Kritische Erfolgsvariablen für den Verkauf unterscheiden sich massgeblich, je nach Branche und Aufgabe des Verkaufs im Marketing.

Anlagen- und Investitionsgüter-Verkauf

Prof. Dr. Christian Belz

Viele Konsumgüterhersteller konzentrieren sich auf die Bereiche des «Selling in» und «Selling out» im Handel. Besonders bei der dezentralen Arbeit in vielen Filialen und bei Grossverbrauchern zur Förderung des Abverkaufs spielen die quantitative Optimierung der Kontakte, Tourenpläne usw. eine entscheidende Rolle. In der Verkaufsplanung sind Berechnungen der Kontaktanzahl nach Kundenkategorien die Grundlage, um die wünschbare Marktbearbeitung festzulegen. Bei diesen Berechnungen wird auch oft von der Anzahl der möglichen Kontakte der bestehenden Verkaufsmannschaft ausgegangen, um diese Kontakte dann optimal auf Kunden und Leistungen verteilen zu können. Die Arbeitsabläufe lassen sich, bei zeitlich kurzen Kontakten mit weitgehend wiederkehrenden Problemen der Kunden, standardisieren. In diesen Verkaufssystemen wird aber eine individuelle Zusammenarbeit mit Kunden teilweise wieder zum wichtigen Vorteil im Wettbewerb, weil die meisten Konkurrenten nur schematisch vorgehen. Standardisierung soll Freiräume für individuelle Initiative schaffen und nicht zudecken.

Welche Besonderheiten sind etwa für den weltweiten Verkauf von Investitionsgütern (z. B. für den Verkauf von Anlagen der Müllverbrennung an die chemische Industrie) zu erkennen? Komplexe und einzigartige Verkaufsprojekte stehen im Vordergrund, wie die nebenstehende Tabelle zeigt. Die individuelle Projektgestaltung führt jedoch in manchen Unternehmungen zu einer Zersplitterung. Das Know-how für ein effizientes Projektmanagement bei Kunden wird weder systematisch entwikkelt, noch für Kunden klar kommuniziert. Anbieter von Investitionsgütern sollten sich m. E. intensiv mit dem begleitenden Know-how zu ihren technischen Lösungen befassen. Wahrscheinlich werden in diesem Bereich innovative Franchising-Systeme entstehen.

Bereich der Verkaufsplanung	*Verkauf von Anlagen*
1) Umsatzplanung	– schlechte Planbarkeit, «Alles oder nichts»-Grossprojekte mit hohem Risiko und zeitlich kaum abschätzbaren Verschiebungen – Problem der Erfassung von Absatzchancen bei Grossprojekten – Problem eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Projekt-Akquisition und -Erfüllung
2) Einsatzplanung	– projektbezogener Einsatz des Aussendienstes und der Technik für Anlagen – komplexe Kundenselektion auf den Weltmärkten: Wer zahlt? Wer entscheidet? Wer finanziert? Solvenz? – einmalige Projekte von wenigen Kunden – früher Einstieg in Kundenprojekte als Ziel (Spezifikationsphase, Möglichkeiten der Gesamtoptimierung) – individuelle Kundenlösung als Leistung, hoher Anteil von Engineering, teure Vorleistungen, Know-how-Schutz als Problem – langfristige Zusammenarbeit mit Kunden – «Vernetzung» von Anbieter- und Abnehmer-Organisation – wichtige Beziehungspflege – Optimierung der Bearbeitungskosten (z. B. Flugkosten und zeitl. Aufwand)
3) Verkaufsorganisation und Informationsflüsse	– Abstimmung von Kunden- und Unternehmungsabläufen bei Grossprojekten – Differenzierung des Marketings und Verkaufs nach Abnehmerbranchen, technischen Projekten – umfangreiche Kundendossiers mit begrenztem Zugriff für Personen mit Kundenkontakten (elektronische Dokumentationssysteme mit Bildverarbeitung?)
4) Verkaufsführung und -selektion	– erschwerte Motivation bei langfristigen Projekten mit hohem Erfolgsrisiko – hohe Ansprüche an eine integrierte Leistung der Unternehmung: Technik und Marketing, Zusammenarbeit mit externen Spezialisten – hohe Verantwortung von Projektleitern mit geringer Anzahl unmittelbar unterstellter Mitarbeiter (Funktion der Motivation/Koordination) – hohe Selbständigkeit der Projektleiter
5) Verkaufsschulung	– Verkaufsschulung integriert mit technischem Know-how, Verkaufsingenieure, Gefahr von Techniklastigkeit
6) Einsatz Verkaufshilfen	– Referenz-Projekte als wichtiges Argument, evtl. «Opinion Leaders» in der Branche als Schlüsselkunden – evtl. Einsatz von PC für Berechnungen – hohe Bedeutung von Finanzierungslösungen
7) Verkaufskontrolle	– Projektüberwachung und Zwischenentscheide (Risiken, Zeit, Kosten, Veränderungen im Markt [z. B. Konkurrenzprojekte]) – Abbruch von Projekten als schwieriger Entscheid ■

Beim Verkauf von Investitionsgütern, der Bearbeitung von Grosskunden oder von Original Equipment Manufacturers beeinflussen und entscheiden oft Gremien über die Wahl von Produkten und des Lieferanten.

Verkauf an Gremien

Prof. Dr. Christian Belz

Verkauf an Gremien ist ein komplexes Arbeitsgebiet. Die Gruppeneinflüsse zeigen sich am klarsten bei Präsentationen vor Kundengremien, beispielsweise bei Jahresgesprächen. Folgende Thesen sollen erleichtern, sich auf diese besondere Verkaufs- und Beratungssituation einzurichten.

1. Die Zusammensetzung des Kundengremiums entscheidet über den Erfolg. Ein Anlass soll interessantes Ereignis für die wünschbare Zusammensetzung des Gremiums bilden (Problembezug).

Die Zusammensetzung der Gremien bei Kunden entscheidet über den Erfolg. Sinnvoll ist es beispielsweise, von den wünschbaren Teilnehmern auszugehen und ihre Interessen als Ausgangslage für die Gestaltung eines Treffens, Jahresgesprächs usw. zu nehmen. Diese Interessen greifen oft weit über die spezifischen Probleme mit dem Lieferanten hinaus. Analysieren Sie umfassend, wo sich Interessen, Probleme und Lösungen ihrer Unternehmung und spezifischen Kunden treffen, vielleicht ergeben sich daraus innovative Bezüge. Ergreifen Sie die Initiative.

Gestalten Sie ein konkretes Programm, welches interessiert, ein Ereignis in der Zusammenarbeit mit den Kunden schafft. Das Referenten- oder Arbeitsteam muss im Idealfall die Interessen der Zuhörer abdekken und den Hierarchien und Funktionen entsprechen.

«Während in individuellen Verkaufsgesprächen die Bedürfnisse sorgfältig erforscht werden können, müssen bei Gremien andere Mittel eingesetzt werden»

Falls die Interessen zu vielfältig sind, erstellen Sie ein Programm mit unterschiedlichen Arbeitsphasen (generelle Information für einen breiteren Kreis, spezifische Arbeit mit Spezialisten). Jedes Treffen hat ja selbst wieder eine Funktion im langfristigen Arbeitsprogramm mit dem Kunden.

2. Es ist notwendig, in verschiedenen Phasen mit unterschiedlicher Zusammensetzung der Anbieter- und Abnehmergremien zu arbeiten. Auch in Gremien sind die Phasen «Eröffnen», «Erforschen», «Präsentieren», «Argumentieren», «Rückversichern» und «Aktionen vorschlagen» wichtig; bedeutend ist die Erforschungsphase. Sie stützt sich auf das gesamte Know-how in der Anbieterunternehmung über den Kunden.

Während in individuellen Verkaufsgesprächen mit Kunden die Bedürfnisse sorgfältig erforscht werden können, müssen bei Gremien andere Mittel eingesetzt werden, um kundenbezogen argumentieren zu können. Präsentationen vor Gruppen laufen sonst Gefahr, am Bedarf der Zuhörer vorbeizuschiessen.

Entscheidend ist es vorerst, dass die beteiligten Mitarbeiter die bisherigen, individuellen Kontakte und Kenntnisse über den Kunden in ihrer Vorbereitung auswerten. Ein aussagekräftiges «Info-File» über den Kunden ist Voraussetzung dafür. Einbezogene Vorgesetzte sind nicht «Mitbringsel» sondern vorbereitete Mitwirkende mit klarer Funktion.

Durch eine entsprechende Moderation können die Teilnehmer zu Beginn aktiviert werden. Präsentationsregel: Zuhörer sollen sich nach einem motivierenden Einstieg äussern können. Beispielsweise kann es sinnvoll sein, vorerst die individuellen Erwartungen der Mitglieder an das Treffen auf dem Hellraumprojektor aufzuschreiben (was erwarten und befürchten Sie vom Arbeitstreffen).

Auch Gruppenpräsentationen können wirksam nach den Phasen des Verkaufsprozesses gestaltet werden: Eröffnen, Erforschen, Präsentieren und Argumentieren, Rückversichern und Aktionen vorschlagen (vgl. Kästchen).

3. Noch wichtiger als beim Einzelgespräch ist eine klare, vereinbarte Zielsetzung für das Gruppentreffen, dieses Ziel soll der Kunde mit bestimmen.

Es besteht ein grosser Unterschied, ob Sie sich in einer Sitzung oder bei einer Präsentation lediglich etwas kennenlernen oder die Unternehmung vorstellen möchten, oder ob Sie gemeinsam ein komplexes Problem lösen wollen. Eine klare Ausgangslage kanalisiert die gesamte Diskussion und Arbeit in der Folge.

Erfahrungsgemäss erwartet jeder etwas anderes (sogar intern!), einzelne Teilnehmer sind bewährte Partner, andere haben sich noch kaum mit ihr befasst. Unterschiede müssen bewusst erfasst und berücksichtigt werden, damit nicht einfach inhaltlose Standard-Präsentationen folgen (vgl. Punkt 1).

VORBEREITUNG

1. *Eröffnen:* Sympathie und Zeit gewinnen, Signalfunktion
2. *Erforschen und Zuhören:* Bedürfnisse, Persönlichkeit usw. erfassen
3. *Präsentation und Argumentation:* Problem lösen
4. *Rückversicherung:* mögliche Missverständnisse ausräumen, vertiefen
5. *Aktionen vorschlagen:* weitere Schritte und Arbeitsteilung festlegen, eventuell Verkauf abschliessen

KUNDENPFLEGE

4. Man kann keine Gruppen, nur einzelne Personen überzeugen, teilweise ist es notwendig, individuell vorzubereiten oder nachzufassen.

Präsentationen und Sitzungen mit Gremien der Kunden öffnen die einzigartige Chance, das Kräftefeld beim Kunden (Beeinflusser, Entscheider, Spannungen usw.) zu beobachten. Gegensätzliche Standpunkte in der Unternehmung können gemeinsam geklärt werden. Der Kontakt ist direkt, und die Einflussmöglichkeiten sind gross. Treten zum Beispiel Technik und Marketing als Team auf, so ist auch intern eine grössere Identifikation mit dem Kundenprojekt gesichert.

«Man kann keine Gruppen, nur einzelne Personen überzeugen»

Immer werden aber nur einzelne Personen überzeugt: ungeduldige, welche rasch informiert werden müssen, weil sie sonst

ihr Interesse verlieren (und sogar rauslaufen), analytische, die sich auf differenzierte Informationen und Kosten-/Nutzen-Analysen stützen und kaum etwas sprechen.

Mit nachgereichten Unterlagen kann man dem unterschiedlichen Stil der Beteiligten entsprechen.

5. Professionalität liegt nicht nur in den Produkten, sondern im gesamten Auftritt der Mitarbeiter beim Kunden. Professionelle Präsentation heisst: motivierender Einstieg, Substanz, Aktivierung, gemeinsame Ergebnisse visualisieren, Aspekte jedes Mitglieds aufgreifen, ergebnisorientierte Struktur und Führung, Zeit im Griff; weiteres Vorgehen bestimmen.

Professionell vorgehen bedeutet deshalb auch souveräne Präsentation und «Liebe zum Detail». Wichtiger als Hochglanzpapier und gedruckte Folien sind aber Kundenbezug in jedem Aspekt der Präsentation. Flexibilität in der Präsentation und lockere, aber effiziente Zusammenarbeit sind das Ergebnis einer intensiven Vorbereitung.

Professionelle Präsentation heisst: 1. motivierender Einstieg und Überraschung, 2. Substanz (anstatt Schein), 3. Teilnehmer aktivieren, gemeinsam entwickeln («Wir-Gefühl stärken»), 4. Visualisierung gemeinsamer Ergebnisse, 5. Sicherheit vermitteln und Aspekte jedes Mitglieds des Gremiums aufgreifen (nicht nur der Schwätzer), 6. ergebnisorientierte, eigene Beiträge und Struktur, 7. Zeit im Griff behalten, 8. klarer Abschluss und Festlegung der weiteren Schritte.

Zusammenarbeit mit Gremien bietet die Chance, die herkömmlichen Verkäufer-Käufer-Rollen zu überwinden und gemeinsam als Partner vorzugehen.

Wichtiges Arbeitsinstrument sind Protokolle von Sitzungsergebnissen und Präsentationen. Oft sind sie auch beste Grundlage für individuelle Offerten.

«Zusammenarbeit mit Gremien bietet die Chance, die herkömmlichen Verkäufer-Käufer-Rollen zu überwinden»

Mit Unterlagen soll der Arbeitsprozess gezielt begleitet werden, oft ist weniger mehr. Es kann gezielt nachgereicht werden.

6. Schulung von Kunden ist ein wirksames Marketinginstrument, wenn sie von den Bedürfnissen der Kunden und der Kompetenz der Unternehmung ausgeht.

Schulung von Kunden öffnet völlig neue Zugänge zu wichtigen Mitarbeitern der Kunden, stellt die Diskussion auf eine neue Basis. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, wo Schulungen mit Kunden entwickelt werden können. Besuche im Stammhaus sind Schulungen gleichzusetzen und somit Präsentationen im weitesten Sinne. Gezielt eingesetzt, sind solche Treffen wertvolle Verkaufsunterstützung.

7. Auch Rahmenbedingungen sind wichtig, aber nicht im Vordergrund.

Rahmenbedingungen sind beispielsweise Ort der Begegnung (bei der Unternehmung oder beim Kunden, evtl. externe Orte), Essen, kulturelles und soziales Programm usw. Selbstverständlich sind solche Dinge wichtig, sollen aber den fachlichen Teil nicht in ihren Schatten stellen.

ROLAND DIGITAL PIANOS
KREATIVES KLAVIERSPIEL FÜR HEIM- UND PROFIMUSIKER



WISSENSWERTES UND NÜTZLICHE INFORMATIONEN

enthält die Broschüre «Roland Digital Pianos». Anschlagdynamik, Spielgefühl, Klangechtheit, Verstärkung, Design, Gewicht, Kopfhöreranschluss, Stimmsicherheit und MIDI-Anschlussmöglichkeiten sind Themen und Argumente, welche für den interessierten Laien jetzt in leicht verständlicher und vielseitig illustrierter Form erläutert werden.

Roland
CREATIVE PIANOS

Die Broschüre kann kostenlos bestellt werden bei:
Roland CK (Switzerland) AG
Postfach
4456 Tenniken
Telefon 061-98 60 55

V&M
Vorname
Name
Strasse
PLZ/Ort

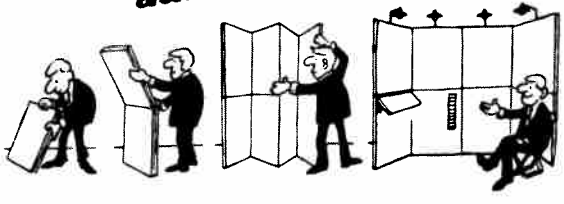
MH Marketing CH-4410 Liestal 2.90

Das
Maxivit
ORIGINAL 8

Faltsystem aus dem Koffer für:

- Messen / Regionalmessen
- Ausstellungen / Wanderausstellungen
- Fachkongresse / Tagungen
- Degustationen / Demonstrationen
- Firmenpräsentationen
- Produkte-Einführungen
- Verkaufsmeetings

professionelle Präsentation auf 5,6 m² in Sekunden



LANDERS AG
Zugerstrasse 53, CH-6330 Cham
Telefon 042 - 381818, Fax 042 - 36 50 20