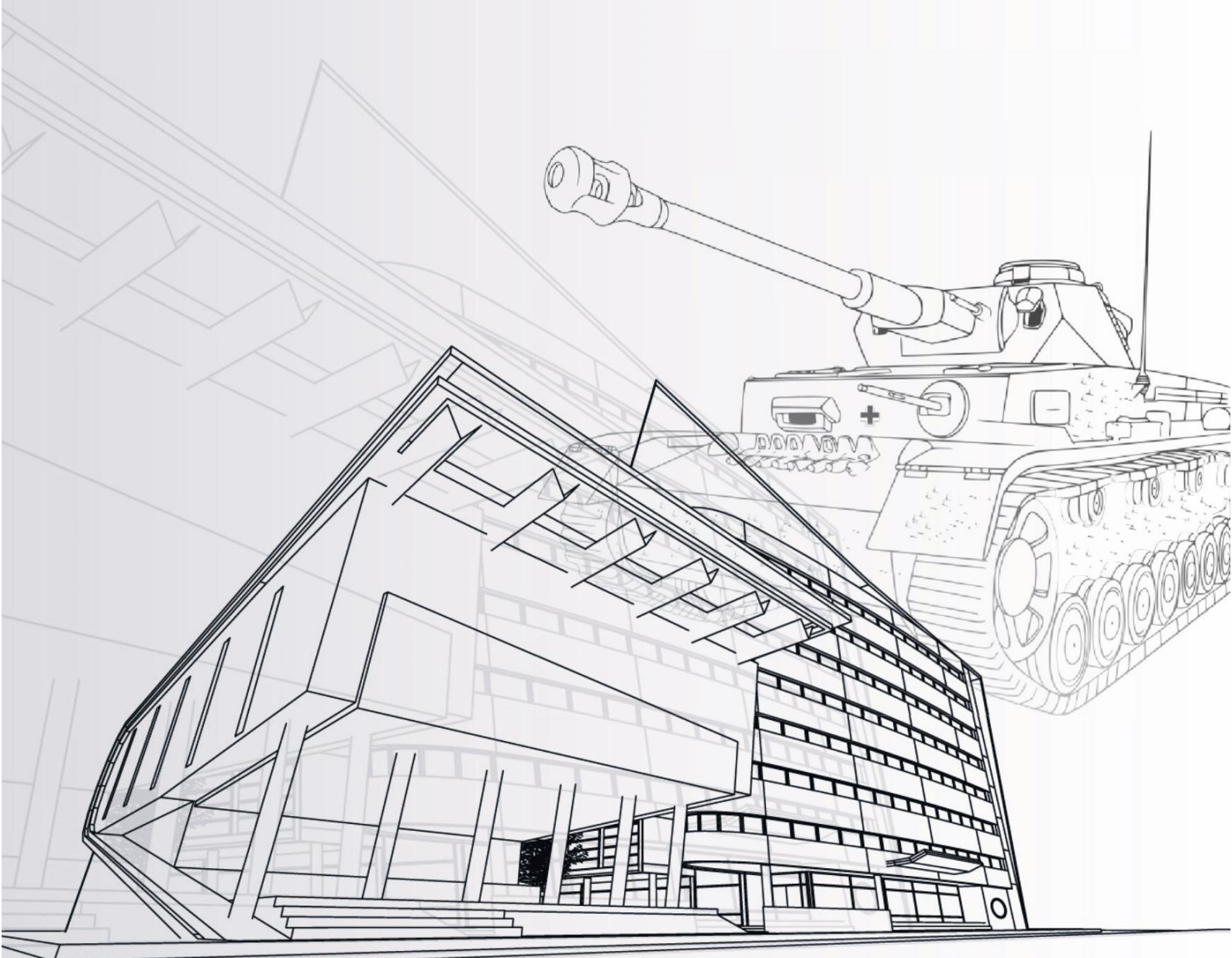


NORBERT ATHENHÖFER

Wie verkaufe ich große Objekte



2021

Inhalt	Seite
Vorwort	3
Produkte	5
Wirkung	7
Innere Einstellung	8
Auftreten	10
Äußeres	11
Verkaufen nach innen	13
Ziele	15
Werbung	17
Akquisition	19
Auswahl	21
Telefonieren	27
Besuchsvorbereitung	32
Gesprächsvorbereitung	33
Fragen und Schweigen	35
Fragetechniken	37
Erstgespräch	41
Wege zum Abschluss	46
Angebote	53
Abschlussverhandlungen	60
Einwandbehandlung	62
Verträge	65
Schulung und Übergabe	70
Schulung	71
Übergabe	72

Vorwort

Niemand wird auf diese Welt als guter Architekt, genialer Musiker oder als Top-Verkäufer geboren. Der Architekt muss kreativ sein und zeichnerisches Talent haben, der Musiker sollte ein Gefühl für (falsche) Töne haben und der Verkäufer muss mit Menschen umgehen können, er sollte sie mögen!

Wenn Sie das Glück haben, den rechten, Ihrer ererbten Begabung entsprechenden Beruf gewählt zu haben und 'Top' werden wollen, dann fehlt Ihnen nur noch ein Mensch, der Sie richtig anleitet, Ihr Ziel zu erreichen. Das ist in der persönlichen Kommunikation leichter, als durch die Anonymität eines Buches.

Wenn ein Golfball richtig fliegen soll, ist ein Bewegungsablauf zu erlernen und zu üben. Ob Sie im richtigen Moment den idealen Schwung haben, ist eine Mischung aus Begabung und Erlerntem. Beim Verkauf ist das nicht anders!

Bei Großprojekten, wo es um Aufträge in Millionenhöhe geht, hat man allerdings nicht so viele Bälle zum Üben, wie auf der Driving- Ranch. Deshalb sollte man mit den seltenen Chancen besonders sorgfältig umgehen.

Für wen wurde das Buch geschrieben?

Für Anfänger im Vertrieb. Die erste Version dieses Buches hieß: "Wie verkaufe ich große Objekte". Es richtete sich schwerpunktmäßig an Verkäufer in größeren Unternehmen.

Durch meine jahrelange Mitarbeit in einem Verein, der jungen Menschen in die Selbständigkeit hilft, stellte ich fest, dass diese wenig über das Verkaufen wissen; aber großen Bedarf haben. Deshalb habe ich das Buch überarbeitet.

Schauen Sie sich um: über Buchhaltung, Kalkulation etc. werden überall Kurse angeboten. Das kommt daher, weil es dort feste Regeln gibt. Über Verkaufen gibt es selten Kurse. Im Vertrieb gibt es tausende von Branchen und Millionen von Produkten. Wie kann man da so dozieren, dass sich jeder Zuhörer angesprochen fühlt?

Bilanzen von Firmen unterschiedlichster Branchen kann jeder (vergleichen) lesen, der die buchhalterischen Regeln kennt. Wenn Sie die Grundregeln im Vertrieb beherrschen, besteht berechtigte Hoffnung, dass Sie auch erfolgreich verkaufen. Deshalb sollten Sie sich damit befassen und lernen!

Die Beispiele, die dieses Buch verständlicher machen sollen, sind aus dem Bereich der EDV. Auch wenn Sie Produkte ganz anderer Branchen verkaufen wollen, lesen Sie ruhig weiter. Was Sie verkaufen, spielt eine untergeordnete Rolle, wenn sie verkaufen können.

Ich bin mir bewusst, dass diese Beispiele eine "Obermenge" darstellen, und Sie in vielen Branchen selten so gründlich vorgehen müssen. Aber, wenn man mehr weiß, - streichen kann man immer! Die Prinzipien bleiben.

Dieses Buch ist keine Doktorarbeit. Ich habe nicht 100 Bücher verschiedener Autoren gelesen und deren Anregungen neu geordnet. In meinem Vertriebsleben habe ich mir allerdings Aufzeichnungen gemacht, auch bei Vertriebs-schulungen. Diese habe ich verwendet.

Was soll erreicht werden?

Hauptanliegen ist, Ihnen bewusst zu machen, dass **Sie** es in erster Linie mit Menschen zu tun haben werden; und jeder Mensch ist unterschiedlich. Kann aber dann ein Buch für Verkäufer hilfreich sein, wenn seine Gegenüber alle unterschiedlich sind?

Ich meine ja. Unter gleichen Voraussetzungen reagieren die Verhandlungspartner weitgehend gleich.

Wenn Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers hineinversetzen, können Sie bestimmte Reaktionen voraussehen. Voraussetzung ist, dass Sie seine Ausgangslage und seine persönlich gemachten Erfahrungen kennen.

Glücklicherweise kann man lernen, an die benötigten Informationen zu kommen. Wie?

Durch Fragen und Zuhören! Sie kommen allerdings nicht umhin, dies zu üben.

Wie sollte man dieses Buch lesen?

Bitte nicht wie ein Kriminalroman in zwei Nächten! Lesen Sie nur einige Seiten. Und das Wichtigste: Streichen Sie an, was Ihnen wichtig erscheint. Sie können auch einen Kugelschreiber oder Marker nehmen, es ist Ihr Buch und sie sollten es sowieso für sich behalten.

Versprechen Sie sich selbst, das Buch nach einigen Monaten erneut zu lesen!

Um die Unterscheidung zwischen Aussagen und Beispielen aus der Praxis zu erleichtern, sind letztere etwas eingerückt und kursiv gesetzt. Redewendungen sowie Fachausdrücke sind durch 'Hochkomma' hervorgehoben.

Verkaufen kann jeder. Einer besser, andere weniger gut. Machen Sie sich klar, dass wir uns täglich 'verkaufen'. Wenn wir beispielsweise um einen Partner werben oder wenn wir Freunde bewirten.

Wenn wir bestimmte 'Spielregeln' beherrschen, fällt es uns leichter, uns erfolgreich zu verkaufen! Spielregeln muss man lernen. Lernen schafft Wissen. Wissen sollte man trainieren.

Hier finden Sie Anregungen, wenn Sie weiterlesen.

Produkte

Wenn man Waren oder Dienstleistungen verkaufen will, sollte man ein Produktwissen haben. Die wichtigsten technischen Daten müssen Sie kennen. Dieses Wissen können Sie nicht aus einem einzigen Buch erlernen. Dazu sind die Produkte zu vielfältig. Der Umkehrschluss: Produktwissen führt automatisch zum Verkaufserfolg, ist falsch!

Da solch eine Lernphase Monate, wenn nicht Jahre braucht und für den Arbeitgeber teuer ist, versuchen viele Chefs, ausgebildete Mitarbeiter bei der Konkurrenz abzuwerben. Neben dem Zeitgewinn bringt ein solcher Mitarbeiter Konkurrenzwissen mit. Das ist immer nützlich.

Viel entscheidender als das Aufzählen von Leistungsdaten der Produkte sind für den Anwender die Fragen nach dem Nutzen!

Nun gehen die Auffassungen über das, was ein Vertriebsbeauftragter können sollte, auseinander. Die einen meinen, nur durch spezielle Kenntnisse der eigenen Produkte könne man erfolgreich verkaufen. Die Gegner meinen, dass man durch Detailwissen die Übersicht über das eigentliche Ziel verliert.

Obwohl es für branchenfremde Leser möglicherweise schwierig ist, will ich dennoch versuchen, Ihnen meine Gedanken an einem persönlichen Beispiel zu veranschaulichen:

Ich war bereits seit Jahren im Vertrieb von Großrechnern. Dann bekamen wir ein neues, sehr umfangreiches Softwarepaket zur Lösung von Buchhaltungsaufgaben (SAP) in unser Verkaufsprogramm.

Zu diesem Zeitpunkt hatte ich einen Chef, der von uns verlangte, wir müssten das Softwarepaket bei Interessenten am Terminal vorführen können. Ich wehrte mich mit Entschiedenheit dagegen, weil ich eine solche Vorgehensweise für falsch hielt. Hier meine damalige Begründung:

Eine Ausbildung zur Bedienung der Details des Programms kostet mich Wochen wenn nicht Monate. Diese Zeit fehlt mir für meine eigentliche Aufgabe: Den Verkauf!

Ich kann nicht alle Funktionen und deren Bedienung so lernen, wie es beispielsweise ein ausgebildeter 'Fachberater' bereits kann. Bei speziellen Fragen seitens des Kunden müsste ich passen und doch auf einen Fachmann verweisen.

Wenn ich mich darauf konzentriere, eine möglichst fehlerfreie Präsentation zu bieten, habe ich keine Chance, gleichzeitig den Nutzen für den Kunden heraus zu arbeiten. Bei der Vorführung eines "Fachberaters" kann ich das sehr wohl.

Wenn ich bei einer Präsentation zuschauen, kann ich die Reaktion des Kunden beobachten. Ist er von einem Detail besonders beeindruckt (wenn er nickt), sehe ich das und kann dieses später in die Verkaufsverhandlungen einbauen.

Der Kunde kennt auch nicht alle Details seines Betriebes. Also erwartet er es auch nicht von mir. Er ist aber dankbar für Hinweise auf den speziellen Nutzen in seinem Unternehmen!

Einen neuen Wagen lasse ich mir doch auch nicht von einem Elektronikingenieur aus der Werkstatt verkaufen, sondern von einem Verkäufer. Nur dieser versteht es, mir den besonderen Nutzen des neuen Wagens schmackhaft zu machen.

Wenn Sie nach einem wichtigen Detail gefragt werden und Sie können nicht eindeutig antworten, reden Sie nicht drum herum. Sagen Sie stattdessen, dass Sie dies noch nie gefragt wurden. Darüber freut sich der Frager, weil er eine schlaue Frage gestellt hat.

Sagen Sie zu, dass Sie sich wieder melden und dann die Frage beantworten werden.

Zusammenfassung:

- Lernen Sie den Funktionsumfang Ihres Verkaufsproduktes, speziell den Anwendernutzen!
- Fragen Sie den Interessenten, was ihm besonders gefallen hat, was ihn bewegen könnte, bei Ihnen abzuschließen.
- Wenn Sie Einzelheiten Ihres Produktes nicht kennen, können Sie sich auch nicht in Details verlieren. Ihnen bleibt Zeit für Ihre Hauptaufgabe: Das Verkaufen!
- Seien Sie immer ehrlich! Wenn Sie etwas nicht wissen, sagen Sie es. Das gibt Ihnen Gelegenheit, sich wieder zu melden.
- Besorgen Sie sich für eine wichtige Demonstration Ihres Produktes den besten Mitarbeiter den es gibt. Wenn ein solcher Spitzenmann zum Erfolg geführt hat, kommt er mit Ihnen immer wieder mit. Sparen Sie nicht mit Lob!
- Konzentrieren Sie Ihre Bemühungen auf den Abschluss!

Wirkung

Jeder verkauft sich täglich. Wir wirken immer. Im Privatbereich und im Geschäft. Nach außen den Interessenten und nach innen, den Kollegen und Vorgesetzten gegenüber.

Unser Ziel sollte sein, positiv und energiegeladen zu wirken!

Wenn Sie einen Misserfolg, in welchem Bereich auch immer, hatten, tut es zwar der Seele gut, sich eine Weile 'hängen zu lassen'. Das Mitleid Anderer kann trostreich sein und aufmunternde Worte helfen einem sich wieder aufzurichten. Aber diese Phase ist gefährlich!

Können Sie sich vorstellen, einem Verkäufer, der mit hängenden Schultern, traurigem Gesicht dasitzt und von seinem Unglück erzählt, Ihr lange erspartes Geld für einen neuen Wagen oder ein Haus anzuvertrauen? Vermutlich nein!

Treffen Sie umgekehrt auf einen selbstsicheren, strahlenden Verkäufer, der Ihnen zuhört, obwohl er vielleicht die gleichen Probleme hat, fällt es Ihnen leichter, Ihr Geld auszugeben. Oder nicht?

Was ich damit sagen will ist, dass man sich im Beruf des Verkäufers unwahrscheinlich zusammen reißen muss, um möglichst keine Blöße nach außen hin zu zeigen. Ein guter Verkäufer sollte auch ein guter Schauspieler sein.

Ich meine dies positiv, denn ein wirklich guter Schauspieler übernimmt keine Rolle, die ihm absolut missfällt und mit der er sich nicht identifizieren kann.

Stellen Sie sich vor, Sie klingeln an einer Tür und der Hausherr öffnet, bekleidet mit einem Nachthemd, mit wirrem Haar und fehlendem Gebiss. Sein Nachbar öffnet Ihnen, bekleidet mit einem Bademantel aus Seide. Beide wirken auf Sie. Was denken Sie?

Morgens besuchen Sie einen strahlenden Interessenten, der Ihnen freimütig erzählt, dass er seinen Umsatz in 2 Jahren verdoppelt hat und deshalb Ihr Angebot sofort benötigt, um weiterhin erfolgreich zu sein.

Sie besuchen am Nachmittag einen Interessenten, der Ihnen erzählt, dass die Geschäfte schlecht laufen, dass die Gewinnspanne ständig kleiner wird, und er an einem Angebot von Ihnen innerhalb kürzester Frist interessiert ist, um mit Ihrem Produkt weitere Gewinneinbrüche zu vermeiden. Sie freuen sich, Sie können helfen.

Beide wirken auf Sie! Welches Angebot schreiben Sie zuerst? Ist es nicht so, dass derjenige, mit den positiven Gedanken, Sie mehr beeindruckt? Dass er auf Sie positiv einwirkt?

Zusammenfassung:

- Unser Ziel ist: Positiv und energiegeladen zu wirken!
- Verkäufer müssen gute Schauspieler sein.
- Wir wirken immer! Bewusst oder unbewußt! Positiv oder negativ!

Innere Einstellung

Wenn der Wert des von Ihnen angebotenen hoch ist, wird der Unternehmer persönlich, bzw. der Vorstand darüber selbst entscheiden. In jedem Fall können Sie davon ausgehen, dass die Entscheider ausschließlich an den Nutzen ihres (nicht Ihres) Unternehmens denken.

Da Sie von diesen Entscheidern etwas wollen, (und nicht umgekehrt) sollten Sie versuchen so zu denken, wie Ihre potentiellen Auftraggeber. Wenn Sie innerlich ein überzeugter Kommunist oder ein Gegner von Unternehmensgewinnen sind, wird es Ihnen schwer fallen, Ihren Partner zu überzeugen! Das bedeutet: Sie müssen lernen wie ein Unternehmer zu denken.

Ein Schachspieler ist schnell matt, wenn er nur an seinen nächsten Zug denkt und den nächsten Zug seines Gegners nicht bedenkt. Ein Schachspieler muss sich ständig fragen: Was würde ich an seiner Stelle tun? Wenn Sie sich in die Rolle des Unternehmers hineinversetzen, wird es Ihnen auch in Ihrem Geschäft gelingen, die Reaktion Ihres Gegenüber voraus zu sehen. Denken Sie für Ihren Kunden, denken Sie wie ein Unternehmer!

Ein Makler ist jemand, der zwei konträre Interessen zusammen führen sollte: Der Käufer will möglichst wenig zahlen für beste Qualität. Der Verkäufer will möglichst schnell einen möglichst hohen Preis erzielen.

Ein guter Makler wird zuerst klären, ob das angebotene Objekt, den Bedürfnissen des Kaufinteressenten entspricht. Wenn er dies bejahen kann, wird er das, was der Kaufinteressent nicht unbedingt benötigt, besonders hervorheben, damit er einen höheren Preis erzielen kann. Dem Eigentümer wird er zu Preisabschlägen raten und (nur) ihm Gründe nennen (gute Bonität, sofortiger Abschluss). Der Makler sollte beide unterschiedliche Interessen in Übereinklang bringen.

Ein guter Vertriebsmann sollte stets ein guter Makler sein. Er sollte den Bedarf seines Interessenten in Übereinstimmung mit seinem Angebot bringen. Gleichzeitig sollte er dafür sorgen, dass die Konditionen so sind, dass es sich für beide Geschäftspartner lohnt. Nicht nur für einen Tag. Daher: Seien Sie ein ehrlicher Makler!

Ein Makler ist sein eigener Unternehmer. Sie sollten sich auch wie ein eigener Unternehmer in ihrem Unternehmen fühlen, auch wenn Sie angestellt sind. In Ihrem Beruf müssen Sie ständig, wie ein Vollblutunternehmer, kreativ sein. Für jeden Interessenten benötigen Sie eine individuelle Argumentation. Diese sollte von Ihnen vorbereitet werden. Das unterscheidet Sie von einem Verkäufer in einem Kiosk.

Schließlich müssen Sie Vorgesetzte oder Banken motivieren, dem Geschäft zuzustimmen. Sie müssen mit dem Disponenten die rechtzeitige Lieferung oder Fertigstellung klären, für einen juristisch einwandfreien Vertrag sorgen und, und, und.

Wenn Sie einen wesentlichen Fehler machen, platzt das Geschäft und Sie müssen sich einen neuen Interessenten suchen!

Denken Sie auch an die Tage, Wochen und Jahre nach dem ersten Verkauf. Wenn Sie als ehrlicher Makler akzeptiert sind, können Sie mit Folgegeschäften rechnen, die Sie mit viel weniger Aufwand tätigen können. Machen Sie sich Ihren neuen Kunden zum Freund!

Zusammenfassung

- Seien Sie ein ehrlicher Makler zwischen den Interessen Ihres Kunden und denen Ihrer Firma!
- Denken Sie für Ihren künftigen Kunden!
- Denken Sie wie ein Unternehmer!
- Machen Sie sich Ihren Kunden zum Freund!

Auftreten

Der erste Eindruck ist oft der Entscheidende. Dieser Spruch ist nicht neu, aber dennoch richtig. Zu einem sicheren Auftreten gehört, dass man sich selbst sicher fühlt.

Eine der Voraussetzungen ist ein gutes äußeres Erscheinungsbild! Wenn Sie einen großen Fettfleck auf Ihrem Sakko haben, werden Sie viele Gedanken darauf verwenden, dass Ihr Gegenüber dies nicht bemerkt. Es lenkt Sie ab und Sie sind nicht voll konzentriert.

Sie müssen von dem, was Sie verkaufen, überzeugt sein. Nur wenn Sie selbst sicher sind, dass Ihr Produkt gut ist, dass Sie in Summe die bessere Alternative zum Wettbewerb bieten, gelingt es Ihnen, diese Überzeugung auf den Interessenten zu übertragen.

Stellen Sie sich vor, Sie gehen zu einem Arzt und bitten ihn um ein Mittel gegen Ihr Leiden. Der Arzt hört Ihnen zu und sagt dann: "Ich verschreibe Ihnen XY". Er sagt **nicht**: "Mit dem Mittel X hatte ich bei 2 Patienten schon unangenehme Nebenwirkungen und mit Z hatte ich Erfolge aber auch einen Todesfall, mit XY ging es den meisten Patienten besser, welches wollen Sie?"

Während meiner Ausbildung bei der IBM 1965 wurde uns immer wieder eingebläut: Wir sind die Größten! Wir haben die meisten Kunden und die größte Erfahrung weltweit! Dass das Unternehmen längst nicht die modernsten Produkte im Spektrum hatte, interessierte uns nicht. Wir IBM-VB waren das "auserwählte Volk" das diese Produkte verkaufen durfte! Wir waren die Nr. 1! Und mit dieser Überzeugung im Kreuz traten wir selbstbewusst (im blauen Anzug) vor den Interessenten.

Wenn Sie feststellen, dass Sie Hemmungen haben, dann besuchen Sie unbedingt einen Rede-Kurs. Wenn Sie dort vor fremden Menschen stehen und über ein Stichwort reden müssen, werden Sie feuchte Hände und rote Ohren haben. Aber mit jedem Trainingsabend bauen Sie Ängste ab.

Ich war damals 19 und hatte eine Anstellung in einer Lebensmittel-Großhandlung, als ich mich zu einem Dale-Carnegie-Kurs anmeldete. Dieser Kurs hat mir entscheidend geholfen im Verkauf erfolgreich zu sein. Hinterher hatte ich kaum noch Angst vor großem Publikum oder 'hohen Tieren' zu reden.

Zusammenfassung:

- Selbstbewusstsein (nicht Überheblichkeit) ist eines der wichtigsten Eckpfeiler für einen erfolgreichen Verkäufer und ein Schlüssel zum Erfolg!
- Sie müssen von dem, was Sie verkaufen, selbst überzeugt sein!
- Besuchen Sie, wenn möglich, einen Rede-Kurs!

Äußeres

Nehmen Sie an, sie erwarten zu Hause nacheinander zwei Versicherungsvertreter. Der eine hat langes, fettiges Haar, nicht ganz saubere Fingernägel und seine Kleidung gehörte seit Wochen in eine Reinigung. Sein Konkurrent ist sauber und modisch gekleidet. Wessen Versicherungsangebot werden Sie bei gleichen Konditionen abschließen?

In meiner Vertriebstätigkeit hatte ich zwei Jahre lang einen Teamkollegen, der ein sehr guter und wendiger Verkäufer war. Wenn ich aber gelegentlich in seinen Wagen stieg um gemeinsam zum Kunden zu fahren, hatte ich immer Angst, dass der Kunde uns bat, ihn ein Stück mitzunehmen, z. B. zum gemeinsamen Essen. Der Wagen war oft monatelang nicht gereinigt worden und er war starker Raucher.

Auch auf seinem Schreibtisch herrschte ewig Chaos, auch wenn er immer fand, was er suchte. Aber wenn ein Kunde gelegentlich vor seinem Schreibtisch saß, musste der nicht folgern, dass in der ganzen Firma so ein Chaos herrscht und er, wenn Not am Mann ist, darunter leiden muss, weil keiner seine Unterlagen findet?

Wenn auch ein guter Verkäufer in gewisser Weise ein Künstler ist, so sollte weder er, noch seine Umgebung so aussehen. Wenn er es dennoch bewusst tut, muss er verdammt gut sein. Auch dafür habe ich ein Beispiel:

Vor ca. 30 Jahren stand ich vor einem bedeuten Abschluss bei einem großen DV- Anwender. Es ging um einen Auftragswert von über 5 Millionen und um die Ablösung von 3 Anlagen unseres Mitbewerbers. Die Ablösung hing davon ab, dass ein älteres Buchhaltungssystem durch ein neues abgelöst und auf unseren Rechner übertragen werden musste. Es gelang mir telefonisch, einen der damaligen Firmeninhaber (SAP) zu überzeugen, mit mir gemeinsam diesen Kunden zu besuchen.

Als ich ihn am Flugplatz Hannover abholte, war ich geschockt. Ich fürchtete um das Ende meiner Akquisitionsbemühungen. Spindeldürr, groß, schulterlanges, gelocktes, graues Haar!

Trotz dieses ungewohnten Aussehens hat dieser Mann auf den Kunden einen sehr überzeugenden Eindruck gemacht. Er konnte alle Fragen zur vollen Zufriedenheit und mit Hinweis auf namentlich benannte Referenzen beantworten. Ihm verdanke ich, diesen Auftrag erhalten zu haben.

Ein großer Künstler wird auch mit eigenwilligem Aussehen akzeptiert; nur gibt es wenige davon. Es gibt viel häufiger Leute, die meinen, wenn sie aussehen wie ein Künstler, dann wären sie einer!

Ringe in Ohren oder Nase oder auffallender Goldschmuck bleiben zu Hause! Oder können Sie sich unseren Bundespräsidenten derart dekoriert vor der Kamera vorstellen?

Achten Sie also immer auf Ihr Äußeres. Ihr Erscheinungsbild ist wie die Verpackung einer Ware. Gehen Sie daher immer in gleichen Abständen zum Friseur. Ziehen Sie sich immer adrett an.

Wenn Sie einen Erstbesuch machen, kleiden Sie sich nach folgender Regel: Je älter und hochrangiger Ihr Gesprächspartner ist, je konventioneller die Kleidung! Achten Sie auf saubere Hände, Fingernägel und auf geputzte Schuhe.

Wenn Sie mehr als einen Termin auf Ihrer Reise haben, empfiehlt es sich, ein zweites Hemd mit passender Krawatte im Koffer zu haben.

Wenn ich mir vorstelle, zum 2. Termin mit einem Kaffeefleck auf dem weißen Hemd zu erscheinen, würde ich mich sehr unwohl fühlen. Ich wäre automatisch in der Defensive.

Wenn Sie im Erstgespräch einen negativen Eindruck hinterlassen, können Sie anschließend rudern so viel Sie wollen; Sie kommen nie ans Ziel!

Obwohl Sie für den Tag nur Büroarbeit geplant haben, so kann doch plötzlich ein unangemeldeter Kunde vor Ihnen stehen oder Ihr Vorstand kann Sie unerwartet zu sich rufen. Dann sind da noch Mitarbeiter anderer Abteilungen, von denen Sie möglicherweise etwas wollen.

Seien Sie daher äußerlich immer auf alles vorbereitet!

Zusammenfassung:

- Kleider machen Leute. Wir alle sind geneigt, vom Äußeren auf den Charakter und auf die Arbeit zuschließen.
- Ihr Erscheinungsbild ist wie die Verpackung einer Ware.
- Es gibt häufig Leute, die meinen, wenn sie aussehen wie ein großer Künstler, dann wären sie einer.
- Je älter bzw. hochrangiger Ihr Gesprächspartner ist, je konventioneller sollten Sie gekleidet sein.
- Die meisten von uns bevorzugen 'ordentliche', seriöse Gesprächspartner, denen man anmerkt, dass wir ihnen etwas bedeuten. Und das kann man durch viele kleine Dinge unter Beweis stellen: Durch angenehmes Äußeres, durch Höflichkeit, Pünktlichkeit und Selbstvertrauen!

Verkaufen nach innen

Egal, was Sie verkaufen wollen, Sie werden immer auf andere Menschen und deren Mithilfe angewiesen sein. Der Umfang der benötigten Mithilfe ist von Firma zu Firma verschieden. Zwei Kategorien von Helfern benötigen Sie:

- in- und externe Mitarbeiter,
- Vorgesetzte und Entscheider.

Da die Methode, die Sie anwenden müssen, um beide zu bewegen, für Ihr Projekt tätig zu werden, gleich ist, werden wir sie nicht getrennt behandeln. Gegenüber Entscheidern ändert sich die Argumentation und gelegentlich auch die Auswirkungen.

Viele Vertriebsleute arbeiten in Großbetrieben und diese haben unendliche Hierarchiestufen. Damit steigt natürlich Ihre Chance, einen Entscheider zu finden, der Ihnen wohl gesonnen ist. Es ist daher sehr hilfreich, wenn man möglichst viele und hohe Hierarchen kennt.

Entscheidend ist: Sie müssen davon selbst überzeugt sein, dass das, was Sie intern vorschlagen, langfristig für Ihr Unternehmen ein gutes Geschäft ist. Dafür ein Beispiel:

Es gab in dem Unternehmen, für das ich verkaufte, eine Zeit lang einen starken 'Kaufmann'. Er entschied, ob 'ein Geschäft gemacht wurde' oder ob nicht. Um Zeit zu sparen, versuchte ich stets, ihn in 'mein Boot zu ziehen'. Er wollte entscheiden und er wusste auch, wie es (nicht) geht!

Ich treffe ihn vormittags vor dem Fahrstuhl. Er fragt mich sehr jovial, wie es mir geht. Ich sagte ihm, dass es mir schlecht geht, weil ich von einem Interessenten komme, der etwas kaufen möchte. Mit unseren Geräten hätten wir zu Listenpreisen leider überhaupt keine Chance. Das ärgerliche sei, dass ich dieses für den Einstieg in größere Geschäfte hielt.

"Kommen Sie heute Abend nach 6 Uhr mit dem Disponenten in mein Büro, vielleicht fällt mir etwas ein"! Innerhalb von 30 Minuten rechnete er mir abends vor, dass wir mit abgeschriebenen Geräten die Anforderungen des Kunden erfüllen konnten.

Ich bekam diesen kleinen Auftrag. Monate später konnte ich bei dem Kunden zwei Großrechner im Wert von 4 Mio. verkaufen und 2 Konkurrenzsysteme ablösen. Dieser Kunde wurde Jahre später der größte Abnehmer unserer Produkte im Bereich Dienstleistungen!

In großen Firmen muss man also seine Geschäfte oft auch nach innen verkaufen, um erfolgreich zu sein. Dazu gehört neben Kreativität die Erkenntnis, dass auch die großen Entscheider nur Menschen mit Stärken und Schwächen sind. Bei Großobjekten ist der interne Zeitaufwand, der bis zum Abschluss notwendig ist, zwangsläufig größer als der eines Schuhverkäufers.

Die Zeit, in der Sie Interessenten täglich erreichen, ist auf wenige Stunden begrenzt. Dummerweise ist das die gleiche Zeit, in der Ihnen Ihre internen Zuarbeiter (oder Lieferanten) zur Verfügung stehen. Es ist häufig ein Problem: Entweder externe oder interne Akquisition zu betreiben.

Für einen 'Vollblutverkäufer' wäre es ideal, wenn ihm die internen Mitarbeiter abends zur Verfügung stehen würden. **Sie** kämen von Ihrem Interessenten zurück, würden die Aufgaben intern verteilen und könnten am nächsten Tag wieder beim nächsten Kunden sein. Durch den immer stärkeren Einsatz von Datenverarbeitung und Telekommunikation wird dieser Tag kommen; aber wann?

Ohne persönliche Kommunikation läuft wenig, auch intern. Wie erreicht man, dass alle für Sie zur Verfügung stehen?

Die wichtigste Regel ist: Machen Sie jedem klar, dass nur er in der Lage ist, mit Ihnen den 'Auftrag holen'. Jeder Mensch ist gerne auf der Gewinnerstraße! Auch der Vorgesetzte. Wenn Sie es richtig anfangen, werden Ihnen alle helfen!

Meinem guten Verhältnis zu unserem Disponenten habe ich manchen Großauftrag zu verdanken. Nicht nur einmal hat er sich für meine Projekte in den Flieger gesetzt, um im Werk doch noch eine neue Maschine rechtzeitig zu bekommen.

War er erfolgreich, musste ich wiederum alles daransetzen, um die Unterschrift unter den Vertrag zu bekommen, denn sonst wäre ich Gefahr gelaufen, dass er nie wieder solchen Aufwand betreibt.

Wie können Sie Mitarbeiter und Vorgesetzte dazu bewegen, für Sie bzw. Ihren Interessenten ihr Letztes zu geben?

Nehmen Sie, wenn Sie Erfolg hatten, Ihre Kollegen mit auf die Gewinnerstraße! Sparen Sie nie mit Lob und Anerkennung. Sagen Sie seinem Vorgesetzten, wie toll er Ihnen geholfen hat. Stellen Sie **Ihr** Licht unter den Scheffel. Damit haben Sie die Gewähr dafür, dass Ihnen diese Helfer das nächste Mal besonders dienlich sind.

Jeder so Gelobte wird laut erklären, dass er nur seine Pflicht getan hat, aber dieses Lob freut ihn ungemein!

Loben Sie auch Ihre Vorgesetzten, wenn diese sich für Ihr Projekt eingesetzt hatten. Eine aufrichtige Anerkennung vergessen sie Ihnen nicht. Und Sie kostet ein Lob meist nichts (vielleicht ein Mittagessen oder eine gute Flasche). **Sie** bekommen die Provision, das Geld für den Auftrag!

Zusammenfassung:

- Je größer Ihre Firma ist, je mehr Zeit müssen Sie aufwenden, um Ihre Geschäfte auch nach innen zu verkaufen.
- Es kann nicht schaden, wenn man hilfreiche Kollegen gelegentlich zu Bier oder Pizza einlädt.
- Ohne persönliche Ansprache werden Sie selten erfolgreich sein, speziell intern in Großbetrieben.
- Wenn Sie Erfolg hatten, loben Sie Ihre Helfer! Sagen Sie allen, die es hören können, dass sie diesen Auftrag nie ohne die große Hilfe von Wurstel und Wusel erhalten hätten!

Ziele

Jeder Mensch sollte persönliche Ziele haben, wie z.B.: Mit achtundzwanzig Jahren eine Familie gründen, mit fünfunddreißig eine Wohnung kaufen, mit fünfundfünfzig Jahren schuldenfrei und mit einem finanziellen Polster in den Ruhestand gehen, usw.

Nach der Grobplanung setzt man sich mittelfristige Ziele:

- Überstehen der Probezeit,
- Ein (oder 100) Neukunden im ersten Vertriebsjahr,
- Ende des 2. Jahres bester Verkäufer der Abteilung sein,
- Ende des dritten Jahres über 100.000 € (oder mehr) Jahreseinkommen verfügen, usw.

Es ist gut, wenn man sich diese Ziele aufschreibt. Kleben Sie den Zettel an den Spiegel in Ihrem Bad, dort sehen Sie ihn oft.

Noch wichtiger sind kurzfristige Ziele, die so genannten kleinen Schritte. Das, was kurzfristig erledigt werden sollte.

Obwohl ich weiß, dass es den meisten von uns schwerfällt, die Woche oder noch besser den Tag detailliert zu planen, sich also kurzfristige Ziele zu setzen, so bin ich doch aus eigener Erfahrung fest davon überzeugt, dass man damit mehr schafft. Lassen Sie sich nicht arbeiten, sondern arbeiten Sie nach eigenen Vorgaben!

Nehmen Sie sich jetzt einen Zettel und formulieren Sie die Ziele für die nächste Woche oder den nächsten Tag! Drücken Sie sich nicht vor Dingen, die Sie ungern tun, vor denen Sie evtl. sogar Angst haben. Auf solch einem Zettel könnte beispielsweise stehen:

- Telefonakquisition, 3 feste Termine bei Nichtkunden,
- Terminvereinbarung zwischen Ihrem Boss und dem Firmeninhaber herstellen,
- Mindestens 50 Kunden- Karteikarten durchsehen,
- Alle Namen der Mitarbeiter nebeneinander auswendig lernen.

Dieser Zettel sollte mit Prioritätsziffern versehen auf Ihrem Schreibtisch dort liegen, wo sie ihn den Tag über sehen. Streichen Sie sofort diejenigen Positionen aus, die Sie erledigt haben! Sie werden dabei ein wohliges Gefühl feststellen. Freuen Sie sich darüber und nehmen den nächsten Punkt in Angriff, ehe die innere Freude ganz verklungen ist.

Wenn Sie sich erst einmal von dieser Methode selbst überzeugt haben, verwenden Sie diese Zettel auch für Ihren Privatbereich: Schuhe putzen, Glühbirne im Keller auswechseln, Unkraut jäten, Garage ausfegen usw. Jede durchgestrichene Zeile gibt Ihnen ein positives Lebensgefühl!

Ich verwende diese Methode noch täglich. Vor dem Schlafengehen schaue ich zuerst auf den Terminplaner (Works) an der Pinnwand. Dort stehen alle wiederkehrenden Termine, auch Geburtstage. Nun schreibe ich einen Zettel mit allem, was ich am Folgetag tun will oder muss. Ich freue mich immer noch, wenn ich eine Position erledigt habe und sie durchstreichen kann.

Es schadet nicht, wenn man viele Positionen aufschreibt. Man schafft mehr!

Zusammenfassung:

- Nehmen Sie einen Schreiber und Papier und notieren Sie, was Sie morgen, in einem Jahr oder mit 40 Jahren erreicht haben wollen.
- Schreiben Sie abends einen Zettel, was Sie am nächsten Tag alles erledigen wollen.
- Lassen Sie sich nicht arbeiten, arbeiten Sie so, wie Sie es für sich optimal finden.
- Ohne Ziele lebt man wie 'von der Hand in den Mund'!
- Beginnen Sie gleich damit, nicht erst nächste Woche!

Werbung

Meine Definitionsunterschiede zwischen Akquisition und Werbung halten sicherlich keiner wissenschaftlichen Prüfung stand. Aber Sie wollen ja keine Doktorarbeit lesen.

Einigen wir uns daher darauf, dass Akquisition dort beginnt, wo Sie einen persönlichen Kontakt zu mindestens einer Person aufbauen mit dem Endziel, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu verkaufen. Alles was vor der persönlichen Kontaktaufnahme liegt, ist für mich Werbung.

Bei Konsumartikeln ist die Werbung von erheblich größerer Bedeutung, als bei Großprojekten! Wenn Sie selbständig sind und regional arbeiten, sollten sie dieses Thema anders betrachten, als aus Sicht eines Multiunternehmens.

Viele schlaue Leute, die oft jahrelang in Hörsälen verbracht haben und die in ihrem Leben vielen anderen Personen geraten haben, wie und wieviel Geld diese für Werbung ausgeben sollen, haben auch viele schlaue Bücher zum Thema Werbung geschrieben. Lesen Sie diese, wenn Sie Zeit haben. Ich kann Ihnen nur Denkanstöße geben.

Bei Konsumartikeln, bis hin zum PKW soll die flächendeckende Werbung den Käufer direkt zum Kauf anregen. Sofort oder später. Oder ihn motivieren, sich mit der Firma in Verbindung zu setzen, oder in den Laden zu gehen und das beworbene Produkt verlangen oder zum Telefonhörer zu greifen, um ein Angebot anzufordern.

Werbung animiert den Käufer tätig zu werden. Sie treibt die Interessenten wie Treiber die Hasen vor die Flinte der Jäger.

Bevor eine Werbung gestartet wird, braucht man ein Konzept. Man sollte sich Gedanken darüber machen, mit welchem Werbemedium (Briefe, Plakate, Telefon, Fernsehen, Messen, etc.) die Zielpersonen mit den geringsten 'Streuverlusten' (diese verursachen unnötige Ausgaben) dazu gebracht werden, in dem gewünschten Sinne aktiv zu werden.

Jedes Verkaufsgebiet hat normalerweise Grenzen. Wenn nicht vorgegeben, werden Sie Ihren Aktionsradius selbst festlegen. Bedenken Sie dabei, dass Sie auch noch so gutwillige Kunden von Zeit zu Zeit besuchen müssen. Das kostet Fahrgeld, vor allem aber Fahrzeit, die Sie oft nicht in Rechnung stellen können!

Wenn Sie in Hannover wohnen und aus München meldet sich ein Interessent von dem Sie glauben, dass sich ein Besuch lohnt, dann sind Sie hinterher einen Arbeitstag los. 250 Arbeitstage haben Sie aber nur im Jahr zur Verfügung!

Bei der flächendeckenden Werbung bedeutet das, dass Sie die zu bewerbende Fläche erst einmal klein halten. Damit scheiden Anzeigen in der Bild-Zeitung, der ADAC-Mitgliederzeitschrift, der Welt am Sonntag, etc. aus. Schon bei der Wahl der Tageszeitung müssen Sie auf das Aufлагengebiet achten.

Wenn Sie einen Reparaturservice anbieten, dann können Sie getrost in einem regionalen Werbeblatt annoncieren. Verkaufen Sie Schiffe, ist dort jede Anzeige herausgeworfenes Geld.

Verkaufen Sie anspruchsvolle Dinge, die individuelle Beratung benötigt, kann Werbung dafür sorgen, dass Interessenten so neugierig auf Ihr Produkt werden, dass diese zu Ihnen ins Haus kommen. Das spart Ihnen viel Zeit.

Das kann man unterstützen, indem man mit der Produktpräsentation eine Vernissage verbindet. Ein Cocktailempfang mit einem prominenten Gastredner oder ein 'Tag der offenen Tür' locken manchmal jemanden zusätzlich an.

Was viele bei der Werbeplanung nicht berücksichtigen: Sie wollen im Moment Ihrer Werbung (Anruf/Brief) Ihr gutes, konkurrenzloses...Produkt sofort an den Käufer bringen. Der Empfänger der Werbung hat aber in diesem Moment bestimmt ganz andere Sorgen: Ein Mitarbeiter spurt nicht, jemand will sofort Geld von ihm, usw. Sender und Empfänger sind zeitlich nicht auf der gleichen Wellenlänge.

Die gebräuchlichste Werbung ist meist der Brief. Wenn Sie Briefe schreiben an Ihnen unbekannte Personen, fügen Sie Ihrem Schreiben doch eine Visitenkarte (evtl. mit einem kleinen Bild von Ihnen) bei. So eine kleine Karte wirft man nicht so schnell weg, wie einen Brief. Man bewahrt sie auf für den Fall, dass man die Adresse einmal benötigt.

Als Anlage eignet sich auch eine Abbildung Ihres Produktes oder Ihrer Firmenansicht. Von einem Kunstdruckprospekt würde ich zu diesem Zeitpunkt abraten. Die Botschaft sollte der Brief bringen!

Preiswerte Werbemittel, die man nicht wegwirft, sind z.B. Kugelschreiber, Feuerzeuge, originelle Aufkleber mit ganz kurzem Aufdruck, z.B.: 'Gartenarbeiten Tel. 0177-12345'. Haben Sie schon einen Kugelschreiber vernichtet, bevor er aufgebraucht war?

Beim Verkauf von großen Objekten braucht man gute Verkäufer. Deshalb wird eine flächendeckende Werbung hier immer eine untergeordnete Rolle spielen. Eine positive Erwähnung des Geschäftsberichtes im Wirtschaftsteil, ein gestiegener Aktienkurs, eine gute Darstellung der Produkte auf Fachmessen sind ebenfalls flächendeckende Werbung. Diese Art wird Ihnen mehr helfen, Ihre Produkte zu verkaufen, als eigene Zeitungsanzeigen.

Eine flächendeckende Werbung kann Ihnen den Boden bereiten. Die Werbung sollte säen, damit Sie und Ihr Kunde eine gute Ernte einfahren können!

Verkaufen heiß für mich, Sie persönlich werden aktiv. Sie sprechen einen oder mehrere Menschen an, um sie davon zu überzeugen, dass sich ein Gespräch mit Ihnen lohnt. Sie akquirieren!

Zusammenfassung

- Wenn Sie Anzeigen schalten, bedenken Sie den Verteilerradius.
- Selten haben Sie eine zeitliche Übereinstimmung.
- Bestimmte Werbemittel Visitenkarten, Kugelschreiber, etc. bewahrt man auf, für den Fall, dass man die Telefonnummer einmal benötigt.
- Eine flächendeckende Werbung bereitet den Boden; ernten müssen Sie persönlich!

Akquisition

Die zeitlichen und finanziellen Aufwendungen der Akquisition haben nur ein Ziel: Den Verkaufsabschluss Ihres Produktes und einen zufriedenen Neukunden!

Damit der aus Ihrer Sicht potentielle Interessent zu einem zufriedenen Kunden wird, braucht man Informationen darüber, was er benötigt, plant, oder was er will, bzw. was ihn zu einem zufriedenen Kunden machen könnte. Die Gründe können sehr vielfältig sein. Diese Gründe erfahren Sie aber nur, in dem Sie danach suchen bzw. danach fragen.

In der Praxis ist dies allein deshalb nicht so einfach, weil an bedeutenden Entscheidungen für das Unternehmen meist mehrere Personen beteiligt sind. Ein Beispiel aus der EDV soll dies verdeutlichen:

Der Unternehmer bzw. der Geschäftsführer hat meistens das Ziel, Kosten zu senken. Oder er möchte, wie jeder Mensch, Anerkennung. Der Leiter der EDV-Abteilung kann die gleichen Ziele haben, (er hat den Ressortkollegen gezeigt, wie man das Unternehmen profitabler macht). Dabei befindet er sich aber in einem Zwiespalt: Sein Abteilungsbudget wird geringer (auch seine Macht).

Der Leiter des Rechenzentrums will auf keinen Fall Maschinenausfälle; er will alle Termine pünktlich einhalten. Zusätzliche Maschinenkapazitäten, somit höhere Geldausgaben, verhelfen ihm zu einem früheren Feierabend. Der Leiter der Organisation oder der Buchführung sieht endlich eine Chance, ein integriertes Abrechnungssystem zu bekommen. Der Verkaufsleiter will ständigen Zugriff von den Außenstellen auf zentrale Bestände haben, usw.

Alle diese unterschiedlichen Wünsche müssen Sie kennen! Alle Anforderungen müssen Sie koordinieren und in Ihrem Angebot berücksichtigen. Das geht oft nur in einem Stufenplan.

Dabei sollten Sie auch noch wissen, wer von all diesen Personen den größten Einfluß auf den Entscheider hat. Seinen Wünschen müssen Sie besonders entgegenkommen. Oft ist dies die Quadratur des Kreises!

In Ihrer Branche gibt es andere, aber sicherlich ebenfalls unterschiedliche Interessen. Das ist sicher. Das vorstehende Beispiel soll Ihnen aber verdeutlichen, dass wichtige Entscheidungen von mehreren Personen mit unterschiedlichen Interessen getroffen, bzw. beeinflusst werden können.

Ob Sie nun ein Bürohochhaus, einen anderen Schaufelradbagger oder einem Spediteur neue Lastkraftwagen verkaufen, immer haben Sie es mit Menschen und deren unterschiedlichen Interessen zu tun.

Eingangs sagte ich, dass das Ziel der Akquisition ein zufriedener Kunde sein sollte. Viele potentielle Kunden sind allerdings mit dem zufrieden, was sie haben. Das liegt oft daran, dass sie nichts Anderes kennen und sie demzufolge auch nichts vermissen.

Für den Verkäufer heißt das, dass er zuerst Wünsche wecken muss, ehe er den Interessenten zum Kauf animieren kann. Zwischenschritte sind notwendig, ehe der Mann zur Feder greift.

Wie können diese Schritte aussehen?

- Auswahl des Interessenten
- Sammeln von Informationen
- Wahl eines aktuellen 'Aufhängers'
- Besuchstermin vereinbaren
- Wünsche wecken
- Kennenlernen aller Mitentscheider
- Seminar- und Messebesuche anbieten
- Gesprächshierarchie planen.

Je mehr Informationen am Anfang vorhanden sind, je besser können Sie sich vorbereiten. Ist nichts vorhanden, dauert der Angriff länger. Vorbereiten müssen Sie sich immer; vor jedem Brief, Anruf oder Besuch!

Machen wir uns Gedanken über die einzelnen Schritte.

Auswahl

Wünschenswert wäre es schon, wenn man als Vertriebsbeauftragter in eine neue Firma oder Abteilung kommt und der Chef übergibt 20 oder 200 Briefe in denen mitgeteilt wird, dass die Interessenten um Vertreterbesuch bitten. Dann muss man zwar auch auswählen, aber das ist erheblich leichter, als mit dem Branchentelefonbuch beginnen zu müssen. Sechs Richtige im Lotto soll es geben. Ich hatte sie nie!

An Ihrem ersten Arbeitstag werden Sie vermutlich erst einmal herumgereicht: Reisekostenstelle, Kantine, Toilette... Dann setzen Sie sich an Ihren Schreibtisch, atmen tief durch und versuchen, alle vorhandenen Informationen über Kunden und Interessenten zu finden. Irgendwo gibt es immer etwas. (Wenn Sie sich soeben selbständig gemacht haben, ist Ihre Bestandskartei sehr klein.)

Wenn Sie feste Kunden übernehmen, gibt es mit Sicherheit Aufzeichnungen. Beginnen Sie diese zu studieren. Machen Sie sich Notizen je Kunde von allem, was Ihnen auffällt, was widersprüchlich oder unvollständig ist.

Jetzt suchen Sie sich jemand im Unternehmen, den Sie fragen können. Beginnen Sie bei Ihrem fachlichen Vorgesetzten. „Bei der Durchsicht der Unterlagen über Kunde A fand ich folgende Namen und Zahlen. Stimmen diese noch oder können Sie mir helfen, diese zu ergänzen? Wer kann mir weiterhelfen?“

Legen Sie sich, wenn nicht vorhanden, Karteikarten oder PC-Masken an, die Sie mit gesammelten Informationen füllen. Was müssen Sie unbedingt von Ihren Kunden wissen?

- Aktuelle Firmenbezeichnung, Anschrift, Telefonnummer, E-Mail-Adresse.
- Geschäftsform, evtl. Konzernzugehörigkeit.
- Namen, Vornamen und Titel des Geschäftsführers.
- Bisherige fachliche Ansprechpartner.
- Branche, Beschäftigtenzahl, Umsatz, Bonität.
- Welche Produkte sind im Einsatz, seit wann?

Alles sollte ordentlich dokumentiert werden. Spätestens wenn Sie für eine Werbeaktion eine Auswahl treffen müssen, helfen diese Zusatzinformationen.

Sollten Sie in den Unterlagen und bei Ihren Befragungen nicht den gewünschten Erfolg haben, hilft nur die alte "Ochsentour", das Telefonbuch:

Anruf bei der Vermittlung der Firma. *„Mein Name, Vorname, ich bin neu bei Firma SEMIGO. Ich habe einige wenige Fragen und bitte Sie, mir zu helfen. Stimmen folgende Angaben noch?“ Zum Schluss noch: „Mit wem habe ich gesprochen? Meyer mit Y? Frau Meyer, Sie haben mir sehr geholfen (ich werde Sie in mein Nachtgebet einschließen)“.*

Lächeln Sie dabei! Auch wenn Sie meinen, dass Ihr Gesprächspartner das nicht sieht, ein nettes Lächeln hört man an der Stimme! „Wenn ich weitere Frage haben sollte, darf ich Sie wieder ansprechen, oder an wen wende ich mich dann?“ Lassen Sie sich auf keinen Fall gleich Weiterverbinden! Erst alle Informationen ordentlich notieren.

Wenn alles halbwegs komplett ist, gehen Sie daran, Ihre erste Besuchstour bei Ihren Altkunden zu planen. Kein Besuch ohne Voranmeldung (s. Folgekapitel) ! Der Besuchte könnte sonst meinen, dass Sie keine Achtung vor seiner Zeitplanung haben.

Noch besser wäre vorher ein Brief Ihrer Geschäftsleitung an Ihre Kunden. Das wertet Sie auf und zeigt dem Kunden, dass Ihre Firma Wert auf eine gute vertriebliche Betreuung legt. Dieser Brief sollte folgende Sequenzen haben:

Anschrift mit Namen und Vornamen des wichtigsten Ansprechpartners.

betr. Betreuung unserer Kunden.

Zufriedenheit aller Kunden ist sicher ein Ziel, das wir gemeinsam haben. Die persönliche Betreuung Ihres Hauses lag bisher in den Händen unseres Mitarbeiters Knut Gehweg. Er hat andere Aufgaben übernommen. Wir danken ihm.

Die Betreuung Ihres Hauses übernimmt ab sofort Herr Lars Höflich, Tel. –Nr. In den nächsten Tagen wird Sie Herr Höflich anrufen und um einen Gesprächstermin bitten, damit er sich Ihnen persönlich vorstellen kann.

Mit freundlichem Graus.

Große Gedanken über Gesprächsinhalte müssen Sie sich vor dem Erstbesuch eines Kunden nicht machen. Es genügt, wenn **Sie**, der Neue, den alten Kunden kennen lernen wollen, damit **er** Sie kennt.

Einige Fragen sollten Sie allerdings unbedingt parat haben:

„Sie sind bereits seit 1298 unser Kunde. Wie war das damals, als Sie sich für unser Produkt entschieden haben?“ „Sind Sie zufrieden?“ „Was machen Sie damit?“ „Wie setzen Sie es ein?“

Übrigens: Ehe Ihre Visitenkarten nicht fertig sind, können Sie nicht losmarschieren. Besonders am Anfang einer Tätigkeit benötigt man diese Kartons täglich.

Die Auswahl der Interessenten ist wesentlich aufwendiger in Bezug auf die Vorbereitung! In der freien Zeit zwischen Ihren Antrittsbesuchen bei den 'Altkunden, bauen Sie sich eine Interessentendatei auf oder komplettieren diese.

Anschriften kann man auch von der Industrie- und Handelskammer oder von Adressverlagen (auch Telecom) bekommen. Bei letzteren ist Vorsicht geboten, was die Qualität der Anschriften, Branchen, Telefonnummern und Umsatzzahlen angeht. Vor 20 Jahren waren bis zu 30% Schrott (Man zahlt ja pro Adresse, also erhält man viele).

Wenn Sie diesen Weg gehen müssen, kein Call-Center chartern können und keinen Vertriebsassistenten haben, der Ihnen diese Arbeit abnimmt, bleibt Ihnen nichts Anderes übrig, als besagte Ochsentour. Alle Anschriften müssen angerufen werden. Stimmen Adressen, Branchen, Größenklassen und Namen?

Das ist eine reine Fleißarbeit, die gemacht werden muss. Die Unterlagen über das Interessentenpotential müssen stimmen, sonst sind sie nutzlos. Dabei könnte diese zeitraubende Arbeit auch jemand machen, der nur 1/5 von Ihnen verdient. Aber das sehen manche Chefs leider selten ein.

Die Alternative ist: Weg mit den Anschriften in den Müll und vor dem Telefon warten bis sich jemand meldet! Aber nicht einschlafen!

Wenn es Ihnen gelingen sollte, schnell persönliche Kontakte zu Ihren Kunden aufzubauen, können Sie diese Personen natürlich fragen: "Sie kennen doch sicher andere Unternehmen in Ihrem Dorf und in der Branche, die ich mit unseren Produkten beglücken kann. Wer fällt Ihnen da ein?"

Wichtig für Ihre Datei sind Angaben über Konkurrenzprodukte, die dort im Einsatz sind. Diese erhalten Sie jedoch selten präzise von der Telefonvermittlung („*wir haben eine IBM, das Modell weiß ich nicht*“). Aber Sie erfahren den oder die Namen mit Durchwahlnummern der für Sie in Frage kommenden Entscheidungsträger.

Lassen Sie sich nicht gleich verbinden! **Ihn** interessiert Ihre Interessentendatei überhaupt nicht. **Er** ist dort der Fachmann und **ihm** müssen Sie schon einen 'Aufhänger' bieten.

Wenn Sie alle zur Verfügung stehenden Adressen überprüft haben, geht es in die nächste Runde. Jetzt gilt es festzustellen, wer von diesen Adressen für Ihr Produkt irgendwann einmal in Frage kommt.

Dazu müssen Sie Informationen über die dort eingesetzten Konkurrenzprodukte deren Vertragslaufzeiten, der Auslastung oder den Abschreibungslaufzeiten haben. Dieses gilt es nun zu erfragen. (s. Telefonieren)

Nur wenn Sie wissen, ob in absehbarer Zeit eine Entscheidung ansteht, sollten Sie diesem Interessenten höchste Priorität Ihrer knapp bemessenen Zeit einräumen. Die Interessenten, die wir suchen, nennen wir A-Interessenten.

Damit ist bereits das Wichtigste zum Thema Auswahl gesagt: Sie müssen rechtzeitig vor dem Termin einer anstehenden Entscheidung eingreifen können. Das können Wochen oder wenige Monate sein. Selten läuft die 'heiße Phase' der Entscheidungsfindung über Jahre.

Das soll nicht heißen, dass sich ein Entscheidungsprozess nicht über Jahre hinziehen kann. Solchen Interessenten geben wir die Klassifizierung **B** (wie **B**ehörden). Zu ihnen halten wir Kontakt, rufen sie einmal im Monat an und besuchen sie gelegentlich. Aber die **A**-Interessenten erfordern unsere ganze Konzentration!

Gelegentlich kommt es vor, dass Sie herausfinden, dass sich mehrere Interessenten zum gleichen Zeitpunkt entscheiden wollen. Beliebte Zeitpunkte sind der Jahresschluss oder die beginnende Urlaubssaison. Nach welchen Kriterien vergeben Sie in solchen Situationen Ihre Prioritäten?

Die niedrigste Priorität hatten bei mir Unternehmen, die zu einem auswärtigen (Mutter-) Konzern gehörten, der in der Zentrale ein Konkurrenzprodukt eingesetzt hatte. Warum? Selbst wenn mein Angebot erheblich günstiger ausfallen würde, so kann ich die Entscheidung für mein Produkt am Ende selten beeinflussen, weil wichtige Entscheidungen der 'Töchter' von der Zentrale absegnet werden müssen. Und dort saß jemand, an den **ich** selten herankam.

Mittlere Priorität hatten bei mir Firmen, bei denen mein Fachwissen über die Branche nicht so ganz sattelfest war oder bei denen es mir nicht gelungen war, einen persönlichen Kontakt aufzubauen.

Höchste Priorität hatten abschlusswillige Interessenten, mit denen der menschliche Kontakt gut war. Dabei hatte die Höhe des Auftrags eine untergeordnete Rolle gespielt. Hauptsache, es war ein Neukunde! Denn je höher das Auftragsvolumen, desto mehr Mitbewerber kämpfen - meist mit Sonderkonditionen.

Von den **B**-Interessenten benötigen Sie mindestens fünfmal mehr, als von **A**-Interessenten, denen Ihre volle Aufmerksamkeit gilt. In der Endphase der Entscheidung habe ich 50% meiner Tageszeit den **A**-Interessenten gewidmet. Ich wollte diesen Auftrag! Nichts durfte schiefgehen! Ich musste auf alles vorbereitet sein. Wie bei einem Schachspiel mussten mehrere Züge im Voraus bedacht werden. Wenn ich diesmal den Auftrag nicht bekam, musste ich erfahrungsgemäß wieder 5 Jahre warten.

Wir haben bereits festgestellt, dass Adressdateien, die nicht stimmen, nichts nutzen. Nun könnte es ja sein, dass Sie bei einer großen Firma anfangen, die über gewaltige Datenbestände verfügt. Da mehrere Abteilungen mit diesen Beständen arbeiten, können Sie annehmen, dass Karteileichen eher entfernt sind, als bei Adressverlagen.

Da Sie sowieso nicht kurzfristig tausende von Adressen anrufen können, bleibt manchmal nur ein Mailing um heraus zu finden, ob sich jemand in der Entscheidungsphase befindet.

So eine Briefaktion ist, als wenn Sie im See angeln; wenn Sie Glück haben, beißt einer an. Diese Aktion muss die Ausnahme sein. Sie kommen mittelfristig nicht umhin, alle Adressen anzurufen und diese den 3 Klassen zuzuordnen.

Begründung: Wenn die Adressen keinen Ansprechpartner haben, müssen Sie diese an die „Geschäftsleitung“ richten und den Brief mit „sehr geehrte Damen und Herren“ einleiten. Das ist nicht gut! Bei mir landen die meisten dieser Briefe ungelesen im Papierkorb, weil sich der Absender nicht die Mühe gemacht hat, mich persönlich anzuschreiben. Sie können daher sogar Schaden anrichten! Daher ist so eine Mailing-Aktion immer eine Ermessensfrage.

Wenn aber doch so eine Briefaktion gestartet werden soll, dann suchen Sie sich gute, aktuelle 'Aufhänger'. Das könnte die Ankündigung von neuen Produkten oder eine beginnende Fachmesse sein, auf der Sie vertreten sind. Darüber hinaus sollten Sie erwähnen, dass Sie ab sofort zuständig sind und wie man Sie erreichen kann.

Nochmals: Normalerweise schreibt man an eine überprüfte Anschrift mit einem Namen als Ansprechpartner. In diesem Schreiben erwähnt man ein oder zwei 'Aufhänger' und kündigt für die nächsten Tage einen Telefonanruf an.

Bei der Auswahl der Ansprechpartner gibt es unter Verkäufern seit ewigen Zeiten den gleichen Streit: fange ich in der Firmenhierarchie 'oben' oder 'unten' an. Bei diesem Streit gibt es keinen eindeutigen Gewinner. Im Zweifelsfall fängt man in der Mitte an.

Eines ist allerdings klar, wenn **Sie** nicht sehr selbstbewusst sind, wenn Sie 'Angst vor großen Tieren' haben, sollten Sie 'oben' (Inhaber, Vorstand, Geschäftsführer) auf keinen Fall beginnen.

Außerdem sollte man von seinem Produkt und dessen gutem Einsatz in der Firma absolut überzeugt sein. Man sollte sich darüber im Klaren sein, dass sich die 'unteren' Mitarbeiter übergangen fühlen. Diese wissen immer, wie es nicht geht, wenn man von 'oben' kommt. Daher geht man ein hohes Risiko ein.

Andererseits ist es, je nach Führungsstil in dem Unternehmen so, dass man die Akquisitionsbemühungen erheblich abkürzen kann, wenn der Entscheider von Ihnen und Ihrem Produkt überzeugt ist.

Wenn Sie beispielsweise in Ihrem Golfclub den Vorstand oder Inhaber eines Unternehmens kennen lernen und ihm nebenbei sagen, dass ein Herstellerwechsel genau das ist, was ihn noch mächtiger oder reicher macht, wird er Ihnen die Türen nach unten öffnen und sie kommen schneller ans Ziel.

Wenn er intern sagt: "Ich will, dass Sie das Angebot dieses Mannes ernsthaft prüfen", werden die meisten Mitarbeiter in dem Unternehmen nicken. Wenn Sie dann die sachlichen Voraussetzungen mit den Abteilungsleitern besprechen, liegt es an Ihrem Einfühlungsvermögen, diese mit in Ihr Boot zu ziehen.

Beginnen Sie umgekehrt bei der untersten Fachabteilung mit Ihren Verkaufsbemühungen und es gelingt Ihnen nicht, diese zu überzeugen, sind Sie gleich aus dem Rennen. Gründe für ein schnelles 'Aus' gibt es immer. Der wahre Grund wird äußerst selten genannt.

Egal, was Sie verkaufen, immer bedeutet Ihr Angebot für den Mitarbeiter, dass er seine Gewohnheiten umstellen muss. Besonders **er** muss hinzulernen.

Je älter er ist, je länger er mit dem Produkt Ihres Mitbewerbers arbeitet, je schwieriger wird es für Sie, ihn von einem Herstellerwechsel zu überzeugen.

Warum sind Sie, wenn er ablehnt, für die nächsten Jahre aus dem Rennen? Weil Sie nach seiner (fachlichen) Ablehnung nicht eine Etage höher gehen können ohne zu sagen: „Ihr Mitarbeiter ist doof, faul oder will nicht!“

Selbst wenn Sie bei dem nächsthöheren Hierarchen einen Termin bekommen sollten, wird er normalerweise seinen Untergebenen zu dem Gespräch dazu bitten.

Wie ein Terrier wird dieser dann ihr Angebot auseinander nehmen! Er ist 'stinksauer', weil Sie seinen ablehnenden Bescheid nicht akzeptiert haben. Da er fürchtet, dass Sie ihn schlecht machen wollen, ist er Ihnen feindlich gesinnt.

Mit fachlichen Argumenten können Sie ihn jetzt nicht mehr überzeugen. Und der Vorgesetzte wird seinem ablehnenden Mitarbeiter in den meisten Fällen mehr glauben, als einem Betriebsfremden.

Das Gleiche kann Ihnen zwar auch passieren, wenn Sie 'von ganz oben' nach 'unten' kommen, ist aber nicht sehr wahrscheinlich, denn dann fürchtet der Mann seine Entlassung!

Gelingt es Ihnen, den 'unteren' Mitarbeiter zu überzeugen in dem Sie ihm die Angst vor einer Umstellung nehmen, müssen sie noch zwei oder drei weitere und höhere Hierarchen einzeln überzeugen. Mit ungewissem Ausgang.

Dann wissen Sie noch immer nicht, ob derjenige, der seine Unterschrift unter diesen wichtigen Vertrag setzen soll, mit Ihrem Wettbewerber im gleichen Club Tennis spielt und persönliche Präferenzen hat.

Wichtige Entscheidungen werden manchmal 'aus dem Bauch' und nicht mit dem 'Kopf' getroffen. Begründen kann man jede Entscheidung!

Nur noch eines: Die 'Oberbosse' haben oft mehr Zeit, wenn sie etwas interessiert, als man gemeinhin annimmt. Das liegt daran, weil die meisten Entscheidungen 'unten' gefällt werden und nach oben nur noch zur Unterschrift gelangen. Ich bin davon überzeugt, dass 'die Luft dort oben dünn ist' und solche Chefs sich über ehrliche, aufrichtige Anerkennung genau so freuen, wie wir.

In meinem Beruf habe ich viele "große Tiere" kennengelernt und festgestellt, dass sie alle wie normale Menschen reagieren; viel menschlicher, als man allgemein annimmt. Deshalb sollte man keine Angst vor einem Zusammentreffen mit solchen Entscheidern haben.

Es ist also kaum möglich, Ihnen einen eindeutigen Rat zu geben, wie Sie vorgehen sollen. Beginnen Sie im Zweifel in der Mitte, also auf der Prokuristenebene. Lassen Sie sich zur Fachebene hinunter reichen; gleichzeitig versuchen Sie den Chef kennen zu lernen!

Den Ausweg, den ich in solchen Fällen als Einstieg gelegentlich versucht habe, ist die Präsentation des Produktes (nicht des Angebotes). Dieses bot ich dem höchsten Boss, den ich erreichen konnte, an. Ich bat ihn, einige Mitarbeiter seiner Wahl hinzu zu bitten.

Da die Vorbereitung einer Präsentation immer zeitaufwendiger ist, als ein normales Gespräch, sind solch einem Einstieg in die Akquisition zeitliche Grenzen gesetzt. Der Vorteil liegt aber darin, dass der 'Chef' einlädt und die Mitarbeiter nicht genau wissen, ob er Ihr Produkt will, bzw. wie Sie zu ihm persönlich stehen. Demzufolge werden sich die meisten Mitarbeiter mit einer Ablehnung (vorerst) zurückhalten.

Zusammenfassung:

- Ordnen Sie Ihren Interessenten drei verschiedene Prioritäten zu. Die Klasse C bekommt gelegentlich einen Brief mit allgemeinen Produktinformationen.
- Klasse B erhält einen Kontakt je Monat und den wenigen A-Interessenten gilt die ganze Aufmerksamkeit. Da sollte alles stimmen, speziell der Kontakt auf der persönlichen Ebene.
- Zwischendurch gilt es auch noch, Kontakt zu den 'Alt' -Kunden zu halten, damit diese zufrieden bleiben. Das erinnert an die alte Scherzfrage:
„Wozu hat der Tag 24 Stunden und dann noch die lange Nacht?“

Telefonieren

Können Sie dieses Kapitel nicht überschlagen? Telefonieren kann doch jeder, seit Kindertagen!

Wenn Sie jemanden nicht sonderlich mögen, sprechen Sie dann locker und entspannt oder versuchen Sie, das Gespräch kurz zu halten? Wenn jemand sagt: *“Sie **müssen unbedingt**“* Reagieren Sie dann auch ablehnend? Denken Sie nicht, dass Sie selbst bestimmen, was Sie müssen und was nicht?

Wenn Sie Ihr Gesprächsteilnehmer ständig mit falschem Namen anredet, hat er Ihre Sympathie?

Wenn Ihnen Ihr Gesprächspartner in jedem dritten Satz sagt: *“Also ganz ehrlich“*, drängt sich da nicht die Frage auf: Normalerweise lügt er?

Damit will ich sagen, dass oft kleine, unbeabsichtigte Fehler am Anfang darüber entscheiden, ob Sympathie oder Antipathie entsteht. Wenn Ihr Gesprächsteilnehmer Sie unsympathisch empfindet, dann können Sie sich auf den Kopf stellen, Sie werden kein Geschäft machen!

Deshalb ist es so wichtig, dass man besonders am Anfang einer Akquisition keinen Fehler macht. Ein Telefongespräch ist meistens der erste persönliche Kontakt zu Ihrem künftigen Kunden!

Ehe Sie zum Hörer greifen, legen Sie Papier und Schreiber bereit. Schreiben Sie zuoberst die Telefonnummer, die Firma und den Namen des Ansprechpartners darauf. Nun wählen Sie einen ‘Aufhänger’ aus und notieren ihn ebenfalls.

Warum? Nun, es kommt doch häufig vor, dass ein gewünschter Teilnehmer nicht, vielleicht erst am nächsten Tag, erreichbar ist. Dann arbeitet man den nächsten Zettel ab und man hat eine Erinnerung daran, wen und warum man noch anrufen wollte. Gängige ‘Aufhänger’ für einen telefonischen Erstkontakt sind beispielsweise:

- Termin einer Fachmesse, auf der Sie anwesend sind,
- Veranstaltungen oder Seminare,
- Schriftliche Anfragen nach Produktinformationen,
- Seine Zeitungsanzeige (Stellengesuche) vom .. ,
- Empfehlung eines Ihrer Kunden,
- Ankündigung neuer Produkte/Dienstleistungen,
- Ihr Wunsch nach persönlichem Kennenlernen.

Nachdem Sie festgelegt haben, welche Abteilung bzw. wen Sie ansprechen wollen und welchen ‘Aufhänger’ Sie wählen, notieren Sie sich noch das Wort Termin ? .. Warum? Weil es das wesentliche Ziel Ihres ersten Anrufes sein sollte, einen Termin zu einem persönlichen Gespräch zu vereinbaren.

Kleine Anmerkung zur Wahl des Ortes an dem Sie sich treffen wollen: Der Interessent fühlt sich bei sich zu Hause sicher. Hier bestimmt er. Hier kann er jederzeit ein Gespräch abbrechen.

Auf Messen oder Ausstellungen sich zu verabreden, ist üblich; obwohl ihm ein gewisser Verkaufsdruck bekannt ist und er nur Gastrecht genießt. Messen sind für ihn also 2. Wahl.

Sollte Ihr Gesprächspartner gleich einem Besuch in **Ihrem** Hause zustimmen, gibt es für mich nur 3 Gründe:

1. Er hat sehr starkes Interesse an Ihrem Produkt,
2. Er ist sehr, sehr selbstbewusst, aber nicht abgeneigt,
3. Seine Firma erscheint ihm nicht vorzeigbar bzw. er will etwas besprechen (z.B. sein Firmenwechsel), das geheim bleiben soll.

Ein Verkaufsabschluss ab einer gewissen Größenordnung ist ohne persönlichen Kontakt nicht möglich! Die Gesprächspartner müssen sich zumindest nicht unsympathisch sein.

Das Angebot sollte beiden, besonders dem Kunden, von Nutzen sein. Daraus folgert: Sie müssen bei dem Interessenten, den Sie am Telefon haben, eine gewisse Erwartungshaltung aufbauen, damit er bereit ist, sich mit Ihnen zu treffen.

Wie könnte nun so ein erstes Telefonat zwischen Ihnen und einem Ihnen unbekanntem Mitarbeiter eines potentiellen Interessenten ablaufen?

Ich bin mir durchaus bewusst, dass Beispiele 'hinken'. Andererseits machen Beispiele dem Leser besser deutlich, was gemeint ist.

Im Folgenden bin ich ein Verkäufer, der Software für die Produktionssteuerung anbietet. Mögliche Hintergrundüberlegungen der Teilnehmer setze ich in Klammern.

Ich wähle die Nummer der Vermittlung und hoffe, dass ich mir nicht lange die heute übliche Aufzeichnung: „Alle Plätze sind besetzt...“ anhören muss. Die Telefonistin meldet sich mit dem Firmennamen. „Guten Tag, Frau Muster, mein Name ist Werner, Werner wie der Vorname, vom Softwarehaus Ibeem. Vor einigen Wochen nannten Sie mir Herrn Kruse als Ansprechpartner für EDV. Könnten Sie mich mit ihm verbinden?“

„Kruse!“ „Guten Tag Herr Kruse, mein Name ist Werner, Ralf Werner, wie der Vorname, vom Softwarehaus Ibeem. Frau Muster nannte mir Sie als Ansprechpartner für alle Fragen in Bezug auf EDV. Ist das richtig? (Frau Muster hätte sich irren können. Außerdem hebe ich seine Bedeutung hervor).

„Das ist nicht ganz richtig. Ich kümmere mich seit Jahren um den Programmablauf und die Programmierung. Um neue Dinge kümmert sich jetzt der Junior!“

(Achtung, Vorsicht! Herr Kruse hat vermutlich seit vielen Jahren die EDV aufgebaut und verfügt über die größte Erfahrung im Detail. Ohne oder gegen ihn läuft nichts! Wenn ich jetzt sage, er möge mich bitte mit dem Entscheider, dem Junior, verbinden, dann habe ich den ersten Feind. Andererseits sagt mir meine Verkaufserfahrung, dass jemand, der neu eine Aufgabe übernimmt, sich profilieren muss. Das kann der Junior nicht mit der 'handgestrickten' Software von Herrn Kruse, die er im Detail gar nicht kennen kann. Ich muss also an den Junior herankommen, ohne Herrn Krause zu verärgern).

„Herr Kruse, ich wollte Sie fragen, ob Sie planen, zur CeBit-Fachmesse zu kommen und ob wir uns dort treffen können?“ Pause! „Ich weiß noch nicht, ob ich hier wegkomme, wahrscheinlich kommt der Junior!“

„Herr Kruse, wir werden auf dieser Messe eine neue Version von Programmen zur Fertigungssteuerung vorstellen. Darf ich Ihnen eine kurz gefasste Vorabbeschreibung dieser Software zuschicken?“ -Pause-. (Er denkt vermutlich: Schaden kann es ja nicht, wenn ich vorab informiert bin. Wer weiß, was der Junior vorhat, daher antwortet er betont gleichgültig:)
„Können Sie ja machen!“

„Herr Kruse, darf ich Sie um Ihren Vornamen bitten?“ „Karl“. „Herr Kruse (ich wiederhole immer wieder seinen Namen. Jeder Mensch liebt seinen Namen), ich schicke Ihnen gleich morgen eine Vorabbeschreibung. Würden Sie mir noch verraten, welches EDV-Modell Sie im Einsatz haben?“ -Pause- „Wir haben eine /33 mit 20 Terminals!“ (Jetzt weiß ich, dass mein Produkt für ihn von Interesse sein müsste.)

„Herr Kruse, wenn Sie es doch noch zeitlich ermöglichen könnten zur CeBit zu kommen, bitte fragen Sie an der Standinformation nach mir, man ruft mich dann aus. Haben Sie vielen Dank für dieses Gespräch!“ (Jetzt warte ich unbedingt noch so lange, bis er zuerst aufgelegt hat. Das tue ich aus Höflichkeit, aber auch deshalb, weil er im letzten Moment doch noch irgend etwas sagen möchte).

Noch am gleichen Tag schreibe ich an:

Firma Nixdoof

z.Hd. Herrn Karl Kruse.

betr. Neue Software für Fertigungsunternehmen auf der CeBit.

Sehr geehrter Herr Kruse,

wir danken Ihnen für das Telefongespräch am 17.5. zwischen Ihnen und unserem Herrn Werner.

Vereinbarungsgemäß übersenden wir Ihnen als Anlage eine kurze Vorabinformation unserer neuen Software für Fertigungsbetriebe.

Sollten Sie es doch noch zeitlich ermöglichen, vom 2.2. bis 9.2. erreichen Sie Hr. Werner in Halle 1 Stand A 27. MfG.

Nach spätestens einer Woche rufe ich wieder die Telefonistin, Frau Muster, an. Ich will wissen, ob der Brief angekommen ist und ob ihn außer Herrn Kruse noch jemand gelesen hat.

Warum diese Neugier? Wenn sich herausstellt, dass auch andere den Briefinhalt kennen, kann mir dieses Wissen in meiner künftigen Strategie helfen.

Warum frage ich die Telefonistin, Frau Muster? Weil ich festgestellt habe, dass es in mittelgroßen Firmen oft keine hauptberufliche Telefonvermittlung gibt.

Diese Tätigkeit wird meist von einer Frau ausgeführt, die hauptamtlich im Sekretariat arbeitet. Wenn dies der Fall ist, weiß Frau Muster Bescheid, wer die Post öffnet, und wer sie liest. Unterschätzen Sie nie den Einfluss, den eine Telefonvermittlung hat, er ist größer, als man annimmt!

„Frau Muster, letzte Woche habe ich mit Herr Kruse telefoniert. Er wusste noch nicht, ob er zur CeBit kommen kann“. -Pause-. (Sie könnte ja sagen, „ja ich weiß“, dann frage ich sie weiter. Aber sie sagt leider nichts.) „Herr Kruse sagte, dass der Junior voraussichtlich zur CeBit kommt. Ich möchte auch ihn einladen. Können Sie mir seinen Titel und den Vornamen nennen?“

Ich wiederhole, während ich schreibe, langsam den Vornamen. „Können Sie mich rasch mit ihm verbinden oder gibt es eine Zeit, die günstiger ist?“ (Telefonvermittlungen wissen mehr, als die Chefs ahnen). Frau Muster stellt durch.

„Guten Tag Herr Nixdoof. Mein Name ist Werner. Ralf Werner vom Softwarehaus Ibeem. Werner, wie der Vorname.

Letzte Woche sprach ich mit Ihrem Mitarbeiter, Herrn Kruse. Er sagte mir, dass Sie, Herr Nixdoof, voraussichtlich zur CeBit kommen. Haben Sie schon einen bestimmten Tag geplant?“ -Pause - (Ich unterstelle, dass er kommen wird.) „Ja, voraussichtlich Dienstag!“

„Herr Nixdoof, unser Haus stellt eine neue Programmversion zur Fertigungssteuerung vor, die auch für Serienfertiger geeignet sein wird.“ -Pause- „Ja, ich habe davon gehört!“ (Achtung, er hat den Brief an Herrn Kruse gelesen. Prima! Ich kann mir alles Weitere über unser Produkt ersparen.)

„Herr Nixdoof, können wir uns zu einer bestimmten Zeit bei uns auf dem Stand in Halle 1 verabreden? (schnell weiter) das hat den Vorteil, dass ich für Sie ein Vorführtterminal reservieren kann und Sie sich einige Dinge in Ruhe anschauen können. Um wie viel Uhr wäre ein Treffen möglich?“

Er nennt 10 Uhr, wir verabschieden uns. Ich sage noch, dass ich mich auf ein Kennenlernen sehr freue und warte, bis er zuerst aufgelegt hat.

Aus der Uhrzeit 10 Uhr kann ich schließen, dass er unseren Stand zuerst besuchen wird, dass er vermutlich überhaupt keine anderen festen Termine hat. Das signalisiert mir starkes Interesse!

Was jetzt kommt, ist bekannt. Ich schreibe noch am gleichen Tag und bestätige den Termin. Schließlich hat ein Junior immer einen Senior über sich und der soll wissen, dass sich in Sachen EDV-Software etwas bewegt.

Als freundliche Geste kopiere ich den Hallenplan, markiere unseren Stand, hefte meine Visitenkarte daran und schreibe handschriftlich Standnummer, Datum und Uhrzeit darauf. Dann lege ich noch ein Exemplar der Vorabinformation bei.

Zusammenfassung

- Bereiten Sie jedes Telefongespräch vor. Klären Sie möglichst vorher, mit wem sie sprechen wollen. Wählen Sie vorher einen 'Aufhänger'.
- Verlassen Sie sich nicht auf Ihren Einfallsreichtum nach dem Motto: Mir fällt immer etwas ein, wenn jemand am Apparat ist.
- Wiederholen Sie mehrfach seinen Namen und sorgen Sie mit einer 'Eselbrücke' dafür, dass er Ihren Namen behält.

- Seien Sie immer offen und ehrlich. Vergessen Sie nie das Ziel Ihres Anrufes: Eine Terminvereinbarung!
- Stellen Sie Fragen, wer fragt, behauptet nicht! Machen Sie Pausen, damit er reden kann.
- Warten Sie, bis Ihr Partner zuerst den Hörer aufgelegt hat.
- Auch wenn alles klar ist, bestätigen Sie Vereinbarungen schriftlich. Wenn es eilt, dann handschriftlich per Fax. Das kostet zwar Zeit, macht aber den Eindruck, dass Sie ihn sehr wichtig nehmen.

Besuchsvorbereitung

Gemeint ist der erste Besuch bei einem neuen Gesprächspartner. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie bereits mit anderen Mitarbeitern des gleichen Unternehmens Kontakt hatten.

Ähnlich, wie beim ersten Telefonkontakt zu einem Interessenten, läuft der erste Besuch ab. Nur ist alles umfangreicher. Speziell die Vorbereitung.

Vom Verlauf des ersten Besuchs hängt es ab, ob Sie sich weiter in Richtung Auftrag bewegen, oder ob Ihre nächsten Auftritte nur noch "Alibi-Funktion" haben. Damit ist gemeint, dass oft schon beim ersten Besuch eine Vorentscheidung fällt. Um aber anderen gegenüber behaupten zu können: "Ich habe intensiv mit drei Herstellern verhandelt, ehe ich mich für Fabrikat 'Asterix' entschieden habe" ,behält der Kunde meist einen oder zwei Mitbewerber bis zum Schluss bei, obwohl er diese innerlich bereits abgeschrieben hat.

Wie reise ich an? Flug buchen, Bahnfahrkarte besorgen, Auto tanken oder mieten. Fahrzeiten inklusiv Zeitpuffer ermitteln. 'Pünktlichkeit ist die Höflichkeit der Könige'! Sorgen Sie dafür, dass Sie unter keinen Umständen zu spät kommen!

Wenn Sie zu früh ankommen, warten Sie draußen im Wagen oder, ohne Auto, am Empfang. Gehen Sie erst 2 Minuten vor der vereinbarten Zeit hinein bzw. lassen sich anmelden. Wenn dem Partner ein früherer Termin recht ist, wird er Sie schon vorher hineinbitten.

Sollten Sie nachweisbar in einen Stau geraten sein und Ihre Pufferzeit reicht nicht aus, rufen Sie unbedingt per Handy an, auch wenn es nur 10 Minuten sein sollten. Bleiben Sie bei der Wahrheit. Wenn es kein Stau war, dann sagen Sie das auch nicht! Er könnte erfahren, dass dies nicht gestimmt hat.

Wenn Sie dann verspätet ankommen, zwingen Sie sich einige Sekunden zur Ruhe. Sie sind automatisch in der Defensive und haben schlechte Karten. Denn der Interessent hat sich ja auch diesen Termin freigehalten! Entschuldigen Sie sich auch wegen 10 Minuten!

Machen Sie sich auch Gedanken über Ihr Äußeres. Sie haben Ihre Kleidung dem Alter und dem Rang Ihres Partners entsprechend gewählt; je älter und höher im Rang, je konventioneller die Kleidung.

Zusammenfassung

- Der erste Besuch ist der erste Eindruck, den man nicht vermasseln darf!
- Kleiden Sie sich nach Alter und Rang Ihres Gesprächspartners.
- Sorgen Sie unter allen Umständen dafür, pünktlich zu sein. Pünktlichkeit ist die Höflichkeit der Könige!
- Wenn Sie absehen, dass Sie sich verspäten, rufen Sie per Handy an. Bleiben Sie unbedingt bei der Wahrheit! Sagen Sie nicht: "*Ich stand im Stau*", wenn es nicht stimmt, sagen Sie: "*Ich bin aufgehalten worden!*"
- Wenn Sie zu früh kommen, warten Sie draußen. Ein zu frühes Erscheinen bringt die Zeitplanung Ihres Gesprächspartners durcheinander. Er empfindet es als Unhöflichkeit.

Gesprächsvorbereitung

Alles was Sie über das Unternehmen an Unterlagen und Daten haben oder über einzelne Personen wissen, sollten Sie sich durchlesen und einprägen. Daraus ergeben sich automatisch Fragen, die sie sich stichwortartig auf einen Zettel schreiben sollten.

Ist die vorhandene Dokumentation umfangreicher, dann ist sie meist veraltet. Sie können sich also nicht auf die vorgefundenen Unterlagen verlassen. Aber mit wenigen Fragen können Sie wieder aktuell sein. Sollten Sie einen Mitbewerber aus der Branche kennen, können Sie leicht weitere Fragen vorbereiten.

Je mehr Sie vor dem Gespräch von der Firma wissen, je leichter fällt es Ihnen, sich in die Lage Ihres Gegenübers zu versetzen. Wenn Sie halbwegs denken wie er, gelingt es Ihnen schneller, ihn positiv zu motivieren. Sie verlieren das Verkäuferimage, wenn sie sich selbst verkaufen.

In einem Basar werden Sie angesprochen: *“Du kaufen Uhr, echt Gold...“*. In einem Kaufhaus betrachten Sie Uhren und die Verkäuferin sagt: *“Ein schwarzes Ziffernblatt zu Ihrer Haut...“*. Der erste will klar verkaufen, die Verkäuferin will mich zum Kauf motivieren. Das ist ein feiner Unterschied.

Wenn Sie nur ein einziges Produkt ohne Varianten verkaufen können, weil Ihre Firma nichts Anderes herstellt, genügen sehr wenige Fragen. Ihre Erfahrung sagt Ihnen, ob der Interessent Ihr Produkt benötigen kann. Das ist aber nicht die Regel.

Natürlich kann man versuchen den Wunsch zum Kauf von Dingen zu wecken, die wenig Nutzen für den Kunden haben. Aber dann müssen Sie damit rechnen, dass man Ihre Aufrichtigkeit anzweifelt. Sie kennen den alten Witz, wo der Vertreter die 2 Kühe in Zahlung nimmt um eine Melkmaschine zu liefern.

Man kann durchaus raten, 200 qm zu mieten, obwohl 80 qm Bürofläche ausreichend sind. Dafür kann es gute Gründe geben. Aber einen Sattelschlepper für einen einzigen Umzug würde ich nicht zum Kauf anbieten.

Zurück zu dem Zettel mit Fragen. Ordnen Sie diese und schreiben sie diese stichwortartig leserlich auf einen neuen Zettel. Dieses Blatt nehmen Sie mit zu Ihrem Erstgespräch.

Sie können es offen neben Ihren Notizblock auf den Tisch legen. Keine Angst, dass Ihr Gegenüber es Ihnen verübelt, wenn Sie gelegentlich darauf schauen. Er erkennt in Ihnen jemand, der sich vorher Gedanken gemacht hat. Und das ist Balsam für seine Seele. Nur sollte der Zettel ordentlich aussehen. Wenn Ihre Handschrift schlimmer als die Ihres Hausarztes sein sollte, dann tippen Sie die Fragen vorher ab.

Mir ist bei einem Kunden allerdings ein einziges Mal folgendes passiert: Ich wusste, dass ich noch eine wichtige Frage nicht gestellt hatte und blickte eine Sekunde zu lange auf meinen ‘Spickzettel’. Mein Gegenüber langte über den Konferenztisch mit den Worten: “Geben Sie mal her, was haben Sie denn da noch zu stehen!” Zack war ich den Zettel los! Ich hätte mich sehr geschämt, wenn er unordentlich und mit Männchen bemalt gewesen wäre.

Manchmal gibt es auch eine Unterbrechung einer Sitzung und jemand kann vielleicht in der Pause seine Neugierde nicht bezwingen. Was soll's. Stehen nur Fragen darauf, ist alles ordentlich, können Sie den Zettel offen liegen lassen.

Zusammenfassung:

- Bereiten Sie sich auf das Erstgespräch intensiv vor.
- Notieren Sie Ihre Fragen stichwortartig, geordnet, und leserlich auf einem Zettel.
- Versuchen Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers zu versetzen, dann fällt es leichter, interessante Fragen zu notieren.
- Fragen Sie, haben Sie keine Angst, Sie zeigen Interesse an ihm !

Fragen und Schweigen

Bevor wir in unserem Ablauf das erste Mal endlich lebhaftig vor dem Interessenten stehen, ist es sicherlich angebracht, sich mit einem guten Gesprächsablauf zu beschäftigen.

Weil dazu Fragen und Zuhören unabdingbar sind, widmen wir uns dieser Technik etwas ausführlicher.

Derjenige Verkäufer, der ohne Informationen einem Interessenten ein massgeschneidertes Angebot machen kann, muss ein Hellseher sein! Ich hatte diese Fähigkeit nie. Sie etwa?

Folglich sollte man sich die fehlenden Informationen holen. Achten Sie einmal ganz bewusst im Rundfunk oder Fernsehen darauf, wie gute Reporter an Informationen kommen. Nur, in dem sie (offene) Fragen stellen.

Leider gibt es auch einige schwarze Schafe, speziell unter politischen Moderatoren im Fernsehen. Die reden minutenlang, um dem Publikum ihre Meinung sagen um dann am Ende doch noch eine (geschlossene) Frage zu stellen.

Wenn Sie also nur durch Fragen an Informationen herankommen, dann kann man Ihr Erstgespräch getrost ein Interview nennen.

Was fällt noch beim Beobachten eines guten Reporters auf? Er fragt, dann blickt er den Befragten offen und freundlich lächelnd an und schweigt! Und wenn die Antwort unbefriedigend ist, gibt er eine 'Quittung' und schweigt weiter.

Auch von einem guten Film kann man, wenn man speziell darauf achtet, viel lernen. Es ist oft faszinierend, wie sich Schauspieler ansehen und sich gegenseitig zuhören!

Dies muss einem Verkäufer 'in Fleisch und Blut übergehen': Fragen, Pause, Blickkontakt, Quittung, Schweigen, oder die nächste Frage!

Die Quittung kann ein zustimmendes „hm“ sein, ein ermunterndes „das hätte ich nicht gedacht“ oder nur das Wiederholen von wenigen Worten, bzw. Zahlen („*Lieferung an Siemens*“, „*78 Euro*“..).

Zur Unterstreichung der Wichtigkeit der Äußerung Ihres Gegenübers können Sie sich diese Daten auch auf einem Blocknotieren.

Wenn Ihr Interviewpartner beispielsweise sagt, dass vor 50 Jahren die Firma gegründet, erweitert oder angestrichen wurde, macht es sich gut, wenn man nachdenklich dreinschaut und anerkennend kurz sagt: "*Das war ja kurz nach dem Krieg!*" Schweigen!

Das weiß er auch. Doch diese kurze 'Quittung' zeigt dem Erzähler, dass Sie aktiv zuhören. Dass Sie mitdenken. Dass für Sie seine Erzählung wichtig ist. Und das freut ihn.

Schweigen Sie einmal ganz bewusst. Natürlich müssen Sie Ihren Gesprächspartner dabei ansehen! Mit Ihrem interessierten Schweigen erfahren Sie wichtige Dinge, die Sie nie erfragt, bzw. erfahren hätten!

Denken Sie einmal an Ihre letzte Party. Wenn nur einer redet und dann auch noch ständig **seine** Meinung vertritt, sagen Sie dann am nächsten Tag: „Ich habe mich sehr gut unterhalten?“

Wenn Sie der Gastgeber umgekehrt immer wieder ins Gespräch bringt, Sie um Ihre Meinung fragt, Ihnen zuhört und zum Weiterreden ermutigt, fühlen Sie sich dann unwohl oder freut es Sie innerlich? Welchen Partyabend behalten Sie besser in Erinnerung?

Zugegeben. Wir alle erliegen leicht der Versuchung zu reden! Aber wenn man das weiß, warum nutzt man diese Schwäche von uns Menschen nicht beruflich?

Daher folgender Rat: Trainieren Sie die Fähigkeit des aktiven Zuhörens auf dem nächsten Treffen mit Freunden oder Kollegen! Machen Sie sich einen Spaß daraus! Ich wette, die anderen merken das nicht. Im Gegenteil, sie fühlen sich wohl.

Schweigen Sie, bis es weh tut! Wenige Sekunden werden Ihnen wie eine Ewigkeit erscheinen, wenn der Andere nichts sagt. Wer redet zuerst? Sie schauen ihr oder ihm freundlich ins Gesicht und denken: *“Los, erzähl schon, - Du erzählst doch gerne- jeder Mensch redet gerne“*. Und dann erfahren Sie etwas.

Sie können mit dem aktiven Schweigen überhaupt nichts kaputtmachen, weil Sie dadurch vermeiden, dass Ihre Meinung im Vordergrund steht. Sie bieten ihm keine Angriffsfläche.

Wie schon gesagt: Ein wenig sollte man das aktive Schweigen vorher schon trainiert haben. Ich ziehe ja auch nicht in einen Krieg, ohne einen einzigen Übungsschuss.

Zusammenfassung:

- Achten Sie bewusst im Fernsehen darauf, wie gute Reporter durch offene Fragen an Antworten kommen.
- Trainieren Sie: Sie stellen eine Frage. Sie blicken dem Befragten freundlich offen ins Gesicht, und hören zu.
- Sie geben gelegentlich eine „Quittung“ und Schweigen. Immer wieder Schweigen! Schweigen, bis es wehtut!
- Sie werden überrascht sein, was Sie alles erfahren, wenn Sie aktiv schweigen.

Fragetechniken

Alle bedeutenden Verkaufstrainer haben sich mit dem Zuhören, aber vor Allem mit dem Fragen beschäftigt. Sie haben diese analysiert und Kategorien für die unterschiedlichen Fragen gebildet. Ich persönlich meine, dass es Ihnen in der Praxis wenig Nutzen bringt zu wissen, ob Sie eine 'offene' oder eine 'geschlossene' Frage stellen. Die richtige Frage zur richtigen Zeit. Das reicht.

Damit auch Sie künftig mitreden können, wenn Vertriebsprofis über das Für und Wider bestimmter Fragetechniken philosophieren, will ich Ihnen nachstehend einige, längst nicht alle, Fragearten vorstellen. Zu jeder Frageart habe ich Beispiele:

- Geschlossene Fragen
- Offene Fragen
- Alternative Fragen
- Hypothetische Fragen
- die Frage „Warum?“

Einem intelligenten Menschen bzw. Verkäufer fällt es oft schwer, sich mit seiner Ansicht zu den Dingen zurückzuhalten. Der Gegenüber könnte ja denken, dass man keine Meinung zu wichtigen Dingen hat. Denkt man fälschlicherweise. Dabei ist Zuhören anstrengender als Reden!

Wenn man fragt, weil man Informationen braucht, sollte man auch auf Antwort warten können. Und dazu braucht man Zeit und Geduld.

Aber: Nichts ist schlimmer als wenn man selbst eine Frage gestellt bekommt und ehe man antworten kann, hat der Frager selbst die Antwort gewusst. Einen Schuss in den Ofen nennt man das heute wohl.

Geschlossene Fragen

sind solche, auf die der Befragte nur mit Ja oder Nein antworten soll. Beispiel: „Wenn am Sonntag gewählt würde, würden Sie die CDU wieder wählen“? Oder: „Können Sie sich vorstellen, den Lieferanten zu wechseln?“ Hier soll die Antwort „Ja“ lauten.

Nun sind Experten der Ansicht, dass man nur die richtigen Fragen stellen muss auf die der Interessent immer mit „Ja“ antwortet, und schon haben Sie den Auftrag! Sie nennen das die 'Ja-Straße'. Das geht dann ungefähr so:

„Teilen Sie die Auffassung, dass Mercedes-Pkws zu den sichersten Autos gehören, die auf dem Markt sind“? Antwort: „Ja“. „Kann ein problemloses und sicheres Fahrzeug für Sie und Ihre Familie von Nutzen sein“? Antwort: „Ja“. „Sind Sie auch an einem hohen Wiederverkaufswert Ihres gebrauchten Pkw interessiert“? Antwort: „Ja“. „Möchten Sie auch einen Mercedes besitzen“? Antwort: „Ja“. „Wenn ich Ihnen einen Vertrag vorlege, unterschreiben Sie dann“? Antwort: „Ja, (wenn ich ihn nicht bezahlen muss!)“

Richtig an dieser Methode ist, dass Sie das Denken in positive, von Ihnen geplante Bahnen, lenkt. Andererseits ist diese Methode schon recht bekannt. Daher sollte man behutsam mit dieser Art zu fragen umgehen.

Offene Fragen

sind problemlos. Sie beginnen immer mit einem 'W'. Beispiel: „*Wann waren Sie das letzte Mal im Urlaub?*“ Antwort: offen. „*Wo waren Sie?*“ Antwort: offen. „*War es erholsam für Sie?*“ Antwort: offen.

Offene Fragen geben Ihrem Gegenüber Freiheit. Zu dieser Kategorie gehört auch die Frage: „Warum?“ Doch diese Frage nimmt eine Sonderstellung ein. Daher werden wir diese separat behandeln.

Alternative Fragen

engen ein, wie die geschlossene Frage, lassen aber mehr Freiheit. Beispiel: „*Treffen wir uns am Mittwoch oder am Donnerstag?*“ Oder: „*Soll Ihre neue Anlage farbig oder in der Standardfarbe hellgrau geliefert werden?*“

Bei dieser Frageart neigt der Hörer dazu, auf den zweiten Teil der Frage zu antworten. Daher stellen Sie die Frage so, dass das, was Sie erreichen wollen, im zweiten Teil Ihrer Frage steht.

Hypothetische Fragen

beginnen häufig mit der Formulierung: „*Einmal angenommen, dass* “. Oder: „*Einmal unterstellt, dass* “.

Ein Beispiel: „*Unterstellt, dass Ihr Programmierer krank wird und ein Programmfehler auftritt, kennen Sie jemand, der dafür sorgt, dass dieser Fehler sofort behoben wird?*“

Sie bringen Ihren Partner mit dieser Fragetechnik ins Grübeln. Und das wollen Sie erreichen. Mit Ihrem Angebot hat er das Problem gelöst. Das müssen Sie ihm nicht mehr sagen, das merkt er selber. Daher ist der Gebrauch derartiger Fragen zu empfehlen. Aber Vorsicht: Wenn man sie zu häufig oder hintereinander anwendet, "riecht er den Braten". Dann kann er auch aggressiv reagieren, und das können Sie überhaupt nicht gebrauchen!

Die Frage „Warum?“

nimmt eine Sonderstellung ein. Sie ist die kürzeste und in gewisser Weise auch die 'gemeinste'! Die Anwendung ist immer ähnlich: Sie stellen eine Frage. Der Hörer antwortet ausführlich. Und jetzt kommt Ihre Frage: „Warum?“ Pause! Schweigen! Den Teilnehmer ansehen! Selbst wenn er gemeint hatte, mit seiner Beantwortung Ihrer Frage "aus dem Schneider zu sei", jetzt wird er neu nachdenken und eine andere Antwort geben.

Oft wird dem Gegenüber erstmals selbst klar, warum er so gewählt, geliebt, gehandelt oder entschieden hatte.

Versuchen wir es an einem Beispiel zu verdeutlichen: „*Herr Schwarzseher, wohnen Sie schon lange hier im Großraum?*“ Antwort: „*Seit etwa acht Jahren, vor fünf Jahren haben wir am Taunus gebaut!*“ Jetzt kommt die einfache Frage: „*Warum?*“ Und jetzt muss er ernstlich nachdenken über das, was er sagen wird.

Die Frage ist völlig offen! Die Antwortmöglichkeiten sind derart vielfältig und unvorhersehbar; aber Sie geben meist einen tiefen Einblick: Gute Luft, Schule für Kinder, Golfplatz in der Nähe, Geldanlage, usw.

Nun könnten Sie einwenden, dass das für Sie uninteressant sein mag. Aber auf die Frage: „*Warum?*“ bekommen Sie Antworten, die Sie sonst nie gefragt hätten und die Ihnen Gelegenheit zu weiteren Fragen oder Anknüpfungspunkten geben. Beispielsweise erfahren Sie, ob er verheiratet ist und Kinder hat, Golf spielt, vermögend ist, etc.

Man kann sehr gut mit dieser Frage etwas steuern. Wenn sie, anders verpackt, ein zweites Mal hintereinander abgeschossen wird. Sie suchen sich einen der genannten Gründe aus und fragen: „*Kaufen? Warum nicht mieten?*“ Jetzt erfahren Sie etwas über eine Erbschaft, die Angst vor der Altersarmut usw.

Spätestens nach dem zweiten „*Warum?*“ haben Sie mindestens ein Motiv, das Sie in Ihre Überlegungen zum Abschluss wie eine Säule einbauen können. Diese Frage wird auch oft benutzt bei der Einwandbehandlung kurz vor Vertragsabschluss.

Diese Frage rüttelt den Gesprächspartner oft mächtig auf. Es besteht die Gefahr, dass sich der Gefragte aufbäumt und sich ausgehorcht fühlt. Dann antwortet er: „*Das geht Sie nichts an!*“ (Sie sollten ihn weiter ansehen und schweigen).

Aber diese Reaktion ist sehr selten. Andererseits fördert sie auch das Denken und hilft Ihrem Partner, sich über Dinge klar zu werden. Aus Angst, den Hörer zu verletzen, wird diese Frage viel zu wenig eingesetzt.

Es kann nicht schaden, wenn ein Verkäufer die Scheu vor dem Gebrauch dieser Frage ablegt. Wie? In dem man sie übt!

Legen Sie gleich los! Gehen Sie zu Ihrem Kollegen und fragen ihn beispielsweise: „*Was machen Sie da?*“ Antwort: „*Ich denke nach!*“ „*Warum?*“ „*Weil ich einen Brief an Herrn Obermottz schreiben muss und...*“ . „*Brief, warum?*“

„*Warum?*“ Zählen Sie einmal, wie oft Sie diese Frage stellen können, ehe er etwas merkt oder 'sauer' reagiert. Wenn Sie ein offenes Gesicht machen, ihm interessiert zuhören, erfahren Sie viele Dinge. Das Beste jedoch ist, dass Ihrem Gegenüber manches selber klarer wird, vor allen Dingen mögliche Fehler.

Haben Sie den Mut die Frage „*Warum?*“ zu stellen. Trainieren Sie diese Frage. Sie wird Ihre 'Geheimwaffe' im Kampf um Informationen, die Sie dringend für Ihren Auftrag benötigen!

Belanglose Fragen

Wie reagiere ich auf 'belanglose Fragen'? Z.B. „*Wie geht es?*“ oder „*Was gibt es Neues?*“ Grundsätzlich positiv! Auch wenn es nicht ganz dem momentanen Gefühl entspricht.

Auf die Frage: „*Wie geht es?*“ kann man durchaus antworten: „*Wieder besser*“ um damit auf ein kleines gesundheitliches Gesprächsthema einzugehen. Denn jeder Erwachsene hatte schon einmal ein kleines 'Wehwehchen'. Über gesundheitliche Fragen kann man sich schnell persönlich näher kommen. Jeder Ihrer Gesprächspartner hatte schon einmal Zahn- Kopf- oder Muskelschmerzen und kann darüber berichten, wie er sie losgeworden ist.

Wenn er Ihnen einen Rat gibt, danken sie ihm. Wenn er ein Mittel empfiehlt, schreiben Sie es sofort auf einen Zettel. Selbst dann, wenn Sie es auswendig kennen.

Hüten Sie sich aber davor, wie "Altenheimbewohner" stundenlang über Krankheiten zu reden! Selbst wenn es Balsam für Ihre Seele sein sollte. Ein längeres Gespräch über Krankheiten bringt Sie Ihrem Verkaufsziel nicht näher. Krankheiten sind immer negativ gefärbt. Sie aber sollten positive Gedanken verbreiten!

Die Frage: „*Was gibt es Neues?*“ kann Ihnen Ihr Gegenüber jeden Tag stellen! Sie gibt Ihnen Gelegenheit auf eigene Abschlüsse oder die von Kollegen in der gleichen Branche hinzuweisen. Ferner können Sie auf lang ersehnte Produktankündigungen, Dienstleistungen oder neue Preise hinweisen um dann Ihrerseits zu fragen: „*Ist das für Sie von besonderem Interesse?*“

Zusammenfassung:

- Wer fragt, lernt etwas. Aufgeweckte Kinder fragen auch viel. Wer fragt, erringt Sympathie und unterlässt angreifbare Behauptungen.
- Fragen helfen dem Kunden herauszufinden, was er benötigt. Ihm wird vieles von selbst klarer.
- Durch Fragen finden wir die Punkte, die uns unserem Ziel, dem Abschluss, näherbringen.
- Das Schweigen und Fragen sollte man trainieren. Speziell die Frage „Warum?“
- Wer fragt, sollte auch aktiv zuhören, sonst hat er keinen Nutzen davon.
- Menschen, die fragen und zuhören können, sind überall auf der Welt beliebt und willkommen!

Erstgespräch

Golfspieler werden mir beipflichten: Beim 1. Abschlag kann man nicht erwarten, dass der Ball ins Loch geht. Man spielt in Richtung Ziel und weiß, dass man mehrere Schläge benötigt, um einzulochen. Ein guter Annäherungsschlag ist genau so wichtig, wie präzise 'Puts', um zum Abschluss zu kommen. Warum ist das für Sie von Interesse? Weil es im Vertrieb größerer Projekte ähnlich zugeht.

Sie bereiten sich vor. Sie wählen den Schläger aus. Sie schauen in Richtung Ziel. Jetzt spielen Sie den ersten Ball in Richtung Fahne. Je besser der 'Abschlag' gelingt, je schneller kommen Sie ans Ziel.

Im Vertrieb ist das genau so. Sie suchen sich ein Ziel, eine Firma. Sie wählen einen passenden 'Aufhänger' (Schläger) und entscheiden, ob Sie oben oder unten in der Hierarchie beginnen. Sie wissen, dass Sie *ein* Gespräch (Schlag) allein nicht ans Ziel bringt.

Sie vereinbaren einen Termin für ein Erstgespräch. Bekommen Sie gleich einen Termin, (Abschlag), dann beginnt die 'Annäherung'; also das persönliche Kennenlernen.

Welches Ziel sollten Sie für das Erstgespräch anvisieren? Die Antwort ist eindeutig: Sie müssen eine Vertrauensbasis zu Ihrem Gesprächspartner aufbauen; eine gleiche 'Wellenlänge' zu ihm herstellen. Gleichzeitig sollten Sie alles vermeiden, was Ihnen, Ihrem Produkt, oder Ihrer Firma schaden könnte.

Nach meiner Philosophie verkauft man sich zuerst selbst und dann sein Produkt. Ihr Produkt sollte nicht im Vordergrund des Erstbesuches stehen, sondern "vertrauensbildende Maßnahmen". Wie erreicht man das? Indem Sie:

- durch Blick, Gestik und Lächeln zeigen, dass Sie ihn mögen,
- einen Einstieg wählen, der **ihn** persönlich anspricht,
- seine knapp bemessene Zeitachten,
- ihn achten, weil Sie sich auf das Gespräch vorbereitet haben,
- seine Mitarbeiter loben, besonders abwesende,
- Gemeinsamkeiten suchen, beispielsweise Branchenerfahrung,
- ihn um seine Meinung oder um Rat fragen,
- heimliche Wünsche erfragen,
- einen groben Zeitrahmen über das weitere Vorgehen besprechen.

Nun sehe ich schon manchen Leser aufstöhnen und sich fragen, was denn das mit Verkauf zu tun hat. Wo bleibt mein schönes Produkt? Wo die besonders günstigen Konditionen? Wo der Vertragsabschluß?

Das verschieben wir auf später! Zuerst müssen wir uns selbst verkaufen, in dem wir sein Vertrauen gewinnen! Wir müssen den zweiten Ball in Richtung Fahne spielen.

Wenn Sie einen Zeitplan mit ihm vereinbaren, dann steht doch die Lieferung auf dieser Liste. Dann weiß er nach dem Erstbesuch, was **Sie** von ihm wollen. Sie zeigen ihm ganz dezent Ihr Ziel. Dort will ich den Ball einlochen. Mit dem zweiten Schlag gelingt das so gut wie nie! Schließlich verkaufen Sie keinen Zeitungsanzeigen.

Machen Sie Ihren Wettbewerber nie schlecht, auch wenn es schwerfällt.

Bevor ich in ein Geschäft fahre, um etwas zu kaufen, prüfe ich zuerst, ob ich Geld oder Kreditkarten eingesteckt habe. Wenn ich nachfolgend einige Beispiele für ein 'Eröffnungsritual' bringe, dann muss ich mit Ihnen einige Voraussetzungen klären, die wir bereits in den voran gegangenen Kapiteln besprochen haben, das sind:

- Sie haben sich telefonisch angemeldet.
- Sie sind pünktlich, Ihr Äußeres ist einwandfrei.
- Sie haben zwar etwas 'Lampenfieber' aber Sie wissen, dass es keine unsympathischen Menschen gibt.
- Sie haben sich einige Fragen, die Sie zur Beurteilung benötigen, notiert und diese zuvor durchgelesen.
- Sie haben die Sekretärin mit Namen begrüßt und ihr Ihre Visitenkarte übergeben.
- Sie haben sein Zimmer betreten und sind aufrecht und selbstbewusst auf ihn zugegangen.
- Sie reichen ihm Ihre Hand mit festem Druck, lächeln und schauen ihm ständig ins Gesicht.
- Sie überreichen (jedem Anwesenden) Ihre Visitenkarte, nennen Namen, Vornamen und den Namen Ihrer Firma.
- Sind bei dem Erstgespräch mehrere Personen anwesend, ignorieren Sie diese nicht. Konzentrieren Sie aber Ihre Aufmerksamkeit auf denjenigen, mit dem Sie verabredet sind.

Beginnen wir nun mit einigen Beispielen entsprechend der Reihenfolge der Punkte auf der Vorderseite:

„Herr Bierbauch, ich freue mich, Sie persönlich kennen zu lernen und danke Ihnen, dass Sie Zeit für mich haben. Wie viel Zeit haben Sie für dieses Gespräch eingeplant?“ Sie sehen ihn dabei offen ins Gesicht. Manchmal dreht er den Spieß um und fragt Sie: „Was meinen Sie, wie lange werden wir benötigen?“ Wenn Sie von weither angereist sind, antworten Sie beispielsweise: „Bis zum Mittag“.

Kommen Sie aus dem gleichen Ort, dann: *“Ca. eine Stunde“.* Wenn er akzeptiert, dann merken Sie sich die Endzeit. Nach Ablauf dieser Zeit erinnern Sie ihn daran mit: *„Die Zeit ist wie im Fluge vergangen. Ich fand Ihre Aussagen sehr interessant. Können wir einen neuen Termin vereinbaren, denn ich hätte noch einige Fragen?“*

Meistens hat er mehr Zeit reserviert, als zuvor gesagt wurde. Einen halben Tag reserviert sich auch ein Boss für ein Gespräch, von dem er erwartet, dass es für sein Unternehmen nützlich sein kann. Dadurch, dass Sie bereit sind, das Gespräch abubrechen, achten Sie seine Zeit. Das gefällt ihm!

„Herr Bierbauch, auf der Fahrt hierher fiel mir ein, dass ich gar nicht weiß, wie lange das Unternehmen schon existiert?“ Pause!

Oder: *„Wie lange leiten Sie schon diese Abteilung/Firma?“*

Er erzählt ihnen sicher gerne etwas über seinen beruflichen Werdegang. Schauen Sie ihn dabei ständig an und geben eine 'Quittung' z.B. mit: „*Das ist ja interessant*“, oder „*das hätte ich nicht vermutet*“. Wenn Sie schweigen und ihn interessiert ansehen, redet er weiter!

Gerät das Gespräch ins Stocken fragen Sie: „*Wie viel Umsatz machte die Firma, als Sie seinerzeit anfangen?*“ Er erzählt Ihnen den damaligen und den heutigen Umsatz und einiges mehr. Sie suggerieren ihm damit, dass alle Umsatzsteigerungen sein Verdienst sind. Das freut ihn. Das wertet ihn auf, obwohl er gar nicht für alles verantwortlich war bzw. ist.

Oder: „*Sie haben einen schönen Ausblick auf die Stadt*“. Schweigen. Sie sollten allerdings nicht sagen, dass Ihnen seine Krawatte gefällt. Das ist zu plump.

„*Herr Bierbauch, waren Sie schon immer in dieser Branche tätig?*“ Wenn er jetzt sagt, dass er früher im Vertrieb oder im Einzelhandel tätig war, finden Sie vielleicht eine Gemeinsamkeit. Dann sind Sie gut dran.

Dann haben Sie eine gute Überleitung: „*Herr Bierbauch, auch ich habe eine kaufmännische Lehre 1755 absolviert. Später arbeitete ich dann bei STROHFEUER im Großhandel. Da haben wir ja etwas gemeinsam. Fiel Ihnen die Umstellung in die heutige Branche schwer?*“ Schweigen! Er erzählt Ihnen etwas aus seinem Leben.

Noch besser ist es natürlich, wenn Sie in seiner jetzigen Branche gearbeitet haben, oder sich darin auskennen. Eine mögliche Frage wäre: „*Ist die Zahlungsmoral in dieser Branche besser geworden, mein Chef hat damals immer sehr geklagt?*“

Wenn Sie noch immer keine Gemeinsamkeit gefunden haben sollten, versuchen Sie es mit: „*Herr Bierbauch, vor einigen Jahren habe ich die Firma STARMIST beraten (gleiche Branche). Das größte Problem war seinerzeit die... Lagerhaltung. Haben Sie ähnliche Probleme?*“

Damit zeigen Sie ihm, dass Sie etwas von seiner Branche verstehen. Und das verbindet!

„*Ich rief neulich Ihre Frau Muster an, um mich nach Ihrem Vornamen (oder Titel) zu erkundigen. Zu so einer Frau kann man Sie nur beglückwünschen!*“ Pause. Auf seine Gegenfrage antworten Sie: „*Die meisten Mitarbeiter in Unternehmen, die ich anrufe, wirken sehr gehetzt und sind oft unhöflich. Frau Muster war genau das Gegenteil!*“ Pause. Dieses Lob freut ihn. Endlich kann er ihr demnächst einmal etwas Nettes sagen.

Nun nähern Sie sich Ihren geschäftlichen Absichten: „*Herr Bierbauch, vor einiger Zeit las ich etwas über die Firma NIEMIST (Wettbewerber). Vertreiben Sie die gleichen Produkte und wie unterscheiden Sie sich von denen?*“ Sie erfahren nun eine ganze Menge. Schweigen und Quittung nicht vergessen!

„*Herr Bierbauch, Sie sind seit Jahren Anwender von dem Produkt unseres Wettbewerbers SCHMIERFIX, gibt es irgend etwas, was man verbessern könnte oder müsste?*“ Pause!

Wenn er sich in letzter Zeit über irgend etwas geärgert hatte, dann erfahren Sie das jetzt. Dies ist eine der Kernfragen Ihres Interviews. Sie erfahren die Schwächen und können in Ihrem Angebot Ihre Vorteile besonders hervorheben. So etwas erfahren Sie auf keinem Lehrgang.

Auch wenn es einem Verkäufer noch so schwer fällt: **Machen Sie Ihre Wettbewerber nie schlecht!**

Im Allgemeinen sind Anwender weitgehend zufrieden mit dem, was sie haben; auch deswegen, weil sie nichts Besseres kennen, bzw. weil sie sich früher einmal für diesen Lieferanten entschieden hatten.

Sagen Sie stattdessen, dass Ihre Firma das Problem anders gelöst hat. Setzen Sie allerdings nach mit: „*Kann es sein, dass Sie dies und das vermissen?*“

„Herr Bierbauch, Sie haben mir so viel Wissenswertes erzählt, das muss ich erst einmal verdauen. Darüber muss ich nachdenken. Um zu beurteilen, ob wir Ihnen etwas Interessantes anbieten können, benötige ich noch einige detaillierte Angaben. Können Sie bitte folgende Zahlen/Werte/Angaben für mich ermitteln, die ich hier für Sie zusammengestellt habe?“

„Herr Bierbauch, wäre Ihnen folgende Vorgehensweise recht: Ich rufe Sie in ca. einer Woche an, wenn Sie bis dahin die Werte ermittelt haben. Dann können wir auch einen Termin für die Folgewoche vereinbaren?“ Pause.

Wenn er jetzt sagt, dass er in den nächsten 6 Monaten keine Zeit hat, dann setzen Sie ihn auf Ihre B-Liste!

Wenn er Ihrem Vorschlag in etwa folgt, skizzieren Sie noch kurz das weitere Vorgehen: Abgleichen des Mengengerüstes, Angebotserstellung, Präsentation des Angebotes vor Mitarbeitern, und Vertragsunterzeichnung unter der Voraussetzung, dass ihr Angebot für seine Firma von Vorteil ist.

Sie verabschieden sich und danken ihm, dass er sich so viel Zeit genommen hat. Wenn es Mittag oder Abend ist, sollten Sie ihn fragen: „*Gibt es in der Nähe ein gutes Restaurant, das Sie empfehlen können, oder darf ich Sie dorthin einladen?*“

Sollten Sie gemeinsam zum Essen gehen, dann bemühen Sie sich, möglichst wenig über Ihr Produkt zu erzählen. Das macht ihn neugierig! Bleiben Sie bei der Suche nach Gemeinsamkeiten (Urlaub, Familie, Sport etc.).

Zusammenfassung:

- Sie müssen sich zuerst selbst verkaufen, also sich näherkommen!
- Finden Sie Gemeinsamkeiten!
- Werten Sie seine Bedeutung auf. Je mehr er den Eindruck hat von Ihnen geschätzt zu werden, je eher wird er später Ihre Argumente achten!

- Wenn Sie dem Interessenten gefallen, wird er Ihnen zeigen, wie Ihr Produkt bei ihm erfolgreich zum Einsatz kommen kann. Er nennt Ihnen diejenigen Personen, die im gemeinsamen Boot sitzen müssen! Wenn Sie bis zu diesem Punkt gekommen sind, können Sie beginnen, von einem Neukunden zu träumen.
- Bis zur Vertragsunterzeichnung sollten Sie allerdings weiter hart (an sich) arbeiten und sich nicht zu sicher fühlen!
- Gehen Sie immer davon aus, dass der ‚Fast-Kunde‘ vor dem Abschluss bei Ihnen, seinen derzeitigen Lieferanten informiert. Aus Gründen der Fairness und weil er Argumente sammelt. Und weil Ihr Konkurrent nicht erfreut sein dürfte, machen Sie sich auf Gegenargumente gefasst.

Wege zum Abschluss

Der Abstoß vom Tor ist erfolgt. Der Ball wurde weiter in Richtung gegnerisches Tor gespielt. Jeder aus Ihrer Mannschaft, der zum Einsatz kommt, darf den Ball auf keinen Fall ins Aus schießen. Sonst bekommt der Gegner den Ball. Sie sind der Kapitän der Mannschaft. Bringen Sie Ihre Mitspieler in Position. Alleine können Sie nicht gewinnen. Spielen Sie Doppelpässe bis vor des Gegners Tor. Setzen Sie die besten Spieler ein, die es in Ihrer Mannschaft gibt. Viele Ballkontakte sind notwendig um in die entscheidende Schussposition zu kommen!

Neulich las ich in einem Bericht, dass ein Vertriebsmann im Durchschnitt bis zu 20 Anrufe benötigt, um einen Ersttermin zu bekommen.

Natürlich hat man es leichter, wenn man Branchenführer ist. Der Interessent gibt Ihnen dann eher einen Termin. Er will hören, was sich in der Branche tut. Er will sich einfach informieren. Das bedeutet aber nicht, dass er gleich einen Vertrag abschließen möchte.

In dem gleichen Bericht stand, dass ca. 30 Termine notwendig sind, um mit einem unterschriebenen Vertrag aus dem Hofter zu kommen.

Diese Zahlen stimmen mit meinen Erfahrungen bei Großprojekten überein. Das heißt natürlich nicht, dass Sie von vornherein 30 Termine anvisieren nach dem Motto: Eher schaffe ich es sowieso nicht! Im Gegenteil: Wenn Sie eindeutige Kaufsignale verspüren, dann lassen Sie alles Andere sausen und zücken Ihr Auftragsbuch!

Normalerweise benötigen Sie also mehrere Termine. Zur Klärung von Detailfragen benötigen Sie oft die Hilfe von spezialisierten Mitarbeitern. Das dauert.

Selbst wenn alle Einzelheiten abgeklärt sind, haben Sie noch keine Unterschrift, weil wichtige Verträge nur der Vorstand oder Inhaber unterzeichnet. Also müssen Sie auch noch den passenden Hierarchen in Ihrer Firma suchen. Der muss wollen und Zeit haben!

Warum braucht man häufig solche hochgestellten Personen, wo Sie doch alles geklärt und voll im Griff haben? Antwort: Der Geschäftsführer oder Inhaber Ihres neuen Kunden möchte durch so ein Treffen, z.B. mit Ihrem Vorstand, aufgewertet werden.

So eine wichtige Unterschrift für sein Unternehmen leistet er selten. Außerdem erhofft er sich durch so ein Treffen, dass er in der oberen Etage Ihres Unternehmens einen starken Ansprechpartner hat für den Fall, dass doch etwas schief laufen sollte. Also eine Art Rückversicherung.

Soweit sind wir noch nicht. Aber zeitlich planen müssen wir.

Am Ende einer Akquisition steht immer ein Liefer- oder Installationstermin. Dieser richtet sich nach Ihren Lieferzeiten, nach der Dauer von Vorbereitungsarbeiten, nach Abschreibungszeiträumen oder nach Vertragslaufzeiten für installierte Geräte/Räume, etc. Deshalb sind Sie gut beraten, wenn Sie den frühesten, realistischen und machbaren Endtermin kennen.

Spätestens im zweiten oder dritten Gespräch sollten Sie diesen Termin erfragen: *“Einmal unterstellt, dass wir Ihre Anforderungen erfüllen, wann wäre Ihrer Meinung nach der früheste Termin einer Installation?”*

Erst wenn Sie diesen Termin kennen und für realisierbar halten, können Sie die verbleibende Zeit verplanen. Es macht keinen Sinn, Ihr gesamtes ‘Pulver’ im zweiten Gespräch zu verschießen, wenn er noch drei Jahre vertraglich gebunden ist und Sie nur sechs Monate benötigen, um zu liefern.

Sie nehmen den angenommenen Installationstermin, abzüglich Vorbereitungs-/Lieferzeit ergibt den Abschlusstermin. In der Fertigungsindustrie und der Netzplantechnik nennt man ein solches Vorgehen eine ‘Rückwärtsterminierung’.

Die verbleibende Zeit füllen Sie mit mehr oder weniger intensiven Gesprächen. Ein Beispiel, wie man auch einen langen Zeitraum überbrücken kann:

Ich hatte bei einer Telefonakquisition erfahren, dass eine Lebensmittelfirma aus Hameln in den nächsten Tagen einen neuen Vertrag mit dem alten Hauslieferanten, abschließen wollte. Wenngleich ich auch alles tat, was in meiner Macht stand, die Zeit reichte nicht. Ich verlor diesen Auftrag.

Die Weichen waren bereits gestellt. Der Zug rollte an mir vorbei. So ein Vertrag hatte seinerzeit eine Laufzeit von vier oder fünf Jahren.

Bei den Gesprächen vor dem Auftragsverlust war es mir allerdings gelungen, einen guten persönlichen Kontakt zu dem Prokuristen aufzubauen. Wenn ich die Firma zu einem Herstellerwechsel bewegen wollte, musste ich mich drei bis vier Jahre in Geduld fassen. Also hielt ich Kontakt und besuchte die Firma ca. alle vier Monate.

Als ich kurz vor Weihnachten den obligaten Kalender überreichte, wurde ich gefragt, ob ich an dem jährlichen ‘Weihnachtskegeln’ teilnehmen wollte. Dort lernte ich zwanglos und mit aufgekrepelten Ärmeln alle leitenden Entscheider und den Inhaber kennen. Selbstverständlich stiftete meine Firma einen reizvollen Preis. Das wiederholte sich jedes Jahr.

*Keine Frage, ich bekam den nächsten Auftrag nach vier Jahren. Ich sage ohne Überheblichkeit, dass **ich** den Auftrag bekam, denn ich hatte mich dort über Jahre offenbar gut verkauft. Übrigens klappte die Umstellung termingerecht, weil alle Mitarbeiter gut motiviert waren.*

Warum dieses Beispiel? Es soll Ihnen zeigen, dass man für große Objekte oft einen ‘langen Atem’ haben sollte. Dreißig Besuche bis zum Abschluss waren in meiner Branche keine Seltenheit.

Zwischen Angebotsabgabe und Vertragsunterzeichnung sollten nicht mehr als vier bis acht Wochen liegen!

Welche Möglichkeiten haben Sie um Zeit zu gewinnen, weil Sie Ihr Angebot noch nicht abgeben wollen?

- Fehlende fachliche Information, die Sie noch für das Angebot benötigen. In Wirklichkeit nutzen Sie die Zeit für Fachgespräche, um die persönlichen Kontakte zu vertiefen.

- Gespräche zwischen den Fachabteilungen und Ihren Spezialisten um Details abzuklären. „*Wir sind schon ganz schön weit...*“
- Besuch von Fachmessen, weil er dort wichtige Personen kennenlernen kann. Außerdem kann man dort etwas vorführen.
- Besuch eines Referenzkunden. Das verbindet man immer mit einem gemeinsamen Mittag- oder Abendessen. Müssen Sie übernachten, wählen Sie das gleiche Hotel; hoffentlich hat es eine gemütliche Bar.
- Neue Preise, Produkte, Konditionen, die demnächst kommen sollen. Man kann auch versuchen einen Sonderpreis für ihn zu bekommen, aber das zieht sich leider noch hin.
- Präsentation eines Zwischenberichtes vor mehreren Mitarbeitern. Hier können Sie erkunden, ob Ihre Kugel in die richtige Richtung läuft. Eventuelle Einwände können zu diesem Zeitpunkt noch Berücksichtigung finden.
- Kegelabend oder Fußballspiel beider Firmenmitarbeiter.

Eine Methode, um die eigene Auftragswahrscheinlichkeit stark zu erhöhen, ist die der Personalbeschaffung! In den Gründerjahren der Datenverarbeitung war es üblich, dass man einem Unternehmer riet, zuerst einen Fachmann einzustellen. Dieser würde ihm dann helfen, die richtige Herstellerentscheidung zu treffen.

Auch ich habe von dieser Vorgehensweise mehrfach Gebrauch gemacht. Man sah sich bei seinen (Alt-) Kunden um. Gesucht wurde jemand mit guten Fähigkeiten und Erfahrung, der aber in seinem Unternehmen in den nächsten Jahren hierarchisch nicht aufsteigen konnte, da die höheren Positionen besetzt waren.

Allen war dadurch geholfen: Der Interessent hatte einen Fachmann. Der Fachmann hatte eine bessere Position. Ich hatte jemanden in dem Unternehmen, der sich (nur) mit meinen Produkten auskannte.

Von ihm erfuhr ich, schon allein aus Dankbarkeit, wie der Chef über uns dachte und was der Wettbewerb ungefähr anbot. Schließlich muss auch der beste Mitarbeiter einmal aufs Klo, während die Angebote auf dem Tisch liegen. Mit diesen Informationen konnte ich der Firma ein maßgeschneidertes Angebot machen. **Alle** hatten ihren Nutzen davon.

Ich kann mir gut vorstellen, dass diese Methode auch in anderen Branchen heute noch Anwendung findet.

Bevor wir uns noch über eine Reihe typischer Fragen, die den Abschluss vorbereiten, unterhalten, befassen wir uns mit den möglichen Motiven unserer Gesprächspartner.

Motive, die zum Abschluss führen, lassen sich auf folgende Nenner bringen:

- Sicherheit
- Gewinn
- Bequemlichkeit
- Prestige
- Wissensdrang
- Kontakt

Sicherheit

Jeder, egal auf welcher Leiter der Firmenhierarchie er steht, will mit seiner Unterschrift oder Empfehlung kein großes persönliches Risiko eingehen. Es könnte ihn seinen Job oder seine Firma kosten, wenn etwas schief gehen sollte. Wer will das schon? Bei dem Bewährten oder beim Marktführer zu bleiben, birgt weniger Risiko. Daher bedenken Sie stets, dass Sie alles tun, um Ihrem Partner Sicherheit zu bieten. Egal, auf welcher Ebene Sie verhandeln.

Typische Frage:

„Wenn wir Ihnen vertraglich zusichern, dass wir die notwendige Umstellung auf unser System vornehmen, könnten Sie sich vorstellen einem Wechsel zuzustimmen?“

Gewinn

Gewinn ist grundsätzlich etwas Gutes. Gäbe es keinen Gewinn, müssten die Unternehmen Konkurs anmelden. Die Eigner würden ihr Kapital anderweitig investieren. Dort, wo sie Zinsen bekommen.

Ausgenommen von Gewinn- oder Verlustüberlegungen sind die Kommunen. Die erhöhen einfach die Preise. Haben Sie viel Müll, zahlen Sie viel. Reduzieren Sie Ihren Müll in wieder verwertbare Stoffe, fallen die kommunalen Einnahmen. Da diese aber verplant sind, werden die Preise erhöht. So einfach haben es Monopolisten!

Unternehmen jedoch haben Mitbewerber und die angebotenen Preise für Produkte und Dienstleistungen richten sich nach dem Preis/ Leistungsverhältnis des Wettbewerbers.

Wenn Sie also mit Ihrem Produkt einem Unternehmen zu höherem Gewinn verhelfen können, haben Sie zumindest ein gutes Argument. Je höher Ihr Gesprächspartner in der Firmenhierarchie angesiedelt ist, je mehr 'zieht' diese Argumentation.

Typische Frage:

„Wäre eine Reduzierung der Kosten um 10 bis 20 % für Sie Anlass genug, den Hersteller zu wechseln?“

Bequemlichkeit

Den meisten Menschen ist eine gewisse Bequemlichkeit zu Eigen. Wenn Sie glaubhaft machen können, dass bei Ihrem Produkt nur ein Minimum an geistiger Umstellung notwendig und wenig Arbeit mit der Umstellung verbunden ist, haben Sie bereits eine hohe Hürde genommen.

Würden **Sie** an seiner Stelle alles neu lernen wollen und Überstunden machen ohne fest davon überzeugt zu sein, dass es Sie und Ihre Firma einen gewaltigen Schritt nach vorne bringt? Würden Sie Ihren Jahresurlaub verschieben für den Fall, dass etwas schiefgeht?

Typische Frage:

„Wenn wir Ihnen unseren besten Mitarbeiter 10 Wochen zur Seite stellen und die Umschulung Ihrer Mitarbeiter übernehmen, werden Sie dann unser Fabrikat Ihrem Vorstand empfehlen?“

Prestige

Prestige kann ein Grund sein, der auf allen Ebenen einer Hierarchie ein Grund zum Herstellerwechsel ist. Beispielsweise kann der Inhaber zu seinem Kollegen sagen: „Ich habe jetzt auch einen Mercedes“. (Er meint, sagt es aber nicht, „ich kann es mir leisten, ich verdiene Geld“).

Der Mitarbeiter, der das System des Weltmarktführers beherrscht, erhöht sofort seinen ‘Stellenwert’, er kann leichter eine andere Stellung bekommen. Ist Ihre Firma die Nr. 13 in der Wettbewerbshierarchie, sollten Sie dieses Prestige denken auf keinen Fall ansprechen.

Typische Frage:

Einmal jährlich lädt unsere Hauptabteilung ‘Nichtsnutz’ die wichtigen Kunden nach Klein-Kleckersdorf zu einem Gesprächsforum ein. Das geht über zwei Tage. Hätten Sie Interesse an solch einem Forum teilzunehmen und würden Sie ggfs. über Ihre Erfahrungen berichten?

Wissensdrang

Eine seltenere Motivation ist der Wissensdrang. Da aber nicht alle Menschen gleich sind, kann dies sehr wohl ein Argument sein, welches Ihrem Gegenüber einen Motivationsschub verpasst. Sie treffen den Wissensdrang häufiger bei Menschen, die von der Hochschule kommen. Diese wollen sich oft selbst bestätigt fühlen, in dem sie mehr wissen, als alle anderen.

Dabei ist es nicht so entscheidend, ob das Wissen für die Firma von besonderem Nutzen ist. Bieten Sie diesem Menschentyp die Chance, sich selbst zu verwirklichen. Dann haben Sie einen Mitstreiter für Ihre Ideen gefunden.

Typische Frage:

„Hätten Sie gelegentlich Interesse daran, die Fertigung unserer modernsten Schaltbausteine in Pumuckel, oder die vollautomatisierte Steuerung der Fertigung unseres Werkes in Miefdorf kennen zu lernen? Ich frage nur, weil besonders Sie auf mich den Eindruck gemacht haben, dass Sie modernen Verfahren gegenüber besonders aufgeschlossen sind?“

Kontakt

Diese Art der Motivation ist dem vorstehend beschriebenen Wissensdrang ähnlich. Kontakt zu Gleichgesinnten sollten Sie speziell fördern, wenn Sie kurz vor oder nach der Unterschrift sind.

Die IBM hatte bereits in den 60-er Jahren so genannte 'Brötchennachmittage' eingeführt. Dort traf sich die untere bis mittlere Führungsebene der Kunden zu einem Vortrag über ein spezielles Produkt. Das war zwar der Anlass. Das Ziel aber war, dass man sich beim 'Brötchen' untereinander kennen lernen sollte, um Erfahrungen austauschen zu können. Wer bei diesem Kreis dabei war, war jemand!

Ein Zusammengehörigkeitsgefühl festigt die Zugehörigkeit zu Ihrem Produkt. Die Angst mancher Manager, dass Kundenmitarbeiter sich zusammenraufen und gemeinsam aufbegehren, ist nach meinen Erfahrungen unbegründet. Jeder will ja nur Positives berichten und im guten Licht dastehen.

Hat er ein Problem Ihrer Firma erkannt und eine bessere Lösung zur Umgehung einer Schwäche gefunden, will er stolz davon erzählen und seine Hilfe den Kollegen anbieten.

Wenn Sie nun mit Entscheidern sprechen, die in ihrer Firma (auf dem Lande) isoliert in ihrer Kammer sitzen, kann das Angebot Ihrer Firma zu überbetrieblichen Kontakten von ausschlaggebender Bedeutung sein um für Ihr Produkt zu stimmen. „Dann komme ich einmal hier raus!“

Das gilt für alle Ebenen. Auch die Manager kommen gerne zu einem Erfahrungsaustausch zusammen. Dabei sollte allerdings besonders darauf geachtet werden, dass die Hierarchie gleich hoch ist. Ein Vorstand kommt nie wieder, wenn er einmal neben einem einfachen Sachbearbeiter gesessen hat.

Typische Frage:

„Kann ein persönlicher Erfahrungsaustausch mit gleichgelagerten Unternehmen für Sie und Ihre Firma von besonderem Nutzen sein?“

Übrigens: Wer sagt Ihnen denn, dass Sie Herrn Biedermann nicht mit dem Kontakt zu Gleichgesinnten und gleichzeitig Herrn Archimedes mit den 'höheren Weihen' der Wissenschaft ködern können? Wir alle sind Menschen. Jeder ist verschieden, bzw. spricht auf unterschiedliche Motive an.

Natürlich müssen Sie die vorstehenden 'Typischen Fragen' auf Ihre Branche anpassen. Die Produkte und Anforderungen sind zu unterschiedlich, als dass man allgemeingültige Fragen formulieren könnte. Dennoch können solche Muster zur Verdeutlichung hilfreich sein.

Nachdem wir nun die häufigsten Motive unserer Gesprächsteilnehmern kennen gelernt haben, sollten wir versuchen, von den jeweiligen Partnern zu erfahren, welche Motive ihn bewegen können, 'in Ihr Boot zu steigen'. Das können mehrere Gründe sein.

Haben wir ein Motiv erkannt, dann sollten wir bei ihm dabei bleiben. Wir müssen es immer wieder durch Varianten vertiefen.

Wenn Sie es mit mehreren 'Entscheidungsträgern' zu tun haben, was meist der Fall sein dürfte, dann geben Sie jedem sein 'Zuckerl', bis er selbst davon völlig überzeugt ist.

Wie gesagt: Häufig muss man den Zeitraum bis zum Abschluss strecken, weil selten sofort die Möglichkeit zu einem Herstellerwechsel gegeben ist. Meist müssen mehrere Personen mit Ihnen rudern, bevor Sie an Land kommen!

Sie sollten den Eindruck vermeiden, dass Ihre Firma nur aus Ihnen besteht. Daher müssen Sie auf unterschiedlichen Ebenen Gesprächspartner zusammen bringen.

Wollen Sie beispielsweise das kaufmännische Rechnungswesen umstellen, dann tun Sie gut daran, den Leiter der Abteilung mit Ihrem Spezialisten zusammen zu bringen. Bleiben Sie aber dabei anwesend. Das kostet zwar Ihre wertvolle Zeit, zahlt sich aber oft aus. Sie sehen dann, ob und wo der Kunde zustimmend nickt. Greifen Sie nur im Notfall ein.

Verkaufen Sie ein Gebäude, sollte der Architekt Gelegenheit haben, die Variabilität der Räume zu erläutern. Nur Vorsicht! Solche Spezialisten sind 'Künstler' und oft gut in ihrem Job. Aber sie verstehen es selten, ihr Wissen im Sinne einer Anwendung gut zu verkaufen.

Stellen Sie 'Riesen in Ihren Dienst'. Bleiben Sie bei Details stets im Hintergrund. Greifen Sie nur ein, wenn unrichtige oder nicht realisierbare Äußerungen gemacht werden!

Wenn Sie einer Firma etwas Bedeutendes verkaufen wollen, dann ragt diese Entscheidung oft für viele Jahre in die Zukunft. Seien wir uns dessen stets bewusst! Der Interessent soll Ihnen ja nicht irgend etwas abkaufen und Ihre momentane Kassenflaute auffüllen, sondern er soll für Jahrzehnte der Partner Ihrer Firma werden. Auch dann, wenn Sie selbst längst eine andere Position (des Direktors) bekleiden.

Ich kann Ihnen nicht raten, zu welchem Zeitpunkt Sie die nachfolgenden Fragen stellen sollten. Notfalls dann, wenn Ihnen keine gezielteren Fragen mehr einfallen. Die Antworten auf diese Fragen bieten Ihnen aber die Möglichkeit, ganz nahe an den Abschluss der Verträge zu kommen:

„Was finden Sie an dem derzeitigen System gut. Was ließe sich künftig verbessern? Was wünschen Sie sich für die Zukunft Ihres Unternehmen?“

Nach seiner Antwort haken Sie unbedingt nach mit der Frage: *„Was wünschen Sie sich darüber hinaus?“*

oder:

„Worauf legen Sie besonderen Wert, wenn Sie mit unserer Firma künftig zusammenarbeiten, speziell wenn man an die großen Aufgaben in Ihrem Unternehmen denkt?“

oder:

„Kann ich mit Unterlagen helfen, Ihre Entscheidung abzusichern?“

oder:

„Lassen Sie uns darüber nachdenken, wohin sich Ihre Branche in den nächsten Jahren entwickeln wird. Wie sehen Sie die Zukunft?“

oder:

„Gibt es bestimmte finanzielle Grenzen, die eingehalten werden müssen?“

Wenn Sie mit Entscheidungsträgern über die Zukunft seiner Branche sprechen, lenken Sie seine Aufmerksamkeit positiv nach vorne. Indirekt geben Sie damit zu verstehen, dass Sie mit Ihrem Angebot den Weg in die Zukunft weisen.

Sie kaufen sich doch nicht ein Taschentuch, wenn Sie sich die Nase putzen müssen. Sie kaufen es vorher, für den Fall, dass Sie es benötigen. Sie sorgen vor für die Zukunft!

Zusammenfassung:

- Sie benötigen viele Ballkontakte und die besten Mitspieler, ehe Sie zum Torschusskommen.
- Wenn Sie an die 'Rückwärtsterminierung' denken, wissen Sie, wie lange Sie den Ball unbedingt in den eigenen Reihen halten müssen!
- Planen Sie eine Gesprächshierarchie; wer mit wem wann reden sollte.
- Stellen Sie Riesen in Ihren Dienst!
- Philosophieren Sie über die Zukunft seines Unternehmens. Lassen Sie ihn träumen!
- Mehr Wissen schadet nicht; zu viel zu reden schon!

Angebote

Schriftliche Angebote sind heutzutage üblich und häufig unumgänglich. Ein Angebote zu erstellen, kostet Sie viel Zeit. Zeit ist knapp.

Mir persönlich gefällt viel besser: *„gekauft, wie besichtigt!“* Dann folgt der Handschlag. So wie man es aus Fernsehfilmen kennt, wenn in den USA ein Mann einen Bullen kauft.

Schriftliche Angebote werden gefordert. Wichtig allein sind nur Verträge! Lassen Sie sich nicht einschüchtern, wenn Ihr 'Bößchen' sagt: „Kollege Hinkebein hat in diesem Quartal schon 13 Angebote verschickt!“ Das ist 'brotlose Kunst'! Nur Vertragsabschlüsse, die Ihr Unternehmen auch akzeptiert hat, zählen! Sie zählen in der Auftragsstatistik und in Ihrem Geldbeutel!

Schreiben Sie also nur Angebote an Firmen, bei denen Sie eine berechtigte Chance sehen, zum Abschluss zu kommen.

Bei manchen meiner Verkaufsgespräche hatte ich den Eindruck, dass die Entscheidung bereits feststand. Gelang es mir nicht, die Interessenten mündlich von meinem Angebot zu überzeugen -zugegebenermaßen ein subjektiver Eindruck- und war mein Angebot, bezogen auf die vorgegebenen Prioritäten, nicht günstiger, gab ich ein solches Alibi-Angebot nach Möglichkeit nicht ab.

Die Erstellung hätte mich viel Zeit gekostet und der Interessent hätte eine Bestätigung dafür gehabt, dass seine vorgefasste Meinung richtig war. Dann sollte er zu seinem Oberboss oder Aufsichtsrat gehen und sagen: „Die Firma TRALALA hat kein schriftliches Angebot abgegeben, obwohl ich sie aufgefordert habe!“ Damit hatte ich wenigstens eine winzige Chance, gefragt zu werden: „Warum nicht?“ Und dann hätte ich vielleicht eine kleine Chance!

Auf die freundliche Mitteilung des Interessenten: *„Wir bedanken uns für die großen Mühen. Leider haben Sie in unserer Ausschreibung nur den zweiten Platz belegt“*, konnte ich verzichten!

Ich hätte Arbeit und Zeit investiert, um dem Entscheider ein Alibi zu geben. Wozu? Damit mein 'Bößchen' gesagt hätte, dass ich tagelang das Schreibzimmer blockiert hätte und dass von 12 Angeboten nur 2 zum Auftrag geführt haben? Nein!

Bevor man daran denkt, überhaupt ein Angebot zu schreiben, sollte man folgendes abgeklärt haben:

1. Mit dem oder den Entscheidern ist der Umfang des Bedarfs abgestimmt.
2. Sie haben zu mindestens einem Entscheider einen persönlichen Kontakt aufgebaut.
3. Sie kennen den Termin, an dem die Auftragsvergabe erfolgen soll (Der wird fast nie eingehalten, sondern verzögert sich).
4. Ist ein schriftliches Angebot unbedingt erforderlich?

Es lohnt sich, über die letzte Frage gründlich nachzudenken:

Benötigen **Sie** ein Angebot? Nein! Sie benötigen einen verbindlichen Vertrag! Und der Kunde? Auch er benötigt nur einen Vertrag, da der Abschluss per Handschlag etwas aus der Mode gekommen ist.

Warum schlagen Sie nicht eine Angebotspräsentation vor? Das ist in Ihrer Firma doch so üblich, oder? Bevor wir gleich diese Frage ausführlich beantworten, befassen wir uns mit dem schriftlichen Angebot:

Wenn Sie ein schriftliches Angebot abgeben wollen oder müssen, dann gliedern Sie dieses in zwei Teile:

- Anschreiben
- Angebot

Das Anschreiben

hat immer eine persönliche Anrede. Sie müssen klären, wer das Angebot zuerst erhalten soll; normalerweise der Boss. Eine Kopie erhält der sachlich verantwortliche Mitarbeiter von Ihnen persönlich.

Ihr folgt der Hinweis auf Gespräche zur Bedarfsermittlung, wann und mit wem, sowie der Verweis auf die beigefügte Anlage.

Als nächstes bringen Sie zwei bis drei markante Argumente, die Ihr Angebot von anderen Anbietern unterscheidet.

Vergessen Sie bitte nie die Gültigkeitsdauer des Angebotes! (An dieses Angebot halten wir uns bis zum x.x gebunden)

Zum Schluss kündigen Sie Ihren Anruf an, in dem Sie das weitere Vorgehen verabreden möchten. Ort, Datum und rechtsverbindliche Unterschrift komplettieren dieses Anschreiben.

Das Angebot

hat im Prinzip den gleichen Aufbau wie eine Angebotspräsentation. Im Laufe der Zeit werden Sie für sich und Ihre Produkte ein Schema entwickeln welches Sie nur je Kunde variieren müssen.

Man kann abschreiben bzw. die Folien teilweise wiederverwenden. Das spart Zeit. Voraussetzung ist, dass Sie immer eine einheitliche Gliederung, sowie die gleiche Schriftart und -größe verwenden.

Für meine Branche hatte sich folgende Gliederung bewährt:

1. Aufgabenstellung des Kunden
2. Kurzübersicht über das Produktspektrum meiner Firma
3. Umstellungserfordernisse auf unser Produkt
4. Weitere, zukünftige Anwendungen in seiner Firma
5. Geräteangebot mit Preisen
6. Kaufbedingungen und Lieferzeit
7. Softwareangebot
8. Serviceleistungen
9. Schlussbetrachtungen (Zusammenfassung)

Schriftliche Angebote kosten Zeit und man legt sich oft relativ fest. Es fehlt die Möglichkeit des persönlichen Kontaktes.

Auch um die Bedeutung des Angebotes hervorzuheben habe ich es vermieden, mein Werk einfach mit der Post zu versenden wie einen Versandhauskatalog. Ich machte einen Termin und übergab das gute Stück in doppelter Ausführung, eines für den Chef, eines für die Fachabteilung.

So hatte ich Gelegenheit, die Abteilung mündlich auf Besonderheiten oder einen Verhandlungsspielraum hinzuweisen. Diese Übergabe war mein Ersatz für eine Präsentation.

Die Angebotspräsentation

bedarf auch der Vorbereitung. Die Herstellung aller "976 Charts" kostet auch Zeit. Wo liegt der Nutzen für Sie?

Zu so einer Präsentation werden meistens mehrere Personen, also Mitentscheider, von der Geschäftsleitung eingeladen. Diese Personen binden Sie in den Entscheidungsprozess mit ein. Sie sehen, wer zustimmend nickt und wer murt. Noch können Sie reagieren.

Alle Teilnehmer bekommen die gleiche Information. Wenn ein Teilnehmer einschläft, müssen Sie nur etwas lauter reden! Glauben Sie im Ernst, dass alle Entscheider alle 129 Seiten Ihres schönen Angebotes lesen würden?

Am Schluss der Präsentation können Sie mit allen Teilnehmern über Ihr Angebot diskutieren. Aus den Gesprächen oder Einwänden können Sie Argumente aufnehmen, wenn Sie fragen: "Was hat Ihnen besonders gefallen und was müsste gegebenenfalls ergänzt werden?"

Die Einwände Einzelner können Sie zur Diskussion stellen und zusammenfassen (Es werden nicht viele sein).

Weil man einen günstigen Angebotspreis erreichen möchte, bietet man häufig einen Stufenplan an. In der zweiten Stufe folgen dann Erweiterungsmöglichkeiten und höhere Kosten.

Wenn Sie mit den Teilnehmern über diese Varianten diskutieren, denken alle nur über Ihr Angebot nach. Nicht über das Ihres Wettbewerbers.

Hätten Sie statt der Präsentation ein schriftliches Angebot abgegeben, dann hätten Sie sich ziemlich festgelegt. So aber können Sie noch variieren, ohne das Gesicht zu verlieren. Sie können diese Erweiterungen in Ihrem Vertragsentwurf noch berücksichtigen.

Folgen die Teilnehmer voll Ihren Argumenten, wer hindert Sie daran, einige Ihrer wichtigen Folien in Form von Fotokopien am Schluss zu verteilen?

Haben Sie schon einmal einen 'Folienjockey' erlebt? Ja? Dann werden Sie festgestellt haben, dass zu viele Folien ebenso ermüdend sind, wie zu lange Vorträge. Die reine Präsentation darf nie länger als 60 Minuten dauern. Das bedeutet 15 bis maximal 30 Folien.

Wenn die anschließende Diskussion zwei Stunden dauern sollte, macht das nichts. Da sind ja alle Teilnehmer aktiv eingebunden. Aus der Länge der Diskussion können Sie auf ein gesteigertes Interesse schließen. Aus der Länge Ihres Vortrags und der Folienanzahl nicht!

*Mein Kollege Peter H. und ich hatten einmal die Aufgabe, unsere zahlreichen neuen Produkte vor ca. 200 Kundenmitarbeitern zu präsentieren. Wir bauten **3 Projektoren und 3 Leinwände** auf. Wir beide saßen zwischen den Overheadprojektoren. (So etwas gab es noch nie!)*

Peter sprach über seine Folie. Ich hatte Zeit, meine nächste Folie aufzulegen und mich nochmals mit dem Inhalt vertraut zu machen. Hatte man seine Folie erläutert, schaltete man seinen Projektor aus. Der nächste übernahm. Die Stimmen und Lichter wechselten! Es war Abwechslung da! Die Veranstaltung wurde ein sehr großer Erfolg.

Jeder Teilnehmer einer Angebotspräsentation sollte einen Block und einen Kugelschreiber für Notizen auf seinem Platz vorfinden. Ein buntes, bebildertes Prospekt über Ihre Firma oder das Produkt sowie Ihre Visitenkarte sollen ebenfalls nicht fehlen.

Auf keinen Fall dürfen Sie erstellte Kopien Ihrer Folien am Anfang austeilen. Sie laufen sonst Gefahr, dass einzelne Teilnehmer darin blättern; und das stört.

Noch schlimmer ist, wenn Einzelne Ihre 13.te Folie studieren und dazu Fragen haben, obwohl sie diese noch gar nicht erläutert haben, weil Sie erst bei Nr. 8 sind. Das bringt jeden aus dem Konzept.

Den Standardsatz sollten Sie im Schlaf beherrschen: „Darf ich Ihre Frage ein wenig zurückstellen, ich gehe gleich noch darauf ein!“

Sehr hilfreich sind auch Aufsteller aus gebogener Pappe, auf denen die Namen der Teilnehmer stehen. Wenn Sie die Namen vorher nicht alle kennen, bitten Sie die Teilnehmer zu Beginn des Vortrages die Kärtchen zu beschriften. Seinen Namen schreibt jeder gerne!

Bei der Diskussion erleichtern Ihnen die Namenskarten die Personen anzusprechen. Wenn Sie die Karten nach Beendigung einsammeln lassen, haben Sie eine Dokumentation über alle Anwesenden.

Sowohl für Präsentationen als auch für schriftliche Angebote gilt:

- Versetzen Sie sich stets in die Lage dessen, der das liest, hört oder beurteilt.
- Die Lösung der Aufgaben des Kunden stehen im Vordergrund. Nicht Ihr Produkt. Dieses ist nur Mittel zum Zweck!
- Eine Hausfrau will keine vergammelte Wurst. Sie will Geld sparen. Um das zu erreichen, benötigt sie einen Kühlschrank!
- Bringen Sie zum Schluss immer eine Zusammenfassung der für den Kunden wesentlichen Argumente!
- Vergessen Sie nie zu sagen, wie Sie sich den zeitlichen Ablauf bis zur Installation vorstellen. Folgende Frage darf daher nicht fehlen: „Ist folgende Vorgehensweise in Ihrem Sinn...?“

Bei einer Präsentation schreiben Sie nur Stichworte auf die Folien. Diese werden mündlich erläutert. Ein Angebot hingegen müssen Sie sorgfältig ausformulieren. Das kostet Zeit. Im Gegensatz zu einem Vortrag muss ein schriftliches Angebot relativ konkret, Leistungen müssen klar spezifiziert sein.

Da steht dann Schwarz auf Weiß, dass Ihre Firma beispielsweise je Manntag xxx.x € haben möchte, obwohl an einem geringeren Betrag der Gesamtauftrag auch nicht scheitern würde. (Der benötigte Mitarbeiter bekommt doch Gehalt).

Ärgert dieser Preis Ihren Interessenten, und Ihr Wettbewerber erfährt ihn, kann er speziell an solchen neuralgischen Punkten ansetzen und günstigere Konditionen anbieten.

Bei einer Präsentation sagen Sie selbstbewusst: „Wir verrechnen üblicherweise xxx.x. Aufmerksame Zuhörer entnehmen dieser Formulierung, dass an dieser Stelle Verhandlungsspielraum besteht. Kommt es zu Vertragsverhandlungen, wird einer dieses Thema anschneiden. Das kann Ihnen ja sehr recht sein, wenn er dafür an Ihren übrigen Zahlen nichts auszusetzen hat.

Sollte Ihr Wettbewerber den Auftrag unbedingt wollen, unterbietet er diesen Preis evtl. um die Hälfte. Wenn Sie den Betrag schriftlich gefordert hatten, können Sie sich auf 50% nicht einlassen. Der Gesichtsverlust wäre zu groß! Der Kunde würde sich fragen, ob in allen übrigen Details Ihres Angebotes auch soviel 'Luft' ist.

Bei der Präsentation jedoch sagten Sie ‚üblicherweise‘. Dieser wichtige Neukunde will etwas Besonderes, will -unüblich- sein. Geht man nach hartem Ringen auf den Preis des Wettbewerbers ein, können Sie ihm sagen, dass er toll verhandelt hat. Sie aber behalten Ihr Gesicht!

Grundsätzlich hatte ich mir angewöhnt, an zwei bis maximal drei Stellen meiner Angebote, nicht alle Reserven voll auszuschöpfen. Schließlich kamen ja noch die Vertragsverhandlungen. Da muss man ja dem Kunden auch einen Verhandlungserfolg zukommen lassen!

Eine oft diskutierte Frage ist die Reihenfolge der Präsentationen. Wenn Sie Ihr Angebot präsentieren dürfen, dann darf es Ihr Wettbewerber auch. Hat man gute Kontakte, kann man diese Folge manchmal beeinflussen.

Normalerweise bekommt der derzeitige Lieferant als erster die Chance, sein Angebot zu präsentieren. Danach ist die Reihenfolge meistens offen.

Wenn ich die Auswahl hatte, dann wollte ich die letzte Präsentation bestreiten. Das hatte den Vorteil, dass die Teilnehmer durch die vorangegangenen Präsentationen sachkundiger waren, als am Anfang. Wenn man in seinem Beruf 'sattelfest' ist, scheut man vor präzisen Fragen nicht zurück.

Man kann Einwände aufgreifen und für sich positiv darstellen. Der Nachteil, als letzter zu präsentieren, ist, dass manche Teilnehmer meinen, man sei derjenige mit den schlechtesten Konditionen. Deshalb hätte die Fachabteilung Sie ans Ende gestellt.

Zweiter Nachteil ist, dass die Teilnehmer endlich mit der Auswahl Schluss machen und in ihr Bett bzw. an ihren Schreibtisch wollen. Alle drängen zur Eile.

Es liegt in der menschlichen Natur, dass das, was man zuletzt gehört und gesehen hat, als erstes aus dem Gedächtnis abrufen kann. Das ist Ihre Chance! Entweder Overtüre oder Finale!

Hat eine Angebotspräsentation auch Nachteile? Nein, wenn man die Kosten für Vorbereitung und Durchführung nicht rechnet. Und da kommen leicht einige tausend Euro zusammen, wenn man mit spitzem Bleistift rechnet.

Die Kosten sind deshalb hoch, weil man eine solche Präsentation nicht allein macht. Fast immer wird mindestens ein Fachmann oder Projektleiter mit Spezialkenntnissen benötigt, der dann auch Teile des Vortrags übernehmen sollte. Auch zeigt man damit, dass es sich nicht um eine ungeliebte Ein-Mann-Firma handelt.

Es macht sich gut, wenn man dem potentiellen Kunden einen (Halb-) Leiter der Firma präsentieren kann. Das unterstreicht die Wichtigkeit der Veranstaltung! Diese Herren sind häufig darauf geschult, Details zu umgehen!

Sechs oder acht Augen sehen eher, welchem der Anwesenden welche Argumente besonders gefallen haben. Bekommen Sie den Auftrag, dann redet keiner mehr über Akquisitionsaufwendungen!

Zusammenfassung:

- Von Angeboten können Sie nicht leben, nur von Aufträgen.
- Wenn Sie schriftliche Angebote abgeben, unterteilen Sie diese in Anschreiben und Angebot.
- Vergessen Sie nie die Gültigkeitsdauer des Angebotes zu erwähnen!
- Versuchen Sie das Angebot zu überbringen, damit Sie es erläutern können. Das ist zwar aufwendiger, aber Sie werten das Angebot auf und Sie können eine Reaktion erkennen.
- Versuchen Sie, ihr Angebot in Vortragsform vor Entscheidern zu präsentieren. Sie können dann noch variieren. Ein schriftliches Angebot ist weitgehend statisch und wird selten von allen Mitentscheidern ganz gelesen bzw. verstanden.
- Wenn Sie es beeinflussen können, präsentieren Sie als Letzter, damit Sie der Erste werden!
- Schaffen Sie sich eine einheitliche Struktur für Ihre Angebote und Präsentationen. Das erspart Ihnen in der Zukunft viel Zeit.
- Vereinbaren Sie den weiteren zeitlichen Ablauf.

Abschlussverhandlungen

Dies ist ein zeitlich dehnbarer Begriff. Denn zwischen Ihrem Angebot und der Unterschrift unter den Vertrag können 12 Minuten oder 12 Monate vergehen.

Bei besonders großen Objekten sind Unternehmer manchmal unsicher und bemühen sich daher, Zeit zu gewinnen. Eine Fehlentscheidung kann manchmal das ganze Unternehmen an den Rand des Ruins bringen. Wenn die Großrechner von Banken oder Handelshäusern beispielsweise für mehrere Tage ausfallen sollten, ist der entstandene Schaden irreparabel. Deshalb muss man schon Verständnis aufbringen, wenn sich der Interessent abzusichern versucht.

Absichern tut sich ein Unternehmer häufig, in dem er "unabhängige" Unternehmensberater einschaltet. Wenn er auf deren Empfehlung hört und es geht dennoch etwas schief, kann man wenigstens sagen: „Wenn die von Rolando Mountain das auch empfohlen haben, dann kann doch meine Entscheidung nicht so ganz falsch gewesen sein!“

Unternehmensberater.

Was macht in der Regel ein Berater? Er fragt sich im Unternehmen schlau. Wenn auch dezent verpackt, wird er doch den Auftraggeber fragen, was denn in dem Abschlussbericht stehen und wen er zum Sieger krönen soll. Schließlich will er ja den Kunden nicht verärgern, denn er möchte noch häufiger Beratungsaufträge haben!

Nun kann man vielen Beratern sicherlich nicht den Versuch zur Objektivität absprechen. Aber jeder Berater hat unterschiedliche Erfahrungen mit einzelnen Herstellern oder Produkten gesammelt. Und diese persönlichen Erfahrungen spielen bei seiner Empfehlung immer eine Rolle. Viele Berater waren früher Angestellte einer Firma. Und da haben sie Ihre Quellen und Verbindungen. Auch heute noch.

Fährt er Mercedes oder BMW wird er sich schwer tun, FIAT oder Skoda zum Sieger zu erklären!

In diesem Zusammenhang muss ich an ein Erlebnis denken, das viele Jahre zurückliegt: Ein namhafter Niedersächsischer Fertighaushersteller hatte einen Berater mit der Auswahl seines neuen EDV-Systems beauftragt. 13 Angebote wurden geprüft. 10 schieden bald aus.

*An erster Stelle stand das Fabrikat, das der **Berater** bestens kannte, denn er hatte selbst ein Rechenzentrum und kannte Vor- und Nachteile.*

Mein Angebot platzierte der Berater auf Platz zwei. (etwas besser + billiger)

An dritter Stelle stand ein völlig unbedeutender Anbieter. Aber es gab zu dieser Firma jahrelange, geschäftliche und persönliche Kontakte. Wer bekam den Auftrag? Nr. 3 !

Unternehmensberater müssen immer etwas finden; Einsparungsmöglichkeiten beispielsweise. Helfen Sie ihnen dabei.

Übrigens können gute Kontakte zu Unternehmensberatern nie schaden. Man versorgt sie ständig mit neuesten Produktinformationen und trifft sich gelegentlich zu einem Arbeitsessen. Dabei erfährt man häufig interessante Neuigkeiten über den Markt.

Wenn Sie über solche Kontakte verfügen, können Sie diesen Berater einem unentschlossenen Unternehmer empfehlen. Ein Schelm, wer Böses dabei denkt!

Nach diesem Abstecher zu den Unternehmensberatern, die häufig vor wichtigen Entscheidungen auftauchen, zurück zum Alltag.

Zeit gewinnen

Wenn Sie merken, dass die Zeit für eine Unterschrift noch nicht reif ist, dann müssen Sie sich ständig etwas einfallen lassen um mit allen Ebenen des Unternehmens Kontakt zu halten um neueste Entwicklungen zu kennen.

Denken Sie täglich daran, dass Sie bisher schon viel Zeit und Arbeit investiert haben. Ihren Mitbewerbern geht es genau so. Kommen Sie nie auf die Idee, dass Ihr Angebot sowieso das günstigste ist und Sie in Ruhe die Entscheidung abwarten können! Vielleicht spielt Ihr Kollege täglich Golf mit dem Vorstand? Versuchen Sie daher ständig die Stärken Ihres Angebotes zu untermauern.

Fahren Sie zu einem Referenzkunden, um Details zu demonstrieren. Besichtigen Sie Ihre Fertigungsstätte oder einen Ihrer Kunden. Auf Reisen kann man sich menschlich leichter näher kommen als in Büroräumen.

Suchen Sie immer wieder den persönlichen Kontakt. Durch Anrufe und Besuche zwecks Klärung von sachlichen Details, auch des Vertragsentwurfs. Fragen Sie ihn, wo er Ihre Stärken sieht und dann vertiefen Sie diese.

Leider soll es auch Leute geben, die Ihr Angebot so nicht akzeptieren wollen, deshalb werden wir uns mit dem Thema Einwandbehandlung etwas genauer befassen müssen.

Zusammenfassung

- Wenn, was häufig geschieht, Unternehmensberater mit der Vorauswahl beauftragt werden, informieren Sie sich, über deren 'Background'.
- Gelingt es Ihnen, einen Berater zu empfehlen, den Sie kennen?
- Reisen Sie viel in der Entscheidungsphase. Reisen bildet nicht nur, Reisen verbindet!
- Bemühen Sie sich um ständigen Kontakt zu allen Personen, die Sie dort kennen, auch der Chefs!
- Wenn Sie sich in die Situation Ihres Interessenten vor dem Abschluss hineinversetzen, werden Sie eher Verständnis für seinen Wunsch aufbringen, seine Entscheidung abzusichern.

Einwandbehandlung

Wenn einer oder mehrere Ihrer Verhandlungspartner Einwände vorbringen, dann seien Sie nicht beleidigt. Einwände sind Kaufsignale!

„Zu teuer“, das ist der häufigste Einwand. In diesem Fall gehen Sie in sich. Antworten Sie nie sofort! Ihr Gegenüber soll sein Hochgefühl auskosten!

Denken Sie nach: War die Bedarfsanalyse vollständig? Haben Sie auf falsche Kaufmotive gesetzt? Haben Sie es versäumt, den Nutzen für den Kunden stark genug herausgestellt? Will er nur ein Erfolgserlebnis haben und den Preis drücken?

Ihre erste Frage nach der nachdenklichen Pause muss lauten: „Zu teuer, im Vergleich wozu? Zum Mitbewerber, zu den derzeitigen Kosten, zu was?“

Versuchen Sie dann zu erklären, dass dem Preis für ein Produkt oder einer Leistung immer ein Wert bzw. ein Nutzen gegenüber steht.

Gehen Sie dann mit ihm alle Punkte (noch einmal) durch, die für ihn von besonderem Nutzen sind. (Unter dem Punkt, Fragetechniken' finden Sie Anregungen.)

Verwenden Sie nur positive Formulierungen wie: „Es ist doch eine Investition in die Zukunft des Unternehmens!“

Wenn der Preis im Vergleich zum Wettbewerb zu hoch oder die Leistung zu gering sein sollte, können Sie zur ‚Plus-Minus-Methode‘ greifen:

Dazu legen Sie ein leeres Blatt auf den Tisch und schreiben möglichst viele Argumente darauf. Dann bewerten Sie diese Punkte gemeinsam mit einem Plus bzw. Minus.

Schwierig wird es, wenn er trotz überwiegend positiver Argumente sagen sollte: „Trotzdem, ich bleibe dabei!“ Oder: „Ich kann es mir nicht leisten!“ Oder: „Mein Gefühl sagt mir...“.

Sollten Sie dabei merken, dass er sich innerlich bereits für einen Wettbewerber entschieden hat, dann stellen Sie jetzt die entscheidende Frage: „Sie sagten soeben...Gibt es außerdem noch einen Grund?“

Als Ablehnung nennt man immer einen Punkt, der gut aussieht (zu teuer) . Den wahren Grund behält man für sich! Fragen Sie: „Gibt es weitere Gründe?“ Und dann gibt es ja noch die Frage „Warum?“

Spätestens jetzt erfahren Sie vermutlich Dinge, die lange zurückliegen. Die mit dem „zu teuer“ nichts zu tun haben.

Haken Sie nach, fragen Sie weiter. Ein Gespräch über: „gibt es außerdem noch einen Grund“, schadet nie. *(Auf diese Art habe ich einmal erfahren, dass jemand eine Person ablehnt, weil dessen Hund seinen Terrier vor 10 Jahren einmal gebissen hatte).*

In einer Phase des Gesprächs, die nicht gut für Sie laufen sollte, können Sie auch zum Mittel der ‚Auszeit‘ greifen.

Sie sagen dann einfach: „Da war vieles neu für mich. Können wir das Gespräch übermorgen um 11 Uhr fortsetzen? Ich muss noch einmal in Ruhe über Ihre Argumente nachdenken!“

Wenn er diesem Vorschlag zustimmt, dann haben Sie ein positives Kaufsignal! Wenn er ablehnt, bleibt nicht mehr viel übrig.

Sie können sich dann zu Hause noch hinsetzen und die Gesprächspunkte schriftlich zusammenfassen und Ihre Argumente erläutern. Zum Abschluss des Briefes bieten Sie einen neuen Gesprächstermin an, an dem Sie einen Boss mitbringen wollen.

„Ich habe keine Zeit“ ist ein weiterer, häufig vorgebrachter Einwand vor dem Vertragsabschluss. Dahinter verbirgt sich fast immer ein Ausweichmanöver. Er versucht, Zeit zu gewinnen. Er will sich alles noch einmal reiflich überlegen, will noch mit "Heinmeier 3" sprechen. Dahinter verbirgt sich fast immer die Angst vor einer falschen Entscheidung. Was ist zu tun?

Dazu sollte man wissen, dass jeder Boss innerlich froh ist, wenn er eine wichtige Entscheidung hinter sich gebracht hat.

Wenn Sie ihn dahin führen, dem Termin zur Vertragsunterzeichnung zuzustimmen, tun Sie ihm (und sich) einen großen Gefallen.

Am besten ist, Sie zählen den Nutzen für ihn nochmals auf. Sie verweisen auf Lieferzeiten oder personelle Engpässe. Wenn er beispielsweise große Stücke von einem für ihn vorgesehenen Projektleiter hält, dann setzen Sie Termine.

Und vergessen Sie folgende Frage nicht: „Wovon ist der Abschluss mit uns abhängig?“

Ein gutes Mittel ist auch die Vereinbarung eines ‚Fragezeichentermins‘. Sie schlagen z.B. einen Termin in zwei Wochen vor. Sie sagen ihm, dass Sie sich diesen Termin freihalten werden und dass dazu Ihr Boss mitkommen wird. Er könne aber jederzeit, wenn ihm etwas dazwischen kommen sollte, diesen Termin absagen.

Geht er darauf ein, haben Sie so gut wie gewonnen. Er wahrt sein Gesicht, was seinen Beratungsbedarf angeht.

Mit großer Wahrscheinlichkeit wird er diesen Termin einhalten, weil er vor Ihrem Boss nicht als der Unentschlossene dastehen will. Letztendlich will er auch ‚die Kuh vom Eis‘.

Wenn Sie den Eindruck haben, dass der Auftrag daran scheitert, dass Sie nicht rechtzeitig genug auf sein „Zu teuer“ bzw. auf sein gewünschtes Erfolgserlebnis reagiert haben, sollten Sie etwas aus der Reserveschublade holen. Aber nicht zu hastig!

Das könnte beispielsweise sein, dass Sie darauf hinweisen, dass Sie ihm bei prompter Zahlung Skonto gewähren. Skonto ist kein Nachlass, sondern eine Vergütung für schnelle Zahlung. Aber diese 2 oder 3 Prozent kann man ja ausrechnen und auf Ihren Angebotspreis anrechnen.

Zusammenfassung:

- Häufig werden Unternehmensberater in der Entscheidungsphase eingeschaltet. Ihnen muss man dann alles noch einmal verkaufen. Es kann nicht schaden, wenn man solche Berater kennt!
- Aus Angst vor einer falschen Entscheidung, versuchen manche Chefs die Entscheidung aufzuschieben. Wenn Sie gute Karten haben, dann dürfen Sie jetzt ruhig etwas Druck ausüben.
- Der Interessent ist Ihnen letztendlich dankbar dafür, diese schwierige Entscheidung hinter sich gebracht zu haben.
- „Zu teuer“ , im Vergleich wozu?
- Nehmen Sie notfalls „eine Auszeit“ .
- Beschäftigen Sie Ihren Interessenten nahezu täglich, bis Sie den Vertrag haben. Wenn Sie es nicht tun, tut es Ihr Wettbewerber!
- Es gibt immer einen Ablehnungsgrund der gut aussieht und einen wahren Grund. Daher die Frage: „Gibt es außerdem noch einen Grund?“

Verträge

Seit dem ersten persönlichen Kontakt sind Sie Stufe für Stufe in Richtung Auftrag geklettert. Nun fehlt Ihnen nur noch der unterschriebene Vertrag. Warum sagt der Interessent nicht: "Also, Herr Salesmann, meine Mitarbeiter und ich haben den Eindruck, dass man Ihnen persönlich vertrauen kann und Sie sich für uns einsetzen werden, wenn es einmal schwierig werden sollte. Ihr Angebot ist besser, als das Ihrer Wettbewerber. Darum haben wir beschlossen, Ihnen den Auftrag zu erteilen. Ich übergebe Ihnen dieses Schreiben in dem steht, dass Sie die Anlage liefern können, zu den in Ihrem Angebot genannten Konditionen. Wir alle hoffen auf eine gute Zusammenarbeit!"

Ja, wenn das so einfach wäre! Die Realität sieht anders aus. Warum?

Ihre Firma würde vermutlich ein solches Schreiben nur als Absichtserklärung, nicht aber als Vertrag akzeptieren. Begründung: Jede große Firma hat ihre eigenen Vordrucke.

Wenn Sie keinen Formalismus vorfinden, unterteilen Sie Verträge in:

1. Rahmenvertrag (mit dem so genannten "Kleingedruckten")
2. Geräteschein (mit technischen Einzelheiten und Preisen)
3. Nebenabreden (Sonderkonditionen, Abweichungen vom Rahmenvertrag)

Wenn Sie sich selbständig machen und keine Vertragsformulierungen kennen, hilft Ihnen die IHK mit Musterverträgen. Ansonsten kennen Sie ja sicherlich einen Mitbewerber. Dessen „Kleingedrucktes“ können Sie abwandeln.

Grundsätzlich: je weniger „Kleingedrucktes“ vom Kunden unterschrieben werden muss, je kundenfreundlicher empfindet er das.

Bei großen Firmen, in der mehrere Personen mit der Auftragsabwicklung beschäftigt sind, macht Formalismus Sinn, denn die technische Abwicklung des Auftrages bedarf klarer, eindeutiger Abwicklungsvorgaben. Die oft unterschiedlichen Liefertermine aller einzelnen Komponenten müssen eindeutig (in den Gerätescheinen) definiert werden.

Der Kunde sollte die Bedingungen, (Rahmenvertrag) zu denen Sie liefern oder leisten (z.B. die Zahlungsbedingungen) akzeptieren. Die Frage des Verzugs bzw. der Verzugsentschädigung muss für die Dauer des gesamten Vertrages geregelt sein.

In den "Nebenabreden" stehen alle Leistungen, die vom Standardvertrag abweichen. Dinge, die nur für diesen einen Auftrag gelten, z.B. Leistungen, die durch Ihre Firma unentgeltlich oder zu einem Vorzugspreis erbracht werden.

Natürlich kann man alle drei Komponenten in einem Vertrag schriftlich zusammenfassen. Dann hat man ein kleines Buch und benötigt nur zwei Unterschriften: Rechts der Kunde, links der Lieferant.

Die Praxis spricht häufig gegen ein solches Vorgehen: Es gibt im Laufe der Lieferzeit oft neue Erkenntnisse oder Produkte. Wenn man diese nachträglich noch berücksichtigen möchte, ändert man nur einzelne Seiten der Gerätescheine. Der Grundvertrag bleibt erhalten.

Der Kunde entscheidet, ob er Einzelheiten in den Gerätescheinen ändern möchte. Ein Ausstieg aus dem Gesamtvertrag ist nicht möglich. Es macht also schon Sinn, den Vertrag zu unterteilen!

Trösten Sie sich: In meiner Vertriebstätigkeit hat selten ein Kunde versucht, auf die gedruckten Formulierungen der beiden ersten Punkte Einfluss zu nehmen. Wenn überhaupt, dann haben wir das in den ‚Nebenabreden‘ geregelt.

Im "Endkampf", den Vertragsverhandlungen also, wird nahezu ausschließlich über die Nebenabreden verhandelt. Damit haben Sie ein überschaubares Feld.

Hat Ihr Haus einen Kaufmann oder Controller? In den Nebenabreden steht alles, was vom Standard abweicht und in der Auftragskalkulation evtl. berücksichtigt werden muss. Wenn Sie also nur geringfügige Nebenabreden vereinbaren, steht Ihnen die vereinbarte Provision ungekürzt zu.

Sie verhandeln also selten über ‚Standard-Verträge‘, sondern nur über Abweichungen. Wenn der Kunde etwas wünscht, das nicht Standard ist und Ihre Firma akzeptiert das, dann nehmen Sie ein neutrales Blatt Papier, überschreiben es mit ‚Nebenabreden zum Vertrag Nr.123 vom 30.2.2090‘ und dann formulieren Sie diese Zugeständnisse nummeriert und der Reihe nach.

Es gibt in diesem Zusammenhang einen kleinen Trick, den ich häufig verwendet habe. Ich ging mit vorformulierten Nebenabreden in die Abschlussverhandlung.

Dann zeigte ich dieses Papier und wies darauf hin, dass über zwei Punkte noch keine Einigkeit hergestellt werden konnte. An zwei Stellen war ein Feld frei, in das man handschriftlich Zahlen einsetzen konnte. Achtung: Wenn Sie Zahlen handschriftlich einsetzen, sollten die Vertragsunterzeichner hinter diese Zahlen ihr Kürzel setzen. Das ist notwendig, aber erhöht die Bedeutung!

Bei der Abschlussverhandlung konzentrierten sich dann alle Gesprächsteilnehmer auf diese 2 freien Felder; alle übrigen 999 Punkte waren damit erledigt!

Es gibt einen weiteren Grund, weshalb Ihre Firma ein so schönes Schreiben, wie eingangs erwähnt, als bindenden Vertrag ablehnen wird: Der Bezug auf das Angebot! Wenn man ein Angebot schreibt oder präsentiert, dann bemüht man sich, die Zukunft in rosa Farben zu schildern.

Nicht dass man bewusst täuschen will! Man will alles positiv für das Unternehmen schildern, damit sich dieses für Ihr Fabrikat entscheidet. Das ist üblich.

Da steht dann beispielsweise: „Nach Einführung der Buchhaltungssoftware unseres Hauses können Sie personelle Einsparungen erzielen. In vergleichbaren Fällen konnte der Personalbestand um die Hälfte reduziert werden!“

Dieser Satz würde nun Vertragsbestandteil werden! Die dort tätigen Buchhalter werden aus menschlich durchaus verständlichen Gründen versuchen zu beweisen, dass in ihrer Abteilung kein Personal gespart werden kann.

Der Unternehmer, der mit diesen Einsparungen Ihre Kosten finanzieren wollte, sieht sich getäuscht. Er zieht vor Gericht um zumindest einen nachträglichen Nachlass zu erreichen. Mit großer Wahrscheinlichkeit würde Ihre Firma den Prozess verlieren, weil sie den Beweis des Gegenteils nicht erbringen kann.

Einbindung der Chefs

Wie an anderer Stelle bereits erwähnt, ist ein großer Auftrag Grund genug, dass sich der Inhaber, Geschäftsführer oder Vorstand zumindest in der Endphase persönlich einschaltet. Das ist durchaus üblich und auch gut so. Warum?

Weil diese Herren oder Damen auch ein Erfolgserlebnis haben möchten. Man kann doch nicht so eine wichtige Entscheidung ausschließlich seinen untergebenen Mitarbeitern überlassen! Sie können sich nichts Besseres wünschen, als diese „End- Entscheider“ in diesen Vertrag mit einzubeziehen!

Sie klären auf fachlicher Ebene alles, was in den Vertrag gehört und bringen dieses zu Papier. Diesen Vertragsentwurf legen Sie Ihrem fachlichen Gesprächspartner vor und stimmen ihn ab. Nichts ist schlimmer, als wenn in einem Vertragsgespräch in Gegenwart Dritter fachliche Einzelheiten geklärt werden müssen!

Danach schlagen Sie einen Termin vor für die gemeinsame Vertragsunterzeichnung. Sie weisen Ihren Partner darauf hin, dass Sie bei zwei Punkten nur bis zu einer bestimmten Nachlassgrenze gehen können. Sie werden jedoch ein oder mehrere maßgebliche Oberbosse zur Vertragsunterschrift mitbringen, die mehr als Sie entscheiden können.

Damit zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie sich um eine Verbesserung seiner Konditionen Gedanken machen. Er möchte das Beste für seine Firma erreichen und Sie den Auftrag erhalten. Sie sitzen beide im gleichen Boot.

Er wird zu seinem Oberboss gehen und sagen, dass dieser an 2 Punkten drehen kann, wenn er mit Ihrer Firma Vertragsverhandlungen führt. Damit weiß der Chef, wo er ansetzen muss, um vor seinen Mitarbeitern ein "Erfolgserlebnis" präsentieren zu können.

Sie tun das Gleiche. Sie gehen zu Ihrem Boss und sagen ihm, dass er diesen wichtigen Auftrag hereinholen kann, wenn er sich mit dem Interessenten über besagte zwei Punkte einigt. Eine sofortige Vertragsunterzeichnung sei dann möglich. Auch er hat damit die Chance auf ein Erfolgserlebnis. Und wer hat so etwas nicht gerne?

Wenn Sie also so eine Vertragsverhandlungszeremonie arrangieren, dann stellen Sie zwar "Ihr Licht unter den Scheffel" , aber gleichzeitig auch "Riesen in Ihren Dienst". Es dient doch nur der Sache!

So eine Zeremonie hat nur gute Seiten: Die Leitung Ihres neuen Kunden lernt Ihre Entscheidungsträger kennen. Er verspricht sich davon, dass er im Fall einer kritischen Situation jemand kennt, an den er sich wenden kann, wenn es um Entscheidungen gehen sollte.

Es geht ja nicht immer alles glatt. Das hat mit der Branche nichts zu tun. Wenn Ihr Oberboss bei so einer Unterschriftenaktion dabei war und Sie weisen ihn darauf hin, dass etwas schief läuft, dann können Sie sicher sein, dass er sich firmenintern für das Gelingen mehr einsetzt, als wäre er nicht dabei gewesen. So schließt sich der Kreis.

Die Chefs haben ihren Verhandlungserfolg und bauen darauf, dass sie jemanden kennen, der "Berge versetzen kann".

Einen Haken hat dieses Vorgehen für Sie schon: Wenn die Höhe Ihrer Provision vom gewährten Nachlass abhängt, haben Sie "schlechte Karten" wenn Ihr Chef bezüglich der Nachlässe freizügiger sein sollte, als es nötig gewesen wäre.

Solch eine aufwendige Unterschriftenaktion hat übrigens einen weiteren Vorteil: Sowohl der Kunde als auch Ihre Firma unterzeichnen rechtsverbindlich. Der Vertrag tritt nach der letzten Unterschrift in Kraft. Sie können die Kopien sofort (evtl. stempeln) an beide Parteien verteilen. **Sie** haben einen unterschriebenen Vertrag und müssen nur noch aus dem Hoftor!

An dieser Stelle möchte ich eine Situation schildern, die sich zwei Tage vor Weihnachten Ende der Siebziger Jahre ereignet hat. Ich kam damals nicht aus dem Hoftor!

Mein Boss, der leitende Kaufmann und ich waren zu abschließenden Vertragsverhandlungen mit einem der bedeutendsten Lebensmittelgroßhändler nach M. gefahren. Mein Chef meinte, dass niemand einen Tag vor Heiligabend einen Vertrag unterschreiben würde. Ich wollte das Gegenteil beweisen.

Die Verhandlungen über die zwei oder drei offen gelassenen Felder in den Nebenabreden zum Vertrag konnten in weniger als einer Stunde abgeschlossen werden. Ich schrieb die ausgehandelten Zahlen in die Verträge. Als ich damit fertig war, entstand eine Pause, wie eine Schweigeminute!

Ich meldete mich zu Wort und sagte, dass man doch nun die Verträge sofort gemeinsam unterzeichnen könne. Darauf erklärte der oberste Geschäftsführer, dass er dem Vertriebsmann des derzeitigen Lieferanten versprochen hatte, in dem zu Ende gehenden Jahr nicht zu unterschreiben. (Das hatte mit dessen Provisionsregelung zu tun.)

Es entstand ein erneutes Schweigen. Schließlich hatte ich folgende Idee:

Die Vertragsunterzeichnung sollte sofort stattfinden! Wann sonst würden wir einen Termin finden, an dem alle 6 Personen Zeit hätten. Damit er im Wort bleiben könne, blieben die unterzeichneten Verträge in seinem Safe, wo er sie jederzeit zerreißen könne. Am 3. Januar würde ich die Verträge abholen. Alle waren einverstanden!

Ich ging zum Wagen und holte die Kamera und den Sekt. Dann fotografierte ich die vier bei der Unterschrift. Nach der letzten Unterschrift ging ich auf meinen Kunden zu und beglückwünschte ihn zu seinem Entschluss. Als wir das Glas erhoben, war auf allen Gesichtern große Erleichterung zu sehen.

Ich hatte den unterschriebenen Vertrag vor mir, war allerdings noch nicht aus dem Hoftor. Meine erste Amtshandlung im Neuen Jahr war die Fahrt nach M. Die Verträge wurden mir anstandslos ausgehändigt; Wert über 5 Millionen.

Nun kann man natürlich sagen, dass ich ein altmodischer Mensch bin und man diese Unterzeichnungsprozedur erheblich abkürzen kann. Das liefe dann in etwa so:

Sie bereiten einen Vertrag vor und senden ihn per E-Mail. Der Kunde ändert darin und schickt das Mail zurück. Sie lassen Ihre Geschäftsleitung dazu nicken.

Der geänderte Vertrag wird erneut per E-Mail an den Kunden geschickt. Dieser unterschreibt und schickt alles zurück. Ihre Chefs unterschreiben und schicken den kompletten Vertrag mit der Post per Einschreiben zurück. Das war's.

Vielleicht geht es so. Menschliche Beziehungen werden dadurch jedoch nicht aufgebaut. Man kann dem Partner ja nicht in die Augen gesehen. Nicht nötig? Altmodisch? Unprofessionell?

Man kann noch so schlaue Juristen beiderseits beauftragen, einen Vertrag "hundertprozentig wasserdicht" aufzusetzen: Wenn man sich nicht mehr auf die Absichten der Menschen, Verkäufer wie Einkäufer, verlassen kann, wie will man dann unvorhersehbare Probleme im Krisenfall lösen?

Einen Staubsauger mit 1.400 Watt und Fusselbürste können Sie per E-Business bitweise über den Draht verkaufen. Dass aber jemand ein Kreuzfahrtschiff oder einen Tunnel bestellt, ohne dass zahlreiche persönliche Gespräche stattgefunden haben, wird es nicht geben.

Daher: Keine Angst um Ihren Job; gute Verkäufer werden immer benötigt, so lange diese Erde existiert!

Zusammenfassung:

- Verträge unterliegen in vielen Firmen einem vorgegebenen Formalismus. Der Vorteil liegt in der Austauschbarkeit einzelner Seiten. In Nebenabreden formuliert man alles, was vom Standard abweicht.
- Angebote und Verträge sind zwei verschiedene Dinge!
- In Verträge gehören nur Dinge, die man zählen oder messen kann und die somit vor Gericht Bestand haben werden!
- Bringen Sie nach Möglichkeit die Firmenleitung Ihres Interessenten anlässlich der Vertragsunterzeichnung mit Ihren Oberbossen zusammen an einen Tisch (anschließendes Essen erwünscht).
- Bedeutende Neuanschaffungen werden immer von Menschen entschieden! Dazu werden immer gute Verkäufer gebraucht!
- Verträge zählen erst, wenn sie unterschrieben sind und man damit aus dem Hoftor ist!
- Beglückwünschen Sie Ihren Kunden zu seiner Entscheidung sofort nach der Unterschrift!

Schulung und Übergabe

Es ist nicht damit getan, dass Sie einen guten Vertrag bei Ihrer Firma abliefern, sich feiern lassen, einen ausgeben, Ihre Helfer loben und die Provision kassieren.

Wenn Sie gleich nach dem Abschluss losstürmen, um den "nächsten Fisch an Land zu ziehen" und sich nicht um die Realisierung dessen kümmern, was Sie versprochen haben, machen Sie einen großen Fehler!

Ihre Firma möchte auch Geld haben! Das bekommt sie nur, wenn der Neukunde zufrieden ist mit dem, was er bei **Ihnen** bestellt hat.

Je nach Objekt vergehen oft Wochen, Monate oder Jahre, bis Ihre Firma liefert, installiert und an den Kunden übergeben kann. Sie mögen einen noch so tüchtigen Projektleiter eingesetzt haben, Ihre Mitarbeit ist gefragt.

Ihr Kunde erwartet von Ihnen, dass Sie sich kümmern, kontrollieren, bzw. "alles im Griff haben". Das bedeutet nicht, dass Sie alles selber machen müssen und demzufolge den Vertrieb einstellen. Aber Zeit benötigen Sie schon.

Daher splitten auch manche Firmen die Entgelte ihrer Verkäufer in Abschluss- und Installationsprovision. Sie wollen dadurch erreichen, dass Sie sich um den Neukunden kümmern und dieser auch bezahlt.

Damit Sie sich nicht zu viel kümmern müssen, sollten Sie sich für eine sehr gute Ausbildung der Mitarbeiter Ihres Neukunden vehement einsetzen!

Schulung

Schlecht ausgebildete Kundenmitarbeiter können die Anlagen, Panzer, Programme usw. nicht zufriedenstellend bedienen. Es ist Ihre Aufgabe dafür zu sorgen, dass rechtzeitig genügend Leute des Kunden ausgebildet werden, auch wenn der Kunde diese Investition nicht immer gleich einsieht.

Bedenken Sie bei der Planung der Ausbildung, dass alle Positionen doppelt besetzt werden sollten. Ein einzelner Mitarbeiter kann erkranken, kündigen oder einen Unfall haben; was dann?

Ihre Aufgabe besteht darin, dem Unternehmen klar zu machen, dass nur gut ausgebildete, eigene Mitarbeiter den optimalen Nutzen aus dem, was Sie verkauft haben, erzielen können. Je besser die eigenen Mitarbeiter motiviert und ausgebildet sind, je weniger müssen Sie bei der Einführung befürchten.

Da gibt es manchmal Probleme, wenn Kurse ausgebucht sind. Dann sind Sie gefragt! Wenn Sie über eine gute interne "Lobby" verfügen, wird es Ihnen gelingen, dass der betreffende Mitarbeiter doch noch an dieser Schulung teilnehmen kann. Machen Sie in einem solchen Fall dem Schulungsleiter klar, dass nur **er** es in der Hand hat, einen Neukunden zufrieden zu stellen und die Installation nicht zu gefährden!

Schulung kann man auch als Vertriebsunterstützung einsetzen. In der EDV-Branche gab es ständig neue Produkte, die verkauft werden sollten. Natürlich bemühte ich mich, dem Kunden den wesentlichen Nutzen aufzuzeigen.

Wenn ich nicht überzeugen konnte oder beiderseits Zweifel bestanden, schlug ich häufig vor, einen Mitarbeiter zu einer entsprechenden Schulung zu schicken, so als hätte er bereits unterschrieben. Dadurch war der Mitarbeiter in der Lage, die Einsatzmöglichkeiten des Produktes besser beurteilen zu können. Empfohlene Sachbearbeiter die Anschaffung, verkaufte ich nicht, sondern der Kunde kaufte!

Wenn man von Schulung spricht, sollte man auch über die eigene Ausbildungsplanung nachdenken. Da gibt es zwei gegenläufige Interessen:

- Schulung schadet selten, man lernt Neues, vertieft Wissen und kann sich mit Kollegenaustauschen.
- Schulung kostet eigene Arbeitszeit, diese geht zu Lasten der Vertriebstätigkeit.

Es gab Kollegen, die sich zu jeder möglichen Schulung angemeldet haben. Sie haben eine Menge Details mehr gewusst, als ich. Aber entweder fehlte ihnen hinterher die Zeit, oder ihre Kunden mochten es nicht, wenn sie mit Details erschlagen wurden.

Umgekehrt kannte ich Mitarbeiter, die fast nie zur Schulung gingen, weil sie meinten, unabhkömmlich zu sein. Die Wahrheit liegt häufig in der Mitte!

Wenn es Ihnen Ihre Firma ermöglicht, nehmen Sie an allen Schulungen zum Thema Vertrieb, bzw. Nutzen von Produkten teil. Schulungen, die zu sehr ins Detail gehen, sparen Sie aus. Sie verkaufen ein 12-Zylinderauto nicht dadurch, dass Sie erklären, wie man die Zylinderköpfe einstellt!

Zusammenfassung

- Machen Sie Ihrem Neukunden rechtzeitig klar, dass er nicht an Kosten für die Ausbildung seiner Mitarbeiter sparen sollte.
- Nehmen Sie sich Zeit, sich selbst weiter zu bilden. Alles, was sich mit vertrieblicher Argumentation befasst, ist gut für Sie und Ihren Umsatz. Schulung, die sehr ins Detail geht, sollten Sie sich ersparen.
- Es schadet nicht, wenn man etwas mehr weiß, als man sagt. Weiß man zu viel, läuft man Gefahr, den Blick für das Ziel, - den Verkauf- zu verlieren.
- Ein Kunde möchte etwas über den Nutzen für sich erfahren. Für Details hat er Fachleute.

Übergabe

Wie oft haben wir das zumindest auf der Mattscheibe gesehen: Der Ministerpräsident zerschneidet ein flatterndes Band und übergibt die Brücke über einen Bach oder die nächsten 50 Meter Autobahn dem Verkehr. Alle sind stolz und machen zufriedene Gesichter.

Sie sollten an diese Beispiele denken, wenn nach monatelanger Arbeit die neue Anlage fertig gestellt und beim Kunden installiert ist. Eine kleine Feier sollten die Mühen der Vergangenheit wert sein.

Wenn sich der Vorstand bei allen Beteiligten für die Arbeit, Ängste und Überstunden bedankt und vielleicht mit einem Knopfdruck die Lichter flackern lässt, dann kommt Freude auf!

Sie sollten dafür sorgen, dass es zu so einer Feier überhaupt kommt, nach dem Motto: „Das macht man so, alle tun das!“

Hat der Kunde seine Rede beendet, dann danken Sie mit wenigen Sätzen ebenfalls allen Beteiligten und - das ist besonders wichtig- beglückwünschen den Kunden zu seiner damaligen Entscheidung.

Wenn es Ihr Budget ermöglicht, dann laden Sie die beteiligten Kundenmitarbeiter und einige verdienstvolle Mitarbeiter Ihrer Firma in ein hübsches Lokal zum Abendessen ein. Alle fühlen sich geehrt.

So eine Übergabezeremonie tröstet über manche Schwierigkeiten der Vergangenheit hinweg. Auch ein Chef sollte nach Möglichkeit dabei sein.

Sie können unbesorgt sein: Wenn Ihr Oberboss neben dem Geschäftsführer sitzt, wird über Golf, oder die allgemeine wirtschaftliche Lage geredet.

Bestenfalls blickt man gemeinsam in die nun begonnene Zukunft beider Unternehmen. Schwierigkeiten der zurückliegenden Monate, - wenn es welche gab, - stehen nicht auf der Tagesordnung.

Die "arbeitende Bevölkerung" beider Firmen kommt sich in dieser entspannten Atmosphäre noch näher. Das hat für Sie den großen Vorteil, dass künftige aufkommende Probleme meist auf "dem kleinen Dienstweg" erledigt werden. Sie werden weniger behelligt und bekommen den Rücken frei für neue Dinge.

Ob mit oder ohne Übergabeprotokoll, wenn so eine kleine gemeinsame Feier stattgefunden hat, müssen Sie sich über die Forderungen an den Kunden keine Sorgen mehr machen. Sonst hätte es keine gemeinsame Feier gegeben!

Sie hatten Kontakt aufgenommen und mehrere Personen kennen gelernt. Sie hatten sie davon überzeugt, dass Sie der bessere Lieferant für die Lösung der Aufgaben sind. Sie haben alles installiert und übergeben. Ihre Firma hat ihr Geld und Sie hoffentlich ihre Provision.

Bis hier ist es ein einmaliges Geschäft; hoffentlich zum Nutzen beider Unternehmen. Aber was passiert nach diesem relativ großen Aufwand, den beide Seiten betrieben haben?

Einfach ausgedrückt: Es gilt jetzt, den Kunden "bei Laune zu halten". In fast jeder Branche gibt es die Möglichkeiten zu Anschlussaufträgen. Hier eine Erweiterung der Anlage, dort ein neues Produkt, eine Schulung, Ersatzteile usw.

In vielen Branchen sind Anlagen bereits nach wenigen Jahren veraltet und neue Modelle mit besserem Preis-Leistungsverhältnis stehen zur Entscheidung an. Wenn Sie nach der Übergabe engen Kontakt zu Ihrem Kunden gehalten haben, wenn er zufrieden war, warum soll er noch einmal den Hersteller wechseln?

Die Chance, auch den nächsten Folgeauftrag zu erhalten, ist mindestens zehnmal größer, als einen neuen Kunden zu überzeugen. Vorausgesetzt: Sie kümmern sich um ihn!

Es gibt einen weiteren Grund, weshalb man gute Kontakte zu seinem neuen Kunden halten sollte: Sie und einige Mitarbeiter haben sich branchenspezifische Kenntnisse angeeignet, die die nächste Akquisition in der gleichen Branche erheblich erleichtern.

Wenn Sie die Probleme der Branche kennen, erwerben Sie viel leichter das Vertrauen eines neuen Interessenten der gleichen Branche.

Wenn Sie dann noch sagen können: *„Bitte rufen Sie Herrn Konkurs an, - hier ist seine Rufnummer – er wird ihnen bestätigen, dass wir in der Lage sind, solche komplexen Aufgaben, wie sie bei Ihnen anstehen, zu lösen,“* dann haben Sie einen nicht zu unterschätzenden Vorteil gegenüber Ihrem Mitbewerber.

Wenn Sie z. B. früher nur Frachtschiffe verkauft haben, nun aber dem ersten zufriedenen Kunden sein Kreuzfahrtschiff übergeben haben, dann tun Sie sich erheblich leichter, bei einem neuen Interessenten so zu denken, wie er.

Speziell in den USA ist es Sitte, einen neuen Kunden um eine Empfehlung zu bitten. Da ist man in Deutschland, so meine Erfahrung, -leider zurückhaltender.

Unterstellen Sie, dass Ihr Neukunde auf dem nächsten Verbandstreffen erwähnt: „Ich hatte früher Firma TUTNICHTS, jetzt spare ich 10% der Kosten durch den Einsatz von TUMIRGUT“

Zufriedene Kunden sind die beste Basis für neue Geschäfte!

Zusammenfassung:

- Lobe Deinen Kunden für seine kluge Entscheidung!
- Kümmern Sie sich um Ihren Kunden, damit er zufrieden ist. Machen Sie aus ihm eine "aktive Vollreferenz" !
- Zufriedene Kunden werden Ihnen ohne viel Aufwand Folgeaufträge geben.
- Lassen Sie viele Personen an Ihrem Erfolg teilhaben.

Verkaufen kann jeder, sagten wir eingangs. Haben Sie durch Lesen dieses Buch etwas gelernt, was Ihnen helfen kann, erfolgreich zu werden?

Was werden Sie anwenden?

Warum?

Morgen?

Viel Glück dabei!
wünscht Ihnen Ihr
Norbert Athenhöfer