werden die Aufträge direkt vom Vertriebshaus - ohne jeglichen Zeitverlust - in den Fertigungsprozess eingegeben. Dabei kann der gesamte Ablauf des Vorgangs zeitlich vom Außen- und Innendienstmitarbeiter im Vertriebshaus verfolgt und dem Kunden mitgeteilt werden. „Damit ist eine höchstmögliche Transparenz der Liefertreue und Lieferzeiten gegeben", weiß Maier. „Natürlich werden auch Engineered Produkte von unseren Verkäufern angeboten werden." Unterstützung erhalten Sie hierbei von den fünf KSB Competence Centern. „Wir überprüfen regelmäßig, ob sich Engineered Produkte wiederholen. Dies führt dann zur Programmierung im KSB EasySelect und zur Reduzierung unserer Durchlaufzeiten", beschreibt Maier die

**GESAMTPAKET AUS SERVICE UND
PRODUKTS ALS LÖSUNG FÜR
KUNDEN.**

Vorgehensweise bei KSB.

Mit der Entwicklung eines Gesamtpaketes, einer wirklichen Lösung für den Kunden - bestehend aus Service und Produkt - treten auch die Preisgespräche in den Hintergrund. Der Kunde konzentriert sich nicht mehr wie früher nur auf die Anschaffungsinvestition.

Er will Sicherheit und da feilscht er nicht lange um den Preis, wenn er weiß, dass er notfalls auch nachts oder sonntags Unterstützung bekommt. Das heißt auch: Im Vertrieb von Investitionsgütern findet die Weichenstellung für den Abschluss nicht erst in den Preisverhandlungen statt, sondern schon früher. „Die Nase hat der vorn, der sich in unkritischer Zeit um den Kunden kümmert", erklärt Unternehmensberater Schreiber.

Denn der Kunde stellt schon vorher die Weichen, mit welchem Wunschlieferranten er zusammenarbeiten möchte. ➔