



## Anleitung zum Umsatzkillen

**Vertriebsmitarbeiter begehen im Kundenkontakt immer wieder dieselben Fehler, die zu weniger Umsatz führen, sich aber einfach vermeiden liessen.**

Von Peter Schreiber

Ihr müsst Kunden einen Mehrwert bieten. Nur dann kaufen sie euer Produkt und zahlen eventuell sogar mehr dafür als bei Mitbewerbern.» Diese Aussage hört man oft in Verkaufs-Seminaren. Verkäufer reagieren darauf meist wie folgt: In ihren Verkaufsgesprächen erläutern sie Kunden – gemäss der Maxime «viel hilft viel» – ausführlich die technischen Merkmale ihres Produkts und welche Vorzüge sich hieraus aus ihrer Sicht für den Kunden ergeben. Irgendwann stellen sie erstaunt fest: Der Kunde interessiert sich überhaupt nicht hierfür, weil der beschriebene «Mehrwert» gar nicht seinen Bedürfnissen entspricht.

### Bloss nicht individuell auf Kunden eingehen

Mit Nachdruck sollten deshalb Verkaufs- und Vertriebsleiter ihren Mitarbeitern immer wieder vermitteln: Was aus Sicht des Kunden ein «Mehrwert» ist, ergibt sich stets aus dessen Bedarf und Zielsetzungen. Also gilt es, diese Faktoren vor dem Verkaufsgespräch oder in dessen Startphase zunächst zu erkunden.

«Das tun wir doch», erwidern Verkäufer oft auf einen entsprechenden Appell. Tatsächlich fragen die meisten Investitionsgüterverkäufer ihre Kunden, welche (technischen) Anforderungen diese an das Produkt stellen. Sie gleichen damit einem Autoverkäufer, der seine Kunden fragt: «Wie viele Sitze soll das Auto haben? Wie schnell soll es fahren?» und «Wie viel darf das Fahrzeug kosten?». Dies ist das typische Vorgehen eines Produktverkäufers.

Ein Investitionsgüterverkäufer, der sich als Lösungsverkäufer versteht, erkundigt sich im Verkaufsgespräch oder Kundenkontakt hingegen zunächst detailliert:

- ▶ Welches Geschäft betreibt der potentielle Kunde?
- ▶ Womit versuchte er bisher, sich in seinem Markt von seinen Wettbewerbern zu differenzieren? Was macht ihn bei seinen Kunden erfolgreich?
- ▶ Womit könnte er sich noch differenzieren? Was hindert ihn im Moment daran, noch erfolgreicher zu sein?
- ▶ Wofür braucht der Zielkunde eine (Pro-

blem-)Lösung? Welche Ziele möchte er damit erreichen?

- ▶ Welche Anforderungen sollte aus Kundensicht die Lösung folglich erfüllen? Wie sollte die Lösung demzufolge gestaltet sein?
- ▶ Wie lässt sich die Wirtschaftlichkeit darstellen? Betrachtet der Kunde die Anschaffungskosten oder die Total Cost of Ownership?
- ▶ Welche Kostenarten werden dabei betrachtet? Entscheidet der Einkäufer aufgrund des Stückpreises oder des Verwendungspreises?

Aus den Antworten auf diese und weitere Fragen kann ein Lösungsverkäufer ableiten, was für den Kunden ein echter «Mehr-Nutzen» ist. Einige Verkäufer mögen denken: Wozu muss ich das alles wissen, wenn ich dem Kunden zum Beispiel einen Server, ein CRM-System, einen Drucker oder einen Kopierer verkaufen möchte? Dann ist doch klar, wozu er das Gerät oder die Software braucht. Das dem nicht so ist, sei am Beispiel Kopierer illustriert. Einen Kopierer kann man für das

Ablichten einzelner Dokumente für die Ablage und für das Erstellen von Massenmailings benötigen. Man kann ihn zum Vervielfältigen recht kleiner Bilder oder riesiger Baupläne verwenden. Es macht auch einen Unterschied, ob ein Kopierer regelmässig von denselben drei, vier Personen benutzt wird oder von Hunderten von Personen sporadisch, die in der Regel nicht wissen, auf welchen Knopf sie drücken müssen, wenn sie zum Beispiel eine Verkleinerung wünschen. Ähnlich verhält es sich bei Servern und CRM-Systemen. Auch bei ihnen kann der Bedarf unter anderem aufgrund des Geschäftsfelds des Unternehmens und seiner Zielsetzungen sowie der bereits vorhandenen technischen Infrastruktur sehr verschieden sein. Also sind für die Kaufentscheidung auch unterschiedliche Kriterien entscheidend.

### Auf keinen Fall wertvolle Problemlösungen bieten

Folglich sollte ein Verkäufer all diese Details in Erfahrung bringen, damit er dem Kunden aufzeigen kann, warum seine Problemlösung für ihn die «preiswerteste», wenn auch nicht die billigste, ist. Denn welchen Nutzen hat ein Betrieb zum Beispiel von einem in der Anschaffung günstigen Kopierer, der permanent defekt ist, weil Hunderte von Menschen ihn benutzen, die nicht wissen, wie er zu bedienen ist? Und ist ein billiger Kopierer, der ständig repariert werden muss, auf Dauer nicht teurer als ein Gerät, das weitgehend störungsfrei arbeitet? Könnte es für man-

che Kunden nicht sogar preiswerter sein, einen Leasingvertrag abzuschliessen, der auch die Wartung enthält? Oder eine Cloud-Lösung?

### Nur auf Kostensenkung abzielen

Nur wenn Verkäufer einen Kunden und dessen Bedarf genau kennen, können sie ihm die für ihn vorteilhafteste Lösung anbieten. Ausserdem können sie ihm nur dann aufzeigen, welchen Mehrwert ihm die vorgeschlagene Lösung bietet. Das gilt insbesondere für Industriekunden. Denn diese interessieren die reinen Anschaffungs- oder Beschaffungskosten meist nur am Rande. Viel wichtiger sind für sie die Fragen: Erreiche ich mit der vorgeschlagenen Lösung meine Ziele? Mit welchen Gesamtkosten muss ich im Verlauf der Nutzungsdauer des angeschafften Geräts rechnen? Welche Material- und Energiekosten kommen auf mich zu? Wie hoch ist der Wartungsbedarf – an Zeit und Geld? Wie zeitaufwendig ist das Umrüsten oder Updaten? Wie hoch ist der Schulungsaufwand für meine Mitarbeiter? All diese Fragen stellen sich Kunden bei der Kosten-Nutzen-Abwägung, die sie vor der Kaufentscheidung vornehmen.

Denn anders als von vielen Verkäufern unterstellt, lautet das oberste Ziel der Unternehmen nicht: Kosten senken. Ihr oberstes Ziel lautet meist: (möglichst viel) Gewinn erzielen. Das Senken der Kosten ist nur ein Weg, um dieses Ziel zu erreichen. Langfristig viel erfolgversprechender ist der Weg, mehr zu verkaufen und

### DER AUTOR

Peter Schreiber ist Inhaber des Beratungs- und Trainingsunternehmens Peter Schreiber & Partner ([www.schreiber-training.de](http://www.schreiber-training.de)) und Autor des Buchs



«Das Beuteraster - 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen» (Orell Füssli Verlag). Am 16. & 17. November 2016 führt Peter Schreiber in Rüslikon am Zürichsee im Auftrag der ZfU International Business School das Seminar «Neukundengewinnung und Umsatzsteigerung - wirkungsvolle Akquisitions-Konzepte im B2B-Vertrieb» durch ([www.zfu.ch](http://www.zfu.ch)).

höhere Gewinnspannen zu erzielen – zum Beispiel, indem das Unternehmen mit neuen Problemlösungen und Verfahren neue Kundengruppen oder Marktsegmente erschliesst. Das sollten sich Verkäufer vor Kundengesprächen regelmässig vor Augen führen. Denn hieraus ergeben sich für sie ganz neue Wege, den Kunden den Mehrwert ihrer Problemlösungen aufzuzeigen, und endlosen Kostendebatten zu entgehen.

«Der Kunde braucht keine Bohrer, sondern Löcher», heisst eine alte Verkäuferweisheit. Er braucht keine Produkte, sondern Unterstützung beim Erreichen seiner Ziele. Das sollten sich Verkäufer in der IT-Branche immer wieder vor Augen führen. Dann können sie ihren Kunden mehr verkaufen und bessere Preise erzielen. ·

## DIE ZEHN UMSATZKILLER IM B2B-VERTRIEB

**Umsatzkiller 1:** Vertriebsmitarbeiter präsentieren (Noch-nicht-)Kunden Produkte statt anwendungsorientierte Lösungen für die gesamte Nutzungsdauer. Betriebswirtschaftliche Argumentationen zu den Life Cycle Cost und den Total Cost of Ownership fehlen.

**Umsatzkiller 2:** Verkäufer führen Kunden nicht plastisch vor Augen, welchen geldwerten Nutzen ihnen ihr Unternehmen zum Beispiel auch in den Bereichen Optimieren der Arbeitsabläufe/-organisation, Vermeiden von Verschwendung oder Qualifizieren der Mitarbeiter bietet.

**Umsatzkiller 3:** Verkäufer kennen Umfang und Nutzen der eigenen Serviceleistungen nicht und geben dem Kunden Leistungsversprechen,

die ihr Produkt oder ihre Organisation so nicht erfüllen kann.

**Umsatzkiller 4:** Service und Vertrieb arbeiten nicht Hand in Hand.

**Umsatzkiller 5:** Der (After-Sales-)Service wird nicht strategisch eingesetzt, um Zusatz- und Hochverkäufe zu erzielen sowie Folge-Aufträge zu generieren.

**Umsatzkiller 6:** Überprüfbare Servicestandards und klar definierte Servicepackages fehlen.

**Umsatzkiller 7:** Der Vertrieb erstellt keine Leistungsbilanz über die (kostenfrei und ohne vertragliche Verpflichtung) erbrachten Zusatzleistungen für den Kunden.

**Umsatzkiller 8:** Service und Vertrieb reagieren nur auf Beschwerden, statt aktiv dafür zu sorgen, dass die Kundenzufriedenheit gewahrt bleibt.

**Umsatzkiller 9:** Die persönlichen Bedürfnisse der Ansprechpartner beim Kunden (zum Beispiel ihr Wunsch nach Anerkennung sowie ihr Bedürfnis, die eigenen Entscheidungen abzusichern) werden bei der Verkaufs-Argumentation nicht ausreichend berücksichtigt.

**Umsatzkiller 10:** Die (persönliche) Betreuung im After-Sales-Bereich zielt nicht darauf ab, Kundenloyalität aufzubauen, so dass der Kunde auch bei einem scheinbar günstigeren Angebot der Konkurrenz seinem bisherigen Partner treu bleibt.