

Thomas Menthe
Manfred Sieg

Kundennutzen – Schlüssel zum Verkaufserfolg

Wie Sie Mehrwert bieten,
Preise leichter durchsetzen
und Profitabilität sichern

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Kundennutzen – Schlüssel zum Verkaufserfolg

Thomas Menthe · Manfred Sieg

Kundennutzen – Schlüssel zum Verkaufserfolg

Wie Sie Mehrwert bieten,
Preise leichter durchsetzen
und Profitabilität sichern



Springer Gabler

Thomas Menthe
Neuss, Deutschland

Manfred Sieg
VERUN
Schwerte, Deutschland

ISBN 978-3-658-17452-1 ISBN 978-3-658-17453-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-17453-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorkomplexebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Das Thema Kundennutzen wird in Vertrieb und Unternehmensführung wenig beachtet. Diese Erkenntnis gewannen wir im Laufe unserer Tätigkeit im Verkauf, in der Ergebnis- und Personalverantwortung im Vertrieb sowie aufgrund unserer gesammelten Erfahrungen als selbstständige Berater, Sparringspartner und Trainer für ganzheitliche Unternehmens- und Personalentwicklung. Viele Anbieter und Verkäufer reden nur über Produktvorteile und den Preis.

Aus Kundensicht ist der Preis das Einzige, was der Entscheider außer äußerlichen, „harten“ Produktmerkmalen vor der Entscheidung für einen Lieferanten objektiv vergleichen kann. Nicht vergleichen kann der Kunde in der Regel die für den Preis gebotene Gesamtleistung aus harten und weichen Faktoren und dem sich für ihn daraus entwickelnden Gesamtnutzen. Der Kundennutzen als Ganzes ist jedoch von großer Bedeutung. Er stellt die alleinige Existenzberechtigung für den Anbieter dar. Unternehmen, die ihren Kunden keinen Nutzen bieten, benötigt der Markt nicht.

In den meisten Branchen gibt es ein Überangebot an austauschbaren Produkten und Dienstleistungen. Daher ist die Herausstellung des emotionalen und wirtschaftlichen Kundennutzens und Mehrwerts von höchster strategischer Bedeutung. Das vorliegende Buch vermittelt Ihnen die Grundlagen, die im Zusammenhang mit dem Kundennutzen wichtig sind. Wir wenden uns vor allem an Verkäufer und Vertriebsverantwortliche, Produkt- und Marketingmanager, Berater, Coaches, Entscheider in der Personalentwicklung und Einkäufer. Sie erfahren, wie Sie Aufgaben effektiver und effizienter wahrnehmen können und auch darüber hinaus Ihren finanziellen Erfolg garantiert steigern. Die Beispiele, Praxistipps, Checklisten und Übungen helfen Ihnen beim Durcharbeiten des praxisnahen Inhalts. Wir behandeln zwar in weiten Teilen das Geschäft zwischen Unternehmen (B2B), die Inhalte sind aber prinzipiell auch uneingeschränkt für das Konsumentengeschäft (B2C) gültig und einsetzbar.

Das sind die Schwerpunktthemen:

- die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung in Hinblick auf Marketing und Vertrieb
- die emotionale Seite der Entscheidungsfindung und des Einkaufs
- der Mehrwert und geldwerte Nutzen, der sich aus den Merkmalen und Vorteilen des Produktes, der Dienstleistung oder Lösung individuell für den Kunden ergibt
- die Anforderungen an die Verkäufer und Knackpunkte im Verkaufsprozess
- der Nutzennachweis externer Begleitung (Beratung, Training etc.)
- die Erfolgskontrolle und der ROI als Schlüsselthemen in der Akquisition

Wir betrachten in diesem Zusammenhang auch die Lieferkette sowie die Anforderungen, die der Kunde stellt. Wenn wir von „Produkten“ sprechen, meinen wir natürlich sinngemäß auch Dienstleistungen und Komplettlösungen.

Alle Berufs- und Kundenbezeichnungen in diesem Buch beziehen sich immer auf Männer und Frauen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir die männliche Anredeform gewählt. Die Leserinnen, die selbstverständlich gleichermaßen angesprochen sind, bitten wir hierfür um Verständnis.

Wenn Sie Rückfragen oder konstruktive Anregungen haben, kontaktieren Sie uns gerne. An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen Menschen, die uns mit ihren Erfahrungen, Anregungen, Meinungen, Tipps und in sonstiger Weise unterstützt haben.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen, inspirierende Erkenntnisse und Anregungen für Ihre Arbeit und natürlich viel Erfolg bei der Umsetzung.

im Juni 2017

Thomas Menthe
Manfred Sieg

Inhaltsverzeichnis

1	Kauf und Entscheidungsfindung	1
1.1	Das Phänomen der unvernünftigen Entscheidungen	2
1.1.1	Gratis – ein emotionaler Volltreffer	2
1.1.2	Luxus – die wachsende Lust der Deutschen an Edlem	3
1.1.3	Mehrwert-Projektkoordination, Unterlagen und Bücher inklusive	4
1.2	Kaufentscheidungen – Die Angst vor den Konsequenzen	5
1.2.1	Wahlmöglichkeiten	5
1.2.2	Konsequenzen	7
1.3	Wie Kunden heute einkaufen – ein neues Entscheidungsmodell	8
1.3.1	Die Entscheidungsphasen	9
1.3.2	Ist zielgruppenorientierte Werbung sinnvoll?	10
1.3.3	Überzeugungskraft beeinflusst unsere Kaufentscheidung	12
1.3.4	Auswirkungen auf die Verkaufssituation	20
	Literatur	21
2	Der Nutzen der Neuroökonomik	23
2.1	Entscheidungen und Restriktionen	27
2.1.1	Die Konsequenz unseres Denkens ist Handeln	29
2.1.2	Wahrnehmen und Erkennen	30
2.1.3	Vertrauen, Rationalität und Irrationalität	35
2.1.4	Die Rolle von Vertrauen in der Vertragsphase	37
2.1.5	Die Bewertung von Handlungsalternativen und der Umgang mit Emotionen	41
2.1.6	Kompetenzen im Mehrwertvertrieb	42

2.2	Emotional Selling – eine (neue) Methode für den Verkauf im Emotionszeitalter?	43
2.2.1	Was tun in dieser scheinbar schwierigen Situation im Verkauf?	45
2.2.2	Emotionales Verkaufen: Ein Erfolgsfall	48
2.2.3	Das limbische System: Neuroselling	49
2.2.4	Produzieren und Verstärken von Emotionen	51
	Literatur	52
3	Kundenspezifische Entscheidungsstrukturen	53
3.1	Strukturen im Buying Center	54
3.2	Lieferantenauswahl und Trends im Einkauf	61
3.3	Kundennutzen und Mehrwertfaktoren	63
3.4	Generelle Entscheidungskriterien im Kaufprozess des Kunden	65
3.5	Entscheidungsträger und Rollen	66
3.5.1	Der kaufmännische Entscheider	67
3.5.2	Der technische Entscheider	68
3.5.3	Der Anwender-Entscheider	68
3.5.4	Der Unterstützer	69
3.6	Entscheidergruppen gewinnen (Buying Center)	72
	Literatur	78
4	Der Nutzen macht den Unterschied	81
4.1	Mehrwerte durch Digitalisierung	82
4.2	Wer keinen Nutzen liefert, verkauft schließlich Rabatte	85
4.3	Nutzen und Mehrwert (Added Value)	87
4.4	Die Nutzenbestimmung	94
4.4.1	Produktmerkmal – Vorteile – Nutzen – Motive	96
4.4.2	Nutzenkategorien	97
4.5	Modelle zur Nutzenbestimmung	98
4.5.1	Referenzmodell zur Nutzenbestimmung	98
4.5.2	Umwandlung weicher Erfolgsfaktoren in finanziellen Nutzen	104
4.5.3	Wertvergleichsmethode	105
4.5.4	Die automatisierte Nutzenkalkulation	105
4.6	Der Nutzennachweis für externe Begleitung	107
4.6.1	Die Auftragsklärung	108
4.6.2	Vom Erstkontakt zum Nutzennachweis	112
4.6.3	Das Vorgehen in vier Meilensteinen	113
	Literatur	121

5 Zum Nutzen führt der Wert	123
5.1 Ein Mehrwertverkäufer hat viele Kompetenzen.	125
5.2 Welche besonderen Merkmale zeichnen Mehrwertverkäufer aus?	128
Literatur	129
6 Die Phasen im Verkaufsprozess	131
6.1 Ohne Vorbereitung geht es nicht	132
6.2 Auf den Gesprächspartner einstellen	137
6.3 Über die Anforderungen der Kunden des Kunden sprechen	139
6.4 Bedarf bewusstmachen	140
7 Verkaufsstile Beratungs- und Beziehungsverkauf	143
7.1 Die betriebliche Wertschöpfungskette	145
7.2 Relationship Selling	147
Literatur	150
8 Werteorientierte Diskussion mit dem Kunden (Powerbase Selling)	151
8.1 Wie viel Mehrwert können wir hinzufügen?	151
8.2 Die Mehrwertaussage im Verkaufsalltag	163
8.3 Das Mehrwertversprechen	167
9 Die Nutzenargumentation und Präsentation im Verkaufsprozess	171
9.1 Fünf Schritte zur wirkungsvollen Nutzenargumentation	171
9.2 Effektive Verkaufs- und Nutzenkommunikation	174
9.3 Die Nutzenargumentation im Verkaufsprozess	176
9.4 Präsentation des Nutzens	179
Literatur	182
10 Nutzenorientiert verhandeln	183
10.1 Preise und Lieferbedingungen	184
10.2 Preisverhandlung	187
10.3 Methoden der Preisargumentation	193
Literatur	199
Weiterführende Literatur	201

Über die Autoren

Thomas Menthe ist als Autor, Key Note Speaker und Dialogtrainer für mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne tätig. Der Unternehmer des Jahres 2003 hat jahrzehntelange Erfahrung bei internationalen Großunternehmen und in der Beratung im Vertrieb gesammelt. Er hat zahlreiche Bücher in mehreren Sprachen zu den Themen Value Selling, Vertriebsleitung und Coaching veröffentlicht.

Kontakt

tm@thomasmenthe.de

Manfred Sieg sammelte in mehr als drei Jahrzehnten Vertriebs- und Führungs erfahrung im Verkauf komplexer sowie erklärungsbedürftiger Güter und Dienstleistungen. Er arbeitete nicht nur im Großkundenumfeld, sondern auch rund 20 Jahre erfolgreich im Mittelstand und weiß um die Unterschiede zu Konzernen. Seit 2006 ist er erfolgreich selbstständig als Experte und Sparringspartner für die ganzheitliche, vertriebsorientierte Unternehmensentwicklung. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Zukunftssicherung und vertrieblichen Ausrichtung von Unternehmen sowie der Steigerung der Effektivität und Effizienz im Vertrieb.

Kontakt

manfred.sieg@verun.de

Zusammenfassung

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Menschen nach den neuesten Erkenntnissen der Hirnforschung entscheiden, welche Rolle Vertrauen im Entscheidungsprozess spielt, wie sich Entscheider verhalten und wie wir in Marketing und Verkauf auf diese Umstände einwirken können. Es ist hilfreich zu verstehen, wie Menschen emotional und rational zu einer Kaufentscheidung finden, bevor wir willkürlich Tipps aus Ratgebern folgen, denn wir haben häufig nur einen Versuch, den Kunden zu überzeugen. Insbesondere die Themen der Vertrauensentscheidung, Risikoneigung, die interne Bewertung von Handlungsalternativen, das Prinzip der Reziprozität und die Nutzenmaximierung bei Unsicherheit im Zusammenhang mit Erwartungshaltung sind hier ein neuer und wichtiger Erkenntnisgeber für den erfolgreichen Verkäufer und Verhandler.

In der vorhandenen Verkaufsliteratur findet man heute einerseits wissenschaftlich geprägte Modelle, wie z. B. Vertriebsprozesse, Key-Account-Management-Konzepte usw., andererseits zahlreiche Ratgeber mit Praxisbeispielen. Zum Thema Nutzenargumentation finden wir von der Bedarfsanalyse durch Fragetechniken bis zu Hinweisen für das typenorientierte Präsentieren von Produkten, Lösungen und Nutzen einige Literatur für Interessierte, allerdings wird in den meisten Fällen das Thema „Kaufpsychologie“ weder ausführlich noch strukturiert erklärt.

1.1 Das Phänomen der unvernünftigen Entscheidungen

„Die grundlegenden Gedanken der Ökonomie und der Glaube an eine umfassende Rationalität haben so tiefe Wurzeln in unserer Sicht der sozialen Welt geschlagen, dass Menschen aus allen Berufen sie als fundamentale Naturgesetze zu betrachten scheinen“, schreibt Dan Ariely (2008) in seinem Bestseller „Denken hilft zwar, nützt aber nichts“. Die Verhaltensökonomie bildet die Realität in B2C (Business-to-Consumer) und in B2B (Business-to-Business) Investitionsgütermärkten besser ab. Sie berücksichtigt die menschliche Schwäche und den Einfluss von Emotionen auf ökonomische Entscheidungen. Wenn wir alle bei unseren Entscheidungen systematisch Fehler und Irrtümer begehen, warum sollten wir dann im Marketing und Verkauf nicht neue Strategien entwickeln, die dem Kunden zukünftig helfen, bessere Entscheidungen zu treffen?

Das Modell der Wirtschaft besagt, dass Angebot und Nachfrage den Markt regeln und dass wir am Markt immer rational handeln und somit überlegt und vernünftig entscheiden. In diesem Buch werden wir nicht erneut die Lanze für das emotionale Verkaufen brechen, sondern genau betrachten, wie das Verhältnis bezüglich des Entscheidungsverhaltens – rational oder emotional – im B2C- und B2B-Bereich ist. Viel zu häufig werden in Verkaufstrainings B2C- und B2B-Akquisetechniken, -Nutzenpräsentationen und -Abschlussmethoden vermischt. Wir sind hier für eine genauere Trennung.

1.1.1 Gratis – ein emotionaler Volltreffer

Im Konsumentenbereich finden wir Angebote wie: „Nimm 3 reduzierte Paar Schuhe und bezahl nur 2“, und schon greifen die Verbraucher häufiger zu. Als Amazon vor einigen Jahren den Gratisversand bei Einkäufen über eine bestimmte Mindestabnahme einföhrte oder auf einen minimalen Betrag senkte (Europa), gab es länderspezifisch – kulturell bedingt? – verschiedene Reaktionen. In den USA schnellten die Umsätze in die Höhe, denn viele Besteller kauften ein zweites Buch, welches sie vielleicht gar nicht brauchten, nur um die Lieferkosten zu sparen. In Frankreich blieben die Buchbestellungen zunächst auf gleichem Niveau, auch wenn dort nur ein symbolischer Betrag verlangt wurde. Der Unterschied zum Gratisversand war betragsmäßig gering, aber gravierend für die Umsatzentwicklung. Bei den Wörtern „Gratis“ und „Kostenfrei“ können Konsumenten kaum widerstehen. Es ist die erste Quelle irrationaler Begeisterung. Gratis ist

nicht irgendein Preisnachlass. Es ist eine andere Welt, die wir uns auch im B2B-Bereich zunutze machen können. Gratiseistungen erhöhen den Gesamtwert der Lösung und rechtfertigen einen höheren Preis.

1.1.2 Luxus – die wachsende Lust der Deutschen an Edlem

Steht der Preis im Vordergrund unserer Kaufentscheidungen, ist es der Wunsch nach Harmonie oder Prestige? *Louis Vuitton* muss/will seine Läden eine Stunde früher schließen, weil die Werkstätten nicht mit der Lieferung der Ware nachkommen. Deutschland gehört für den LVMH-Konzern zu den zehn größten Märkten weltweit. Der deutsche Luxusmarkt wächst und er war während der Krise erstaunlich stabil. Die Deutschen entdecken immer stärker die Freude am Luxus und der Mode. Marken wie *Dolce & Gabbana*, *Glashütte Uhren*, *True Religion Jeans* sind ein Beweis dafür, dass Deutsche keine Luxusmuffel sind und sich die Einstellung in der Gesellschaft zum Luxus wandelt. Dieser Trend beeinflusst auch die Kaufentscheidungskriterien. Die Deutschen lieben Qualität und das ist verbunden mit einer starken handwerklichen Tradition, die von Luxusmarken repräsentiert wird. Viele Deutsche legen mittlerweile die Wegwerfkultur ab und dabei stellt Qualität ein wichtiges Kaufmotiv dar, denn das Produkt kann oft Jahre im Gebrauch sein.

Deutsche lassen also beim Einkauf gerne die Vernunft walten? Wenn sie z. B. ein Modell „Neverfull-Tasche“ von *Louis Vuitton* für ca. 500 EUR kaufen, dann gilt der Kauf als rational wirtschaftlich, denn die Tasche hält ewig und macht zusätzlich aufgrund der guten Verarbeitung mehr Freude als ein Billigprodukt. Steht nun die Qualität oder die Freude im Vordergrund? Luxus ist im Konsumentenbereich eine der wenigen Möglichkeiten, sich von anderen zu unterscheiden. Die Motive Prestige, Luxusstreben wie auch Ansehen, Geltungsbedürfnis und Schönheit bestimmen maßgeblich, wenn auch oft unbewusst oder unausgesprochen, bei der Kaufentscheidung mit, und sind daher von größter Wichtigkeit für die Argumentation. Man erleichtert dem luxusorientierten Kunden die Kaufentscheidung, wenn man ihm zu verstehen gibt, dass das Produkt exakt seinem hauptsächlichen Kaufmotiv entspricht. Und das scheint *Louis Vuitton* gut zu gelingen.

In Japan besitzen 85 % der 25- bis 50-jährigen Frauen ein Produkt aus dem Hause *Louis Vuitton* (LVMH). In Asien kommt die Neigung nach Perfektion zum Vorschein, die Käufer in den *Louis-Vuitton*-Produkten wiederfinden. In vielen Regionen haben die Menschen kein Problem zu signalisieren: „Ich war

erfolgreich mit dem, was ich gemacht habe“. Und für die andere Käufergruppe gibt es auch Produkte, die sehr diskret sind. In der traditionellen Mikroökonomie wurde der Homo oeconomicus entwickelt, bei dem ein Mehr eines Gutes stets zur besseren Stimmung führte. In Experimenten wiesen Wissenschaftler nach (vgl. Easterlin-Paradox, Easterlin 1974), dass die meisten Menschen sich vor allem dafür interessieren, wie sie selbst im Vergleich zu ihren Mitmenschen wirken – der relative Status ist wichtiger als die absolute Einkommensposition. Der Kunde kauft ein Auto nicht nur als praktisches Fortbewegungsmittel, sondern weil er dadurch in der Achtung seiner Kollegen und Nachbarn steigen will.

1.1.3 Mehrwert-Projektkoordination, Unterlagen und Bücher inklusive

Bei dem Marktführer im Weiterbildungsbereich für Führungskräfte war der Trainertagessatz abhängig von der Ebene der Zielgruppe zwischen 3800 EUR und 5000 EUR. Allerdings waren die komplette Projektkoordination und alle weiteren Dienstleistungen bis auf Übersetzungsleistungen und Reisespesen inklusive. Dennoch ist es ein deutlicher Unterschied zu dem durchschnittlich üblichen Trainersatz im deutschen Markt von ca. 1000–2200 EUR. Sicherlich beeinflusst das Image, die Weiterempfehlungsquote von Alumni, die Sprachenvielfalt und das Themenspektrum des Angebots die Entscheidung eines Linienmanagers oder Personalentwicklers für eine interne Weiterbildungsmaßnahme, aber rechtfertigt es einen nahezu doppelt so hohen Preis für eine vergleichbare Trainingsleistung? 25 Mio. EUR Jahresumsatz sprechen hier eine deutliche Sprache für subjektiv wahrgenommenen Mehrwert.

Nicht nur das Wort „Gratis“ verführt Konsumenten und Entscheider in den Einkaufsorganisationen der Kunden, denn unsere Entscheidungen werden viel stärker, als wir es im Verkauf gerne glauben möchten, von Emotionen, Erfahrungen oder Quervergleichen beeinflusst. Ob wir ein Auto kaufen, eine Wohnung mieten, eine Softwarelösung anschaffen: Sobald wir uns mehr oder weniger für ein Produkt entschieden haben, dient es als Vergleichsbasis für etwaige Alternativen. Das heißt: Wir vergleichen Preise von Dingen in der Regel mit willkürlichen Werten. Kommt ein neues Produkt auf den Markt wie der Red Bull Energy-Shot in der kleinen Plastikdose, verlangen Tankstellen zwischen 2,79 EUR und 4,99 EUR und Kunden kaufen, weil sie noch zu wenig Vergleiche oder Alternativangebote haben. In dem Moment, wo wir das Produkt woanders günstiger sehen, stellen wir uns die Frage: „Warum nicht weniger bezahlen?“ und in Märkten der vergleichbaren Produkte (commodities) ist das genau die Ursache für den

Preisverfall. Auch im Investitionsgüterbereich sehen wir, wie wichtig unser Differenzierungsmerkmal ist. Eine der häufigsten Fragen, die wir als Verkaufstrainer und Berater seitens der Teilnehmer bekommen, ist, wie man sich als Anbieter in der Kundenpräsentation besser differenzieren oder als Unternehmen im Markt abheben kann. Bei Kaufentscheidungen lassen wir uns von falschen Erwartungen, zufälligen Vergleichen und Emotionen leiten.

1.2 Kaufentscheidungen – Die Angst vor den Konsequenzen

Wenn wir über Kaufentscheidungen sprechen – unabhängig ob B2C oder B2B – sprechen wir über zwei wichtige Themen:

1. Wahlmöglichkeiten
2. Konsequenzen

1.2.1 Wahlmöglichkeiten

Während wir zwischen Optionen wählen, vernachlässigen wir andere Aufgaben. Ob Peter Privat nun eine neue Wohnung sucht oder Erich Einkaufsleiter zwischen zwei Kopiersystemen auswählt, beide kommen zu dem Schluss, dass sie noch weitere Informationen benötigen, bevor sie die Entscheidung treffen können – auch wenn Erich E. höchstwahrscheinlich einen gesetzten Termin für seine Entscheidung vorgegeben bekommen hat. Allerdings gibt es immer Gründe, Entscheidungen aufzuschieben und Termine zu verlängern. Dem Menschen fällt es schwer, eine Tür zuzumachen und sich auf die andere zu konzentrieren. Angst etwas zu verpassen?

Ein hungriger Esel trabt auf einen Heuschober zu und entdeckt zwei optisch gleichgroße Heuhaufen, die ca. zehn Meter auseinander liegen und damit nicht im direkten optischen Vergleich bewertbar sind. Der Esel bleibt also in der Mitte stehen und weiß nicht, für welchen Haufen er sich jetzt entscheiden soll. Es vergehen Stunden. Letztendlich kommt er zu keiner Entscheidung und verhungert zum Schluss.

In der heutigen Welt arbeiten wir fleißig daran, uns alle Möglichkeiten offenzuhalten. Ob bei der Arbeitsplatzsuche, zwei verschiedenen Kundenanfragen für ein Verkaufstraining in der gleichen Woche, Liebesbeziehungen, Autokauf, die Auswahl der Werbeagentur usw. Manche Menschen können sich nie oder nur

sehr schwer entscheiden. Prokrastination oder Aufschieberitis nennt sich das Phänomen. Wir kaufen z. B. einen gut ausgestatteten Geländewagen, nicht weil wir wirklich davon ausgehen, den Allradantrieb in den Sandbergen zu benötigen, sondern für den Fall, dass wir es doch tun wollen. Vielen Menschen ist nicht bewusst, dass wir einen hohen Preis dafür zahlen, mehrere Optionen haben zu können.

Wir kaufen für das Unternehmen einen Großrechner ein, der mehr Funktionen hat, als das Unternehmen benötigt oder eine Hochverfügbarkeit von 98 % gewährleistet, die die wenigsten Unternehmen benötigen. Oder wir buchen eine Reiserücktrittsversicherung für den Fall, dass doch etwas passieren sollte. Sicherheit ist ein wichtiger Motivator für unsere Entscheidungsfindung. So vergeben wir die Zeit, die wir mit unseren Kindern verbringen könnten, weil wir stundenlang bei Mobile.de Kaufoptionen völlig rational bewerten. Wir schieben wichtige Aufgaben im Beruf vor uns her, weil wir lieber noch zwei Angebote einholen, um sicher zu gehen, die beste Wahl treffen zu können. Indem wir zwischen den Dingen springen, die wichtig sein könnten, vergessen wir die Zeit für die notwendigen Dinge und erliegen einem Selbstdäuschungsmanöver. Angenommen, die Wahlmöglichkeiten wären eingeschränkt, würden wir darauf verzichten oder versuchen, sie so lange wie möglich offen zu lassen? Würden wir ein Teil des sicheren Gewinns, die bereits bewerteten Alternativen, für das Privileg opfern, die anderen neueren Optionen zu behalten?

Wie oft haben wir schon etwas zu einem günstigeren Preis gekauft, nicht weil wir es wirklich brauchten, sondern weil wir die günstigste Option nicht verpassen wollten? Der Schnäppcheninstinkt sitzt in vielen Menschen tief, aber nicht jedes Schnäppchen ist am Ende ein Schnäppchen. Nur eine Wahrnehmung?

Bei der Entscheidung möchten wir gerne die bestmögliche Auswahl treffen. Was heißt „bestmöglich“ für Peter Privat, Georg Großkunde, Erich Einkaufsleiter und Udo Unternehmer? In der Psychologie wurden bereits Versuche unternommen, die belegen, dass uns ein großes Auswahlangebot nicht glücklicher macht. Optimal sind weniger Alternativen. Möchten Sie lieber Ihren Joghurt oder die Finanzsoftware aus 24 Anbietern oder vier auswählen. Genau die Vorauswahl ist es, die von Entscheidungsträgern in Einkaufsorganisationen sorgfältig getroffen wird (engl. Shortlist). Technische Entscheider und Anwender stellen die Entscheidungskriterien sorgfältig auf. Im Konsumbereich, wie z. B. im Einzelhandel, wählen die Einkäufer entweder besonders günstige Anbieter oder die Marktführer aus. Der Käufer wählt in der Regel die mittlere Lösung. Also nicht die Billigste, sonst würden auf unseren Straßen nur *Dacia Logan* und *Brilliance* (chinesischer Autohersteller) fahren, und auch nicht die Teuerste, sonst würden in den Wohnzimmern nur *B&O*- oder *Loewe*-Fernseher an den Wänden hängen.

1.2.2 Konsequenzen

Die Angst, nach einem Kauf die falsche Entscheidung getroffen zu haben, zeigt sich in der psychologischen Kaufreue, die wir empfinden, wenn wir unsicher entschieden haben. Doch wir glauben, wir können sicherere und bessere Entscheidungen treffen, um das Risiko und vor allem die Enttäuschung zu minimieren. In der Mathematik finden wir Entscheidungsregeln für bekannte Eintrittswahrscheinlichkeiten, die helfen können, „gute“ Entscheidungen zu treffen. Um sich gegen gefährliche Ergebnisse abzusichern, wird z. B. in der Methode „Erwartungswertkonzept“ für alle Datensituationen ein Risikoabschlag angesetzt. Ebenso wird im Konzept des Risikonutzens (Bernoulli-Prinzip) versucht, das Risiko durch die Formulierung einer übergeordneten Nutzenfunktion einzufangen. Die Nutzenfunktion wird entsprechend der individuellen Risikoneigung des Entscheidungsträgers bestimmt. Damit hätten wir zwei Methoden, um das richtige Haarfärbungsmittel oder den Reinigungsservice für unser Unternehmen auszuwählen.

In Einkaufsorganisationen zeigen ökonomisch handelnde Entscheidungsträger überwiegend ein risikoscheues Verhalten. Typenabhängig variiert natürlich die Risikobereitschaft, aber während unsere Ratio noch versucht, 30 Produktspezifikationen mit Excel nach sechs Entscheidungskriterien zu vergleichen, hat unser Unbewusstsein schon entschieden, welche Produkte in die engere Auswahl kommen. Doch die Frage bleibt: Wie ist das Verhältnis zwischen emotionalen und rationalen Entscheidungsargumenten? Jeder Kauf zieht Konsequenzen mit sich: Mitarbeiterbildung, Lesen der Bedienungsanleitung, Installationszeit usw. Der Aufwand wird ebenso eingeschätzt und als emotionale oder wirtschaftliche Kosten in die Entscheidungsfindung einfließen. Sind die „Kosten“ gefühlsmäßig zu hoch, wählen wir eine andere Option oder gar keine (Unterlassungsalternative). Wir sagen dann zu uns selbst: „Ist das jetzt wirklich notwendig?“ oder im Geschäftsumfeld: „Das hat ja noch Zeit.“ oder: „Der Return-on-Investment (ROI) ist zu niedrig, die Anschaffung macht keinen Sinn.“

Insbesondere im Verkaufsprozess bemerkt der Interessent, ob der Verkäufer von seinem Angebot überzeugt ist. Denn 55 % des Eindrucks machen die Körpersprache aus und nur sieben Prozent unsere Worte. Umso wichtiger, dass wir einen sicheren Eindruck vermitteln, Einwände vorwegnehmen können und in der Nutzenargumentation die eigenen Produktnutzen sofort parat haben.

Die Konsequenzen für Schnäppchenjäger

„Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgend jemand ein wenig schlechter machen und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Machenschaften.“

Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugesetzte Aufgabe nicht erfüllen kann.

Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten.

Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.“¹

1.3 Wie Kunden heute einkaufen – ein neues Entscheidungsmodell

Nicht nur, dass das Internet die Art wie wir arbeiten, spielen, leben und lernen verändert, es hat auch das Verhalten der Kunden gegenüber Marken massiv beeinflusst. Autohändler angelten sich die Kunden im Verkaufsraum und nach dem Kauf löste sich die Beziehung bis zum ersten Werkstatt-Termin. Heute nehmen Kunden unzählige Marken in der Entscheidungsphase wahr. Marken und Anbieter werden in die Überlegung einbezogen, Onlinemedien benutzt, Freunde werden befragt und dann sukzessive aussortiert. Nach dem Kaufvertrag bleiben Kunden heute im Internet aktiv. Sie bewerten ihre Kaufentscheidung und empfehlen Produkte und Marken weiter und das mit einem Publikum von Konsumenten im Millionenbereich. Im negativen Käuferlebnis wird die Kaufreue über Facebook, YouTube, Blogs und Bewertungsportalen zum Ausdruck gebracht. Damit leistet der Kunde einen Beitrag zur Markenentwicklung. Marketingexperten müssen ihre Strategien daher anpassen und an den Punkten investieren, wo der Kunde tatsächlich Zeit verbringt.

¹Dieses Zitat wird John Ruskin (engl. Sozialreformer 1819–1900) zugeschrieben.

Es gibt einen Abschied vom Verkaufstrichter-Modell, indem Verbraucher zu Beginn des Kaufprozesses viele Marken im Kopf hatten, dann systematisch aussortierten und sich letztendlich die Markenbeziehung nach dem Kauf auf die Benutzung oder den Kontakt mit dem Kundenservice beschränkte.

Das neue Modell heißt „Konsumentenentscheidungsreise“ (engl. Customer Journey Analysis CJA), denn neue Untersuchungen belegen, dass Kaufinteressenten sich recht lange in der Beurteilungsphase immer wieder regelmäßig mit Marken bestimmter Kategorien (Premium, Preis usw.) auseinandersetzen, diese in ihre Überlegungen einbeziehen oder verwerfen. Der erste Teil der Reise lässt sich folgendermaßen darstellen:

- ▶ Erwägen > Bewerten > Entscheiden > Kaufen.

1.3.1 Die Entscheidungsphasen

1. *Erwägen:* Werbung, Auslagen, Empfehlungen und andere Außenreize bringen den potenziellen Käufer mit Produkten, Lösungen, Dienstleistungen von Herstellern mit großem oder kleinem Markenwert in Kontakt. Durch die Reizüberflutung wird nicht mehr, wie im Trichtermodell, die Anzahl der Marken sukzessive reduziert, sondern durch unseren Verarbeitungsprozess direkt begrenzt. Man beschäftigt sich nicht mehr mit allen Angeboten, denn das Unbewusste schützt vor der Informationsflut.
2. *Bewerten:* Der Abwägungsprozess beginnt mit dem Vergleich der Angebote unter Zuhilfenahme von Bewertungsportalen, Empfehlungen aus dem Freunden- und Bekannten- wie auch Geschäftskreis. Der Kaufentscheider wird klüger, weiß mehr über das Angebot und verändert die Auswahlkriterien. Damit werden bestimmte Marken automatisch verworfen und durch neue ähnliche Anbieterangebote ersetzt. Die Erfahrungen durch den Austausch mit Experten, Bekannten, verschiedenen Anbietern und anderen Informationsquellen beeinflusst den Verbraucher mehr, weil er selbst aktiv sucht und die Suche bereits emotional durch den Beziehungskontakt zu anderen Menschen wirkt.
3. *Kaufen:* Der Kunde entscheidet häufig im direkten Kontakt vor dem Produkt. Wenn er es in der Hand erlebt, eine Produktvorführung erhält, im Auto sitzt, die Trainingsmaterialien in den Händen hält usw. Die Platzierung, die Verpackung, die Präsentation und die Beratung spielen eine sehr wichtige Rolle im Entscheidungsprozess. Recht häufig informiert man sich bei kleinen Anschaffungen (bis ca. 500 Euro) im Einzelhandel und kauft das Produkt zum günstigen Preis im Internet. Im Investitionsgüterbereich wird dies durch sogenannte Reverse-Auctions realisiert.

Das Unbewusste erwägt, entscheidet und kauft. Nach dem Kauf schließt sich ein Zyklus aus den folgenden Schritten an:

- Benutzung > Genießen > Empfehlen > Erneut kaufen (Loyalität).

Wenn die Bindung eines potenziellen Käufers zu einem Anbieter intensiv genug ist, wird er immer wieder kaufen, bis seine Kaufmotive und Entscheidungskriterien sich verändern (s. limbische Instruktionen) oder die Umwelt ihn zum Wechsel animiert. Durch diesen Loyalitätszyklus braucht der Käufer nicht erneut durch die Kaufentscheidungsreise (Teil 1) zu gehen.

Die Unternehmensberatung McKinsey hat dieses Modell entwickelt und eine Untersuchung an ca. 20.000 Verbrauchern durchgeführt (vgl. Edelman und Singer 2015). Der Einfluss der Verbraucher ist also in den Phasen „Bewerten“ und „Genießen, Empfehlen, Erneut kaufen“ weitaus größer und der einzige wirklich starke Kaufanreiz ist die Empfehlung eines anderen. Ein amerikanisches T-Shirt trägt die Aufschrift „Marketing lies“. Es ist Zeit, das neue Modell umzusetzen: Budgets zu überdenken und die Werbemaßnahmen von der Erwägungsphase in die Bewertungsphase und in den anschließenden Loyalitätszyklus zu verschieben.

1.3.2 Ist zielgruppenorientierte Werbung sinnvoll?

Die Werbung nutzt natürlich die Erkenntnisse der Wissenschaft und so entstehen teilweise sehr spezielle und zielgruppenorientierte Werbeaktionen. Wäre der Mensch absehbar und planbar, würde Werbung durchaus mehr Sinn machen und sicherlich spricht man noch einen Großteil der Zielgruppe an. Wenn man berücksichtigt, dass sich Menschen auch innerhalb von kürzeren Zeiträumen stark verändern können, bleibt die Effektivität infrage gestellt. Um das Markenimage zu formen, ist Werbung in verschiedenen Medien nach wie vor sinnvoll. Der Mensch verändert sich durch seine Umwelt, den Jobverlust, eine Krankheit, Weiterentwicklung, Meditation oder durch die Dynamik in seinem Familiensystem. Menschen werden innerhalb von Wochen intolerant, ungeduldig, unstet, launig, aufbrausend oder vulgär aufgrund einer tiefer greifenden Veränderung in der Umwelt oder durch einen Unfall.

Es ist also vorstellbar, in welchem Maße sich Zielgruppen verändern, betrachtet man alleine den Zuwachs im Verkehr und das Risiko von Unfällen in diesem Bereich. Menschen, die einer Zielgruppe angehören, weil sie z. B. in das demografische Zielmuster hineinfallen, können weniger empfänglich für Werbung sein,

weil ihre Stimmung und emotionale Einstellung stärker beeinflussen, ob die Werbung ihre entscheidungsfreudigen Gehirnareale erreicht oder nicht. Es müssen zuerst die Voraussetzungen geschaffen werden – oder schon vorhanden sein – die Kaufentscheidungen wahrscheinlich machen, denn wie Karl Marx (1859) sagte „Das Sein bestimmt das Bewusstsein“. Deshalb sollte die Bedeutung der Zielgruppendefinition für Werbemaßnahmen nicht unterschätzt werden.

Können nun Biologen und Gehirnforscher wirklich helfen, dem Konsumenten direkt ins Gehirn zu sehen und seine unbewussten Entscheidungsmuster zu ergründen? Jahr für Jahr setzen Unternehmen Milliarden an Werbeatlas in den Sand, weil ihre Produkte „floppen“ und Marketingleiter würden dieses Problem gerne in den Griff bekommen. Ratschläge der Werbepsychologen sollen mit konkreten und fundierten Ratschlägen der Neurowissenschaftler ersetzt werden. Der ersehnte streng naturwissenschaftlich abgesicherte Weg zum Kunden? Die Industrie manipuliert den Konsumenten im B2C- und B2B-Bereich immer konsequenter und Neuromarketing soll die Manipulation noch treffsicherer machen. Die Gehirnforschung geht heute davon aus, dass unser unbewusster Autopilot durch den Alltag und beim Einkauf die Regie führt. Wenn es komplex wird, hilft der bewusste Pilot. Der Autopilot bestimmt wesentlich unser (Einkaufs-)Verhalten und ist nicht nur schneller, sondern auch leistungsfähiger bei der Bewältigung von hohen Datenmengen, die wir als Informationen aus der Werbung verarbeiten müssen. Ohne ihn könnten wir nicht überleben.

Beispiel

Neulich schnitt sich mein sechsjähriger Sohn, nachdem er die Schere im Badschrank für sich entdeckt hatte, selbst die Haare. Beim nächsten Friseurtermin fragte die Friseurin: „Sag mal, warum hast Du Dir denn die Haare vorne so kurz abgeschnitten?“. Darauf mein Sohn: „Weil mir das mein Gehirn gesagt hat.“

Was unser Gehirn „tut“ ist abhängig von den äußeren und inneren Reizen. Die von innen kommenden Reize werden durch Gedanken und Erinnerungen erzeugt. Erinnerung bedeutet, dass wir schnell Vergleiche ziehen, ob wir etwas kennen oder nicht und wie wir es bewertet hatten: positiv oder negativ. Daher auch der Spruch: „Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck“, d. h., dass wir zum einen durch unsere Außenwelt ständig beeinflusst und gesteuert werden, dass wir aber auch aus unseren inneren Einflüssen verspüren, welche die Wahrnehmung der Außenwelt filtern oder verstärken. Gemeint sind die Wahrnehmungsfilter und die präferierten Sinneskanäle wie der visuelle, auditive, fühlende, Geruchs- und Geschmackskanal.

Entstehung der Bewertung

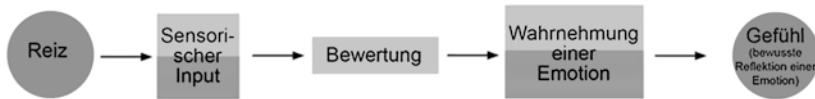


Abb. 1.1 Entstehung der Bewertung bis zur Auslösung der Emotion

Abb. 1.1 zeigt den Ablauf von dem Ereignis, das als Reiz sensorisch aufgenommen wird, über die Bewertung der Information bis hin zur Auslösung eines bestimmten Gefühls. Die Reizverarbeitung innerhalb der Amygdala (Mandelkern) ist die zentrale Region, um den Blutdruck und den Herzschlag zu erhöhen und das Verhalten entsprechend zu initiieren.

Die James-Lange-Theorie der Emotionsforschung meint, dass Emotionen in uns entstehen, weil unser Körper reagiert. Zum Beispiel beginnt das Herz zu rasen, der Schweiß bricht aus oder wir zittern vor Kälte oder Höhenangst (Damasio 2006). Das würde bedeuten: Zuerst entsteht ein Körpergefühl und dann die Emotion. Die andere Theorie nach Cannon-Bard besagt, dass unser Gehirn denkt, etwas in der äußeren Realität sei furchterregend und wir durch diesen Gedanken in einen hochgradigen emotionalen Zustand gelangen, der dann das Herz zum Rasen bringt (Damasio 2006). Aus der Evolution ist bekannt, dass wir einen schnellen Überlebensreflex haben mussten, der uns bei Bedrohung durch einen Säbelzahntiger oder eine Schlange sofort ins Handeln brachte, ohne den Umweg über das Großhirn, die Ratio, zu gehen. Der renommierte Emotionswissenschaftler Antonio Damasio (2006) vertritt heutzutage die erste Theorie, obwohl die Cannon-Bard-Theorie die wohl plausiblere ist.

1.3.3 Überzeugungskraft beeinflusst unsere Kaufentscheidung

Robert Cialdini (2006) Professor an der Arizona State University, hat das bekannte Buch „Die Psychologie des Überzeugens“ als Bestseller herausgebracht. Die wichtigsten Gründe, warum Menschen einwilligen und sich überreden lassen sind: Autorität, Knappeit, Revanche, soziale Bewährtheit, Sympathie und Verpflichtung.

Autorität

Menschen haben ein tief verankertes Gefühl von Respekt vor einer Autorität. Waren es früher die Anführer oder Alphamännchen, sind es heute gesellschaftlich anerkannte Experten, Ärzte, Richter, Polizeibeamte, Prominente, Manager und Politiker. Titel, die angesehen sind, lassen Personen für Menschen größer erscheinen. Sie strahlen damit eine andere Wirkung aus. Die Informationen, Hinweise und Befehle von ihnen beeinflussen unser Verhalten in einer bestimmten Situation. Gehorchen ist angenehmer und erspart uns Zeit, sich unnötige Gedanken zu machen. Pro und Contra einer Anweisung oder eines Befehls einer Autorität wägen wir nur selten ab. Produktberatern, die überzeugend auftreten und argumentieren, schenken wir Vertrauen, weil wir uns auf dem Gebiet nicht auskennen und somit keinen Vergleich mit bereits erworbenem Wissen anstellen können. Gehorsamkeit ist eine automatische Reaktion, bei der wir kaum überlegen und selten widersprechen, wenn auch manchmal nachfragen, weil wir eine Argumentationskette nicht verstehen können.

Kleidung ist ein Symbol der Autorität: Ob Uniformen, elegante teure Kleidung, exklusive Marken, Uhren, Autos, Bilder, Raumausstattung oder Schmuck, sie alle unterstreichen die Wirkung von Personen und dem Umfeld (z. B. Point of Sale). Auch, wenn wir von der Wirkung (Charisma), dem Auftreten und dem Aussehen beeindruckt sind, so haben Menschen eine feine Antenne, ob die gesamte Wirkung authentisch oder aufgesetzt ist. Titel, Kleidung und Ausstrahlung können also über einen Kaufprozess hinaus die inhaltliche Fachautorität ersetzen, aber, wenn es nach einiger Zeit an das Inhaltliche geht, merken wir schnell, ob es sich um Dampfplauderei oder fundierte Kenntnisse handelt. Auch promovierte und habilitierte Personen sind nicht allwissende, sondern ausgewiesene Experten auf ihrem Spezialgebiet. Weil sich Interessenten heute viel schneller und besser über Produkte und Themen über das Internet informieren können, fallen Aufschneider schneller auf als noch vor 20 Jahren. Früher war der Versicherungsvertreter eine echte Autoritätsperson für sein Themengebiet. Heute konfrontiert man sie im Gespräch mit Wettbewerbsangeboten und bringt sie eher in die Rechtfertigungssituation anstatt in eine Beraterposition.

Knappheit

Menschen sind mehr oder weniger für das Knappheitsprinzip empfänglich. Nur allzu oft haben wir förmlich Angst davor, etwas zu verpassen. Man blickt nur einmal in den Sommerschlussverkauf, was sich an den Wühltschen abspielt. Getrieben vom Sparzwang oder der Schnäppchenjagd entwickeln wir sogar ein starkes

Konkurrenzdenken. Das Gefühl, mit anderen zu konkurrieren, ist eine starke Triebfeder. Das nutzen geübte Verkäufer im Gespräch aus. In der Automobilbranche wird häufig mit langen Wartezeiten die Verknappung genutzt, um den Käufer zu bewegen, sich jetzt zu entscheiden. Limitierte Auflagen oder der Vertrieb des iPhones sind Beispiele, wie man die Nachfrage anheizt. Manche Menschen möchten die Ersten sein. Sie sind die „First Mover“, die zeigen wollen, dass sie privilegiert in der Vergabe von raren Produkten behandelt werden. Sie sitzen stolz am Flughafen mit dem iPad Pro, um zu demonstrieren, dass man nicht nur sehr innovativ, sondern eben immer ganz vorne mit dabei ist und Geld für die Anschaffung kein Problem darstellt.

Tatsächlich gibt es auch knappe Angebote, wie begrenzte Briefmarken, Sammlerstücke oder die Verfügbarkeit von gefragten Vortragsrednern für das nächste Vertriebsmeeting. Das Magazin Focus berichtete im Juni 2011 über die Versteigerung des Nachlasses von dem verstorbenen Popstar Michael Jackson: „Bei einer Auktion in Las Vegas haben Stücke aus dem Nachlass von Michael Jackson Rekordpreise erzielt, die mehrfach über ihrem Schätzwert lagen. Ein kristallbesetzter Handschuh brachte z. B. 190.000 US\$ ein. Jetzt, da er nicht mehr unter uns ist, merken die Fans erst, dass wir eine echte Legende verloren haben“ ([Festl 2011](#)). Damit stieg der Wert der knappen Sammlerstücke auf ein Rekordniveau.

Im Winter 2012 gab es eine starke Nachfrage nach Streusalz, 2010 gab es in Frankreich Lieferengpässe bei Benzin und der Goldpreis stürmt in Zeiten der Unsicherheit bei Anlagen in kaum vorstellbare Höhen. Auch im Verkauf von Dienstleistungen und Systemlösungen wird die Lieferzeit als knappe Ressource eingesetzt. Die Verfügbarkeit von neuen Technologien bewegt Entscheider dazu, sich schneller zu entscheiden. Der Verkäufer kann sich Zeitdruck zunutze machen. Allerdings ist das Prinzip der Knaptheit recht bekannt. Deshalb sind detaillierte Aussagen wichtig, sodass der Verkäufer glaubhaft bleibt. Denn clevere Einkäufer provozieren gerne mit „Naja, also Ihre Konkurrenz hat da keine Lieferprobleme“.

Psychologisch gibt es noch eine wichtige Ursache, warum die Verknappung immer funktionieren wird: unsere Angst vor Freiheitsentzug. Wir verlieren sehr ungern die Freiheit, die Unabhängigkeit, die wir bereits erreicht haben. Wenn die freie Auswahl (siehe Abschn. [1.2.1 Wahlmöglichkeiten](#)) zu sehr eingeschränkt wird, wirkt das Bedürfnis, diese Freiheit zu behalten. Wenn das Produkt nicht verfügbar ist, bedeutet es eine Art Machtverlust – verursacht durch den Anbieter und unsere Mitmenschen. Informationen sind heute ein wichtiger Vorsprung und so ist derjenige klar im Vorteil, der etwas früher weiß als der Wettbewerber oder Kollege. Wir entwickeln einen starken Wunsch nach Informationen, die unser Vorgesetzte möglicherweise unterdrückt.

Verbogene Informationen (z. B. Zensur, Ausschluss von Beweisen im Gerichtsverfahren) erhalten dadurch eine höhere Bedeutung. Informationen über die voraussichtliche Knappheit von Streusalz bewirkt, dass die Nachfrage nach diesem Gut explosionsartig ansteigen kann. Gutes Marketing schafft genau diese Gerüchte, denn das Sonderangebot ist nur noch zwei Wochen gültig. Entscheiden Sie sich jetzt! Wir entscheiden aufgrund der Angst, etwas zu verpassen und nehmen uns keine Zeit, rational über die Kaufentscheidung nachzudenken.

Revanche

Menschen tun anderen Menschen gern einen Gefallen. Dabei fühlt sich derjenige, dem geholfen oder der beschenkt wurde, dem anderen gegenüber verpflichtet. In den USA gibt es den sogenannten „Puppy Dog Sales“. Sie interessieren sich für einen Hund, gehen in die Tierhandlung und der Verkäufer gibt Ihnen einen Hund für das Wochenende. Damit zeigt er Vertrauen und erweist Ihnen einen Gefallen. In über 70 % werden Sie den Hund, den Sie zur Probe ausgewählt haben, kaufen. Dürfen wir auf einer Messe mehrere Weine kostenlos probieren und haben das Gefühl, der Winzer hat nicht viel Geld und macht es wirklich mit Begeisterung und innerer Überzeugung, dann überkommt uns ein Pflichtgefühl, etwas bei ihm zu kaufen – als Dankeschön für seine Großzügigkeit und die Zeit, die er sich für uns genommen hat. Wendet er sich im Gespräch einem anderen Kunden zu, geraten Sie entweder unter Kaufdruck oder fühlen sich unhöflich behandelt. So, wie wir Gleicher mit Gleicchem „vergelten“, so revanchieren wir uns bei einem Geburtstagsgeschenk, einer Einladung oder einer Gratisprobe. Auch Probefahrten mit einem Auto oder die kostenlose Teststellung einer Cloud-Infrastrukturlösung zählen dazu. Bei intensiver und guter Beratung seines Verkäufers, fühlt sich der Kunde auch verpflichtet, ihm zumindest einen kleinen Auftrag zu geben.

Empfehlungsmarketing baut genau auf dieser Grundlage auf. Welcher Person aus Ihrem Bekannten- oder Geschäftspartnerkreis würden Sie auch so eine sorgfältige, professionelle und individuelle Vermögensberatung gönnen?

Soziale Bewährtheit

Um herauszufinden, was „richtig“ ist, finden wir heraus, was andere für richtig halten und schließen uns dem unbewusst oder bewusst an. Je öfter etwas praktiziert wird, desto richtiger wird dieses Verhalten eingestimmt. Das Prinzip der sozialen Bewährtheit hilft uns in unserer Entscheidung, wie wir uns am bestens (normkonform) verhalten. Menschen lassen sich überzeugen, in dem sie in Übereinstimmung mit der sozialen Evidenz handeln. Sind sich Käufer hinsichtlich ihrer Wahlmöglichkeiten unsicher, suchen sie nach dieser Orientierungshilfe. Die Wirkung der sozialen Bewährtheit erhöht sich dabei, wenn wir uns als ähnlich

im Vergleich mit den Vorbildern empfinden. Ein Beispiel war die „Stuttgart21“-Demonstration, die deutlich gemacht hat, dass sich viele Menschen angeschlossen haben, weil sie es als richtig und sozial bewährt empfinden, gegen das Vorhaben des Umbaus zu demonstrieren. Einige einflussreiche Führer haben es geschafft, Hundertausende von Anhängern zu mobilisieren und sich gegen die Pläne der Regierung und der Bahn auszusprechen.

Für den Verkauf bedeutet dies, dass man durch zahlreiche Referenzen oder Marktanteile deutlich machen kann, dass sich bereits viele Kunden für das Angebot des Anbieters entschieden haben. Viele Verkäufer und Überzeugungsstrategen nutzen in ihren Argumentationen, Verhandlungen und Streitgesprächen das Prinzip der sozialen Bewährtheit, um ihre Gesprächspartner von etwas zu überzeugen. Psychologisch wird hier die Tatsache genutzt, dass es einzelnen Menschen, die alleine entscheiden, schwerfällt, sich gegen eine echte oder vermeintliche Mehrheit zu stellen. Dadurch hat diese Überzeugungstechnik in der Praxis so viel Manipulations- und Überzeugungsmacht.

Es erfordert viel Erfahrung, Markt- und Produktkenntnis, Reife und Selbstbewusstsein, um sich aktiv gegen eine scheinbar oder tatsächlich vorherrschende Meinung oder bewährten Einsatz eines Produktes/Lösung zu stellen. In den 70er-Jahren gab es den Spruch „Whenever you buy IBM, you never get fired“. Wenn Sie vom Marktführer kaufen, kann Ihnen hinterher keiner einen Vorwurf machen, als EDV-Leiter eine schlechte Lösung für Ihren Arbeitgeber oder Auftraggeber ausgewählt zu haben. Bewährtes ist bekannt und vermindert damit das Risiko. Damit wird gleichzeitig das Bedürfnis nach Sicherheit in der Entscheidungsfindung befriedigt.

Klassische Formulierungen aus der Werbung sind „250 Kunden der Fortune-500-Unternehmen können nicht irren“ oder „Laut Stiftung Warentest ist die Kamera zum vierten Mal auf Platz 1“. So hatte es *IBM* in den 80er-Jahren einfach, ihre Systeme zu verkaufen, weil ein Großteil der weltweiten Unternehmen diese Technik bereits einsetzte. *Apple* hatte sich gegen *Nokia* als damaligen Marktführer bei Mobiltelefonen und Blackberry durchgesetzt und war somit sozial bewährt und anerkannt. Selbst die *Nokia*-Nutzer sind schließlich auf *Apple* oder *Samsung* umgestiegen.

Sympathie

Gefühle sind stark. Stärker als die rationale Betrachtung? Personen, die wir mögen, erhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit ein „Ja“. Der Grund, warum es im Verkaufsgespräch darum geht, in den ersten 15 min eine gute Gesprächsatmosphäre aufzubauen, ist eine möglichst tragfähige Beziehung durch persönliche Nähe und vertrauensvolles Interesse herzustellen. Wir mögen Menschen

und Verkäufer, die sich ähnlich verhalten wie wir und sich anpassen. Dass dieser Anpassungsprozess auf der Ebene der ähnlichen Körperhaltung, Sitzposition, Sprachvokabular, Stimmlage und Sprechgeschwindigkeit bewusst von Verkäufern aktiviert werden kann, ist nicht allen Menschen bekannt. Gesprächs- und Verhandlungspartner, Kunden und Bekannte bevorzugen Menschen, die gleiche Interessen, denselben Dialekt, eine vergleichbare Sprechgeschwindigkeit haben und sich ähnlich kleiden. Dieses Gefühl des guten zwischenmenschlichen Kontaktes, wenn die Chemie stimmt, wenn die Wellenlänge die gleiche ist, nennt man Rapport. Ist die Beziehung erst einmal aufgebaut, fällt es dem Gegenüber schwer, diese Beziehung, vor allem nach längerer Bekanntschaft, aufs Spiel zu setzen, abrupt zu beenden oder konfliktreich zu verhandeln. Man möchte die Harmonie wahren und gerne nett bleiben. Manchen Menschen (z. B. dominante Persönlichkeitstypen) fällt es einfacher, die Beziehungsebenen von den Fakten zu trennen. Anderen Menschen (Typ Sicherheit und Balance) fällt dieses schwerer, denn für sie ist die Nähe zur Gemeinschaft und zum Gegenüber sehr wichtig – teilweise wichtiger als das Verhandlungsziel.

Neben der Sympathie, die insbesondere durch ein Lächeln und angenehmen Augenkontakt hergestellt werden kann, spielt auch das äußere Erscheinungsbild bei Entscheidungen eine wichtige Rolle. Nachgewiesen ist, dass ein wichtiger Erfolgsschlüssel in der körperlichen Attraktivität liegt. Insbesondere beeinflussen uns attraktive Menschen deutlich stärker im Kontakt mit einem neuen Produkt oder in der Beratung. Beispiele sind gut aussehende Promotoren, die nicht nur Werbung für Kosmetik, sondern auch für Zigaretten, Jägermeister und Orangensaft machen. Unternehmensberater, die neben ihrer Qualifikation auch nach dem äußeren gepflegten Erscheinungsbild ausgewählt werden, rufen eine automatische Reaktion hervor, die ohne vorheriges Nachdenken erfolgt.

Die Schönheit beeindruckt uns, erzeugt ein Gefühl der positiven Emotionen (Bewunderung und Sympathie) und bestimmt damit die Sichtweise auf das (Produkt-)Angebot in ihrer Umgebung. Gut aussehende Berater und Verkäufer erkennen wir für uns und weisen ihnen unbewusst Eigenschaften wie Intelligenz, Begabung, Freundlichkeit, Aufrichtigkeit usw. zu. Nehmen wir Till Schweiger als Beispiel: Wenige Menschen kennen ihn privat oder wissen, wie er sich abseits der Kamera verhält. Dennoch hat er ein sehr positives Image und erscheint glaubwürdig. Attraktive Personen erhalten also einen Vorschussbonus auf das Sympathiekonto. Nicht umsonst setzt man an den Flughäfen attraktive Frauen ein, die genervte informationsüberdrüssige Manager dazu verleiten sollen, eine höherwertige Kreditkarte zu nutzen.

Der Mensch verbindet attraktive Menschen mit Erfolg und Qualität. Starfußballer werben für Nutella und gut aussehende Models für Parfum. Damit steigt

auch unsere Akzeptanz und Sympathiebilanz, wenn wir uns mit schönen und erfolgreichen Menschen umgeben. Wer von unseren Kunden gibt nicht gerne mit seinen prominenten Werbepartnern, Produkttestern, dem Netzwerk erfolgreicher Unternehmer, Lieferanten und Gästen an: „Wir arbeiten mit Cisco, setzen auf SAP, sponsern Bayern München und fahren Mercedes Benz.“ Positive Verbindungen unterstreichen unseren Erfolg und Kunden kaufen lieber von Marktführern und Siegern, die in der Branche als erfolgreich und hoch kompetent gelten.

Gegen Angriffe kann man sich wehren, gegen Lob ist man machtlos.

(Sigmund Freud)

Schmeicheleien wirken immer positiv – solange sie glaubwürdig sind. Hinzu kommt die Tatsache, dass Menschen pro Tag mindestens sechs Schmeicheleinheiten benötigen, um sich gut und bestätigt zu fühlen. Weil wir diese Schmeicheleien nicht mehr ausreichend erhalten, holen wir uns welche. Das „fishing for compliments“ erfahren wir auch im Gespräch mit Unternehmern, die stolz auf ihr Werk zurückblicken und gerne Wertschätzung und Beachtung entgegennehmen. Ein Selbstzweck, denn man fühlt sich gut, auch wenn es nur für kurze Zeit ist. Kein Wunder, warum es seit Jahrhunderten Prostitution und Gigolos gibt, denn auch starke Männer und Frauen möchten umworben werden. In Amerika hat mittlerweile fast jeder Vierte einen Psychologen, der ihm zuhört und Verständnis zeigt. Warum also nicht diese Nachfrage im Verkaufsprozess befriedigen.

Durch Zuhören, interessiertes Fragen, Wertschätzung und Anerkennung auf persönlicher und geschäftlicher Ebene können wir mit diesem Schlüssel eine wichtige Türe beim Interessenten öffnen.

Es fällt uns auch schwer, die Bitten von Schmeichlern zurückzuweisen. Kritische Bemerkungen sollten also zuerst kommen und Feedback mit einem positiven motivierenden Abschluss oder einem Lob beendet und gesendet werden.

Sympathie verändert sich, wenn wir gemeinsame Ziele haben und zu dessen Erreichung eine Zusammenarbeit erforderlich ist. Man wird hinsichtlich der Ansprüche toleranter, wenn man an einem gemeinsamen Strang ziehen muss. Beispielsweise im Servicefall, wenn es technische Probleme gibt und der Lösungsdruck der Chefetage auf Kunden- und Lieferantenseite steigt, sehen wir im Gegenüber einen notwendigen Partner, Helfer und Verbündeten, um den Schmerz schnell abzustellen. Im Verhandlungsbereich kennen wir auch das „Good Guy, Bad Guy“-Prinzip, indem sich eine Person gegen die Zusammenarbeit ausspricht und kritisch äußert. Der Andere verbündet sich mit der Gegenpartei und zeigt Interesse, dass man zu einer gemeinsamen Lösung kommt.

Überbringer schlechter Nachrichten sind weniger beliebt und erhalten schlechte Sympathiewerte. In manchen Ländern wurden Überbringer schlechter Nachrichten sogar getötet. Wir hören lieber positive Nachrichten, denn die Presse berichtet bereits ausreichend von schlechten und sensationellen Nachrichten.

Verpflichtung – konsequent sein

Konsequente Menschen gelten als stark, glaubwürdig und sind auf lange Zeit berechenbar. Inkonsistente Menschen werden schnell abgestempelt: „Der kommt immer zu spät zum Termin.“ Sie hinterlassen einen negativen Eindruck. Wenn den Worten keine Taten folgen, sind Verkäufer weder glaubwürdig, noch kann man sich auf sie verlassen und ihnen vertrauen. Das reicht wahrscheinlich nur für einen kleinen Auftrag oder die Beschwerde beim Serviceleiter bzw. Vertriebsleiter. Konsequentes und zuverlässiges Verhalten nehmen wir positiv wahr. Haben wir uns öffentlich über unsere Werte geäußert, werden wir nur selten das Gegenteil demonstrieren. Selbstverpflichtung oder neudeutsch „Commitment“ hat auch einen Beigeschmack von Logik, Vernunft, Standhaftigkeit und Aufrichtigkeit. Dieses Verhalten gilt in unserer Gesellschaft als richtig und ist ein grundlegender Wert für eine erfolgreiche Beziehung.

Haben wir einen Lieferanten ausgewählt und uns für ein Produkt entschieden, nehmen wir automatisch gewisse Zwänge in Kauf. Denn wir müssen unsere Entscheidung vor uns selbst und gegenüber anderen rechtfertigen. Im asiatischen Raum würde man schnell „sein Gesicht verlieren“ und in manchen Situationen sogar zum Harakiri (jap. Seppuku; rituelle Selbsttötung) übergehen. Ein Mann, der wegen einer Pflichtverletzung sein Gesicht verloren hatte, konnte durch Sepuku die Ehre seiner Familie wiederherstellen.

Wenn wir unserem Gesprächspartner ein deutliches „Nein!“ geben, bleiben wir auch dabei und es fällt dem Menschen schwer, diese Meinung zu revidieren. Denn das unbewusste Werteprogramm arbeitet jetzt dagegen. Wir nehmen dann lieber Streit, Zeitverzug und negative Gefühle in Kauf. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit südländischen Menschen ist diese Tatsache in einer Geschäftsbeziehung zu beachten. Das Bedürfnis nach Entsprechung des Gesagten und der logisch folgenden Konsequenz zwingt eine Person, sich so zu verhalten. Deshalb machen wir zu Anfang besser ein Zugeständnis mehr und verwandeln den Interessenten in einen Kunden. Haben wir eine gegenseitig abhängige Geschäftsbeziehung geschaffen, werden wir automatisch in dieselbe Richtung gehen und letztlich ist der Kunde König und zahlt unser Gehalt.

Ebenso wie bei Ärger, Furcht, Traurigkeit, Überraschung und Freude handelt es sich beim Stolz um eine elementare Emotion, die angeboren und nicht anerkannt ist. Die Gemütsbewegung wird durch eindeutige, in allen menschlichen

Kulturen gleichartige Gesten und Gebärden (aufrechte Körperhaltung, zurückgelegter Kopf, Arme vom Körper gestreckt) ausgedrückt und wird daher universell wiedererkannt. Stolz dient der Signalisierung eines hohen sozialen Status. Individuen, die einen hohen Status erfolgreich kommunizieren, können ihren Zugang zu knappen Ressourcen verbessern. Stolz kann auch dort „gesund“ sein, wo er zu einem irrational scheinenden Verzicht auf die Maximierung einer Nutzfunktion in Spielen – z. B. in Verhandlungen – führt. In der Spieltheorie erweisen sich sogar „falscher Stolz“ und „Trotz“ als treibende Kraft rationaler Spielzüge. Dummheit und Stolz sind eben aus dem gleichen Holz!

1.3.4 Auswirkungen auf die Verkaufssituation

Weil die Verkaufspräsentation eines Angebotes entscheidend ist, sollte der Verkäufer diese für den potenziellen Entscheider möglichst emotional geben. Abb. 1.2 zeigt den Weg von der Geschäftsanbahnung bis zum Verkaufsabschluss. Der Verkäufer führt den Gesprächspartner durch die Angebotspräsentation und

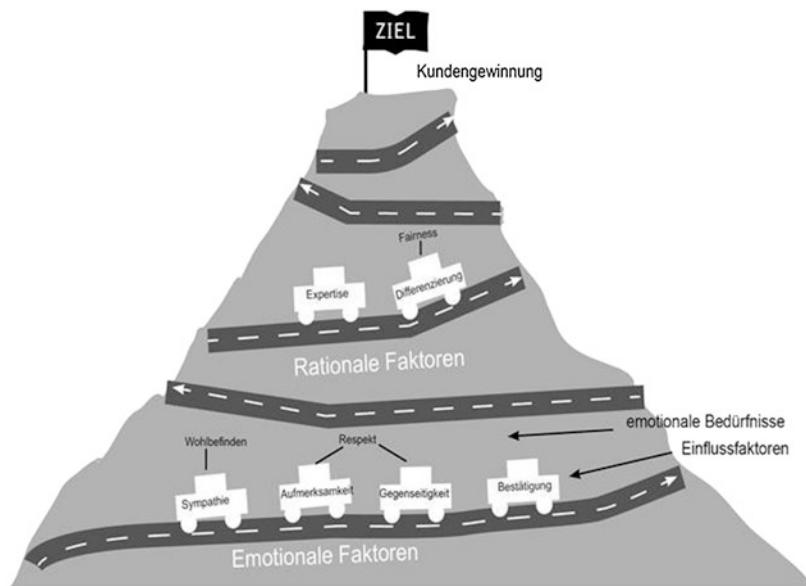


Abb. 1.2 Das Eingehen auf die emotionalen und rationalen Bedürfnisse

die abgestimmte Nutzenargumentation von den emotionalen zu den rationalen Faktoren. Zunächst muss die emotionale Basis stimmen. Damit der Verkäufer den Kunden gewinnt, müssen die Einflussfaktoren im Gesprächsverlauf angesprochen werden, d. h. Sympathie erzeugen und dem Kunden, Respekt durch Aufmerksamkeit und gegenseitige Wertschätzung entgegenbringen. Durch eine kontinuierlich hohe Verkaufsleistung erhält der Kunde seine Bestätigung.

Auf der emotionalen Wahrnehmungsebene geht es um Wohlbefinden, Respekt, Bestätigung und Fairness auf dem Weg zum erfolgreichen Abschluss. Schafft der Verkäufer es, von der Erstkontaktphase bis zur Vertragsunterzeichnung die emotionale Wahrnehmung aufrechtzuerhalten und dem Käufer das erwünschte Gefühl der Sicherheit zu vermitteln, wird er einen neuen Kunden gewinnen.

Das bedeutet auch, dass sich Verkäufer auf die Geschwindigkeit des Kunden einstellen müssen. Es ist wichtig, hartnäckig am Ball zu bleiben, ohne zu nerven oder zu drängeln. Ist die Person nicht innerlich bereit, ist der emotionale Wert nicht geschaffen und der Kunde wird schneller Einwände finden, um nicht mit Ihnen ins Geschäft zu kommen. Zu Beginn des Gesprächs konzentrieren Sie sich deshalb voll auf die Bedürfnisse und Wünsche des potenziellen Kunden – auch, wenn Sie bereits eine lange Liste haben, die Sie gerne abarbeiten möchten.

Im Verkauf gehört neben dem rationalen Aspekt, das Eingehen auf den emotionalen Nutzen des Angebotes (vgl. Abb. 1.2). Auch der Preis soll erst gegen Ende genannt werden. Er muss dem Angebot zugeordnet werden, aber der Mehrwert muss vom Kunden eingeschätzt und bewertet werden.

Literatur

- Ariely D (2008) Denken hilft zwar, nützt aber nichts: Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen. Droemer, München
- Cialdini R (2006) Influence: the psychology of persuasion. HarperCollins, New York (Collins Business Essentials)
- Damasio AR (2006) Descartes' error: emotion, rationality and the human brain. Vintage Publishing, New York
- Easterlin RA (1974) Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. natl and househ econ growth 89:89–125
- Edelman D, Singer M (2015) Competing on customer journeys. Harv Bus Manag 93(11):88–100
- Festl F (2011) Michael Jacksons Todesbett wird versteigert. http://www.focus.de/panorama/boulevard/auktion-in-beverly-hills-michael-jacksons-todesbett-wird-versteigert_aid_682892.html. Zugegriffen: 7. Mai 2017
- Marx K (1859) Zur Kritik der Politischen Ökonomie. Franz Duncker, Berlin

Zusammenfassung

Die Hirnforschung und Kognitionswissenschaften sind sich einig über die Tatsache, dass Menschen sehr leicht beeinflussbar sind, wenn sie bereits zielorientiert suchen. Insbesondere der Marktschreier, der vorbeilaufende Menschen aktiviert, überzeugt und zum Kauf motiviert, ist ein Beleg für den Einfluss von positiven Emotionen auf nicht geplante Kaufentscheidungen. Die Entscheidung über Anschaffungen wird im limbischen System getroffen. Insbesondere die Außenreize mangelnder Schlaf oder erhöhte Ablenkbarkeit und Stress vermindern die Einsicht und Selbstkontrolle und erhöhen die Suggestibilität, die sich Verkäufer in Gesprächssituationen zunutze machen können. Gleichzeitig führt die Reizüberflutung durch zu viele Informationen zur Bremsaktivität durch unser Nervensystem. In diesem Kapitel erfahren Sie alles über die vertriebs- und marketingrelevanten Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften, um Ihren Kundennutzen optimal zu kommunizieren.

Die Neuroökonomik hat sich zu einer neuen Forschungsrichtung entwickelt, die mit neuen empirischen Methoden die Neurowissenschaft bereichert. Sie versucht insbesondere, das Entscheidungsverhalten von Konsumenten über die Beobachtung von Hirnaktivitäten zu erklären. Wenn das gelingt, wäre die Ökonomik um einen wesentlichen neuen Aspekt erweitert, weil nun nicht mehr nur Entscheidungen, sondern auch die Gründe für Entscheidungen beobachtbar würden. Damit öffnet sich die Blackbox Gehirn, so wie sich die Blackbox Vertrieb durch genaue Betrachtungen der Vertriebsprozesse zwischen Input und Output geöffnet hat.

Die bisher überwiegend spekulative und deduktive Vorgehensweise der ökonomischen Theorie in den letzten Jahrzehnten würde durch die Umstellung der

entscheidungstheoretischen Grundlagen (theoretische Neueinschätzung) auf die empirisch beobachtete (belegbare) Funktionsweise des Gehirns eine ganz neue Methode bedeuten. Die neuartigen und teils sehr kostenintensiven Verfahren sind

- die Positronen-Emissions-Tomographie (PET), die auf Basis von Radioaktivität funktioniert. Die injizierte radioaktiv markierte Lösung wird innerhalb des Stoffwechselvorgangs im Gehirn sichtbar. Die radioaktiv zerfallenden Positronen der aktiven Neuronen geben über kurze Zeit Strahlung ab, die von einem Röntgendetektor gemessen und anschließend dargestellt wird.
- die Magnetresonanztomografie (MRT) als ein bildgebendes Verfahren, welche statische und dynamische Bilder des Gehirns liefert.
- die funktionelle Vorgehensweise der MRT (fMRT). Sie nutzt zusätzlich den hohen Sauerstoffverbrauch des Gehirns bei der Aktivität. Das Verfahren ermöglicht auf nicht-invasive Weise den Einblick ins aktive Gehirn. Ein Vorteil ist, dass auf den Gebrauch radioaktiver Mittel verzichtet werden kann, die beim PET benötigt werden. Weiterhin wird eine sehr hohe Bildauflösung erreicht, die es ermöglichen, räumliche Aufnahmen im Ein-Millimeterbereich sichtbar zu machen.

Wenn sich nun neue möglicherweise bessere Methoden etablieren, stößt dies auch auf Kritik der traditionellen Vorgehensweisen wie z. B. die der geisteswissenschaftlich ausgerichteten Ökonomen (vgl. Priddat 2007). Die Kritik geht insbesondere gegen die Annahme der Neurowissenschaft, dass Denken und Urteilen von neuronalen Aktivitäten bestimmt wird – ein neuer Diskurs mit vielen Interpretationsmöglichkeiten. Die Forschung steht erst am Beginn. Die Hirnforschung kann Denken und Handeln sichtbar machen und damit Handeln aus der Aktivität des gemessenen Hirnstoffwechsels vorhersagen.

In jüngster Zeit belegen systematische Untersuchungen, dass unsere Wahrnehmung durch unser Wissen, unsere Erinnerungen, unsere Vorurteile und durch den Kontext der von außen dargebotenen Reize beeinflusst ist. Das ist die Ursache, warum Verkäufer dem Kunden etwas überzeugt darbieten können, obwohl der Kunde momentan kein Bedarf hat. Auch die Möglichkeit, dass der Privatkunde eine Angel kaufen wollte und anschließend mit einem Golfbag aus dem Sportgeschäft geht, weil der Verkäufer ihm ein Wochenende mit schlechtem Wetter – laut Wetterbericht – prophezeite und ihm Indoorgolf schmackhaft machte, belegen, wie äußere Reize uns beeinflussen können. Insbesondere der Marktschreier, der vorbeilaufende Menschen aktiviert, überzeugt und zum Kauf motiviert, ist ein Beleg für den Einfluss von positiven Emotionen auf die nicht geplante Kaufentscheidung.

Eine willentliche Kontrolle oder Abwehr ist höchstens teilweise möglich. Die Hirnforschung und Kognitionswissenschaften sind einig über die Tatsache, dass Menschen sehr leicht beeinflussbar sind, wenn sie bereits zielorientiert sind. Der Zeigarnik-Effekt (etwas Begonnenes zum Abschluss bringen zu wollen) bestätigt, dass Menschen zur nächstliegenden Alternative greifen, wenn das passende Angebot nicht verfügbar ist. Wir werden somit kompromissbereiter und das in Abhängigkeit mit der Intensität der Zielmotivation (Zeigarnik 1927).

Geht es um die Anschaffung eines neuen Warenwirtschaftssystems, um das Alte abzulösen, so verändert sich die Entscheidungsfindung je nach Dringlichkeit und dem verfügbaren Angebot. Besteht Handlungsdruck und die Software muss innerhalb der nächsten drei Monate für ein 500 Mitarbeiter großes Unternehmen installiert sein, so ist die Kompromissbereitschaft und Flexibilität höher als bei einer Investitionsentscheidung, die noch zwölf Monate Zeit hat. Auch der Wunsch nach einem bestimmten Automodell, welches eine Lieferzeit von zehn Wochen hat, kann unbewusst verändert werden. Weil man das Auto lieber heute als morgen hat, nimmt man auch gerne eine verfügbare Tageszulassung und verzichtet auf die eine oder andere Sonderausstattung.

Auf der Hirnebene ist in erster Linie unser vergleichbar junges Stirnhirn für unser kognitives, soziales und emotionales Verhalten verantwortlich. Die Entscheidung wird jedoch im limbischen System getroffen. Insbesondere die Außenreize mangelnder Schlaf oder erhöhte Ablenkbarkeit und Stress (privat/beruflich) vermindern die Einsicht und Selbstkontrolle und erhöhen die Suggestibilität, die sich Verkäufer in Gesprächssituationen zunutze machen können.

Die Reizüberflutung durch zu viele Informationen führt zur Bremsaktivität durch unser Nervensystem. Der größte Engpass ist unser menschliches Kurzzeitgedächtnis, welches lt. Cowan (2000) im Bereich von wenigen Minuten max. vier Informationseinheiten verarbeiten kann. G.A. Miller (1956) war der Ansicht, es sind fünf bis neun. Ein wichtiger Hinweis für die Nutzenargumentation und Präsentation im Verkauf. Anstatt dem interessierten Kunden im Fachmarkt die zwölf wichtigsten technischen Merkmale zu nennen, die man in der letzten Produktschulung des Herstellers erhalten hat, sollte der Verkäufer nach einer sorgfältigen Bedarfsanalyse genau drei bis vier Produktmerkmale auswählen, diese in Vorteile für den Kunden übersetzen und dann auf den individuellen Nutzen abstimmen und überzeugend mit rhetorischem und körpersprachlichen Geschick vortragen.

Wie erwähnt, sind wir schnell überfordert. Eine große Auswahl macht uns weder glücklicher noch fällt die Entscheidung einfacher. In der Regel entscheiden sich Entscheider für die mittlere Variante – das Mittelmaß. Wer Käufer davon abhalten möchte, sollte zwei Varianten vorstellen (günstig und teuer) und dann

eine dritte als Premiumvariante. In über 80 % der Fälle entscheiden sich Kunden dann für die mittlere Lösung (vorher die teure Variante).

Um das Kurzzeitgedächtnis nicht zu überfordern, setzt die moderne Werbung auf den Priming-Effekt. Priming steht für eine höhere Wiedererkennungswahrscheinlichkeit für etwas vorher unbewusst Wahrgenommenes (Häusel 2010). Anbieter schalten einen 20 s Spot im Radio oder Fernsehen und nach zwei bis drei weiteren Spots kommt dann der Teil B. So hinterlässt der erste Spot bei Zuhörer unbewusst eine erste Wahrnehmung und der Wiederholungsspot führt zur erhöhten Erinnerungsleistung und damit zum wahrscheinlicheren Produkterwerb.

Spätestens seit Freud (Triebtheorie) und Maslow (Bedürfnispyramide) wissen wir, dass Menschen sehr empfänglich für das Animalische und Dionysische sind. Die intelligente Werbung zielt daher häufig auf das Tierische, Männliche, Competitive ab wie auch auf das Weibliche, Schützenswerte, Harmonische, Genussvolle und Vertrauenserweckende. Die Treiber sind u. a. Dopamin, Cortisol und andere Hormone, die wir seit Urzeiten in unserem individuellen limbischen Hormoncocktail haben.

Alles was wir dabei unserem Körper antun (Drogenkonsum, Bungee-Jumping, Diät, Marathonlauf, Konzerterlebnisse, Massenveranstaltungen usw.) beeinflusst unsere geistige Kapazität, denn wir tun es gleichzeitig unserem Gehirn an (z. B. Wirkung von Alkohol oder das „runner's high“ beim Marathon). Die mit funktionaler Bildgebung arbeitenden Verfahren weisen nach, dass auf der Hirnebene die gleichen Regionen aktiviert werden, wenn man Wein genießt, Kokain konsumiert, im Fußballstadion sitzt oder dem Lieblingspianisten lauscht. Dies führt zur Aktivierung von opiatartigen Hormonen, die uns dieses Glücksgefühl erleben lassen.

Ebenso können negative Faktoren unsere Stimmung – auch im Kaufprozess – beeinflussen. Denken Sie einmal an den schlechten Kaffee, den man Ihnen beim Warten angeboten hat, den ungeputzten Besucherwarteraum, die schmutzige Gästetoilette, der penetrante Geruch eines Mitarbeiters des Unternehmens usw. All diese Eindrücke (sogenannte „emotional booster“) beeinflussen Ihre Entscheidungsfindung und die des Kunden.

Die Hirnforschung kann heute Denken und Handeln sichtbar machen und damit Handlungen aus der Aktivität des gemessenen Hirnstoffwechsels vorhersagen. Unser Hirnzustand ist somit nicht statisch und determinierbar, sondern unterliegt kontinuierlich den Umwelteinwirkungen und nimmt Veränderungen und Anpassungen selbstständig unbewusst vor. Unser Bewusstsein ist demzufolge auch immer nur das Bewusstsein für den gegenwärtigen Moment – das JETZT!

Sind wir in der Lage als Käufer den positiven oder negativen Moment im Verkaufsgespräch oder der Entscheidungssituation wahrzunehmen, hat er einen willentlichen Einfluss auf unser Entscheidungsergebnis und wird unbewusst entsprechend für die Zukunft als Erlebnis abgespeichert. Ein Beispiel: Nach dem Konzert sagen wir: „Es war fantastisch, der Künstler war richtig gut.“ und dann läuft uns noch ein positiver Schauer durch den Körper. Dieses Erlebnis wird langfristig abgespeichert und mit dem Künstlernamen assoziiert, solange er auf dem nächsten Konzert keinen negativen Moment auslöst.

2.1 Entscheidungen und Restriktionen

Im Nachfolgenden betrachten wir, wie wichtige ökonomische Fragestellungen, wie z. B. das Kaufverhalten, Entscheidungen und Restriktionen durch die Methoden der Neurowissenschaft (z. B. Magnetic Resonance Imaging oder kurz MRI) bearbeitet und wie diese Ergebnisse die zukünftige Vorgehensweise im Vertrieb beeinflussen werden. Der erste belegbare Nachweis der Neuroökonomik ist, dass neben der Kognition auch Emotionen, die nicht bloß als Gefühle verstanden werden dürfen, eine wichtige Rolle in Entscheidungsprozessen spielen.

Emotionale Aspekte des Entscheidens scheinen geeignet, eine Reihe von Problemen zu erklären, welche die ökonomische Theorie bislang nicht zu lösen vermochten, denn gerade Emotionen halten in komplexen Zusammenhängen die Entscheidungsfähigkeit aufrecht. Ein konkretes Beispiel sind die komplexen Ausschreibungsverfahren für Großprojekte, in denen eine Vielzahl von Anforderungen technischer und kaufmännischer Art berücksichtigt werden müssen. Ausgewählte Forschungsarbeiten im Bereich des Neuromarketings finden sich z. B. in folgenden Bereichen:

- Werbewirkungsforschung
- Auswahlentscheidungen zwischen verschiedene Produkten im Automobilbereich
- Kaufentscheidungsprozesse
- Auswahlentscheidungen zwischen unterschiedlichen Markenprodukten
- Einfluss von Marken auf Glaubwürdigkeitsurteile
- Auswahlentscheidungen zwischen Betriebstypenmarken

Für die intensive Betrachtung des Einflusses von emotionalem und rationalem Nutzen finden sich bereits erste Ergebnisse, die für die vertriebliche Vorgehensweise und dem Marketing wertvoll sind:

- Produkte, die **Wohlstand und Status symbolisieren**, führen zu einer erhöhten Aktivität in Hirnarealen, die für die Belohnung zuständig sind.
- GE und Cisco haben es in der Firmenphilosophie so gehalten, dass sie sich nach vier Jahren aus einem Markt oder Bereich zurückziehen, wenn sie dort nicht die Nr. 1 oder Nr. 2 (Chancen auf die Marktführerschaft) werden können. Marktbegleiter haben es hier schwer, wenn das Produkt kein Marktführerimage repräsentiert.
- Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen Markenbekanntheit und die Zeit für die **Entscheidungsfindung**. Je bekannter die Marke desto weniger Zeit braucht man, um sich beim Kauf zu entscheiden.
- Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen einfacher Kaufentscheidung und **Reaktionszeit**.
- Mit dem fMRI-Verfahren wurde gezeigt: In Situationen, in denen die **Glaubwürdigkeit** mehrdeutig ist, hat die Markeninformation einen wichtigen Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Hier kommt es zu erhöhter Aktivität in Hirnarealen, die Belohnungen in die Entscheidung einbinden.
- Je nachdem, ob und wenn ja welche Markeninformation dem Probanden gegeben wird, aktiviert der Genuss eines Softdrinks unterschiedliche Areale. Wird dem Konsumenten gesagt, dass seine präferierte Marke verabreicht wird, werden Belohnungsareale aktiviert. (*Bemerkung:* Dieses Ergebnis kann eine Auswirkung auf Entscheidungen bei größeren Anschaffungen im Investitionsgüterbereich haben.) Wenn der technische Einkäufer den Anbieter seiner **präferierten Marke** im Gespräch trifft, wird das eigene Belohnungsareal aktiviert und die Entscheidung unbewusst positiv unterstützt. Die Positionierung der Marke und das Image spielen somit im B2C und im B2B eine sehr wichtige Rolle. Ebenso die Farben der Marke auf die limbischen Kernstrukturen wie z. B. rot für dominanz-gesteuerte oder blau für leistungs- und sehr rational orientierte Menschen.
- Hohe **Kundenloyalität** geht mit speziellen Aktivierungen in den Belohnungsarealen einher. Für den Aufbau der Kundenloyalität scheint somit die Vermittlung von positiven Emotionen von besonderer Bedeutung zu sein. Dies bestätigen die messbaren Aktivitäten in Entscheidungssituationen.
- **Markenpersönlichkeiten** werden in Hirnbereichen der Objekterkennung verarbeitet. Menschliche Persönlichkeiten wie der Verkäufer oder Servicemitarbeiter beeinflussen somit Hirnareale, die für die Integration von Belohnungen

in die Entscheidungsfindung zuständig sind wie Yonn und andere in 2006 mit dem fMR^T nachgewiesen haben (Priddat 2007). Der Beweis, dass Verkäufer nie ersetztbar sein werden und der Nachweis, dass die Verkäuferpersönlichkeit eine sehr hohe Wirksamkeit und Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen kann. Die Verkäuferpersönlichkeit unterstreicht als den Produkt- oder Dienstleistungsnutzen unbewusst positiv oder negativ.

2.1.1 Die Konsequenz unseres Denkens ist Handeln

Die folgenden fünf Punkte bestimmen laut Hans-Georg Häusel (2010) unser Handeln:

1. *Erscheinungsbild*: Das Erscheinungsbild eines Reizes bestimmt wesentlich dessen Aufnahme und Verarbeitung (vgl. Abschn. 1.3.3 Sympathie) auf der Hirnebene. Natürliche, künstliche, lebendige und unbelebte Umweltreize bestimmen unser Verhalten als Reaktion auf den Reiz und verändern unser Gehirn. Interessant für Marketing und Verkauf ist, in welcher Weise dies geschieht. Werden bestehende Erlebnisse verstärkt oder verringert und werden unsere Nervenzellen stimuliert oder gehemmt?
2. *Erfahrung*: Alles was wir bisher erlebt und wahrgenommen haben, wirkt vertraut und hilft uns in neuen Situationen oder bei neuen (Produkt-)Angeboten Vergleiche anzustellen. Ist der Reiz neu und unbekannt oder mit einem alten Erlebnis vergleichbar und assoziierbar? Neben der emotionalen Bewertung der Situation ist auch die Intensität unserer Aufmerksamkeit bei Neuem gegenüber Bekanntem wichtig für die Bewertung der Wirksamkeit von Reizen.
3. *Erwartung*: Wie ist unsere Erwartungshaltung an einen neuen Lieferanten oder einen bestehenden Kunden? Die Erwartung bestimmt die Wahrnehmung wesentlich. Die selbsterfüllende Prophezeiung (Vorhersage, die sich deshalb erfüllt, weil sich der Vorhersagende, meist unbewusst, so verhält, dass sie sich erfüllen muss) bestätigt unsere Erwartung. Das Verhalten des Gegenübers oder die Produktdarbietung sowie der Nutzen frustrieren oder motivieren (positiv) uns, je nachdem wie hoch unsere Erwartungshaltung ist.

Für den Verkauf ist es wichtig, die Erwartungshaltung des Kunden im ersten Gespräch nicht zu hoch zu setzen, denn wenn das Versprochene nicht gehalten wird (z. B. hinsichtlich Verfügbarkeit oder Termintreue), dann wird der Verkäufer schnell unglaubwürdig und als „Dampfplauderer“ abgestempelt. Es ist besser, realistisch und ehrlich zu sein, denn das schafft Vertrauen. Sollten wir den Kunden positiv überraschen können, weil wir schneller als erwartet liefern

können, das Angebot noch attraktiver gemacht werden kann oder der Service besser ist als erwartet, dann „boosten“ wir die Emotionen des Kunden positiv – was langfristig zu einer steigenden Erwartungshaltung führt, die insbesondere durch die Servicequalität beeinflusst wird.

4. *Emotion:* Emotion schlägt Information und Emotionen lassen sich für uns schwerer kontrollieren als unser rational-kognitives Verhalten, welches bewusst gesteuert wird. Emotionen wirken auf der Herz- und Magenebene. Die Wahrnehmungskanäle und das Nervengeflecht in der Bauchgegend empfangen, ob uns der Gesprächspartner in einen guten Zustand versetzt und ob wir eine angenehme Gesprächsatmosphäre mit dem Fokus auf Gemeinsamkeiten erleben oder ob er durch sein Benehmen, die Körperhaltung und das Gesagte, eher negativ wirkt. Entscheidend ist auch, ob der Verkäufer eher optimistisch und lösungsorientiert oder tendenziell eher pessimistisch und problemorientiert denkt und spricht. Deshalb geht es im Verkauf darum, den Herzschlag des Kunden positiv zu erhöhen, d. h. Spannung erregen, Humor einbringen, freundlich sein, Sympathie erzeugen und dem Kunden interessiert zuhören.
5. *Evaluation:* Unser gesundes Gehirn integriert Informationen in einer simultanen und sequenziellen Weise. Lesen wir Satz für Satz, nehmen wir parallel noch das klingelnde Telefon wahr und entscheiden dann, ob wir dem Reiz folgen und abnehmen. Im Verkaufsprozess sprechen wir mit uns selbst, während unser Gegenüber etwas sagt oder präsentiert. Unser innerer Dialog ist die automatische Bewertungsmaschine von emotionalen und rationalen Denkvorgängen, die das Wahrgenommene filtern. Erfahrung, Erwartung und Impulse aus der inneren und äußeren Welt beeinflussen die Bewertung und die folgende Handlung.

2.1.2 Wahrnehmen und Erkennen

Im Konstruktivismus wird ein erkannter Gegenstand vom Betrachter selbst durch den Vorgang des Erkennens konstruiert. Jeder Mensch schafft somit seine eigene Realität durch seine Erfahrungen und Wahrnehmungsfilter. Bei der Verarbeitung von Fakten geht es um die Sichtweise auf diese Fakten und die Verarbeitung der eigenen Emotionen. Daraus ergibt sich ein Verhalten, welches nicht immer für andere nachvollziehbar ist. Während eine Person vor einer weißen Ratte (Fakt) davonrennt, nimmt eine andere Person die Ratte auf und streichelt sie.

Menschen streben nach dem Selbsterhalt und danach, ein Selbstbild zu entwickeln. Daher nehmen wir Dinge und Fakten auf eine Art wahr, die uns emotional schützt (Angst) und unser Selbstbild fördert (Selbstreflexion). Der Wahrnehmungsvorgang und die Reaktionen und Einschätzungen, die sich daraus ergeben, sind emotional codiert. Es sind unsere Präferenzen und die Gefühle, die wir innerlich erzeugen und uns Informationen liefern. Sie beeinflussen damit die Informationsverarbeitung.

Wahrnehmung bedeutet in diesem Zusammenhang und aus Sicht der Hirnforschung die Durchlässigkeit der externen Welt in den Menschen. Interaktionen eines Einkäufers, Konsumenten, Verkaufsleiters, Beraters oder Geschäftsführers werden maßgeblich davon beeinflusst, wie unsere Sinne stimuliert und wie diese Reize im Gehirn verarbeitet werden. Als Sinneskanäle sind z. B. die visuellen, auditiven, kinästhetischen, gustatorischen und olfaktorischen Sinnesfilter gemeint, aber auch Metaprogramme zur Filterung von Informationen.

Ist ein Mensch eher überblicksorientiert oder vertieft er sich gerne ins Detail? Filtert er eher Gemeinsamkeiten oder Unterschiede aus Dialogen heraus? Limitationen und Optimierungen der Verarbeitung im Gehirn stellen zugleich Grenzen des Austauschens von Informationen im wirtschaftlichen Zusammenhang dar und sollten in der betrieblichen und persönlichen Planung (z. B. Arbeitsabläufe, Präsentationsschritte) berücksichtigt werden. Besonders das Marketing und der Vertrieb sollten darauf achten, komplexe Informationen über Produkte in möglichst leicht verständlicher und zugänglicher Art und Weise zu übermitteln. Machen Sie es dem Kunden leicht, Ihr Angebot zu verstehen und bei Ihnen zu kaufen (Kontaktmöglichkeit).

Beispiel Verkaufspräsentation

Im ersten Schritt der Wahrnehmungsbildung filtern wir aus. Dieser erste Schritt läuft unbewusst ab und wir sortieren im Prozess Unvertrautes (z. B. unbekannte Reize) aus, weil es uns mehr anstrengt als Bekanntes wiederzuerkennen und zu vergleichen. In einem Autohaus bewegen wir uns auf verschiedene Autos zu und gleichen dabei intern ab, was wir kennen und was nicht. Welche Sonderausstattungen sind neu und wenn ja, sind diese für uns interessant? Dann kommt der Verkäufer aus dem Glaskasten und wir nehmen seinen Gang (aufrecht, müde), seinen Gesichtsausdruck (fröhlich oder gelangweilt) und seine Kleidung (gepflegt, ungepflegt) wahr. Ähnlichen Menschen in der Ferne und attraktiven Personen schenken wir einen Vertrauensvorsprung. Wir klassifizieren den Verkäufer und wenden uns gemeinsam dem Fahrzeug zu.

Im Dialog bewerten wir unbewusst seine Stimme, die Art der gestellten Fragen und filtern die für uns wichtigen Botschaften. Sympathie erzeugt dabei seine evtl. zugewandte Körperhaltung, freundliche Gesten und eine freundliche energievolle Stimme. In diesen ersten Minuten erzeugen wir ein inneres Gefühl, ob wir uns wohlfühlen und die „Chemie“ passt. Ist das der Fall, gibt das Unterbewusstsein die Türe zum Verstand frei und wir sind bereit für die rationale Bewertung der Fakten. Ist das nicht der Fall, führen wir einen inneren Dialog, weil wir noch unsicher sind.

In der Steinzeit hatten wir bereits drei Handlungsalternativen: Angriff, Flucht oder Totstellen. Das Totstellen ist heute mit einer vorsichtig abwartenden Haltung zu vergleichen. Ist der Verkäufer zu aufdringlich und „überrollt“ uns förmlich, kann das bei manchen Menschen sogar zu Stress führen. Sie fühlen sich überfordert und schirmen durch das unsichere Gefühl ab. Man zieht sich zurück.

Im weiteren Verlauf des Gesprächs klassifizieren und interpretieren wir das Angebot und gleichen dieses mit unseren Bedürfnissen ab. Dabei buchen wir auf ein Positiv-Konto, wenn der Verkäufer uns positiv beeinflusst hat oder wir buchen auf das Negativ-Konto, wenn der Verkäufer uns unterbricht, sich bereits im Gespräch abwendet und ungeduldig mit dem Kugelschreiber herumklickt. Wir interpretieren durch unsere Wahrnehmung, durch unsere Reaktionen auf bestimmte Fakten (Präferenzen) und ebenso durch unsere bevorzugten Sinneskanäle (visuell oder auditiv oder haptisch). Dies geschieht aufgrund unserer vorgefassten Einstellung. Wir sind also niemals wirklich neutral oder unvoreingenommen. Beides wurde ebenfalls durch Emotionen abgespeichert.

Wir fühlen, bevor wir denken und das geht sehr schnell, weil das Unbewusste um ein Vielfaches schneller ist. Häufig können wir dabei unsere innere Gefühlswelt in diesem Feuerwerk der Eindrücke gar nicht verbal zum Ausdruck bringen. Wenn Sie auf einem Rummelplatz Achterbahn fahren, sprechen Sie nach Fahrtende auch nicht in ganzen Sätzen. Ein Zeichen, dass Sie intern die Gefühlseindrücke und Emotionen noch verarbeiten müssen.

Dasselbe geschieht bei Informationsflut: Wir erhalten zu viele neue Impulse. Überhäuft uns der Verkäufer mit einem rhetorischen Feuerwerk und einer Flut von Produktinformationen, zieht das Unbewusste die Reißleine und verarbeitet zunächst den ersten Input. Für Verkäufer heißt das: Eines nach dem anderen. Zuhören, wiedergeben, Argumentation und die nächste Frage.

Bei unseren grundlegenden emotionalen Reaktionen irren wir uns nie im Hinblick darauf, was wir mögen und was nicht. Die letzte Stufe der Wahrnehmung

entscheidet das Wiedererkennen, denn wir tendieren dazu, uns bevorzugt an jene Erfahrungen zu erinnern, die sich gut in unseren vorhandenen mentalen Rahmen eingefügt haben. Jeder Entscheider im Einkauf, der IT-Abteilung oder als Konsument steuert somit den eigenen Entscheidungsprozess bis er sich mit seiner Wahl wohlfühlt.

Emotionen sind selbstrechtfertigend und deshalb kann sich die emotionale Reaktion vollständig vom Inhalt lösen. Entscheider verteidigen häufig ihre Entscheidungen und ihr Verhalten unter Verweis auf Details, die sie vorher rational als irrelevant hielten. Das Unbewusste schafft also auch eine Tür für den Fall des „Irrtums“.

Der Mensch ist ein fehlbares Wesen und handelt nicht immer nach rationalen Überlegungen wie es Bungee-Jumping und Base-Jumper zeigen, die ihrem Leben Sinn durch das Außergewöhnliche und Risikoreiche geben. Ein Base-Jumper bekommt einen Adrenalinrausch, dass er sich auf diese Weise gut spüren kann. Der Körper ist voll mit Hormonen und im Zustand der absoluten Angespanntheit und Wachheit.

Stattdessen beeinflussen unsere Werte, limbische Instruktionen und Faktoren wie Gier und Machtstreben, wie auch das Streben nach Nähe, viel stärker die Entscheidung. Handlungsalternativen werden attraktiver gemacht, indem wir sie bewusst mit schlechteren Alternativen vergleichen. Der Betrag, den man in bestimmten Kategorien zu zahlen bereit ist, wird auf einem mentalen Konto geführt. Es gibt somit Grenzen, die wir uns setzen.

Verbraucher bewerten also einen Kaufgegenstand und legen intern fest, wie viel sie bereit sind, dafür auszugeben. Im sogenannten **Mental Accounting** (Thaler 1985) gibt es zwei betrachtenswerte Besonderheiten: Wollen wir etwas unbedingt haben, sind wir bereit, unverhältnismäßig mehr dafür auszugeben (z. B. das neueste iPhone). Wird ein Produkt als günstig angeboten, können selbst 70 % Nachlass noch zu teuer sein, weil wir gerne noch mehr sparen wollen.

Besitzstreben und Sparsamkeit sind also zwei besondere Werte in der Preisfindung. Für innovative Produkte gilt: Neueren Erfahrungen wird ein ungerecht fertigt höheres Gewicht beigemessen und neue Informationen bewerten wir anhand unseres Grundwissens. Ist unser Wissen über das Beschaffungsgut klein, so kann der Verkäufer seinen Vorsprung ausnutzen, weil wir wenig vergleichbare Erfahrungen haben. Somit wird der gut informierte Verkäufer glaubwürdig und schneller als Experte eingeschätzt. Das Vertrauen in seine Kompetenz wächst damit schneller als im Fall, indem der Verkäufer etwa gleich viel über das Produkt weiß wie der Kunde und ähnliche viele Erfahrungen hat. Erfahrung schafft Vertrauen.

Beweisen Sie dem Kunden Ihre Expertise, indem Sie ihn anhand von wahrheitsgemäßen Erlebnissen (Storytelling) überzeugen und ihm ein besseres Gefühl durch erhöhtes Verstehen geben.

Ein Ziel der neuroökonomischen Forschung ist die möglichst vollständige Erklärung menschliches Verhaltens in ökonomisch relevanten Situationen wie der Konsum, die Entscheidung über die Anschaffung von Investitionsgütern, das Verhalten am Arbeitsplatz oder von privaten Anlageinvestitionen am Kapitalmarkt. Als basierende Triebfeder gibt es zwei Motivationsrichtungen, die auch vom limbischen System angestrebt werden:

- Vermeidung unlusterregender Erlebnisse (Weg-von, Schmerzvermeidung).
Die Vermeidung von Angstzuständen und bestrafenden Zuständen.
- Wiederholung lustvoller Erlebnisse (Hin-zu, Belohnungsfunktion).

Folglich werden wir in unserem dynamischen Alltagsleben nicht nach festen Entscheidungsregeln entscheiden, sondern uns der Entscheidungssituation anpassen. Schon Darwin sagte sinngemäß, dass weder der Schnellste noch der Intelligenste überlebt, sondern der Anpassungsfähigste; anpassungsfähig hinsichtlich der Kultur in einer Gesellschaft und an die Umgebung (z. B. die ökologische Nische). Es ist also sinnvoll, verschiedene Entscheidungsmodule zu haben, die sich den wechselnden Belohnungs- und Bestrafungskontingenzen anpassen können.

Beispiel

Im B2B-Bereich möchte der IT-Leiter z. B. den Ausfall seiner EDV vermeiden und dem möglichen Schmerz durch Ärger von den Anwendern und der Geschäftsleitung aus dem Weg gehen. Andererseits strebt er ein positives Image als innovativer IT-Manager an, um den Vertrieb mit einem optimalen CRM-System zu unterstützen, welches das Erschließen neuer Umsatzpotenziale zulässt.

Folgende Merkmale können in der Entscheidungsfindung unterschieden werden:

1. Unterscheidung des Belohnungs- oder Bestrafungswerts bei Auswahloptionen und Speicherung der Erkenntnis
2. Verarbeitung von zukünftigen Belohnungs- und Schmerzwerten
3. Vergleich und Auswahl zwischen den Alternativen anhand der eigenen Bewertung (unbewusst und bewusst)

2.1.3 Vertrauen, Rationalität und Irrationalität

Vertrauen in der Ökonomie hat sich ebenfalls entwickelt. Im Modell der Neoklassik (ca. 1870–1950) in der Volkswirtschaftslehre wird mithilfe der Marginalanalyse alles wirtschaftliche Geschehen auf individuelle Optimierungsentscheidungen zurückgeführt. Dabei maximieren Unternehmen ihren Profit und Konsumenten/Haushalte maximieren ihren Nutzen, woraus sich die Faktorangebotskurven und Konsumgüternachfragekurven ergeben. Der definierte Homo oeconomicus braucht wenig Vertrauen, denn alle Partner sind gleiche und ebenwürdige Optimierungsmaschinen. Beide Parteien trauen im Tausch oder Verhandlungsprozess dem anderen und sind – theoretisch – über alle Wahloptionen vollständig informiert. Das setzt unlimitierte Kapazitäten voraus, die Wahlentscheidungen zu kalkulieren. Heute würde man nach bewussten und unbewussten Kapazitäten entscheiden.

Interessant ist das Handeln unter Unsicherheit. Im Modell der Neoklassik maximieren die Verhandlungspartner nicht ihren Nutzen, sondern dessen Erwartungswert. Der Homo oeconomicus macht im mathematischen Sinne keine logischen Fehler und handelt innerlich konsistent. Nach dem heutigen Stand der Neuroökonomie ist das Modell nicht mehr aktuell – hinsichtlich der beschriebenen Erkenntnisse aus der Hirnforschung.

Ein weiteres Modell (seit 1950) „**Begrenzte Rationalität**“ bzw. eingeschränkte Rationalität (bounded rationality) beschreibt ein Verhalten, das einerseits durch unlimitierte Rationalität sowie einer Optimierung unter Nebenbedingungen und andererseits durch Irrationalität abgegrenzt wird (Simon 1959). Wenn sich Entscheidungsträger rational unter Abwägung aller Informationen verhalten wollen, jedoch ihrer Rationalität durch Informationsbeschaffungskosten, Unsicherheit und Ungewissheit Grenzen gesetzt sind, liegt Optimierung unter Nebenbedingungen, also rationales Verhalten, vor.

Als irrationales Verhalten bezeichnet man z. B. eine Entscheidung, wenn eine Person, ohne darüber nachzudenken und ohne jede vernünftige Entscheidungsgrundlage zu kennen und zu bewerten, dennoch mit Sicherheit das Optimum zu kennen meint. In einer Entscheidungssituation zwischen Kunde und Anbieter meint beispielsweise der Kunde, dass er eine Präferenz für ein Produkt A gegenüber einem Produkt B hat und eine Präferenz für Produkt B gegenüber Produkt C, aber dennoch eine Präferenz von Produkt C gegenüber Produkt A. Spätestens in dieser Entscheidungszwickmühle fällt es uns bewusst schwer, die Situation der Präferenzen zu bewerten: Das Unbewusste hilft, denn es zieht die bisherigen

Eindrücke, Erfahrungen, Erwartungshaltungen und Informationsverarbeitungen (Reize) in das Ergebnis mit ein.

Eingeschränkt rationales Verhalten entsteht, weil die Teilnehmer am Wirtschaftsleben kognitiven Beschränkungen ausgesetzt sind. Selbst wenn sie ihren Nutzen optimieren möchten, können sie es nicht. Stattdessen wägen sie zwischen den Kosten für die Entscheidungsfindung und dem daraus vermutlich resultierenden Nutzen ab (vgl. Abschn. 1.2.1 Wahlmöglichkeiten und Abschn. 1.2.2 Konsequenzen). Dementsprechend kann nicht mehr von reiner Nutzenmaximierung ausgegangen werden. Vielmehr ist der Nutzen eine Nebenbedingung, die zu einem gewissen Grad erreicht werden muss. Beispielsweise die Vorgabe von Regeln für Einkaufsorganisationen, denen Einkäufer Folge leisten müssen oder die Einkaufsziele auf Bereichs- und individueller Ebene.

Professor Herbert Simon (1959) bezeichnet ein Verhalten als beschränkt rational, wenn man die Suche nach Alternativen dann stoppt, wenn man eine gefunden hat, mit der man zufrieden ist (satisficing), ungeachtet dessen, dass es noch eine bessere geben könnte. Da die Suche nach einem Optimum vorzeitig gestoppt wird, muss man die beschränkte Rationalität von Optimierung unterscheiden. Diesem Verhalten sind insbesondere Käufer in Unternehmen ausgesetzt, wenn die Anzahl der Entscheidungskriterien kaum noch zu verarbeiten und separat zu bewerten ist. Außerdem spielt noch der interne Abstimmungsprozess unter den Entscheidungsbeteiligten eine wesentliche Rolle im Prozess der Entscheidungsfindung.

Gerade unter Unsicherheit durch subjektiv wahrgenommene mangelnde Information prägen zunehmend Emotionen und gewohnheitsmäßige Verhaltensmuster das Handeln der Personen. In einer Unsicherheitssituation entscheiden die Personen eher durch Wiedererkennung symbolisch repräsentierter Muster. Die Wiedererkennungsheuristik ist ein Modell der Urteils- und Entscheidungsfindung bei Mangel an Informationen. Wenn ein Objekt bekannt ist und ein anderes nicht und wenn die Bekanntheit mit dem gesuchten Kriterium positiv korreliert, dann hat das bekannte Objekt einen höheren Wert hinsichtlich des Kriteriums.

Ein Beispiel: Welche Uhr ist teurer? Eine Rolex oder eine Sinn? In der Regel kennt man Rolex, aber Sinn nicht. Die Bekanntheit der Marke Rolex mit ihrem Premiumpreis korreliert positiv, sodass man die Wiedererkennungsheuristik anwenden kann, während eine Sinn im ähnlichen Preissegment diesen Vorteil nicht nutzen kann.

Im Modell der eingeschränkten Rationalität hat die Person also keinen kompletten Überblick mehr über das „große Ganze“ im Vergleich zum Homo oeconomicus aus der Neoklassik. Diese kognitiven Beschränkungen prägen seine Entscheidungsmuster und die Person trifft zunächst Teilentscheidungen, um die

„Kosten“ für den Suchaufwand, die Transaktionskosten während eines Geschäfts, zu begrenzen. Heutzutage existiert die Gefahr in einer Verhandlung oder der Beziehungsgestaltung zweier Personen bzw. Geschäftspartner, dass sich die andere Person opportunistisch verhält.

Auf einer strategischen Ebene bedeuten die Erkenntnisse der Gehirnforschung, dass Emotionen von zentraler und nicht peripherer Bedeutung für das Verhalten im Markt und in der Arbeitswelt sind. Unternehmen, die imstande sind, die Voraussetzungen für die Erreichung emotionaler Akzeptanz bei Kunden und Mitarbeitern zu identifizieren und entsprechend zu handeln, werden im Emotionszeitalter einen erheblichen Wettbewerbsvorteil ausbauen können.

In Verdrängungsmärkten, in denen die Differenzierung immer wichtiger wird, erschließt der Einsatz von Emotionen eine neue Dimension von Informationen, die einerseits die Nutzung emotionaler Intelligenz (EQ) erlaubt und andererseits eine interaktive Dynamik im Unternehmenssystem freisetzt, die auf kostenneutrale Art und Weise zu einer Optimierung in der Produktivität führt. Die Vernetzung der Psychologie, Ökonomie und Biologie zeigt uns auf, dass wir mehr mit dem Herzen als mit dem Kopf denken sollten. Die verstärkte Nachfrage nach „Intuitionstrainings“ bestätigt diese Schlussfolgerung.

In der Psychologie betrachtet man zunehmend, wie die Entstehung neuer Neuronen im Laufe unseres Lebens und die Existenz von empathisch ausgerichteten Spiegelneuronen die Anpassungsfähigkeit des Menschen im Bereich der Wirtschaft beeinflussen. Einem Wirtschaftsgut wird ein emotionaler Wert zugewiesen. Das ist ein neuer Denkansatz in der Wirtschaft, die bisher von der Verhaltensökonomik des Homo oeconomicus als Menschenbild ausging. Im Vertrieb kann das Übersehen von Emotionen insbesondere in der Preiswahrnehmung und Präsentation fatale Folgen für den Verkaufsabschluss haben. Wie Einkäufer auf Preise reagieren, wird wesentlich von ihren Emotionen beeinflusst. Ein unverwechselbares emotionales Mehrwertangebot zu unterbreiten, ist der Schlüssel zum Vertriebserfolg.

2.1.4 Die Rolle von Vertrauen in der Vertragsphase

Vertrauen ist wichtig. Das Problem, in der Misstrauenssituation ausgenutzt zu werden, ist, dass sich die Vertragspersonen möglicherweise nicht einigen können und damit die Transaktion nicht zustande kommt, weil die Vertragspartner nicht wissen, wie sich der Andere wohl verhalten wird und aus Angst heraus, ausgebootet zu werden, auf die Transaktion verzichten. Vertrauen dient nun als Überbrückungsfunktion und unterstützt den Vertragsabschluss.

Diese Überbrückungsfunktion ist erforderlich, weil im Modell der beschränkt rational handelnden Personen keine Verträge geschlossen werden können, die eine Vertragsbeziehung umfassend und vollständig regeln. Wir verwenden hier den Begriff der impliziten und expliziten Regelung in der Verhandlungs- und Vertragsabschlussphase.

Explizite Verträge sind immer lückenhaft, auch wenn sie durch Rechtsabteilungen oft wochenlang geprüft und hin und her gesendet werden. Sie können das Risiko eines Geschäftspartners niemals vollständig reduzieren und geben scheinbare Sicherheit mit geregelten Vertragsstrafen usw.

Jede Vertragsbeziehung hat auch einen impliziten Vertragsbestandteil, der weder auf Papier geregelt ist noch eingeklagt werden kann. Es handelt sich um mündliche Absprachen, Zusagen, Versprechen und guten Willen. In manchen Regionen zählt heute noch der Vertragsabschluss unter Kaufleuten per Handschlag. In größeren Konzernen findet dies auch statt. Man reicht sich die Hand und die eine Partei beginnt zu arbeiten. Während die Vertragsabteilung des Lieferanten beginnt, Druck auf den Verkauf und die Vertragsunterzeichnung auszuüben, meldet sich der Key Account Manager beim Kunden und fragt beispielsweise nach der vereinbarten Abschlagszahlung, die dann häufig angewiesen wird.

Uns sind hier mehrere Fälle bekannt, in denen das Vertragsvolumen in Millionenhöhe per Handschlag zwischen der Geschäftsleitung und Prokurensten des Anbieters geschlossen wurden. Vertrauen ist ein wichtiger Bestandteil für eine partnerschaftliche Beziehung und Menschen haben sehr sensible innere Antennen, ob die andere Person glaubwürdig und vertrauensvoll ist. Insbesondere die Körpersprache verrät hier den unseriösen Vertragspartner. Selbstverständlich kommt es auch vor, dass man den Handschlag ausnutzt und eine Partei hinterher die erbrachten Leistungen einklagen muss. Ein Zeichen dafür, dass man den Kunden und unser Gegenüber nicht ausreichend kennt. In südländischen Ländern ist es nach wie vor wichtig, gemeinsam beim Essen den anderen kennenzulernen und einschätzen zu können, ob er für ein Geschäft vertrauenswürdig ist. In der westlichen Welt wird das persönliche Kennenlernen gerne auf einen Termin mit der Fachabteilung und einem Termin mit der Einkaufsorganisation reduziert.

Vertrauenswürdig meint hinsichtlich des Produkt- und Leistungsversprechens: Einhaltung von Terminen und Glaubwürdigkeit für das gesprochene Wort. Dabei schenkt der Vertrauensgeber seinem Vertragspartner Vertrauen in der Hoffnung, dass dieser seine Spielräume nicht zum Schaden des Vertrauensgebers ausnutzt. Verhält sich der Vertrauennehmer nicht opportunistisch, wird er häufig als vertrauenswürdig bezeichnet. Vertrauen spielt im Verkaufsprozess eine

wichtige Rolle. In der Anbahnungsphase, der Präsentation und in der Verhandlung macht Vertrauen mindestens 40 % des Verkaufserfolgs im Verkaufsprozess aus. Vertrauen bezieht sich hierbei auf die Marke des Anbieters, den Verkäufer, die angebotenen Produkte/Lösungen/Dienstleistungen und die Erwartungshaltung hinsichtlich der Abwicklung und der After-Sales-Betreuung.

Ökonomisch betrachtet kann Vertrauen auch sinnvoll sein, wenn durch Vertrauen Geschäfte realisiert werden können, die durch hohe emotionale und wirtschaftliche Transaktionskosten nicht zustande kämen. Das von James Coleman entwickelte Standardmodell zur Modellierung der Vertrauensentscheidung (Coleman 1990) überprüft im Umfeld der neuroökonomischen Forschung die Entscheidungssituation des Vertrauensgebers. Das Modell orientiert sich dabei an der Nutzenmaximierung bei Unsicherheit, demzufolge sich eine rational handelnde Person dann für eine Kooperation entscheidet, wenn der subjektiv zu erwartende Gewinn größer ist als der subjektiv erwartete Verlust. Mathematisch wird hier die Eintrittswahrscheinlichkeit hinzugezogen, um eine Erwartungsfunktion des Nutzens zu ermitteln.

Praktisch werden diese Modelle selten in der Kaufentscheidung angewendet. Sie sind unserer Meinung nach ein Erklärungsmodell, um etwas nicht Greifbares begreifbar zu machen. Auch Excel-Tabellen sind letztendlich Zahlenfriedhöfe, die versuchen, die Sicherheit zu erhöhen, indem man emotionale Komponenten rational sichtbar machen möchte. Sie sollen somit einem rationalen Vergleich mehrerer Auswahlmöglichkeiten dienen. Schauen wir uns ein Beispiel eines Hochstaplers an:

Beispiel Hochstapler

Ein Hochstapler verspricht der anderen Person einen sehr hohen Gewinn gemessen am möglichen Verlust und er stellt diesen Zugewinn optimal in der Nutzenargumentation dar – sowohl emotional als auch rational für die faktenorientierten Personen. Die Wahrscheinlichkeit eines „Kooperationsgewinns“ erscheint dem Vertrauensnehmer (Hochstapler) hoch. Ist der Hochstapler nun ein guter Freund einer Person, wird der Vertrauensgeber dem Freund einen realistischen geringeren Gewinn in Aussicht stellen. Der Wert des potenziellen Gewinns sinkt und die Eintrittswahrscheinlichkeit muss bei einem Freund viel höher sein. Das erklärt die paradoxe Situation, dass man einem Hochstapler eher Vertrauen schenkt, als einem guten Freund. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird die am wenigsten bekannte Größe sein, vielmehr ist es ein emotionales Gefühl im Gespräch, das das gegebene Vertrauen rechtfertigt.

Damit wäre Vertrauen eine Art „riskante Vorleistung“ (Vertrauensvorschuss) des Vertrauensgebers. Wesentlich im Verkauf ist folglich die Risikoneigung der Person (Kunde). Und wie wir im Abschn. 2.2.3 über das limbische System sehen werden, ist die Risikoneigung eines jeden Menschen sehr unterschiedlich.

Im Vertrieb von komplexen Lösungen (B2B Investitionsgüterbereich) werden die Entscheidungen häufig von mehreren Personen getroffen. Diese Entscheidergruppe nennt sich Buying Center. Es stellt sich die Frage für den Verkauf im B2B-Umfeld mit einem Buying Center, welcher Entscheider bereit ist, ein hohes Risiko einzugehen und welche Machtstellung er innerhalb der Entscheidergruppe hat. Emotionen entwickeln sich in diesem Modell ausschließlich als Folge des abwägenden (kognitiven) Prozesses der Vertrauensentscheidung.

Die Modellierung der Entscheidung des Vertrauensnehmers (z. B. Anbieter) hängt wesentlich von der Nutzenfunktion ab, welche durch die darunterliegenden Präferenzen, der intrinsischen Motivation und den Außenreizen bestimmt wird.

In der Kundenbeziehung bedeutet dies, dass der Dank des Vertrauensgebers umso größer sein wird, je größer der Aufwand des Vertrauensnehmers ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das reziproke Verhalten (was Du gibst, bekommst Du zurück). Sind in der Vertrauensphase die Kosten des Anbieters gering (es fällt ihm nicht schwer, ein Zugeständnis zu machen) und der Nutzen des Kunden (Vertrauensgeber) hoch, ziehen beide einen Nutzen aus der Kooperation – vorausgesetzt, der Kunde verhält sich reziprok. Denn nur dann wird der Kunde gute Chancen haben, dass sein Vertrauen durch die Leistung des Anbieters honoriert wird. Das Prinzip der Reziprozität bedeutet Gegenseitigkeit. Durch Gegenseitigkeit entstehen Beziehungen und gegenseitiges Vertrauen. In der Psychologie besagt die Reziprozitätsregel, dass Menschen, die etwas erhalten, motiviert sind, hierfür auch eine Gegenleistung zu erbringen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten

- Die Vertrauensentscheidung wird wesentlich von der subjektiven Risikoneigung der beteiligten Person beeinflusst.
- Die Erwiderung von Vertrauen ist eine nicht egoistische Handlung, die durch die Kosten für den Vertrauensnehmer, die Stärke seiner intrinsischen Motivation, externe Anreize sowie die Erwartung auf reziprokes Verhalten durch den Vertrauensgeber bestimmt wird. Man kann sie als altruistisch bezeichnen. Reziprozität ist ein Mittel, Ausnutzung zu unterbinden.
- Die Vertrauensentscheidung ist ein kognitiver Prozess des Abwägens von Erwartungsnutzen und Risiko. Emotionen beeinflussen erst infolge dieses Prozesses die Vertrauensentscheidung. Die Vergabe von Vertrauen ist das Ergebnis des Entscheidungsfindungsprozesses Vertrauen vs. Nichtvertrauen im Gehirn.

2.1.5 Die Bewertung von Handlungsalternativen und der Umgang mit Emotionen

Die **Bewertung von Handlungsalternativen**, das Planen von Handlungsketten, das rationale Fällen von Entscheidungen und die Impulsgebung für Handlungen finden im präfrontalen Cortex (PFC) als Teil des Stirnlappens statt. Der PFC liegt auf der Vorderseite des Gehirns (Frontallappen), umfasst beide Hemisphären und ermöglicht einer Person im Gegensatz zu Tieren, sich selbst zu motivieren, Handlungen einzuleiten, obwohl die Belohnung erst in Zukunft erhalten wird. Der PFC spielt die wesentliche Rolle bei Entscheidungen unter Unsicherheit, die Belohnung oder Bestrafungen nach sich ziehen können, wie wir sie im Glücksspiel, bei Finanzanlagen, Wettbewerben, materiellen Investitionen oder dem Abschluss von Dienstleistungsverträgen wiederfinden. Menschen gehen hierbei nicht rational vor, sondern werten zukünftige Belohnungen übermäßig stark ab, die häufig nicht in ihrem eigenen Interesse liegen (Stuphon 2005). Die Neuroökonomie wird somit unsere Sichtweise von Entscheiden und Wählen durch empirische Belege verändern. Für die Beteiligten in der Wirtschaftswelt bedeutet dies der Abschied vom Homo oeconomicus, dem rationalen Entscheider.

Die **Bewertung und der Umgang mit Emotionen** in der Wirtschaftswelt ist ein neues strategisches Spielfeld, auf dem Unternehmensführer Wettbewerbsvorteile ausbauen können, um sich in der Champions League zu positionieren. Denn Maßnahmen zur Kostensenkung, insbesondere in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten, sind nur limitiert nutzbar. Man kann sich auch „zu Tode“ rationalisieren. Technologische Wettbewerbsvorteile werden gleichzeitig von den Marktteilnehmern vollzogen und bieten daher weniger Differenzierungsmöglichkeiten.

Es ist einfach ein Muss, auf dem neuesten Stand der Technik (z. B. CRM, Mobile Computing und Cloud-Technologie) und der Kommunikation zu sein (Beispiel Social Media und Employer Branding). Viele Unternehmen vertreten heute noch die vorherrschende Meinung, dass Gefühle störend sind und im Tagesgeschäft eher hinderlich als förderlich erscheinen. Wer möchte nicht den Anschein erwecken, dass er sich stärker von der Logik leiten lässt, als es in der Realität wirklich der Fall ist.

Fassen wir zusammen

- Gefühle beeinflussen das Denken stärker als das Denken die Gefühle.
- Nur wer Emotionen wahrnimmt und gezielt anspricht, kann sich im Wettbewerb differenzieren und wirklich erfolgreich werden.

2.1.6 Kompetenzen im Mehrwertvertrieb

In einer Studie der Fachhochschule Gießen (Pelz 2010) wurden die in Tab. 2.1 zukunftsrelevanten Kompetenzen für den Bereich Kundenorientierung und Abschlussorientierung ermittelt (nach Priorität von oben nach unten sortiert):

Für die Belohnung im Vertrieb gilt: Berücksichtigen Sie nicht nur die Quantität der abgeschlossenen Geschäfte, sondern auch die Kundenzufriedenheit der betreuten Kunden.

Manche Mitarbeiter im Vertrieb werden auch von Schuldgefühlen geplagt, wenn sie bemerken, dass ihr Arbeitgeber im Grunde die Kunden nur ausnutzen möchte. Das beeinflusst ebenso die eigene Motivation, denn man setzt sich mit dem Konflikt der eigenen Überzeugungen und der des Unternehmens auseinander.

Ist das Unternehmen auf kurzfristige schnelle Umsätze und Profits getrimmt, wie es häufig bei börsennotierten Unternehmen der Fall ist, dann wird der Auftrag schnell noch zu irgendeiner Kondition durchgedrückt, damit er im Monatsabschluss erscheint. Dem Kunden wird Druck gemacht, dass er sich schnell entscheiden soll.

Nicht, dass wir für eine Entschleunigung und gegen den fokussierten Abschluss und eine unentbehrliche Ergebnisorientierung plädieren, aber Partnerschaften baut man nicht durch Druck, sondern durch Sog auf. Die Firmenkultur von Amazon basiert u. a. auf dem Führungskräfteprinzip der langfristigen Orientierung (long-term) und der Kundenbesessenheit (customer-obsession). Führungskräfte übernehmen die volle Verantwortung und denken langfristig. Dabei werden langfristige Werte nicht kurzfristigen Zielen wie beispielsweise dem Shareholder-Value geopfert. Die 100-prozentige Kundenorientierung bedeutet, dass Manager zuerst beim Kunden anfangen und von dort aus rückwärts arbeiten. Sie arbeiten

Tab. 2.1 Kunden- und Abschlussorientierung – Kompetenzen

Kundenorientierung	Abschlussorientierung
Wertschätzung des Kunden	Zielbezogene Selbstdisziplin
Bedarfsorientierte Leistungspräsentation	Planungs- und problemanalytische Kompetenz
Kundeninteresse in den Vordergrund stellen	Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke
Kompetente Einwand(vor-)behandlung	Aufmerksamkeitssteuerung
Systematische Bedarfsermittlung	Emotions- und Stimmungsmanagement
Konstruktives Konfliktverhalten	Abschlussfragen und Entscheidungsdruck

stetig daran, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und zu bewahren. Leader behalten Mitbewerber im Blick, aber der Kunde bleibt immer im Fokus.

Interessant ist, dass neue Mitarbeiter zunächst in ca. 4–6 Interviews zu den Leadership-Prinzipien anhand von deren Praxisbeispielen interviewt werden, bevor über die fachliche Qualifizierung entschieden wird.

Die Zeit der Drückerkolonnen ist vorbei und die Gesetzesnovellen im Bereich unlauterer Wettbewerb (z. B. Telefonverkauf) zeigen deutlich, dass Verbraucher vor unerwünschtem Druck geschützt werden. In der Weiterbildungsbranche wie auch im Vertrieb von großen Industrieanlagen sind Entscheidungszyklen von bis zu drei Jahren keine Seltenheit. Man sollte erst säen und dann ernten. Wenn Sie am Gras ziehen, wächst es nicht schneller, oder? Und wer das ganze Jahr ernten will, muss auch das ganze Jahr über säen.

Langfristiger Geschäftserfolg basiert auf der Grundlage, dass man über einen längeren Zeitraum mehrfach verkaufen kann. Gute Wiederholungskäufer hängen von der Intensität des Gefühls, Loyalität und Partnerschaft ab, natürlich auch vom Bedarf. Verkaufsgebaren, die durch bestimmte – den Konsumenten und Einkaufsorganisationen längst bekannte – Taktiken und Tricks erzeugt werden, sind kurzfristiger Natur und untergraben den langfristigen Erfolg.

Die meisten Menschen überschätzen den kurzfristigen Erfolg und unterschätzen den langfristigen Gewinn in einer Verkäufer-Käufer-Beziehung.

2.2 Emotional Selling – eine (neue) Methode für den Verkauf im Emotionszeitalter?

Das Informationszeitalter migriert zunehmend in das neue Emotionszeitalter und aktuelle Studien aus der Neurowissenschaft und Neuroökonomie belegen wie vorher beschrieben, dass Kaufentscheidungen primär durch Emotionen und die limbischen Instruktionen getroffen werden. Die Zeit der suggestiven Verkaufsmethoden nähert sich dem Ende. Nur allzu oft bemerken wir, wie die Entscheidung bereits getroffen wurde (z. B. Autokauf) und wir anschließend die rationale Begründung suchen und finden, um den Kauf gegenüber uns selber zu rechtfertigen, und damit das ersehnte Zufriedenheitsgefühl auszulösen. So begründen wir unsere Entscheidungen auch gegenüber der Außenwelt.

Professor Gerhard Roth für Verhaltensphysiologie von der Universität Bremen ist ein anerkannter Hirnforscher und fand heraus, dass wir eine Ebene der Verhaltenssteuerung haben, die bewusst abläuft und überwiegend auf sprachlichen Argumenten basiert, die wir gerne im Verkauf taktisch positionieren. Sie hat aber keine tiefer gehende Wirkung auf unseren unbewussten Steuerungsbereich, indem

Emotionen die entscheidende Rolle spielen. Diese steuern uns eigentlich, und zwar im Verhältnis 80:20. Unsere Entscheidungen sind damit zu mindestens 80 % emotional und nur zu 20 % rational geprägt. Letzteres hat lediglich eine Beraterfunktion, die durch den präfrontalen Cortex gelenkt wird.

Kundenansprüche verändern sich, werden größer – nicht nur in Bezug auf die Produkte und Dienstleistungen, sondern auch im Hinblick auf Kommunikation und Service. Kunden verhandeln vermehrt konsequent über den Preis. Wer bestehen will, muss menschlich bleiben und gleichzeitig innovativer, schneller, kreativer, überzeugender und kundenorientierter werden. Es geht um die Entwicklung der eigenen Zuhör- und Dialogtechniken auf höchstem Niveau.

Wichtig wird sein, seine Persönlichkeit und Selbstsicherheit zu stärken und die eigene Menschenkenntnis gezielt zu verbessern. Konsumenten ziehen natürliche Gespräche vor, sie möchten frei entscheiden und nicht gestoßen oder gedrängt werden. Kunden haben Angst, bedrängt oder verurteilt zu werden, wenn sie nichts kaufen. Das Fazit: Schlechte Gefühle begleiten den Kunden auf dem Heimweg und die entsprechenden Geschäfte bleiben leer.

Kunden und Geschäftspartner haben ein sehr feines Gespür für Empathie, Authentizität und das echte Interesse an seinen Bedürfnissen. Hier ist emotional intelligentes Verkaufen und Verhandeln gefragt. Das bedeutet Abschied von der „Ja-Schiene“ und Formulierungen wie „Sicher haben Sie schon bemerkt, während Sie das Leder in seiner Sanftheit spüren, wie edel und wertvoll dieses Gefährt ausgestattet ist.“

Zunehmend sind Konsumenten und Einkäufer in den Unternehmen mit den Verkaufs- und Abschlusstechniken sowie den Grundregeln der Kunst zu überzeugen, vertraut. Rhetorikkurse und Seminare zur Einwandbehandlung im Verkauf gibt es wie Sand am Meer und es wird zunehmend schwieriger, mithilfe der hypnotischen Sprachmuster das Verkaufsgespräch zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Es liegt schon seit der Konsumentenerforschung auf der Hand, dass die Kunden anhand ihrer Kaufmotive und Werte „kaufen“ und nicht „verkauft“ wird. Das Ja oder Nein entscheidet der Kunde – nicht der Verkäufer. Er kann nur optimal entlang der Bedürfnisse des Kunden beraten (z. B. Produktauswahl) und die unbewusste Erwartungshaltung hinsichtlich eines angenehmen und sympathischen Verhaltens bestmöglich erfüllen oder latent vorhandene Bedürfnisse wecken. Diese emotionalen Ansprüche sind unterschiedlich und abhängig von der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur des potenziellen Käufers. Jede Verkaufsstrategie gewinnt erst durch die Persönlichkeit des Verkäufers. Verkaufserfolg und Persönlichkeit sind eng miteinander verbunden.

2.2.1 Was tun in dieser scheinbar schwierigen Situation im Verkauf?

Betrachtet man einmal den Verkaufsprozess, so findet man heraus, dass fast die Hälfte der Kaufentscheidung im Prozess aufgrund von Sympathie und Vertrauen gefällt wird. Der nächste große Anteil wird durch den Bedarf bzw. dem Produkt-/ Servicenutzen oder sogar Wünschen entschieden. Maximal 20 % entfallen auf die Produktfunktionen und weitere zehn Prozent sind der Abschluss.

Es stellt sich die Frage, warum immer noch hinsichtlich der Produktvorteile rational argumentiert wird, anstatt die Kraft in den Aufbau der Beziehung und dem damit verbundenem Vertrauen zu investieren. Hier bieten sich drei Methoden oder emotionale Verkaufstechniken an, die helfen, Vertrauen entlang der individuellen Persönlichkeitsstruktur aufzubauen.

1. Typenorientierte Kommunikation (z. B. DISG, Struktogramm, Biostrukturanalyse, HDMI)
2. Pacing
3. Aktives Zuhören

Obwohl es Hunderte von Büchern und Seminaren zu den Themen „Aktives Zuhören“ und „Aufbau von Rapport“ gibt, werden diese entweder nicht gelesen, verstanden oder zu selten eingesetzt. In der Praxis erleben wir häufig, wie in Minuten der Rucksack der Produktvorteile vor den Füßen des Kunden ausgeschüttet wird. Da müsste der Kunde doch kaufen, bei diesen Zusatzausstattungen, den attraktiven Finanzierungskonditionen und dieser Marke.

Struktogramme

Struktogramme gibt es bereits im Vertrieb und in der Führungskräfteentwicklung. Hier wird u. a. von Beratertypen, Dominanten, Analysten und Inspiratoren gesprochen. Basierend auf den drei vorhandenen Gehirnteilen Stammhirn (instinktiv-gefühlsmäßig), Zwischenhirn (impulsiv-emotional) und Großhirn (kühl-rational) steuern diese bestimmte Eigenschaften, die das menschliche Gesamtverhalten im Einkauf entscheidend beeinflussen. Das Überwiegen eines Gehirnteils prägt das Verhalten eines Menschen in charakteristischer Weise und kennzeichnet seine Persönlichkeit. Bei 90 % der Menschen ist ein Gehirnteil dominierend. Es geht auch einfacher mit farblicher Typisierung wie rot (selbstbewusster, prestigeorientierter Macher), grün (zögerlicher, gruppenorientierter Mittelmacher) und blau (Zahlen-Daten-Fakten-orientierter Entscheider). Entscheidend ist, wie der emotionale Zugang im Verkauf anhand der ersten Einschätzung zu unserem Gesprächspartner gefunden wird.

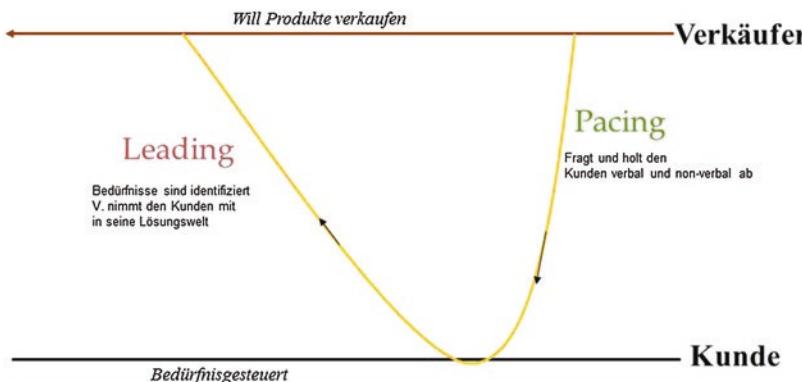


Abb. 2.1 Pacing und Leading im Verkaufsgespräch

Pacing

Pacing ist eine verhaltensgesteuerte Methode zum Rapport-Aufbau. Rapport lässt sich gut als vertrauensvolle harmonische Übereinstimmung in eine angenehme Gesprächsatmosphäre umschreiben. Wir können mit unseren Mitmenschen einen solchen mentalen Konsens erzielen, wenn es uns gelingt, die Realität des Kunden zu erkennen und durch seine Filter Zugang zu finden.

Ist der richtige Kommunikationskanal erkannt, so kann man auf entsprechende Weise kommunizieren (z. B. Pacing der Körperhaltung, Pacing der Lautstärke, Geschwindigkeit oder Pacing der Sprechweise). Pacing bedeutet, im gleichen Schritt zu gehen wie der Gesprächspartner. Auch Liebespaare senden intuitiv gleiche Körpersignale aus. Der Verkäufer verhält sich so ähnlich ohne die eigene Persönlichkeit zu verleugnen oder den Kunden zu imitieren. Dadurch kommt man dem Kunden näher und holt ihn mit seinen bewussten und unbewussten Bedürfnissen ab (Pacing, siehe Abb. 2.1), bevor man ihn in seine Welt mitnimmt (Leading). Andere Verkäufer fahren stur ihren Stiefel, sind einfach von ihrem Produktnutzen für den Kunden überzeugt und wundern sich, warum der Kunde nicht anbeißt. Bekanntlich muss der Köder dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören in seiner Vielschichtigkeit dient dem Vertrauensaufbau durch die Bestätigung des Kundenberaters gegenüber dem Kunden, dass er verstanden hat, was der Kunde benötigt, um anschließend das beste Produkt für ihn auszuwählen. Aktives Zuhören kann auf verschiedenen Ebenen angewendet werden: auf der Werteebene, auf der Gefühls- und der inhaltlichen Ebene (s. Abb. 2.2).



Abb. 2.2 Ebenen im aktiven Zuhören (VEE = Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte)

Sicherlich kann man machtorientierte, spontane, entscheidungsfreudige Machertypen mit Abschlusstechniken zum Kauf bewegen und wenn man es nicht versucht, sieht man den Interessenten evtl. nie wieder. Die meisten Käufertypen sind jedoch weitaus überlegter, bedachter und benötigen Zeit und ein gutes Gefühl bei der Auswahl und der Entscheidung.

Der Großteil der Konsumenten legt Wert auf Sicherheit. Insbesondere im B2B-Verkauf, benötigt der Einkäufer und der Entscheidungsträger die Sicherheit, dass das Produkt das Qualitätsversprechen hält, die Lieferzusagen eingehalten werden und der erwartete Mehrnutzen eintritt. Vertrauen in die Sicherheit durch Ehrlichkeit statt manipulativer Sprüche.

Ein gutes Gefühl kann der Verkäufer auch nach einer Kaufentscheidung erzeugen, indem er eine Nachmotivation ausspricht. Diese ehrlich gemeinte Aussage soll über das „Glückwunsch zum Kauf“ hinausgehen und den Kunden für einen Augenblick in die Zukunft „beamten“, indem er sich vorstellt, wie er sich an dem Produkt und seinem Nutzen bereits erfreut, wie er evtl. Anerkennung erhält und sich in jedem Fall mit der Entscheidung gut fühlt, damit es nicht zur Kaufreue kommt.

Der Aufbau einer Beziehung mit den Methoden echter Freundlichkeit, Interesse an dem Menschen gegenüber und Empathie – wie es aus dem Softselling heraus bekannt ist – halten wesentlich langfristiger als die aus dem Hardselling heraus bekannten „Anhauen-Umhauen-Abhauen“-Methoden für den kurzfristigen

Abschlusserfolg. Klassische „Hardseller“ sind schnell ersetzbar und wegen des Internets immer weniger als Informationsquelle gefragt. Der benötigte Top-Seller mit langfristig orientierter Kundenbeziehung und Abschlussorientierung vermittelt zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden, er emotionalisiert die Marke und er kann einen Kunden durch seine individuelle Persönlichkeit binden. In Zeiten der zunehmenden Komplexität und Informationsflut ist es dem Kunden viel wichtiger einen vertrauten Kundenberater zu haben, der ihm im Dschungel der Produktoptionen Entscheidungshilfe gibt. Insbesondere mit der Best-Ager-Generation (50+) ist der emotionale Verkaufsansatz mit Nähe und Vertrauen weitaus wichtiger als technische Spezifikationen – frei nach Einstein „Make everything as simple as possible ...“

Emotionales Verkaufen kann erlernt werden und wird durch echtes Interesse an der Person – dem Käufer – wesentlich begünstigt. Es benötigt ein wenig mehr Anwendungspraxis als das Auswendiglernen einiger rhetorischer Finessen und kann durch Verkaufscoaching begleitet werden. Versetzen wir uns selbst in unsere letzte Kaufsituation und fragen uns: Waren es die 124 Zusatzausstattungsmöglichkeiten in der Preisliste oder das gute Gefühl, dass der Verkäufer sich wirklich bemüht hat, uns in der Auswahl anhand unserer Werte und Bedürfnisse zu begleiten? Wie oft haben wir eine ehrliche Antwort wie „Der blaue Gürtel steht Ihnen wirklich besser“ geschätzt statt der Floskel „Steht Ihnen sehr gut“?

2.2.2 Emotionales Verkaufen: Ein Erfolgsfall

Eine falsche Annahme ist, dass Menschen ruhig und logisch reagieren, wenn sie ihr Geld für etwas ausgeben sollen, das ihnen ein Verkäufer aufdrückt. Das ist der Stand der 90er-Jahre. Nach dem funktionalen Ansatz ging man davon aus, dass eine technisch gelungene Verkaufspräsentation zum Geschäftsabschluss führen wird oder das durch Manipulation von Fakten und Kunden ein Verkaufserfolg erzielt werden kann. In manchen Tätigkeitsfeldern mag das heute noch funktionieren. Selbst die Versicherungsverkäufer und privaten Vermögensberater mussten sich einer neuen Prüfung unterziehen und sich heute verpflichten, ihre Kunden nachweisbar über Risiken aufzuklären.

Im Gegensatz dazu steigerte eine Vertriebsmannschaft einer Bank ihre Provisionseinnahmen von zwölf auf 75 Mio. EUR durch die Verbesserung der emotionalen Fähigkeiten (EQ statt IQ) der Mitarbeiter. Der Umsatz eines anderen Finanzdienstleisters stieg durch die Schulung von emotionaler Intelligenz innerhalb eines Jahres sechsmal so hoch wie die Umsatzprognose.

Hier liegen große Wachstumspotenziale brach, die Unternehmen nutzen könnten, wenn sie ihren Vertrieb von der fachlichen Kompetenz und einem rationalen Ansatz in der Verkaufssituation hin zu einem verstärkt emotionalen Präsentationskonzept entwickeln würden.

2.2.3 Das limbische System: Neuroselling

Nach Ergebnissen der modernen Neurowissenschaft ist klar, dass Emotionen entscheiden. Das limbische System ist dabei das emotionale Machtzentrum und die Entscheidungen fallen zu mindestens 80 % unbewusst. Die erwähnte Dreiteilung liegt demnach in der Emotion, der Aktion und der Kognition/Koordination, die sich vom vorderen Gehirnbereich über das hintere Großhirn erstrecken. Die Bahnen der Nervenbotenstoffe und Hormone beginnen im Stammhirn, laufen durch das Zwischenhirn und das limbische System. Sie enden dann im Großhirn und beeinflussen dort die Art und Weise unseres Denkens.

Die große Schwierigkeit und der Grund für Einwände gegen diese Theorie sind, dass hinter den bewussten Verarbeitungsprozessen ein emotionales Konstrukt arbeitet, welches dem Bewusstsein nicht zugänglich ist. Unser Unbewusstsein gibt dem Bewusstsein vor, was anschließend vom Bewusstsein verarbeitet und optimiert wird.

Wissenschaftliche Untersuchungen am Gehirn haben gezeigt, dass Vernunft und Gefühl – also emotionaler und wirtschaftlicher Mehrwert – kein Widerspruch sind. Ohne ein grundsätzlich positives Erstgefühl können überhaupt keine vernünftigen Entscheidungen ermöglicht werden.

Das klassische Marketing mit seinem kundenorientierten Ansatz des rationalen und emotionalen, bewussten und unbewussten Kundengehirns, entwickelt sich weiter. Neuromarketing und Emotional Boosting sind neue Ansätze, konsequent die Motivationsknöpfe des Entscheiders positiv zu belegen. Denn der Kunde hat nicht wirklich eine Ahnung davon, warum er wie entscheidet, auch wenn er es selbst glaubt und durch klare Zielvorgaben der Unternehmensorganisation oder des Buying Centers geleitet wird. Die Kollegen unterliegen ebenso dieser Benutzerillusion. Und letztendlich gibt es einen zentralen Entscheider, der für oder gegen das Angebot entscheidet. Auch der wird beeinflusst von seinem Emotionsystem, denn ohne Emotionen können keine „guten“ Entscheidungen zustande kommen. Insbesondere wenn die Komplexität der Entscheidungskriterien und der verfügbaren Angebote zunimmt.

Wer entscheidet nun bei einem Angebot eines Anbieters darüber, was einen Mehrwert und einen Nutzen darstellt? Das Unbewusste. Und zwar durch Emotionen, die vom Verkäufer ausgelöst werden oder ungeweckt bleiben. Emotionen sorgen für den Wert und Produkte, Dienstleistungen sowie Marken können an verschiedenen Kontaktpunkten mit dem potenziellen Käufer positiv verstärkt und negative Erfahrungen im Kaufprozess minimiert werden. Entscheiden wir uns für ein Kopiersystem, ein neues Paar Schuhe oder ein Laptop des Marktführers, haben wir stets das Gefühl, bewusst zu entscheiden. Aber bevor die ultimative Entscheidung im Bewusstsein angelangt ist, haben die Produkte bereits einen langen, unbewussten Bewertungsprozess durch die Emotionssysteme des Entscheiders durchlaufen und das Bewusstsein bekommt diese Vorentscheidung mitgeteilt – als Befehl zum Ausführen.

Im B2C (Business-to-Consumer) spielt der emotionale Anteil eine andere Rolle als im B2B (Business-to-Business)-Bereich. Fragt sich nur in welchem Verhältnis? Unterschiedlichen Aussagen zufolge gehen Neurowissenschaftler und Psychologen heute von 80–90 % Anteil aus, den das Unbewusste an einer Entscheidung hat. In der Studie mit der Universität Tübingen und EMRICH Consulting (s. a. Menthe und Sieg 2013, S. 64 ff.) haben wir versucht, dieses Verhältnis genauer zu untersuchen, doch etwas „Unfassbares“ zu messen, ist nicht trivial.

Weil die bewusste Bewertung erst hinterher stattfindet und der Entscheider selten Einblick in den Bewertungsprozess hat, gilt es, den Kaufprozess so einfach und angenehm wie möglich zu emotionalisieren – und das mit allen im Entscheidungsprozess beteiligten Personen.

Der Preis, so denkt der Verkäufer, gilt häufig als stärkstes Entscheidungskriterium – genauer das Preis-/Leistungsverhältnis. Auch hier gilt: Je stärker die positiven Emotionen eines Produktes bzw. einer Lösung oder Marke sind, desto wertvoller sind diese Angebote auch für das Gehirn des Entscheiders und desto eher ist der Entscheider bereit, dafür zu stimmen und dafür den Preis zu bezahlen. Ebenso relevant im Entscheidungsprozess ist das Thema Sicherheit und Qualität. Ist der emotionale Nutzen hoch genug, beeinflusst das ebenso die Wahrnehmung über den vermutlich wirtschaftlichen Mehrwert der Anschaffung.

Es funktioniert, wie hochpreisige Beratungsdienstleistungen, Premiumprodukte und teure Systemlösungen von Marktführern täglich beweisen: Ist der Anbieter ein kleines Unternehmen, wird es wesentlich höheren Aufwand betreiben müssen, diesen Vorsprung eines angesehenen, sozial bewährten Marktführers aufzuholen. Die gute Nachricht: Es ist möglich, wie es Amazon dem Buchhandel gezeigt hat, wie es dem Start-up eBay gelungen ist, den Kleinanzeigenmarkt zu revolutionieren und wie kleine Beratungsboutiquen sich durch Spezialisierung zu Marktführern entwickelt haben.

Warum ist dann der Preis so entscheidend? Im Konsumbereich kann sich der rationale Faktor Geld als Währung oder der Preis der emotionalen Neurologik nicht entziehen. Geld ist im B2C-Umfeld deswegen so attraktiv und entscheidet, weil wir das Gesparte für ein neues Auto, einen schönen Urlaub oder andere schöne Gefühle ausgeben können. Zukunftsoptionen werden durch Geld realisierbar und deshalb steht das Geld zumeist im Vordergrund der Gesellschaft.

Strahlt ein Angebot nur schwache Emotionen aus, wie z. B. ein nicht überzeugter Verkäufer oder ein langweiliger passiver „Auftragsentgegennehmer“, bleibt das wertvolle Geld in der Unternehmenskasse oder geht an einen anderen Anbieter. Schwache Emotionen im Präsentationsprozess, und das beobachtet man regelmäßig bei fünf- bis sechsstelligen Angebotspräsentationen, schwächen das Gefühl und die Wahrnehmung für den emotionalen und wirtschaftlichen Gegenwert der Leistung.

2.2.4 Produzieren und Verstärken von Emotionen

Das sogenannte Emotional Boosting ist eine neue Form des Marketings. Aus der Gewinnung der neuesten Erkenntnisse aus der Hirnforschung sollte Marketing, Service und Verkauf aus Sicht des emotionalen Gehirns (s. Abschn. 2.2.3 Limbisches System) betrieben werden. Insbesondere die Kleinigkeiten sind hier ausschlaggebend. Deshalb empfiehlt es sich, jedes Detail, ob im Produkt, im Lösungsverkauf, im Service, in der Kundenbindung, im Verkaufsprozess oder am Point-of-Sale, emotional zu verstärken und somit ihr Leistungsangebot positiv im Gehirn des Kunden zu verankern, damit er wieder kauft.

Dies bedeutet auch, dass Details, die keine Emotionen auslösen, für das Gehirn und damit im Verkaufsprozess wertlos sind. Produkteigenschaften oder Funktionalität sind erwiesenermaßen für den Verkaufserfolg neutral. Emotionaler oder wirtschaftlicher Nutzen helfen hingegen dem Kunden mehr. In jedem Falle müssen Verkäufer die Produktfunktionalität in Vorteile übersetzen und diese wirkungsvoll in individuellen, geldwerten Nutzen umwandeln.

Fokussieren Sie auf den Kunden, nicht auf das eigene Produkt. Vorsicht vor zu viel Begeisterung über die neue Produktfunktionalität, denn den Kunden interessiert nur der persönliche Nutzwert und den gilt es erst einmal festzustellen. Emotionen – auch über den voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzen hinaus – bestimmen den Verkaufswert einer Leistung. Jeder Kundentyp interessiert sich auch für andere Produkte, bevorzugt andere Marken und Leistungsangebote. Hier hat der Mensch keinen zentralen Kaufknopf im Gehirn, sondern es sind die vielen kleinen Emotionen, die am Ende den Wettbewerbsvorsprung und den Abschluss

beeinflussen. Dies geschieht selbstverständlich nicht nur auf der verbalen, sondern auch auf der nonverbalen Ebene durch Bewegung und Augenkontakt sowie visuellen wie auch haptischen Kaufimpulsen.

Für die Mitarbeiter in einem Unternehmen bedeuten diese Erkenntnisse, dass alle Kollegen, die mit Kunden in Kontakt stehen, die allerwichtigsten Emotional-Booster sind. Das Verhalten, der Auftritt, die Begrüßung, die Reklamationsbehandlung im Servicebereich und der Messe – wie auch Promotion-Kontakt prägen den Eindruck beim Kunden wesentlich. Promotion-Aktionen, die auf die Bekanntmachung des Produkts fokussieren, werden wenig erfolgreich sein, denn der Auftritt der Promotoren und Merchandiser repräsentieren die Marke und das Unternehmen und haben damit den höchsten emotionalen Einfluss auf den Konsumenten. Dieses Thema gehört in jedes Schulungskonzept von Promotoren für verkaufsfördernde Maßnahmen.

Im Servicebereich reicht es demnach nicht aus, wenn Qualität und Serviceleistung stimmen, z. B. die Behebung eines Computerschadens, der Austausch einer Klimaanlage, die Nachkorrektur in der Beratungsdienstleistung, sondern echte positive Emotionen sorgen für menschliche Verbundenheit, die nachhaltige Kundenbindung schafft. Erwähnt sei auch, dass sich negative Erlebnisse stärker einprägen als positive Kaufgefühle.

Literatur

- Coleman JS (1990) Foundations of social theory. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge
- Cowan N (2000) The magical number 4 in short-term memory: a reconsideration of mental storage capacity. Behav Brain Sci 24:87–185
- Häusel HG (2010) Emotional Boosting. Haufe-Lexware, Freiburg
- Menthe T, Sieg M (2013) Kundennutzen: Die Basis für den Verkauf. Springer Gabler, Wiesbaden
- Miller GA (1956) The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. PSR 63:81–97. <http://www.musanim.com/miller1956>. Zugegriffen: 5. Mai 2017
- Pelz W (2010) Schlüsselkompetenzen für Vertriebs- und Führungskräfte. University of Applied Sciences, Gießen
- Priddat B (2007) Neuroökonomie. Metropolis, Marburg
- Simon HA (1959) Theories of decision-making in economics and behavioral science. AER 49(3):252–283
- Stuphorn V (2005) Neuroeconomics. The shadow of the future. Curr Biol 15(7):247–249
- Thaler RH (1985) Mental accounting and consumer choice. Mark Sci 4(3):199–214
- Zeigarnik B (1927) Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen. Psychol Forsch 9:1–85

Kundenspezifische Entscheidungsstrukturen

3

Zusammenfassung

Im Unterschied zu Endkundenmärkten (B2C) sind Einkaufsentscheidungen in Firmenkundenmärkten (B2B) deutlich länger und komplexer. Die Einkaufsentscheidungen werden im Buying Center durch eine Gruppe von beteiligten Personen getroffen, die informell handelt. Das bedeutet, ein Buying Center ist in der Regel nicht als eigenständige Abteilung im Unternehmen organisiert. Dem gegenüber stehen die Vertreter des Anbieterunternehmens im Selling Center. Um die Determinanten der Kaufentscheidung, die persönlichen Motive und die Struktur zu erkennen, müssen die Verkäufer und Key Account Manager die Gedankenwelt jeder beteiligten Person in der Entscheidung erforschen und verstehen, um anschließend auf diese Erwartungen gezielt eingehen zu können. Denn einem Entscheiderteam von drei bis vier Beteiligten und den entsprechend unterschiedlichen Rollen kann man nicht pauschal oder generell mit einer Verkaufspräsentation entgegentreten. Was dabei zu beachten ist, erfahren Sie in diesem Kapitel.

In einer Studie des SPS-Instituts (2016) wurde herausgefunden, dass 78 % der befragten Verkäufer zwar die relevanten Buying Center im Zusammenhang der Kundenziele kannten, jedoch nur jeder Dritte die richtige Zuordnung der Entscheider im Buying Center identifiziert hatte, denn durch eine neue Beschaffungspolitik der Unternehmen verändern sich auch die Zuständigkeiten. Es mangelte über 66 % der Befragten an der Kompetenz, Ansprechpartner in den höchsten hierarchischen Ebenen zu gewinnen und mit ihnen zu verhandeln (sogenanntes C-Level Selling). Somit ergibt sich eine Lücke hinsichtlich der Fähigkeit des strategischen Verkaufens in komplexen B2B-Projekten im Investitionsgüterbereich. Das ist die Ursache dafür, dass Umsatzvorgaben nicht erreicht werden, weil das Engagement die notwendige Verkaufskompetenz nicht mehr kompensieren kann.

Benötigte BWL-Kenntnisse, Elemente des partnerschaftlichen Beratungsverkaufs, Auf- und Ausbau von Entscheiderkontakten sind wichtige Fähigkeiten, damit Vertriebsmitarbeiter Kunden nutzbringend gewinnen können. Das erfordert neben den richtigen Kontakten auch eine Integration in die Bedarfsstruktur des Kunden und die Flexibilität, passgenaue Lösungen zu entwickeln und anzubieten.

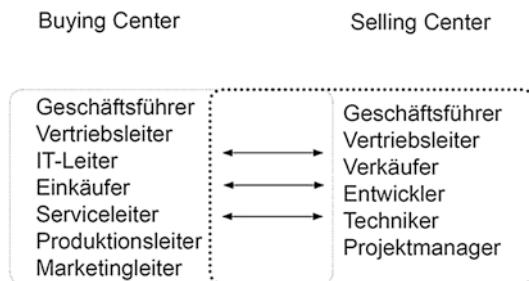
Nur wer die Entscheider und Beeinflusser im Buying Center in den verschiedenen Phasen des Verkaufsprozesses wirksam überzeugen kann und die zentralen Entscheidungskriterien kennt, wird im Verkauf erfolgreich sein. Außerdem geht es zunehmend darum, Produkte und Lösungen für Kunden zu entwickeln und nicht Abnehmer für seine Produkte zu finden.

3.1 Strukturen im Buying Center

Im Unterschied zu Endkundenmärkten (B2C) werden in Firmenkundenmärkten (B2B) Einkaufsentscheidungen deutlich länger und komplexer getroffen. Die Beteiligten in der transaktionalen Beschaffung sind wenige Mitarbeiter aus den Unternehmensfunktionen. Im Wesentlichen sind die Technik und der Einkauf involviert. In der relationalen Beschaffung (Relationship Selling) sind deutlich mehr Repräsentanten aus den Funktionen involviert. In der Regel der Einkauf, die Logistik, Produktion, Entwicklung und die Anwendergruppe.

Die Einkaufsentscheidungen werden im Buying Center durch eine Gruppe von beteiligten Personen getroffen, die informell handelt. Das bedeutet, ein Buying Center ist in der Regel nicht als eigenständige Abteilung im Unternehmen organisiert. Dem gegenüber stehen die Vertreter des Anbieterunternehmens im Selling Center (vgl. Abb. 3.1).

Abb. 3.1 Beteiligte Entscheider im Buying- und Selling Center



In der Analyse der Entscheiderstruktur in Unternehmen sollten Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Wie ist die Struktur des Unternehmens?
- Gibt es ein formales Buying Center in der Kundenorganisation und wie hoch ist der Formalisierungsgrad der Beschaffungsprozesse?
- Wie ist der Entscheidungsprozess (decision making process = DMP)?
- Wie ist die Entscheiderstruktur (decision making unit = DMU)?
- Welche internen und organisationsexternen Personen sind wie stark im Entscheidungsprozess involviert?
- Nach welchen persönlichen Motiven und Kaufentscheidungskriterien treffen die einzelnen Entscheider im Buying Center die Auswahl?
- Gibt es systematische Checklisten zur Lieferantenbewertung?
- Wie sind die Beziehungen untereinander und welche Machtverhältnisse, Beeinflussungsmöglichkeiten und Beziehungsqualitäten gibt es?
- Wer ist der Verantwortungsträger für die Entscheidung und hat die formale Budgethoheit?
- Wer ist der wesentliche Beeinflusser und wer ist der eigentliche Nutzer der zu beschaffenen Leistung?
- In welcher Phase im Beschaffungsprozess treten die identifizierten Beteiligten auf?
- Wie sind die Personen untereinander vernetzt (s. a. Soziogramm)?
- Wie sind die Berichtslinien und wer berichtet an wen?
- Sind besondere Genehmigungen einer zentralen Stelle (z. B. Lieferantenliste im Einkauf) notwendig?
- Wie wichtig ist der Preis? Gibt es relevante Schwellenwerte?

Die Organisation und Zusammensetzung des Buying Centers hängt u. a. von folgenden Faktoren ab:

- Organisationsform der Aufbauorganisation. Insbesondere Hierarchien und Prozessorientierung
- Unternehmensgröße mit dem Grad der Ausprägung an Formalisierung im Einkaufsprozess (z. B. Anzahl der benötigten Unterschriften)
- Unternehmenskultur in Bezug auf Innovationen und Entscheidungsfindung

- Größe der Beschaffungsprojekte (z. B. Ausschreibung ab einem Projektvolumen von mehr als 10.000 EUR)
- Branchen oder Industriezugehörigkeit (z. B. Automobilbranche vs. IT-Branche)

In Abb. 3.2 sind die Anbieter und die Kundenseite im Verkaufsprozess mit den jeweiligen Aufgaben und Zielen dargestellt. Der Austausch des Buying-Center-Teams mit dem Selling Center ist durch die Pfeile in jeder Phase des Verkaufsprozesses gekennzeichnet, d. h. vom Erstkontakt zwischen dem Fachabteilungsleiter oder Geschäftsführer auf Kundenseite mit dem Verkäufer bis zur Nachverhandlungsphase.

Um die Determinanten der Kaufentscheidung, die persönlichen Motive und die Struktur zu erkennen, müssen die Verkäufer und Key Account Manager die Gedankenwelt jeder beteiligten Person in der Entscheidung erforschen und verstehen, um anschließend auf diese Erwartungen gezielt einzugehen. Man kann es nicht oft genug wiederholen, aber einem Entscheiderteam von drei bis vier Beteiligten und den entsprechend unterschiedlichen Rollen kann man nicht pauschal oder generell mit einer Verkaufspräsentation entgegentreten.

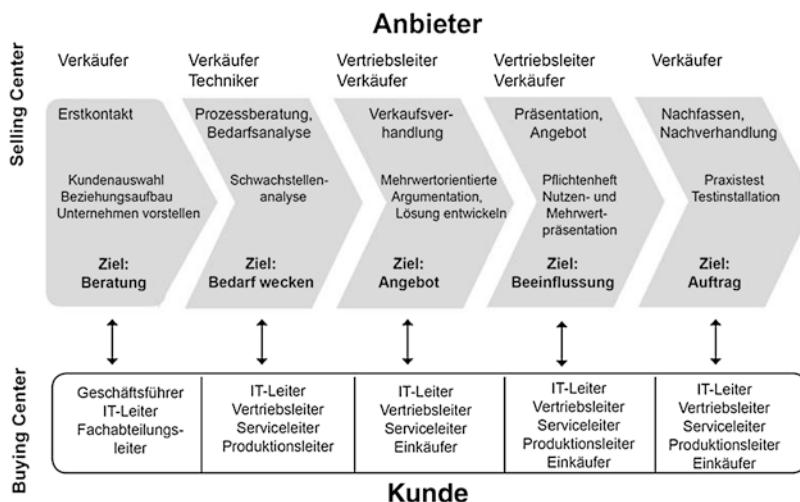


Abb. 3.2 Austausch zwischen Buying- und Selling Center im Verkaufsprozess

Jeder Entscheider muss berücksichtigt werden und in der Nutzenargumentation sollte man auf die Einzelnen nacheinander eingehen. Die wichtigsten Erkenntnisse einer Studie (Bussmann und Zupancic 2007) über die Anzahl der beteiligten Personen bzw. Abteilungen in einer Einkaufsentscheidung sind:

- Häufig stehen Einzelentscheidungen im Vordergrund. Mehrere Personen wirken im Entscheidungsprozess mit, sind jedoch selten in dedizierten Buying Centern organisiert.
- 90 % der Beschaffungsentscheidungen werden von bis zu drei Personen getroffen.
- In 33 % der Fälle bei komplexen Investitionsentscheidungen sind drei oder mehr Personen involviert.
- Je unbedeutender der Produktbereich, desto häufiger fällt ein Verantwortlicher die Entscheidung.
- 70 % der Befragten gehen von einer verstärkten Bedeutung der Einkaufsfunktion aus.
- Die Bedeutungszunahme des Controllings wurde von 40 % der befragten Personen genannt.
- Der Einfluss der Abteilungen in der Entscheidungsphase auf der Kundenseite sieht wie folgt aus:
 - Einkauf 70 %
 - Qualitätssicherungsfunktion 59 %
 - Controlling 40 %
 - Geschäftsführung 33 %
 - Kundendienst 31 %
 - Produktion 30 %
 - F&E und Logistik 29 %
 - Verkauf/Marketing 25 %
 - IT 16 %

Kluge Lieferanten sind daher gut beraten, ihre Account Manager betriebswirtschaftlich zu schulen, um sich auf die Gespräche mit dem Einkauf und dem Controlling optimal vorzubereiten. Im Übrigen dürfte der Einfluss der IT-Abteilung bis in das Jahr 2017 an Gewichtung gewonnen haben.

In der Betriebswirtschaftslehre unterscheiden wir einmal in interne und externe Faktoren, die eine Entscheidung beeinflussen. Sowohl die extern einwirkenden Einflussgrößen wie auch die internen Faktoren auf der Personalebene sind wichtige Basisinformationen für eine kundenspezifische Verkaufsstrategie und eine optimale Steuerung im Verkaufsprozess.

Neben den zwei unterschiedlichen Ebenen der Branchenentwicklung (Konjunktur und der Wettbewerbssituation) werden in diesem Kapitel die Ebenen der Unternehmensorganisation, die Ebene des Entscheiderteams (Buying Center) und die Ebenen der einzelnen Entscheidertypen betrachtet. Diese Information gilt es zu sammeln (vgl. Abb. 3.3) und in einem zentralen Informationssystem abzulegen (CRM-System), um einerseits der Nachwelt die Übernahme und den Einstieg leicht zu gestalten und andererseits das Wissen über einen Kunden mit Kollegen im eigenen Unternehmen aus verschiedenen Funktionen und Regionen zu teilen.

Es ist wie ein Puzzle: Der Techniker bringt die Informationen über die technische Umgebung ein, der Verkäufer Informationen über das Unternehmen, die Strategie, die Personen, die Historie, Zukunftspläne und die Projektübersicht. Der Verkaufsleiter ergänzt persönliche Informationen über die Entscheider in den obersten Chefetagen (C-Level). Ist das Puzzle einmal zusammengesetzt, sollte es fotografiert, kontinuierlich aktualisiert und ergänzt werden.

Hilfreich ist neben der Datensammlung auch ein grafisches Abbild der Entscheiderstruktur, wie man es mit einer Stakeholder-Analyse erstellt (vgl. Abb. 3.4). Im Organigramm erkennen wir die Hierarchie, die Funktionen und die Stellen mit den Namen der Mitarbeiter. Die interpersonalen Beziehungsstrukturen sind bedeutend für die Kaufentscheidung. Die Kommunikations-, Beziehungsstruktur und die Rollenverteilung gilt es zu identifizieren, um das Entscheidungsgremium optimal mit Lösungsvorschlägen und erzielbarem Mehrwert zu versorgen und die Personen individuell beraten zu können.

Im Soziogramm finden wir Informationen über die soziale Beziehungsqualität und die Beziehungsnähe. Der Abstand zwischen den Personen gibt einen Hinweis auf die Nähe bzw. Entfernung zwischen Personen und die Farbe der Verbindungsline beschreibt die Beziehungsqualität. Schwarz bedeutet eine neutrale Beziehung, rot eine angespannte Kommunikation zwischen den Personen und grün eine besonders gute Beziehung. In der Praxis sind die Qualitäten auch mit einem „+“- oder „-“-Zeichen bewertbar. Die Pfeilrichtungen zeigen zusätzlich die Einflussrichtung an und ob die beiden Gesprächspartner eher im Dialog stehen oder welche Person besonders beeinflusst bzw. beeinflussen kann.

In der Einkaufsorganisation werden Entscheidungsprozesse entweder zentral oder dezentral in den Regionen oder Geschäftsbereichen getroffen. Der Ablauf ist durch Richtlinien definiert, in denen geregelt ist, welche Methoden zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Investitionen (z. B. Investitionsrechnung) und der Bewertung von Entscheidungskriterien einzusetzen sind. Ferner wird festgelegt, wie die Auswahl von Lieferanten geregelt ist und, falls diese vergleichbare Angebote vorlegen, auf welche Prioritäten besonders zu achten ist. Häufig werden auch abhängig von dem Anschaffungsvolumen die einzubeziehenden Abteilungen geregelt.

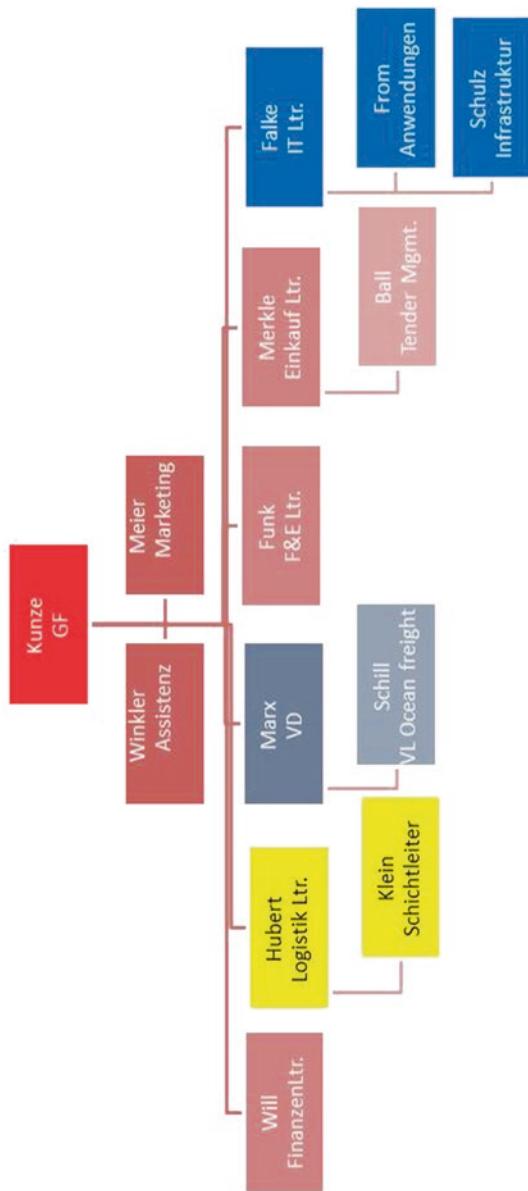


Abb. 3.3 Formales hierarchisches Organigramm (Beispiel)

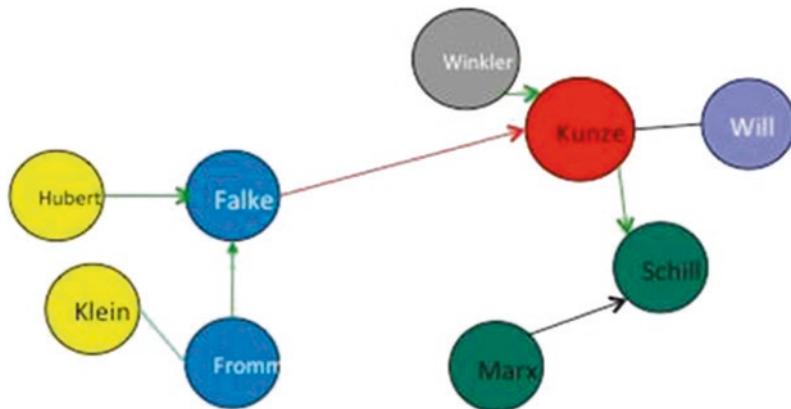


Abb. 3.4 Soziogramm mit Beziehungsqualitäten (Stakeholder-Analyse)

Darüber hinaus existiert ein Zusammenhang zwischen der Größe im Buying Center und der Neuigkeit des Problems (Handlungsdruck und Neukauf bzw. Upgrading): Bei neuen Problemstellungen und Anschaffungen ist das Buying Center zunächst größer und mit Entscheidern der höheren Hierarchiestufen besetzt als es im Wiederholungskauf der Fall ist. Hier handelt es sich oft um die Auslösung von einer Nachbestellung durch eine Person, die eher routinemäßig abgewickelt wird.

Der **Total Cost of Ownership-Ansatz** (kurz: TCO) hat sich hier bereits durchgesetzt. Er umfasst und berücksichtigt alle Kostenparameter, die unmittelbar mit der Lieferantenauswahl in Verbindung stehen und er versucht die gesamten Kosten (Preis, Rücksendungsbearbeitung, Nacharbeit, Personalkosten, Produktionsauswahl, Kundenreklamationen und Lieferantenschulung), die vor und während einer Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten anfallen, zu berücksichtigen.

Durch den Gesamtkostenansatz wird die Auswahlentscheidung transparent gestaltet und zeitgleich verkürzt. Die Schwierigkeit liegt dann in der emotionalen und rationalen Bewertung aller relevanten Beschaffungskostenbestandteile im komplexen Produktentstehungsprozess und hat einen enormen zeitlichen Aufwand. Deshalb ist es hilfreich, den Kunden bereits in der Bedarfsanalysephase nach den relevanten Zusatzkosten des aktuellen oder anderen Lieferanten zu fragen. Denn damit zeigt der Verkäufer, dass man an einem niedrigen TCO für den Kunden interessiert ist.

Der TCO-Faktor umfasst insbesondere die

- Set-up-Kosten (Qualifizierung, Teststellung etc.)
- Indirekte Kosten (Gemeinkosten, Overheads)
- Direkte Kosten (beschäftigungsabhängige Einzelkosten)
- Pipeline-Kosten (wie Fracht und Transport)
- Angebotspreis (z. B. Stückpreis ab Werk)

3.2 Lieferantenauswahl und Trends im Einkauf

Die Lieferantenauswahl wird durch Methoden zur Zulassung von Lieferanten im Zentraleinkauf unterstützt (vgl. Tab. 3.1). Im Wesentlichen gibt es drei Ebenen für eine ganzheitliche Beurteilung:

1. Produktqualifikation (Technik)
2. Kommerzielle Überprüfung (Einkauf)
3. Managementsystem Überprüfung (Beurteilungsteam aus den Fachbereichen)

Gestützt werden die Methoden insbesondere durch system- und produktbezogene Audits und Assessmentarten wie die systematische und umfassende Messung von Potenzialen nach EFQM oder des Malcolm Baldrige Assessments zur Hilfe der grundlegenden Verbesserung von Qualität und Produktivität.

Tab. 3.1 Methoden und Verfahren in der Lieferantenbeurteilung

Produktqualifikation	Kommerzielle Überprüfung	Managementsystem Überprüfung
Review der Spezifikationen	Handelsregister- und Bonitätsauskünfte	Selbsteinschätzung
Prototypentest	Entscheidung auf oberster Managementebene	Lieferantenaudit
Pilot	Kapitalmäßige Beteiligung	Assessments
Feldtests		Referenzen
Abnahmetest		

Das Beschaffungsgüterportfolio unterscheidet im Wesentlichen vier Materialarten, die nach zwei Dimensionen kategorisiert sind:

- Dimension 1: Einkaufsvolumen
- Dimension 2: Versorgungsrisiko

Hierdurch ergeben sich die Kategorien (vgl. Krokowski 2008): Standardmaterialien, Hebelmaterialien, Engpassmaterialien und strategische Materialien. Abhängig vom Fokus in der Lieferantenstrukturanalyse durch das Buying Center des Kunden liegt der Fokus entweder auf den Materialkosten oder den Prozesskosten.

Typische **Kriterien in der Lieferantensegmentierung** sind:

- Das Beschaffungsvolumen: In der Regel machen die A-Lieferanten ca. 70 bis 80 % des Beschaffungsvolumens aus.
- Leistungsfähigkeit hinsichtlich Technologie, Qualität, Logistik oder Preis.
- Die strategische Bedeutung für mögliche gemeinsame Entwicklungen (auch Joint Ventures) und die Kompetenz hinsichtlich der Entwicklung und Fertigung der Beschaffungsgüter.

Die Kenntnisse über die Bewertungskriterien und angewandten Methoden zur Bewertung und Lieferantenauswahl helfen dem Verkäufer insbesondere im B2B-Investitionsgüterbereich sein Leistungsangebot gut abzustimmen und die eigene Produktion sowie das hausinterne Qualitätsmanagement entsprechend zu informieren, sodass das Angebotsportfolio den Anforderungen schon im ersten schriftlichen Angebot entspricht.

Beschaffungsstrategische Entscheidungen beeinflussen folglich den Beschaffungsprozess und die Kaufentscheidung. Der Kunde stellt sich in der Lieferantensegmentierung in jedem Fall die Frage, wie gleichartige Aufträge auf Lieferanten verteilt oder auf wenige Anbieter gebündelt werden sollen.

Hinsichtlich der Beschaffungsregionen zählen in den nächsten Jahren Indien, China und Osteuropa zu den wichtigsten. Für Indien, so eine Studie der BrainNet EAC und dem Procurement Leaders Network (BrainNet 2009), zeigen die Resultate eine Steigerung des indischen Einkaufsvolumens von 38 auf 45 %. Somit verteilen sich die Einkaufsvolumina wirklich global. In der Fertigungs-, Öl- und Chemieindustrie gelten insbesondere der Mittlere Osten und Indien als zukünftig besonders wichtige Beschaffungsmärkte während für die Finanzbranche eher Lateinamerika und China im Vordergrund stehen. Für Großunternehmen sind insbesondere China und Indien interessant und für mittelständische Unternehmen verstärkt Osteuropa, der Nahe Osten und Russland.

Als Folge der Veränderung im Einkauf und der Beschaffung verändern sich die Aufgaben vom „Kostendrücker“ hin zu einem „strategischen Fokus: Agieren statt reagieren“. Der moderne Einkauf stellt neue Anforderungen an Lieferanten und Wertgestalter, die an einer gemeinsamen aktiven Ergebnisgestaltung interessiert sind. Der Kostenoptimierer der 60er-Jahre war ein Teilebeschaffer für die Produktion und ein Verhandler von Lieferantenkonditionen. Der Einkauf war traditionell regional oder national organisiert und hatte keinen strategischen Fokus. Strategischer Einkauf versucht heute, das Beschaffungsvolumen zu bündeln und Synergien in den Bereichen Qualität, Innovation, Preis und Service auszuschöpfen. Damit sind langfristig Teileanbieter und Teilebeschaffer „out“ und Mehrwertanbieter „in“.

Der moderne Einkäufer ist ein Beschaffer von komplexen Problemlösungen geworden und somit entwickelt sich der Lieferantenkontakt nicht als (nebensächliches) Ereignis, sondern als kontinuierlicher Prozess.

3.3 Kundennutzen und Mehrwertfaktoren

Der Kundennutzen ist ein zentraler Faktor im Verkaufsgespräch. Insbesondere in den Verkaufsstilen Beratungsverkauf (Consultative Selling), Lösungsverkauf (Solution Selling) und Beziehungsverkauf (Relationship Selling) ist es sinnvoll, sich die Kategorien und einzelnen Elemente des Kundennutzens genauer anzusehen (vgl. Abb. 3.5), um eine maximale Wirkung im Gespräch zu erreichen.

Das Schaubild zeigt die Unterteilung in

- Anbieterimage,
- Mehrwertfaktoren und den bekannten
- Produkt-/Leistungsnutzen.

Während das Anbieterimage ca. 20 bis 25 % ausmacht, entfällt der wesentliche Teil etwa gleich stark auf die anderen beiden Kategorien. Die Basisfaktoren umfassen den technischen, funktionalen, ökonomischen, strategischen und psychologischen Nutzen. Die Mehrwertfaktoren verdeutlichen den Zusatznutzen im Bereich des Informationsgewinns, Beziehungsnutzen, Belohnung und weitere funktionelle Mehrwerte, die im Standard-Produkt-/Leistungsnutzen nicht abgedeckt sind. Beispielsweise ist der funktionale Basisnutzen einer Bohrmaschine das Drehmoment und die Funktion Schlagbohren. Der funktionelle Zusatznutzen (Mehrwertfaktor) könnte beispielsweise ein einhülgiges Schnellspannbohrfutter mit Auto-Lock sein, welches einen schnellen Werkzeugwechsel garantiert. Mit

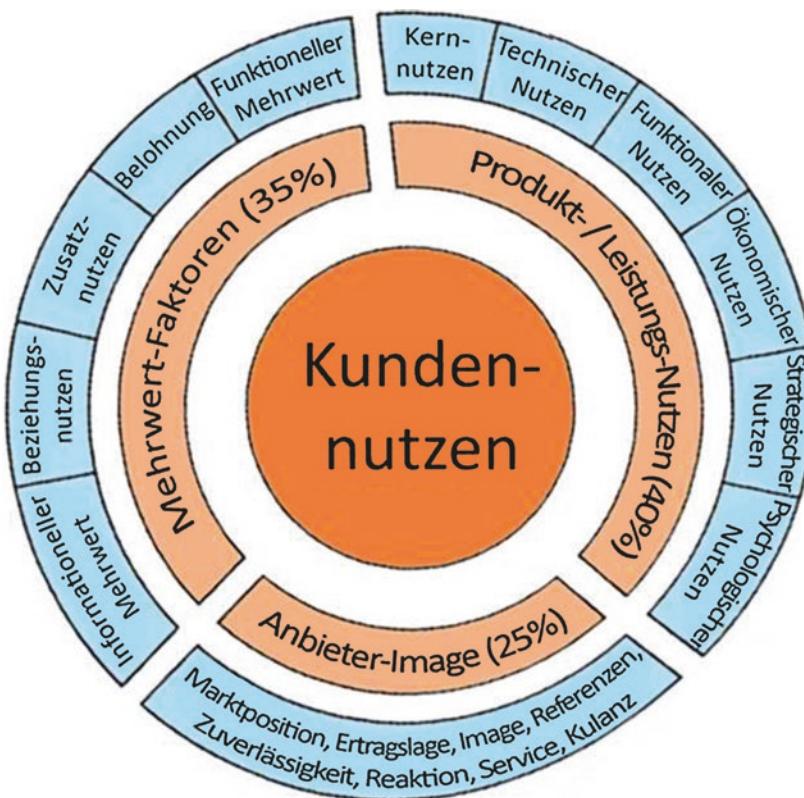


Abb. 3.5 Die Unterkategorien und Elemente von Kundennutzen. (T. Menthe)

dem Softgrip liegt die Schlagbohrmaschine gut in der Hand (emotionaler Zusatznutzen). Ein psychologischer Produktnutzen könnte die ruhige Arbeitsweise (geringe Dezibel-Werte) oder die erleichterte handhabungsweise beim Überkopfbohren durch ein geringes Gewicht sein. Die Marke schafft ebenso einen psychologischen Nutzen (z. B. Hilti als Prestigeobjekt) oder eine Belohnung als Mehrwertfaktor, weil man sich nach ein paar low-cost-Bohrmaschinen nun etwas Hochwertigeres leistet.

3.4 Generelle Entscheidungskriterien im Kaufprozess des Kunden

Sinnvoll ist eine Unterteilung der Entscheidungskriterien in qualitative und quantitative Kriterien (vgl. Tab. 3.2). Quantitative Kriterien lassen sich in Geld-einheiten bewerten, während qualitative Kriterien eher in den Mehrwertfaktoren-vergleich einfließen und z. B. durch Punkte bewertet werden. Diese werden in der Regel mit anderen Anbietern verglichen und intern bewertet. Zusätzlich gibt es verschiedene Abstufungen für die Bewertung wie z. B. „Voraussetzung, Aus-schlusskriterium, Grenzwerte usw.“

Entscheidend ist neben der zahlenmäßigen Bewertung (z. B. Nutzwertanalyse) auch das jeweilige individuelle emotionale Entscheidungsmotiv. Persönliche Interessenlagen wie Anerkennung, Teamdenken oder Qualität im Entscheidungsfin-dungsprozess sind hier einige Beispiele. Einflussgrößen auf den ökonomischen Nutzen sind u. a.:

- Commitment
- Flexibilität
- Innovativität

Tab. 3.2 Quantitative und qualitative Entscheidungs- und Bewertungskriterien

Quantitative Kriterien	Qualitative Kriterien
Arbeitskosten	Arbeitssicherheit
Einkaufspreis (Dienstleistung, Lösung, Produkt)	Beratungsleistung durch Experten (Zugang zu hoch qualifizierten Mitarbeitern)
Finanzkraft des Anbieters	Bereitschaft zur Anpassung (Just-in-Time)
Leistung	Bedienfreundlichkeit
Rabatte (Menge, Großkunden, Skonto usw.)	E-Procurement – Reife
Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen	Flexibilität in Produktion und Logistik
Reduzierung von Logistikkosten	Kooperationskraft
Rohstoffpreis	Nachhaltigkeit
Transportkosten	Qualität der Güter
Verpackungskosten	Umweltbelastung (CO2-Ausstoß, ökologi-sche Unbedenklichkeit)
Wartungskosten	Volumen und Abhängigkeit
Zahlungsziel (Zinsgewinn)	

- Kommunikation
- Macht
- Org. Leistungsfähigkeit

Insbesondere im Bereich der Großunternehmen konnte festgestellt werden (Bartsch 2005), dass die organisatorische Leistungsfähigkeit eines Anbieters gemäß der Annahme spezieller Dienstleistungen und kundenspezifischer Lösungen oder der Existenz von E-Procurement-Lösungen zur elektronischen Auftragsabwicklung einen starken positiven Einfluss auf den ökonomischen Nutzen hat.

Die Aufgabe in der Lieferantenbewertung für den Einkauf besteht darin, diejenigen Merkmale zu identifizieren, die die Lieferantenbeziehung und -leistung eindeutig widerspiegeln. Als Entscheidungsbasis wird daher ein Kriterienkatalog angelegt, um die Aussagefähigkeit zu strukturieren und zu erhöhen. Aufgrund steigender Informations-, Mess- und Bewertungsprobleme ist eine objektive Qualitätserhöhung nicht wirklich zu erwarten.

Wie in den vorangehenden Abschnitten beschrieben, findet der Prozess nicht nur auf der rationalen, sondern insbesondere auf der emotionalen Ebene statt. Die Entscheidungskriterien sollten zumindest den Voraussetzungen einer Gerechtigkeit (gleiche Kriterien für alle Lieferanten), offene und transparente Kriterien und einer Nachvollziehbarkeit im Sinne von objektiven Kriterien gerecht werden.

In der Praxis findet man professionelle und hoch entwickelte Bewertungsprozesse überwiegend in Konzernen und größeren Unternehmen. Unternehmen bis 1000 Mitarbeiter haben selten einen ausgereiften Bewertungsprozess in denen auch noch die Hauptkriterien und Teilkriterien gewichtet und bewertet werden.

3.5 Entscheidungsträger und Rollen

Folgende Rollen findet man im Buying Center, die es zu identifizieren und zu bewerten gilt:

- Projekt-Initiator
- Anwender-Entscheider
- Entscheider aus der Fachabteilung (technischer Entscheider)
- Entscheider aus der Bereichsleitungsebene oder Geschäftsführung
- Unterstützer (Coach)
- Beeinflusser
- Kaufmännischer Einkäufer (aus dem Bereich Finanzen, Controlling oder Einkauf)
- Gegner

Tab. 3.3 Übersicht der wichtigsten Entscheidertypen

Entscheidertyp	Verantwortung für	Entscheidung über	Wichtig
Kfm. Entscheider	Beste Leistung zum besten Preis	Vertrag Konditionen	Wirtschaftlichkeit des Angebots
Technischer Entscheider	Steigerung der techn. Anforderungen (Qualität usw.)	Erfüllungsgrad der definierten Anforderungen	Leistung, Skalierbarkeit, Kompatibilität
Anwender Entscheider	Den Erfolg seines Aufgabenbereiches: Umsetzung und Erfolg der Maßnahmen	Konzeption	Umsetzung, Anwenderfreundlichkeit, Schulung
Unterstützer	Teilentscheidungen, Empfehlung	Einzelheiten und Vorauswahl	Einbindung, pers. Nutzen

Im Folgenden werden die vier wichtigsten Entscheidertypen (vgl. Tab. 3.3) und ihre Bedürfnisse dargestellt:

3.5.1 Der kaufmännische Entscheider

In jedem Einkaufsprozess gibt es einen kaufmännischen Entscheider, der die Lösung wirtschaftlich betrachtet und trifft. Er wird evtl. noch durch einen Controller unterstützt. Der kaufmännische Entscheider kann auch der Projektinitiator sein und die Lösung aus seinem Investitionsbudget heraus verantworten. Er trifft die wichtigste Entscheidung. Viele Mitentscheider werden Empfehlungen aussprechen und ihn fachlich oder aus der Anwendersicht heraus beraten, aber diese Person entscheidet über den Kauf. Deshalb ist es wichtig, diesen Entscheidertypen früh genug zu identifizieren. Er kann ebenso Bestandteil der Geschäftsleitung sein. Er kontrolliert die Ausgabe und gibt das Budget frei. In jedem Fall hat er ein Vetorecht und betrachtet die Entscheidung hinsichtlich der Auswirkung auf die Organisation und dem wirtschaftlichen Mehrwert (Return on Investment).

Wirtschaftliche Entscheider wechseln von Projekt zu Projekt und müssen immer wieder neu identifiziert werden. Der Einkäufer als Kaufmann besitzt häufig die formale Autorität für die Vorbereitung von Kaufverträgen und erstellt diese nach kaufmännischen Kriterien und ergänzt sie mit der Rechtsabteilung um die juristischen Gesichtspunkte. Vergibt z. B. der kaufmännische Geschäftsführer als Alleinentscheider den Auftrag nicht selbst, so schließt der Einkäufer häufig den Kauf durch einen Auftrag oder Vertrag ab.

- ▶ • **Kriterien, die ihm wichtig sind:** Mehrwert, Rahmenbedingungen (z. B. Zahlungsmodalitäten), Glaubwürdigkeit und Vertrauen in Ihr Leistungsangebot, Erfahrung mit Ihnen als Lieferant (bei bestehenden Beziehungen) und Ihrem Produktpotfolio, Einfluss auf die eigene Organisationseinheit (Konsequenzen für das Change Management).
- **Seine Frage:** Wie schnell zahlt sich die Investition aus und welchen wirtschaftlichen (quantifizierbaren Nutzen) bringt uns die Lösung?

3.5.2 Der technische Entscheider

Die Rolle des technischen Einkäufers ist einerseits, die technischen Spezifikationen zusammenzustellen (z. B. für eine Ausschreibung) und dann aus den verschiedenen Angeboten die bestmögliche Lösung herauszufiltern. Oft sind dies die Entscheider, die eine „Short-List“ erstellen und somit haben sie einen Einfluss, welcher Anbieter in die engere Wahl genommen wird. Als Fachleute verfügen sie u. a. über besonderes Wissen und stellen Informationen zur Entscheidungsvorbereitung zusammen. Sie nehmen häufig die Vorstrukturierung sowie eine Alternativenreduktion vor. Das bedeutet: Sie können durch die technischen Vorgaben gezielt Anbieter ausschließen oder während des Kaufprozesses Anbieter aussortieren und es mit technischen Mängeln der Lösung begründen. Damit werden sie zu „Gatekeepern“.

- ▶ • **Kriterien, die ihm wichtig sind:** Er bewertet Angebote (Screening), selektiert nach technologischen messbaren Kriterien (z. B. Qualität, Leistungsvergleich, Skalierbarkeit und Ausfallsicherheit einer Lösung) und selten nach wirtschaftlichen Kriterien. Er trifft nicht die endgültige Entscheidung, kann jedoch aufgrund von technischen Unzulänglichkeiten oder Inkompatibilität ein Veto einlegen.
- **Seine Frage:** Erfüllt die angebotene Lösung die technischen Vorgaben?

3.5.3 Der Anwender-Entscheider

Er repräsentiert die zukünftige Nutzergruppe. In vielen Fällen geht vom Nutzer die Initiative zur Anschaffung des Produktes aus. Im Entscheidungsprozess sollte

immer ein Repräsentant für die Anwender einzbezogen werden. Entscheidet der wirtschaftliche Entscheider ohne die Anwender einzubeziehen, kann es in der Einführungsphase zu Problemen und Blockaden kommen, weil sich die Anwender nicht ausreichend berücksichtigt gefühlt haben (Beispiel Produktionsmaschinen, mobile Telefone für den Außendienst). Dieser Entscheidertyp hat das Ziel, seine Anwender produktiver zu machen, denn das lässt ihn schlussendlich auch besser dastehen. Leistung ist in jedem Fall ein wichtiges Kriterium.

Man kann zwei Untertypen definieren: Bequeme Entscheider, die möglichst wenig Aufwand mit der Installation und Nutzung haben möchten sowie leistungsorientierte und innovative Anwender-Entscheider, die keinen Aufwand scheuen, wenn sich ihre Erwartung hinsichtlich der Leistungssteigerung (Kosteneinsparung, Produktivitätssteigerung, einer Erhöhung der Ausfallsicherheit oder einer verbesserten Qualität) und Umsatzsteigerung erfüllen könnte.

- ▶ • **Kriterien, die ihm wichtig sind:** Dieser Typ bewertet die Arbeitsergebnisse, die Anwendbarkeit, Benutzerfreundlichkeit und Anforderungen der Benutzer für die Anpassung der Lösung auf den Bereich. Er ist häufig emotional, wenn es um die Befindlichkeit der zukünftigen Nutzer geht, denn er soll dessen Interessen bestmöglich vertreten (Beispiel Betriebsrat). Sie werden auch den Erfolg – zumindest subjektiv – bewerten. In jedem Fall achten Sie darauf, dass die neue Lösung den laufenden Betrieb nicht wesentlich einschränkt.
- **Seine Frage:** Wie beeinflusst die Anschaffung meine tägliche Arbeit und die der anderen Nutzer?

3.5.4 Der Unterstützer

Unterstützer sind hilfsbereit, wenn sie Vertrauen, Sympathie und Kompetenz in der Geschäftsbeziehung gewonnen haben. Sie sind selten die Entscheider, können aber genau die Türen öffnen und Empfehlungen aussprechen, die es dem Verkäufer einfach machen, mit seinem Lösungsangebot vorstellig und erfolgreich zu werden. Er gibt Ihnen wertvolle Informationen über die Hintergründe, die aktuelle Entscheidungssituation, wichtige Kaufbeeinflusser, Wettbewerber und Anforderungen, damit Sie gewinnen können. Er kann Ihnen helfen, Ihre Erfolgsschance einzuschätzen und den richtigen Zeitpunkt für den nächsten Schritt zu finden.

Diese Personen sind hilfsbereit, legen Wert auf die Beziehungsebene und öffnen sogar die interne Datenbank, um Ihnen Organigramme und Kontaktdaten

zu geben. Die Gegenleistung kann häufig Anerkennung oder ein gemeinsames Interessensgebiet sowie gegenseitige Sympathie sein. Es ist wichtig, mindestens einen guten Kontakt zu einem Unterstützer aufzubauen und am besten noch einen zweiten, falls eine Person wechselt oder das Unternehmen verlässt. Je höher der Unterstützer in der Organisation ist, desto hilfreicher wird er Ihnen im Verkaufsprozess sein.

- ▶ • **Kriterien, die ihm wichtig sind:** Einbindung, persönlicher Nutzen, Beziehung, informeller Mehrwert im Projekt, Informationen über Aktuelles auf der Top-Entscheiderebene.
- **Seine Frage:** Wie kann ich helfen, sodass Sie mit Ihrer Lösung den Zuschlag erhalten?

Fazit

Der Verkäufer/Berater muss erkennen, wie und wann sich aus einem Verkaufsprojekt ein Mehrwert für den Großkunden ergibt und welche verbündeten Personen ihm weitere Kontakte zu Entscheidern ermöglichen, um die richtige Wettbewerbsstrategie in Großprojekten und schwierigen Situationen zu finden und den richtigen Ansprechpartner mit Macht zu kennen. Anschließend exploriert man dessen Bedürfniswelt und baut eine informelle Beziehung auf, um die Bindung zu erhöhen und den Kontakt zum „Unterstützer“ oder „Verbündeten“ mit der Entscheidungsmacht zu intensivieren. Verbündete sollten vor allem nach dem Abschluss gepflegt werden, weil sie die Eintrittskarte zu den anderen wichtigen Entscheidern in dem Unternehmen sind.

Die Mitglieder an der Entscheiderbasis oder im Buying Center übernehmen bestimmte Aufgaben und Rollen, die von Unternehmen zu Unternehmen stark variieren können. Die Rollen können von verschiedenen Personen gleichzeitig wahrgenommen werden.

Neben der Identifizierung der an der Kaufentscheidung beteiligten Personen ist es wichtig, den Einfluss der Personen mit ihren ausgesprochenen Entscheidungsmotiven, die offiziellen Entscheidungskriterien und die Ansprüche für die Beschaffung zu analysieren. Sind diese verstanden und angemessen berücksichtigt, wird sich das enorm auf den Verkaufserfolg auswirken.

Überraschungen wie Verschiebungen der Machtverhältnisse, Zuständigkeitsänderungen, Budgetkürzungen und zeitliche Verschiebungen können wir selten auf der Vernunftebene beeinflussen. Sie sind dennoch in einem engen Kontaktverhältnis antizipierbar.

Die Vertriebsaktivität in der Kundenbearbeitung fokussiert häufig zu stark auf den Einkäufer. Viel wichtiger ist es, die Herausforderungen des Unternehmens zu kennen und frühestmöglichen Einfluss auf die Vorauswahl des Einkaufs zu nehmen und den eigenen Mehrwert gegenüber den kaufmännischen Entscheidern, vornehmlich auf der Geschäftsleitungsebene, in Zahlen darzustellen. Beschaffungsstrukturen variieren von zwei bis zehn Entscheidern bzw. Beeinflussern.

Leitfragen zu einzelnen Personen im Buying Center

1. Welchen fachlichen und beruflichen (Ausbildungs-)Hintergrund haben die einzelnen Personen?
2. Was sind die individuellen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele dieser Person?
3. Welchen persönlichen Nutzen zieht diese Person aus einer Entscheidung für unser Unternehmen?
4. Welche Informationen benötigt diese Person und in welcher Tiefe?
5. Wer ist für die Erstellung des Pflichtenhefts (exakte Anforderungen) zuständig und welche Personen auf der Selling-Center-Seite können ihn dabei bestmöglich unterstützen?
6. Liegt der Nutzen für diese Person mehr im technischen, kaufmännischen oder emotionalen Mehrwert?
7. Welche Tiefe auf der Beziehungsebene benötigt diese Person (Nähe- oder Distanztyp)?
8. Ist die Person eher offen für Neues (Innovation) oder an Bewährtem interessiert?
9. Wie relevant ist die Person in der Bewertung (z. B. Meinungsbildner, Repräsentant der Anwendergruppe, Technischer Bewerter)?
10. Welche zwei emotionalen und rationalen Nutzenargumente bieten wir dieser Person an?
11. Wie lassen wir die Person in einem guten Licht dastehen?

Die Persönlichkeit einer Person und den Einfluss der jeweiligen Person im Buying Center werden geprägt durch die **demografischen** (Alter, Beruf, Position, Einkommen), **sozialpsychologischen** (Kontaktfähigkeit, Teamorientierung, Selbstständigkeit, Kreativität, Anpassungsverhalten, Lebensstil und Einstellung) und **verhaltensbezogenen Merkmale** (Informationsgewohnheiten, Lern- und Führungsverhalten, Motivation, Entscheidungs- und Risikoverhalten) sowie **produktbezogenes Verwendungsverhalten** (Kaufanlass, Einsparungspotenzial, Innovationsorientierung, Qualitätsanspruch, Kaufmotiv).

Sind die Mitglieder mit ihren Anforderungen, ihrer Persönlichkeit und ihrem Einfluss bekannt, so lässt sich auch das Pflichtenheft (Anforderungen hinsichtlich Leistungsumfang und Lieferbedingungen) zielgruppenorientiert erstellen. Anschließend wird das Angebot so formuliert, dass die wichtigsten Entscheider überzeugt werden. Die Arbeit liegt zunächst in der sorgfältigen Entscheideranalyse und dann in der Angebotserstellung.

3.6 Entscheidergruppen gewinnen (Buying Center)

Jeder einzelne Entscheider verfolgt unterschiedliche Zielsetzungen für seine Aufgabenstellung, Zielvorgaben und persönlichen Ziele und muss deshalb individuell beeinflusst werden und eine personenorientierte Nutzenargumentation erfahren. Sie bedienen im Vertrieb die individuellen Bedürfnisse der Einzelnen und haben in der **Bedarfsermittlungsphase**, der **Nutzenargumentation-** und **Präsentationsphase** außerdem die Gesamtanforderung der Systemlösung im Auge.

Mögliche Einwände aufgrund anderer Kunden und Projekte werden also nach der Bedarfsanalyse und der Kenntnis über persönliche Entscheidungsmotive bereits präventiv entkräftet, sodass die möglichen Überraschungen in der Abschlussphase gering sind.

Verkäufer und Key Account Manager, die den Beratungsansatz wählen, verstehen die Zusammenhänge der betrieblichen Wertschöpfungskette und der einzelnen Geschäftsabläufe des Kunden. Sie etablieren gute Beziehungen auf allen Ebenen zu den Entscheidern im Buying Center und argumentieren den Nutzwert der gesamten Lösung und den individuellen Nutzen. Außerdem sind sie in der Lage, Nutzen auf emotionaler und rationaler (wirtschaftlicher) Ebene zu generieren.

Entscheidungen im Buying Center werden also von einer Gruppe von Personen vorbereitet, besprochen und getroffen, sodass ein Verkäufer, der Consultative Selling als Verkaufsansatz gewählt hat, möglichst früh im Kaufprozess ansetzt und schon die Initiierung des Projekts beeinflusst, also dafür sorgt, dass seine Idee in ein Projekt umgesetzt wird. Mindestens wird er sein Bestes geben, bei der Kriterienauswahl Einfluss zu nehmen, sodass sein Angebotsportfolio in jedem Fall den technischen Anforderungen genügen wird. Hier kann er durch Beraterleistung bereits einen ersten Mehrwert einbringen.

Empfehlung für einen frühen Einstieg in den Kaufprozess

1. Seien Sie wachsam, was in der Organisation passiert. Bringen Sie den Kunden auf neue Ideen, sodass er Ihre Idee als seine Idee an weitere Entscheider verkaufen kann und ein Projekt entsteht, dessen Rahmenbedingungen Sie mitgestalten können.
2. Fokussieren Sie zuerst auf den Engpass des Kunden mit Ihrem Lösungsportfolio, denn dort wo der Schuh am meisten drückt, wird der Handlungsbedarf am größten und Ihr Mehrwert am spürbarsten sein. Angelehnt an die Methode der Engpass Konzentrierten Strategie (EKS) nach Wolfgang Mewes (1972) entwickeln Sie eine engpassorientierte Prozess-/Lösungsberatung.
3. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf nachgefragte Produkte, sondern interessieren Sie sich für die Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette des Kunden und auf die möglichen Vorteile und den Mehrwert Ihrer Lösung. Einfach gesagt, schwer umgesetzt. Nur so beeinflussen sie das Pflichtenheft und positionieren sich mit der entsprechenden Fachkompetenz.
4. Bauen Sie von Beginn an intensive Beziehungen auf. Finden Sie den Unterstützer, der für Sie etwas tut, in dem Kundenunternehmen und bauen Ihr Entscheidernetzwerk aus. Nur so erfahren Sie früh genug von möglichen Projekten (Opportunities) und können sich im Kaufprozess früh positionieren.
5. Zeigen Sie dem Kunden, dass es Ihnen am meisten daran liegt, ihn und sein Problem verstanden zu haben. Das erzeugt Vertrauen, Glaubwürdigkeit und ermöglicht Ihnen anschließend eine treffsichere Nutzenpräsentation Ihres Mehrwerts durch ein Wertever sprechen (Value Statement). Testen Sie durch regelmäßige Entscheidungsfragen die Zwischenabschlüsse und reden Sie erst später über Produktbezeichnungen, technische Spezifikation und Preiskonditionen. Zu Beginn konzentrieren Sie sich auf den Kernbedarf wie z. B. Skalierbarkeit der Lösung, Hochverfügbarkeit, Qualität und die Leistung. Nutzen Sie dabei zuerst aktives Zuhören, dann Fragetechniken und schließlich informieren Sie exakt bedarfs- und personenorientiert.
6. Steigern Sie die Auftragswahrscheinlichkeit, indem Sie Kontakt zu allen Beteiligten z. B. in den verschiedenen Fachabteilungen im Buying Center herstellen und halten. Stellen Sie auch die interne Kommunikation in Ihrem Selling-Center-Team sicher und koordinieren den kontinuierlichen Austausch entlang der Kaufentscheidung auf der Kundenseite.

Wird wie im klassischen Systemverkauf nach der Erstellung des Pflichtenhefts das Angebot abgegeben oder nur per E-Mail zugesendet, so ist der Einfluss des Verkäufers begrenzt. Er kann sich evtl. mehrmals bei einzelnen Personen des Buying Centers nach dem Status der Entscheidungsfindung erkundigen, ist jedoch raus und kann nur abwarten, ob er den Auftrag erhält oder nicht.

Spätestens in dieser Variante ist es wichtig, einen Unterstützer im Unternehmen zu haben, der Sie über den aktuellen Status informiert hält, sodass Sie sich als Verkäufer darauf einstellen können, was z. B. der Wettbewerb angeboten hat. Je mehr Hintergrundinformationen Sie über Ihren Unterstützer erhalten, desto wirkungsvoller können Sie Ihr Angebot ausrichten und präsentieren. Leider besteht nach wie vor das Risiko, dass aufgebaute Kundenbeziehungen zu einer oder mehreren Personen durch Interessendifferenzen zwischen den Buying-Center-Mitgliedern wieder an Kraft verlieren. Hier gilt es, den Hauptentscheider von vornherein bestmöglich zu beeinflussen und Beziehungen in die Geschäftsebene aufzubauen. Letztendlich ist es wie im Kartenspiel: „Ober sticht Unter“.

Die zweite Gefahr ist, dass bei wochen- oder monatelangen Entscheidungsprozessen auf der Kundenseite die Wirkung der eigenen Differenzierungsmerkmale und Schlüsselargumente beim Kunden schwindet. Der entscheidende Erfolgsfaktor in einem komplexen Verkaufsprozess ist der Prozessablauf: Zu wissen, wann man an welcher Stelle wie agieren muss und welche Personen in welcher Phase besonders relevant sind.

Will man also in einem Buying Center erfolgreich sein, so muss die Verkaufsstrategie für diesen Kunden angepasst werden, um den Prozess bestmöglich steuern zu können. Die Praxis zeigt, dass die meisten Verkäufer den Kaufprozess nicht genau kennen und deshalb nach dem „Angebot senden-nachfragen-abwarten“-Muster verfahren.

Hier wird deutlich, wie wichtig eine Angebotsstrategie ist. Nach unserer Beobachtung werden im Verkaufsprozess viel zu früh und vor allem zu viele unnütze Angebote geschrieben. Oft fehlen essenzielle Informationen und Details, was der potenzielle Kunde wirklich braucht: was, wie oft, wie viel, wie wichtig, wie dringend, welche Lösungsanforderungen (muss, soll, kann), welche Abhängigkeiten, welche Bedingungen etc. Es wird viel Zeit in ziellose Schnellschüsse investiert, um ohne echte Taktik ein inhaltlich eher mittelmäßiges Angebot zu verfassen. Mittelmäßig meist allein schon deswegen, weil weder konkret auf den vom Kunden erwarteten Nutzen eingegangen wird noch die Auftragschance geklärt ist.

Darüber hinaus muss man berücksichtigen, dass der Kaufprozess je nach Abteilung oder Anschaffungswert variieren kann. Diese Informationen gilt es genau in einem Dokument festzuhalten oder im CRM-System zu hinterlegen.

Die Überzeugungsstrategie der Mitglieder im Buying Center ist die wirkliche Herausforderung und deshalb sollten auf der Anbieterseite entsprechend kompetente und befugte Mitglieder im Selling Center organisiert sein. Es sind also von Kunden und Anbieterseite in der Regel mindestens zwei Mitarbeiter involviert. Beispielsweise besteht ein qualifiziertes Verkaufsteam aus einem Account Manager, technischem Berater und gegebenenfalls einem Vertriebsleiter und weiteren Mitgliedern in verschiedenen Ländern.

In komplexen Verkaufsprozessen ist Team Selling ein effektiver Verkaufsansatz zur Beeinflussung und Steuerung des Kaufprozesses beim Kunden in Kombination mit dem Beratungsverkauf. Denken Sie immer daran, dass sich der Entscheider auf der Kundenseite drei Fragen stellt:

- Wie ist der Einfluss meines Anbieters auf unser Unternehmen (Produkt und Beziehung)?
- Wie hoch sind die Entwicklungspotenziale einer zukünftigen Zusammenarbeit?
- Gibt es noch bessere Anbieter?

Das Buying Center ist der Schlüssel für den B2B-Erfolg. Viel zu viele Unternehmen setzen bei der Gewinnung von Kunden und deren Buying Centern viel zu stark auf rationale Aspekte in der Geschäftsbeziehung. Der entscheidende Faktor für die Kundenbindung ist der emotionale Aspekt, wie eine aktuelle Gallup-Studie zeigt.

Das Ergebnis einer Befragung von 75 großen Bestandskunden im Bereich B2B-Dienstleistungsunternehmen der Gallup Organisation bestätigte, dass die Relevanz einer hohen emotionalen Kundenbindung mit den Umsatzsteigerungen korreliert und vor allem Umsatzeinbrüche vorbeugen kann. Die Studie belegt gleichzeitig, dass bei 60 % der B2B-Kundenbeziehungen jegliche emotionale Bindung fehlt (vgl. Coffman et al. 2003).

Üblicherweise führt das zu Geschäftsbeziehungen auf der rationalen Ebene und somit zum emotionslosen Preis-Leistungsvergleich. Dabei wäre es einfach, zunächst die entscheidenden Personen auf der Kundenseite zu identifizieren und diese Personen ganz konkret zu befragen, was ihnen in der Zusammenarbeit wichtig ist. Hiermit wird der soziale Mehrwert in den Vordergrund gestellt. Es gilt also viel mehr, die emotionalen Treiber in der Kundenbeziehung zu analysieren und zu verstehen, ob der relevante Ansprechpartner eher ein Distanz- oder ein Nähertyp ist, ob er tendenziell eher auf dauerhafte und etablierte Angebote steht oder ob seine Stimulanz ihn für neue Angebote, Innovationen, besondere Lösungen offen macht.

Insbesondere die näherorientierten Personen freuen sich über eine engere Geschäftsbeziehung, während Distanzorientierte weniger auf die Beziehungsqualität schauen und stärker ergebnisorientiert fokussieren. Wie wir in diesem Kapitel gezeigt haben, wird das Unbewusste jedoch ständig durch emotionale Aktionen und Reaktionen beeinflusst und verbucht die Erfahrungen und Gefühle positiv oder negativ. Das wirkt sich auf die Kaufentscheidung aus.

Übersicht über mögliche emotionale Kaufbedürfnisse und Handlungsempfehlungen

1. *Risikobereitschaft und Experimentierfreude:* Betonen Sie die Chancen auf besonderes Vergnügen oder einen höheren Gewinn. Risikobereite und abenteuerlustige Menschen sind stimuliert und entwickeln positive Gefühle bei der Vorfreude auf etwas Neues/Unentdecktes. Geben Sie dem Kunden etwas in die Hand, was er ausprobieren und verändern kann. Das wirkt sich positiv auf seine Gefühle aus und befriedigt seinen Spieltrieb und auch den haptischen Wahrnehmungskanal im Verkaufsprozess.
2. *Bequemlichkeit:* Vermitteln Sie dem Ansprechpartner das Gefühl von Leichtigkeit und Einfachheit in der Abwicklung. Der Kunde ist gefühlsmäßig entspannt, wenn er sich wenig um die Installation oder Einarbeitung kümmern muss und seinen anderen täglichen Aufgaben nachgehen kann. Zeigen Sie ihm, dass Ihr Angebot keinen hohen Zusatzaufwand für ihn bedeutet. Und genau hier können Sie Mehrwert schaffen, indem Sie einige Beratertage hinzoverkaufen oder unsichtbar in das Angebot einbauen und dem Entscheider somit signalisieren, dass er einen geringfügig höheren Preis zahlen muss, damit er seine Ruhe hat. Das ist schließlich sein wichtiges Bedürfnis, das er zu befriedigen sucht.
3. *Sicherheit:* Ein wichtiges emotionales Gefühl ist die Sicherheit. Hier gilt es bereits in den frühen Phasen des Verkaufsgesprächs, wenn Sie diesen Motivator erkannt haben, Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu überzeugen. Die Erfolgsformel: 50 % Zuhören, 40 % Fragen und 10 % gezielt informieren. Jegliche Information sollte mit einem Hinweis auf die Produktstabilität, Ihre Erfahrung, sicherheitssteigernde Referenzen im Branchenumfeld und arbeitstechnische Sicherheitsaspekte einhergehen. Weisen Sie auch auf eine geringe Verletzungsgefahr hin und gerade bei gefährlichen Produkten ist der Hinweis auf sichere Beförderung und Verpackung wichtig. Denken wir nun an den Atomunfall in Japan und schon wird uns bewusst, wie wichtig die Sicherheit mit gefährlichen Materialien ist. Studien und Testate sowie Zertifizierungen geben

hier Sicherheit und sollten komplett aufgeführt werden. Auch ein gutes Gewissen hinsichtlich der Umweltfreundlichkeit Ihrer Produkte und Ihr soziales Engagement bedient das Gefühl der Sicherheit bei der Auswahl eines verantwortungsbewussten Lieferanten. Die genannte Lebensdauer, Ausfallsicherheit und der Wertehalt sind ebenso relevant für das Sicherheitsgefühl.

4. *Kontaktstreben:* Menschen mit einem starken Bedürfnis nach Kontakten sprechen gerne über ihr persönliches Umfeld. Das heißt, dass Sie sich nicht auf Zahlen, Daten, Fakten und Produkte in der Verkaufsgesprächsdocumentation beschränken sollten. Folgen Sie dem Kunden im Gespräch, wenn er über seine Hobbys, die Familie, den Verein oder andere Dinge spricht. Dies gilt insbesondere im Umgang mit südländischen und asiatischen Kulturen. Hier spielt der persönliche Kontakt und Vertrauen eine erfolgskritische Rolle, während in den USA die Kultur stärker auf Ergebnisse zielt und den Small Talk bevorzugt.
5. *Prestige und Macht:* Vermitteln Sie dem Kunden das Gefühl, etwas Besonderes zu sein. Geben Sie Lob in angemessener Form. Zeigen Sie Wertschätzung, in dem Sie bisherige Erfolge hinterfragen und offen über Herausforderungen der Branche diskutieren. Sprechen Sie über die Möglichkeiten, speziell für seine Anforderungen auch Sonderanfertigungen in limitierter Auflage anzubieten. Geben Sie ihm das Gefühl, durch Ihre Zusammenarbeit einen Wettbewerbsvorteil zu haben. Durch Ihre Produktqualität, Leistungsfähigkeit und Innovationsgrad befriedigen Sie sein Bedürfnis nach Prestige und Ausbau seiner Machtposition und auch der Marktstellung seines Unternehmens oder seiner Abteilung (Image).
6. *Leistung und Kontrolle:* Befriedigen Sie das Kontrollbedürfnis dieser Menschen, indem Sie über die Überwachungsfunktionen Ihres Angebots sprechen und Auswertungsmöglichkeiten zeigen. Fertigen Sie Bilder von diesen Kontrollmöglichkeiten an und zeigen Sie, welche Daten er wie einfach auswerten kann. Management Dashboards sind insbesondere für Finanzchefs und Geschäftsführungsmitglieder interessant, denn sie haben einen Bedarf, ihre Unternehmensaktivitäten tagesaktuell zu analysieren, um entsprechend steuern zu können. Sprechen Sie über Ausbaufähigkeiten hinsichtlich der Leistung und zeigen Sie Leistungsvergleichstests mit Ihren anderen Wettbewerbern. Eine Just-in-time-Liefermöglichkeit oder gute Verfügbarkeit schafft zusätzlich das Gefühl von Kontrolle und Leistung. Es gibt Zuversicht bei Engpässen.

Nach der Analyse der Motivatoren gilt es nun Folgeprozesse zu strukturieren, um Muster in der Kundenbeziehung zu identifizieren und Barrieren auszuräumen. Zum Schluss sollten gemeinsam besprochene Maßnahmen evaluiert werden. Zeigen Sie Interesse an der kontinuierlichen Verbesserung für den Vorteil des Kunden. Möglicherweise können Sie somit weitere Produkte und Leistungen verkaufen. Engagement ist ein starker emotionaler Aspekt, der den Kunden begeistert. Zusätzlich können Sie durch Zufriedenheitsumfragen neue Erkenntnisse gewinnen, um zu prüfen, ob Sie die Erwartungen des Kunden erfüllt oder besser übererfüllt haben. Menschen möchten gerne umworben werden.

Nur eine regelmäßige Überprüfung in Verbindung mit einer eventuell erforderlichen Nachjustierung der Maßnahmen gewährleisten, dass sich positive Effekte messen lassen. Im Vordergrund steht – der größte Mehrwert für den Kunden – die Verbesserung seiner Geschäftserfolge, die sich in harten finanziellen Kennzahlen messen lassen und von Dauer sind.

Heutzutage fehlt die Anerkennung mehr und mehr. Wertschätzung ist ein Defizit in der Arbeitswelt und Sie können diese emotionalen Defizite nutzen und dem Kunden einen emotionalen Mehrwert bieten. Neben den emotionalen Aspekten der Kundenbeziehung sind die Qualität, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Anwendbarkeit oder der Service weiterhin von zentraler Bedeutung, wenn diese auch vergleichbarer sind. Die emotionale Kundenbindung wird subjektiv wahrgenommen und kann in vielerlei Hinsicht der Unterschied zum Unterschied sein. Natürlich kennen sich Mehrwertverkäufer im Geschäftsfeld des Kunden gut aus, bringen neue Ideen ein, gestalten Prozesse effizienter und steigern die Produktions- und/oder Vertriebsergebnisse, aber können sie auch die schwer kopierbare emotionale Bindung verbessern? Beantworten Sie sich die folgende Frage:

- Wie können wir positive Veränderungen für das Buying Center unserer Kunden erzeugen?
-

Literatur

- Bartsch A (2005) Lieferantenwert. Auswirkungen der Eigenschaften von Lieferanten auf Nutzen und Aufwand bei industriellen Kunden. Gabler, Wiesbaden
- BrainNet EAC und dem Procurement Leaders Network (2009) <https://www.pressebox.de/inaktiv/brainnet-management-consultants-gmbh/Trendwende-im-globalen-Einkauf-Kosteneffizienz-und-Nachhaltigkeit-im-Fokus/boxid/239181>
- Bussmann WF, Zupancic D (2007) Verkäufer im Spiegel des Einkaufs. Kommentierte Ergebnisse einer Einkäuferbefragung, Bd 8. Thexis Verlag, St. Gallen Thexis
- Coffman C et al (2003) Managen nach dem Gallup-Prinzip: Entfesseln Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter. Campus, Frankfurt

- Krokowski W (2008) Total Cost of Ownership: Grundlage der Bewertung von Kaufentscheidungen und der Lieferantenauswahl. In: Straube F (Hrsg) Global logistics. DDV, Hamburg
- Mewes W (1972) Die kybernetische Managementlehre (EKS). Wolfgang Mewes Verlag, Frankfurt
- SPS-Institut (2016) Studie Vertriebsschwächen. <https://www.salesjob.de/vertriebnews/vertriebstrends/studie-vertriebsschwaechen/>. Zugegriffen: 31. Juli 2017

Zusammenfassung

Trotz Geiz-ist-geil-Mentalität sind Kunden, ob im B2C- oder B2B-Geschäft, nach wie vor bereit, für die als besser empfundene Leistung auch mehr zu bezahlen. Das wieder zunehmende Markenbewusstsein und Interesse an hochwertigen Produkten und Lösungen unterstreicht dies. Allerdings führen die sich kontinuierlich verkürzenden Produktzyklen, das Überangebot in vielen Märkten und die extreme Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen konsequent zu Rabattschlachten. Die Folge: Der Preis steht im Mittelpunkt. Der Preis ist das sensibelste Thema in der Verkaufskommunikation, denn er beeinflusst unmittelbar und in hohem Maße die Marge. Im zuvor beschriebenen Szenario steigen die Ansprüche an die Akteure in Marketing und Verkauf und vor allem auch an deren Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Wie sehen die strategischen Konzepte aus: Strategisches Preismarketing? Value Based Selling? Nutzenargumentation? Weil wir eben nicht über den Preis als Marketinginstrument sprechen wollen, konzentrieren wir uns in diesem Kapitel auf die Nutzenargumentation wie z. B. die Agilität, Kosteneinsparungen, Realtime-Erkenntnisse und Flexibilität.

In einer Epoche des fast vollständigen Käufermarktes hat sich die Schnäppchenjäger- und Geiz-ist-geil-Mentalität entwickelt. Die Kunden, ob im B2C- oder B2B-Geschäft, sind jedoch nach wie vor bereit, für die als besser empfundene Leistung auch mehr zu bezahlen. Das wieder zunehmende Markenbewusstsein und Interesse an hochwertigen Produkten und Lösungen unterstreicht dies. Allerdings führen die sich kontinuierlich verkürzenden Produktzyklen, das Überangebot in vielen Märkten und die extreme Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen konsequent zu Rabattschlachten. Die Folge: Der Preis steht im

Mittelpunkt. Untersuchungen (Simon Kucher und Partner 2011) zufolge befinden sich 58 % aller Unternehmen im Preiskrieg. Und die meisten Unternehmen fühlen sich als die Angegriffenen.

Der Preis ist das sensibelste Thema in der Verkaufskommunikation, denn er beeinflusst unmittelbar und in hohem Maße die Marge. Im zuvor beschriebenen Szenario steigen die Ansprüche an die Akteure in Marketing und Verkauf und vor allem auch an deren Fähigkeit zur Zusammenarbeit.

Wie sehen die strategischen Konzepte aus: Strategisches Preismarketing? Value Based Selling? Nutzenargumentation? Weil wir eben nicht über den Preis als Marketinginstrument sprechen wollen, konzentrieren wir uns hier auf die Nutzenargumentation. Sie ist integraler Bestandteil des Value Based Selling.

Bevor wir jedoch in dieses Thema einsteigen, müssen wir noch ein paar Sätze über die Digitalisierung verlieren.

4.1 Mehrwerte durch Digitalisierung

In der Digitalisierung stecken neue Chancen für Unternehmen, um Entscheider und Käufer im B2B und B2C zu erreichen sowie mit neuen nutzenstiftenden Angeboten zu bedienen. Kunden nutzen heute Apps auf ihren mobilen Endgeräten, um Nachrichten zu lesen, einzukaufen, ihre Fitnessaktivitäten zu überwachen oder mittels Smartphone ihr Haus zu steuern. Im Geschäftsbereich werden Apps genutzt, um Informationen überall zugänglich zu machen, Genehmigungsprozesse von jedem Ort und zu jeder Zeit zu bearbeiten oder die Geschäftsentwicklung in Echtzeit zu verfolgen, um schneller auf sich ändernde Trends zu reagieren. Die Handlungsfähigkeit steigt.

Viele Unternehmensleistungen bieten insbesondere bei Low-Involvement-Produkten (Produkte des alltäglichen Lebens, mit geringem Preis, die kaum oder gar nicht erklärmgsbedürftig sind und ohne Service auskommen) keine ausreichende Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und werden letztendlich über den Preis unterschieden. Die Digitalisierung bietet jedoch durch neue Technologien und Denkweisen Möglichkeiten, die Kundenerfahrung zu verbessern, das Angebot erlebbarer zu machen (z. B. durch Virtual Reality) und Lösungen bedarfsgerechter anzubieten (z. B. individuelle Onlineberatung). Moderne Cloud-Dienste – also die Bereitstellung von IT-Ressourcen und Anwendungen auf Abruf über das Internet zu nutzungsabhängigen Preisen – erlauben es, die Time-to-Market und die Entwicklung von neuen Anwendungen zu beschleunigen und innerhalb von Minuten neue digitale Angebote weltweit auszurollen. Durch die nutzungsbezogene Verfügbarkeit von IT-Ressourcen, wie die

Infrastruktur (Server, Speicher) und durch Plattformangebote, können kosteneffizient Dienste entwickelt und Innovationen beschleunigt werden. Insbesondere agile Start-ups nutzen diese Möglichkeiten, die natürlich auch den Großunternehmen zu Verfügung stehen.

Agilität, wie man sie typischerweise aus der Softwareentwicklung kennt, ist dabei nicht nur Methode, sondern auch eine Unternehmenseinstellung und eine Kultur, in der flexible, interdisziplinäre Teams, die hierarchisch geprägten Strukturen ergänzen und ihre Entwicklung auf den Kunden fokussieren (kundenzentrierte Ausrichtung eines Unternehmens). Echtzeit-Prozesse und Agilität sind gefragt, wenn es um die Gestaltung moderner Wertschöpfungsketten geht. Der Markterfolg von Unternehmen wird davon abhängig sein, wie gut sie die individuellen Bedürfnisse der Kunden und Entscheider kennen und verstehen, um dann werthaltige Leistungen für diese zu entwickeln und in attraktiven Geschäftsmodellen zu verkaufen.

Agile Produktentwicklung stellt den Kundennutzen in den Mittelpunkt und setzt sich überschaubare Ziele. Entwicklungsteams fokussieren auf Produkte und Lösungen, die für einen Kunden Mehrwert schaffen. Hierbei werden die Kunden so früh wie möglich in die Entwicklung eingebunden, um die Rückmeldung in den nächsten Schritten zu berücksichtigen. Produktfunktionalitäten, die den Kunden nicht interessieren, werden entsprechend verändert oder weggelassen. Gleichzeitig wird durch die Verarbeitung von großen Datenmengen (Big Data Analytics), die Reise des potenziellen Kunden (engl. Customer Journey) bis zur gewünschten Zielhandlung über Kontaktpunkte (*engl. Touchpoints*) mit einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen analysiert. Gängige Zielhandlungen sind dabei Käufe, Bestellungen, Interaktionen mit dem Unternehmen und dem Produkt oder Anfragen.

Trotz „Big Data“ ist die Erfolgsquote von Innovationen seit Jahrzehnten erschreckend gering, weil Marketingmanager und Produktentwickler sich zu sehr auf Kundenprofile und bedeutungslose Korrelationen in Datensätzen konzentrieren, statt herauszufinden, was Entscheider auf der Kundenseite in einer bestimmten Situation wirklich erreichen wollen.

Es geht also weniger um Eigenschaften des Kunden, die seine Wünsche bestimmen, sondern um Aufgaben, die Kunden im B2C- und B2B-Umfeld erfüllt haben wollen. Es geht um die brennenden Probleme, Sehnsüchte und Wünsche sowie Motive des Kunden.

Die häufig komplexen Aufgaben sind dem Kunden teilweise nicht bewusst und müssen vom Unternehmen entdeckt werden. Beispielsweise nehmen Verbraucher Erkältungsmedikamente auch, wenn sie nicht krank sind, aber einfach nur gut schlafen möchten. Des Traynor, Gründer des IT-Unternehmens Intercom,

beschreibt z. B. vier Aufgaben, die seine Firmenkunden wirklich gelöst haben wollten.

1. Zeige mir die Menschen, die mein Produkt nutzen und was sie damit tun.
2. Hilf mir, auf diese Kunden zuzugehen.
3. Hilf mir, durch umfassende Rückmeldungen von den richtigen Nutzern dazu zu lernen.
4. Hilf mir, meinen Kunden zu helfen und ihre Probleme zu lösen.

Hieraus entstand eine Software, die Unternehmen hilft, über ihre Webseite, Mobile Apps, E-Mail und Messenger mit Kunden in Kontakt zu bleiben (Social Media).

Ein anderes Beispiel ist die Energiewende, die Anbieter vor große Herausforderungen stellt: Weil die Produktion von Strom fast kostenlos geworden ist und Verbraucher selbst Strom in das Netz einspeisen, werden Strom und Gas zukünftig eventuell zu einer Flatrate angeboten. Energieanbieter müssen sich dann anders differenzieren. Sie werden den Kunden z. B. einen sicheren Datenzugang, Entertainment ohne Werbung, Smart-Home-Anwendungen und andere Komfortleistungen und technische Zusatzdienste anbieten, die Konsumenten abhängig von Ihren Interessen hinzuwählen können.

Eine persönliche App zeigt beispielsweise an, wann das Elektroauto abhängig vom Stundenstrompreis am besten geladen werden sollte oder welche Stromeinsparmöglichkeiten es nach einem gewissen Zeitraum für die nächste Periode, abhängig von der Wetterprognose, gibt. Durch individuelle Tarifierungen und verbrauchsabhängige Abrechnungen können Energieversorger neue Angebote entwickeln und Kunden langfristig binden. Das Angebot eines Kundenportals kann die Verbrauchsdaten in Echtzeit transparent zur Verfügung stellen, um Überraschungen bei der nächsten Abrechnung zu vermeiden. Das schafft Vertrauen als zentralen Mehrwert.

Noch weiß keiner, wie die Modelle für eine digitale Versorgerwelt aussehen. Aber Energieversorger müssen sich heute damit beschäftigen, wie sie die digitale Transformation bewältigen und welche neuen Geschäftsmodelle und Produkte ihnen die Einnahmen und den Profit sichern. Und das gilt unseres Erachtens auch für alle anderen Branchen.

Des Weiteren geht es bei den Wünschen der Kunden im digitalen Zeitalter nicht nur um Funktionalität, sondern immer auch um Emotionen, wie Sie als Leser bis hierher bereits erfahren haben.

Drittens finden Manager den besten Kundennutzen ihrer Angebote über Nutzenelemente, die funktionale, emotionale sowie Anerkennungsbedürfnisse und den Wunsch nach Lebensveränderungen bzw. Verbesserung der Lebensqualität erfüllen.

Kriterien für einen kundenzentrierten Ansatz

- **Radikale Kundenorientierung** bedeutet, sich zuerst für den Kunden zu interessieren. Der Kaufentscheider ist heute schon in der Lage, sich volle Transparenz über Lieferanten zu verschaffen und diese schnell und bequem zu wechseln, wenn ihm das Auftreten, die Qualität und der Service nicht gefallen.
- **Relevanz** ist hierbei das Schlüsselwort und das oberste Kriterium bei der Zu- oder Abwahl von Angeboten. Es gibt Kunden, die kaufen billig, preiswert, wertvoll oder lieben Luxus. Je nachdem, was dem Käufer eine Sache wert ist, gibt er mal mehr oder weniger aus. Abgesehen von der Finanzkraft bestimmt der empfundene Kundennutzen die Investitions- bzw. Ausgabenbereitschaft.
- **Korrektheit** als weiteres Kriterium im Umgang mit Kunden bedeutet, entsprechend der Zielgruppe und der angebotenen Leistung preislich angemessen und ethisch aufzutreten. Vertrauen ist die emotionale Währung.
- **Sicherheit** in der digitalen Welt wird ein zentrales Nutzelement, denn Menschen haben Angst, dass persönliche Informationen an andere Personen oder Institutionen ohne ihre Einwilligung gelangen könnten. Die Grundanforderung ist daher im Zeitalter der Digitalisierung, alle Daten in ein sicheres System zu bringen und sie dort ohne Gefahr, z. B. durch Hacker, aufzubewahren.

Fazit

Die Digitalisierung ermöglicht in allen Bereichen attraktivere Produkte, leistungsfähigere und wirtschaftlichere Geschäftsprozesse sowie bessere Kundenbeziehungen und Geschäftsmodelle. Die Strategie der Nutzenmaximierung für den Kunden ist nachhaltiger als die Strategie der eigenen Gewinnmaximierung. Das Motto lautet: besser vor billiger.

4.2 Wer keinen Nutzen liefert, verkauft schließlich Rabatte

Kunden kaufen keine Produkte/Dienstleistungen, sondern den damit erzielbaren Nutzen in Form von Umsatzsteigerung/Kostensenkung, Zeit-/Aufwandreduzierung und Sicherheit/höhere Qualität (= finanzieller Nutzen, geringere Reklamationsrate und Kosten). Wir kaufen keine Bohrmaschine (Produkt) wegen des

Links-Rechts-Antriebs (Merkmal), sondern weil wir unter verschiedenen Bedingungen (Vorteil) ein Loch (Nutzen) benötigen. Genauso verhält es sich auch bei Dienstleistungen. Der Auftraggeber will wissen,

- welche Vorgehensweise (Produktmerkmal)
- ihm welche Vorteile bringt und
- wie sich das bei ihm betriebswirtschaftlich niederschlägt (Nutzen).

Bleiben wir bei der Bohrmaschine. Sie ist Mittel zum Zweck: Loch bohren. Da jedoch unterschiedliche Einsatzanforderungen wie unterschiedliche Materialien, große/kleine Löcher, innen/außen usw. vorliegen können, sollte die Maschine auch die entsprechenden Merkmale und Eigenschaften haben.

Der Drehantrieb der Bohrmaschine kann jedoch auf für andere Arbeitsgänge (z. B. Schrauben drehen, schleifen, polieren, bürsten) eingesetzt oder als Antrieb für andere Geräte (z. B. Kreissäge, Pumpe) verwendet werden.

Zu diesen unterschiedlichen Einsatzanforderungen können aus Sicht des Kunden noch besondere Anwendungsbedingungen kommen, wie z. B. Dauereinsatz im Gewerbebetrieb oder gelegentliche Nutzung im Heimwerkerbereich. Aus Sicht des Lieferanten erfordern die verschiedenen Einsatz- und Anwendungsbedingungen entsprechende Funktionen, Eigenschaften oder Merkmale der Bohrmaschine. Jede dieser Funktionen, Eigenschaften, Merkmale kann für den Kunden ein Vorteil sein, wie Tab. 4.1 beispielsweise zeigt.

Vorteile sind allgemein gültig, während der Nutzen vom Kunden individuell und vor dem Hintergrund seiner Motive wahrgenommen wird. Zu viele Verkaufsgespräche drehen sich in erster Linie um die Funktionen und Vorteile eines Produktes und zu wenig um den sich für den Kunden daraus ergebenden spezifischen Nutzen. Aufgabe des Verkäufers ist es, den relevanten Nutzen für den individuellen

Tab. 4.1 Merkmal und Vorteil

Merkmal	Vorteil
1200 W-Motor	Hohe Leistung, Langlebigkeit
Bauweise	Bedienungs- und Wartungsfreundlichkeit
Rechts-/Links-Lauf	Vielseitigkeit
Stufenloses Getriebe	Präzise niedrige und hohe Drehzahlen
Multifunktionseinsatz	Umrüstbar, erweiterbar
Staubabsaugung	Weniger Staub und Schmutz

Kunden herauszuarbeiten und mit ihm finanziell zu bewerten. Der finanzielle Wert des Nutzens wird auch als Potenzialwert bezeichnet.

Entscheidungen werden bekanntlich zu etwa 80 % emotional getroffen und zu etwa 20 % rational begründet. Das Auto ist hierfür ein schönes Beispiel: Sitzheizung, Einparkhilfe, Schiebedach + Klimaanlage, mehr PS und sechs statt vier Zylinder sind nicht immer notwendig, aber doch so schön, wenn man es hat. Oder anders ausgedrückt: Was das Herz sich wünscht, rechtfertigt der Verstand.

Beispiel

- Beispiel: Auto
- Merkmal/Funktion: Sitzheizung
- Vorteil: behagliche Wärme bereits kurz nach Fahrtbeginn
- Nutzen: das Sakko kann schon bei Fahrtbeginn ausgezogen werden, die Wärme ist bei Rückenleiden angenehm
- Potenzialwert: siehe Preisliste „Sonderausstattung“
- Motiv: Bequemlichkeit, Komfort, Gesundheit

Der spezifische Kundennutzen ergibt sich nur aus den Vorteilen, die der Kunde für sich auch als nützlich empfindet. Verkäufer machen häufig den Fehler, viel zu viele Vorteilsargumente ins Feld zu führen. Sie verwirren damit nicht nur den Kunden, sondern schütten mit ihrem Wortschwall im wahrsten Sinne des Wortes auch den Kaufwunsch des Kunden zu.

Dabei geht es meist nur um das eine, aber entscheidende Argument für den Kaufentschluss. Ein großes Tier wird auch nicht mit Schrot (viele kleine Kugeln) gejagt, sondern mit einem geeigneten Kaliber und einem gezielten Schuss.

Erfolgreiche Verkäufer zeichnen sich dadurch aus, dass sie die wichtigsten Nutzen und damit verbundenen guten Gefühle für den Kunden passend zu dessen Bedarf und Motiven formulieren, statt Produktmerkmale und Technik zu verkaufen.

4.3 Nutzen und Mehrwert (Added Value)

Der Nutzen ist folglich der für den Kunden in Euro ausgedrückte Wert des relevanten Vorteils. In seiner Summe ist der Nutzen das Gegenstück zum Preis bzw. zur Investition und hat mehrere Ebenen sowie Dimensionen. In Abb. 4.1 sind die drei Nutzenarten Produktnutzen, Anwendungsnutzen und Zusatznutzen dargestellt.

Tab. 4.2 enthält, als Impuls und Hinweis für Sie, Merkmale und Aspekte zur Differenzierung von Produkt-, Anwendungs- und Zusatznutzen. Die Liste erhebt natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Abb. 4.1 Das Nutzenmodell

Welchen Nutzen liefern Sie?



Wie Tab. 4.2 zeigt, hat jede Nutzenart Kriterien, die entweder auf der rationalen, emotionalen oder sozialen Ebene liegen sowie messbar, kalkulierbar und/oder entscheidbar sind.

- **Rational:** aus Erfahrung oder verstandesmäßig plausibel nachvollziehbar (messbar, kalkulierbar, beobachtbar ...)
- **Emotional:** gefühlsmäßig spürbarer oder vorstellbarer und evtl. rationalisierbarer Nutzen (Anerkennung, Freude, Innovation, Leistung, Qualität, Sicherheit ...)
- **Sozial:** der Gemeinschaft dienender Nutzen (Teamarbeit fördernd, ökologisch abbaubar ...)

Wie Tab. 4.3 zeigt, liefert das Thema Kundennutzen viele Ansatzpunkte, um nicht nur die Angebotsattraktivität zu steigern, sondern sich auch vom Wettbewerb zu differenzieren und damit die Wertschöpfung zu steigern.

- **Messbar** ist beispielsweise der höhere Durchsatz einer Maschine oder die Auftragseingangssteigerung bei einem Mitarbeiter. Allerdings kann die auch durch ergänzende andere Maßnahmen (z. B. verkaufsfördernde Maßnahme) beeinflusst sein.
- **Kalkulierbar** wäre die Zeitersparnis (Zeit = Geld) oder die Bewertung einer höheren Mitarbeitermotivation und deren Umrechnung in Produktivitätssteigerung (zufriedene Mitarbeiter leisten mehr).
- **Entscheidbar** wäre z. B. inwieweit sich das überzeugendere Auftreten der Verkäufer, der gebotene Zusatznutzen oder die höhere Kundenzufriedenheit in Umsatz- und Gewinnsteigerung auswirken.

Tab. 4.2 Vorteile und Nutzenaspekte

Nutzenart	Vorteile und Nutzenaspekte	
Produkt-/Dienstleistungsnutzen	Für den Händler	Für den Verwender
Technisch	Leichter Einbau Geringes Gewicht Hohe Stabilität Systemprodukt	Glattes Material Pflegeleicht Alle Farben möglich Hohe Stabilität Schmaler Rahmen Großer Lichteinfall Lange Haltbarkeit Leicht zu bedienen Kein Verrostern Kein Verrotten Erweiterbar
Wirtschaftlich	Guter Verdienst Problemlose Abwicklung Werbekostenbeteiligung	Energiesparend Bessere Ausstattung Kostengünstig Keine Wartung
Vertrieblich	Weltneuheit Konkurrenzloses Produkt Massive Einführungswerbung Gebietsschutz Teilnahme an Informationsveranstaltungen Teilnahme an Marktforschungsprogrammen Hohe Lieferbereitschaft Verkäuferschulung Promotion-Aktionen Markenprodukt	Rascher Einbau Ortsansässiger, bekannter Händler Persönliche Betreuung Genaues Ausmessen Zuverlässige Verabredungen Hilfen bei Zuschuss- oder Steuerfragen Onlineshop Kurze Lieferzeit Niedriger Lagerbestand Große Auswahl Markenprodukt
Image	Zugehörigkeit zu einer weltweiten Organisation	

(Fortsetzung)

Tab. 4.2 (Fortsetzung)

Nutzenart	Vorteile und Nutzenaspekte	
Produkt-/Dienstleistungsnutzen	Für den Händler	Für den Verwender
	Premiumlieferant	Individuelle Gestaltung (Design) ist möglich
Anwendungsnutzen	Leichte Verarbeitung	Selbstreinigend
	Kompatibilität	Geräuscharm
	Verbrauchsmaterialverkauf	Geruchsarm
	Zubehörgeschäft	Mischbar
	Ersatzteilverkauf	Niedriger Verbrauch
		Ökologisch (Bio)
Zusatznutzen	Informationsdatenbank	Finanzierung
	Schnelle Hilfe 24/7	Kundendienst 24/7
	Finanzierung	Informationen, Tipps und Hinweise
		Entsorgung

Ferner gibt es die generellen Nutzenargumente, die sich als allgemeiner **Mehrwert** des Unternehmens verhaltensorientiert (freundlich, kompetent, engagiert, zuverlässig ...) oder sachorientiert (Markenhersteller, Marktführerschaft, Finanzkraft, internationale Geschäftstätigkeit ...) darstellen.

Die **speziellen Nutzenargumente** sind der Pool aller produkt- oder dienstleistungsbezogenen Nutzenkategorien. Aus diesem werden die für den individuellen Kunden relevanten Nutzenargumente ausgewählt und bewertet.

Wie Abb. 4.2 zeigt, liefert das Thema Kundennutzen auch viele Ansatzpunkte, um nicht nur die Angebotsattraktivität zu steigern, sondern sich auch vom Wettbewerb zu differenzieren und damit die Wertschöpfung zu steigern.

Aufgabe von Produktmanagement, Marketing und Verkauf ist es, alle Vorteile der Produkte und Dienstleistungen in Nutzen und Wertvorstellungen für den Kunden umzuwandeln und daraus eine überzeugende Verkaufsgeschichte zu schreiben:

- Was macht Ihr Unternehmen, Ihre Leistung einzigartig?
- Und in welchen konkreten Punkten haben Sie wirklich für den Kunden relevante Alleinstellungsmerkmale, für die er bereit ist, mehr zu bezahlen?
- Was sind Ihre messbaren Mehrwerte im Vergleich zu den Mitbewerbern?

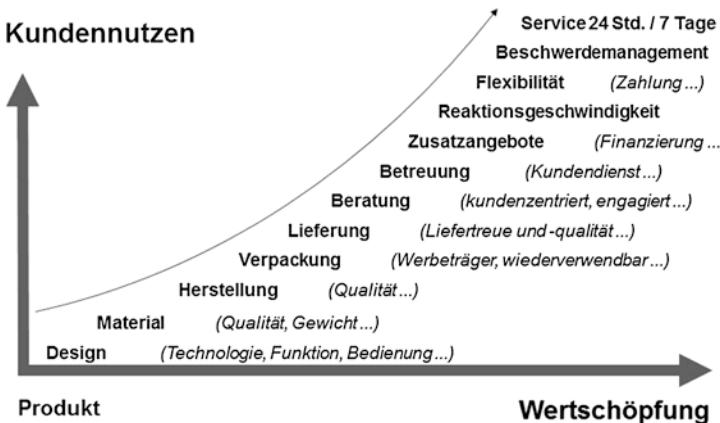
Tab. 4.3 Kundennutzen: Beispiele

Generelle Nutzenargumente: allgemeiner Mehrwert des Unternehmens

Spezielle Nutzenargumente:

Kategorie I	Kategorie II	Kategorie III
Messbar	Kalkulierbar	Entscheidbar
Ersparnis, Zuwachs	Produktivitätszuwachs	Qualitativ, strategisch
Direkte Einsparungen Von Kosten und Zeit Raum Fläche Energie Material Personal Maschinen ...	Einsparung zukünftiger Kosten und Zeit bedingt durch Wachstum Höhere Produktivität Veränderungen, z. B. Organisation Gesetze Markt Tarife etc. ...	Schwer fassbarer Nutzen aus Sekundärwirkung, qualitative, immaterielle Vorteile und höhere Leistungs- und Wettbewerbsfä- higkeit Mehr, genauere, schnellere Infor- mation Bessere Planung Höhere Mitarbeiterzufriedenheit Verbesserte Betriebsführung Höhere Auskunftsbereitschaft Schnellere Reaktion Höhere Kundenzufriedenheit ...
Erhöhung von: Absatz Umsatz Durchsatz ...		
Gewinnsteigerung		Leistungssteigerung

Wie können wir uns gegenüber der Konkurrenz differenzieren?

**Abb. 4.2** Mit Kundennutzen differenzieren und mehr Wertschöpfung erzielen

Immer wieder liest und hört man von sogenannten Kundenbindungsprogrammen. Da kann es einem eiskalt über den Rücken laufen. Was empfinden Sie bei dem Wort Bindung? Denken Sie auch an Abhängigkeit, Fesseln, Marterpfahl und schreiende Krieger? Was empfindet Ihr/e Lebenspartner/in, wenn Sie davon sprechen, ihn/sie an sich zu binden? Klingt es nicht nach Zwang?

Wie wäre es mit einem Kunden-Attraktivitätsprogramm? Das klingt zwar auch nicht eleganter, aber es lässt sich leichter damit assoziieren, dass etwas unwiderstehlich Anziehendes da ist, das wahrscheinlich besser als anderes ist, dem man freiwillig gerne folgt.

Ein noch treffenderer Begriff wäre Kundenliebe. Kundenliebe äußert sich darin, dass wir mit dem Kunden mitfühlen, dass er spürt, wie wertvoll er für uns ist, dass wir immer für ihn da sind und mit ihm durch „dick und dünn“ gehen.

Gefühle sind unser größter Energiespeicher. Sie bestimmen die Richtung und Intensität unseres Handelns. Es geht also um das gute Gefühl, welches wir dem Kunden vermitteln bzw. bei ihm erzeugen.

- ▶ Was ist für den Kunden angenehmer: Ihm zu beweisen, dass er Unrecht hat oder ihm zu helfen, mit einer Sache besser umgehen zu können?

Eine wirkungsvolle Methode ist die Mehrwertstrategie. Das heißt, wir verbessern die Ist-Situation des Kunden und bieten ihm dabei für sein Geld mehr als die Konkurrenz. Das hat nichts mit dem stupiden Ansatz „Kaufe drei zum Preis von zwei“ zu tun. Die Mehrwertstrategie ist viel weitreichender und erfordert vom anbietenden Unternehmen bzw. dessen Personal höchste Qualität vor allem im Verhalten gegenüber den Kunden. Der Gesprächspartner will mit seinen Herausforderungen, Problemen, Engpässen, Schwierigkeiten und Zielen, Motiven, Wünschen und Bedürfnissen ernst genommen werden und spüren, dass wir uns um ihn bemühen.

Die Grenze zwischen Zusatznutzen und Mehrwert ist fließend. Vielleicht kann man den Unterschied wie folgt beschreiben:

- ▶ Zusatznutzen sind alle Elemente, die der Kunde kostenlos oder kostenpflichtig im Zusammenhang mit dem Kauf zusätzlich bekommen kann, aber nicht nehmen muss, z. B. Finanzierung oder Versicherung des Produktes.

Der Mehrwert setzt sich zusammen aus

- der Preis-Leistungsdifferenz gegenüber dem Wettbewerb und
- unentgeltlichen verhaltensorientierten und sachorientierten Mehrwertfaktoren, ebenfalls im Vergleich zur Konkurrenz.

Tab. 4.4 erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll lediglich eine Idee von der Differenzierung verhaltens- und sachorientierter Mehrwertfaktoren liefern.

Der Mehrwert wird in hohem Maße emotional wahrgenommen. Deswegen ist aufmerksames, konstruktives, positives Verhalten im Verkaufsprozess von großer Bedeutung. Das Schöne daran: Positives Verhalten kostet genauso wenig wie loben oder Danke sagen, nämlich nichts!

Der Mehrwert ist die Krönung oder das i-Tüpfelchen des Nutzens und trifft wie Amors Pfeil ins Herz des Kunden. Und das Wunderbare ist dabei, die meisten dieser Dinge kosten kein Geld, sind dem Kunden aber Geld wert!

Tab. 4.4 Mehrwertfaktoren

Verhaltensorientiert	Sachorientiert
Aufmerksamkeit	Alles aus einer Hand
Auskunftsfähigkeit	Anwendungsmarkt
Engagement	Architektur der Produkte
Erreichbarkeit	Benutzervereinigungen
Freundlichkeit	Beratungsstellen
Höflichkeit	Deutsche Sprache
Kompetenz	Design
Mitdenken	Faires Vertragswesen
Schnelligkeit	Gebrauchtmaschinenmarkt
Sich kümmern	Individuelle Vertragsformen
Unterstützung	Informationen
Zuverlässigkeit	Integration
	Internationalität
	Innovationen
	Investitionsschutz
	Marktführer (Marke)
	Meinungsführer
	Personalmarkt (Fachkräfte)
	Schulungsmöglichkeiten
	Sicherheit (ISO, SOC 1–3 Reports)
	Technologieführer
	Zertifizierung (ISO, EFQM ...)
	Zukunftssicherheit

- Wem geben Sie im Restaurant mehr Trinkgeld: der muffigen oder der aufmerksamen, freundlichen Bedienung?

Mehrwert bietet führt fast immer und automatisch zu Loyalität der Kunden. Und das ist etwas Anderes als Kundenbindung.

4.4 Die Nutzenbestimmung

Die Nutzenbestimmung ist ein sehr systematischer Prozess und läuft in mehreren Phasen und Stufen ab. Hier die grobe Darstellung:

- **Phase 1: Nutzenkreation**
 - Marktforschung – beispielhafte Fragestellungen:
Was erleichtert, verbessert das Leben der Kunden, was fehlt usw.?
Was wäre den Kunden die Verbesserung wert?
 - Entwicklung und Herstellung des Produkts/der Dienstleistung.
- **Phase 2: Produktankündigung**
 - Erstellen der Bedienungsanleitung, der verkaufswirksamen Produktbeschreibung und Werbematerialien (Druck und digital)
 - Erarbeiten eines Nutzenargumentationsleitfadens für die wichtigsten Einsatz- und Anwendungsgebiete sowie Zielgruppen/-personen
 - Konzeption der Ankündigungs- und Distributionsstrategie
 - Schulung/Training aller relevanten Verkäufer im Innen- und Außendienst sowie bei Handelspartnern. Kernthema: Nutzen und Wert für den Kunden
- **Phase 3: Marketing und Verkauf**
 - Zielgruppen-/zielpersonengerechte und nutzenorientierte Ansprache von potenziellen Kunden
 - Herausfinden der wichtigsten Motive/Bedürfnisse der kontaktierten individuellen Zielpersonen/potenziellen Kunden
 - Den konkreten, individuellen Bedarf des potenziellen Kunden nutzenorientiert klären bzw. bewusstmachen
 - Passend zum individuellen Bedarf, den Motiven und Entscheidungskriterien des Kunden Lösungsvorschläge unterbreiten und deren Nutzen darstellen
 - Ergänzend zum Kundennutzen auch entsprechend den Mehrwert des Lieferanten vermitteln
 - Einwände des potenziellen Kunden als Kaufsignale aufnehmen und mit überzeugender Nutzenargumentation auflösen

- **Phase 4: Nach dem Verkauf**

- Statt nach der Kundenzufriedenheit zu fragen, ist es günstiger, den Kunden nach Verbesserungsvorschlägen für zukünftige Projekte zu befragen und mit ihm den Erfolg/die Wirkung des abgeschlossenen Geschäftes zu klären.
 - Ist der Kunde mit der Lösung und Geschäftsabwicklung zufrieden, bitten Sie ihn um eine schriftliche Referenz oder wenigstens um ein schriftliches Testimonial (Zeugnis der Zufriedenheit). Es gibt z. B. den Begriff Video-Testimonial, das im Wesentlichen den Kunden zeigt, der den Vorteil der Lösung und der Zusammenarbeit darstellt. Das kann auch als Zitat erfolgen. Erfahrungsgemäß sind die Kunden dankbar, wenn man ihnen die Arbeit so bequem wie möglich macht und ihnen einen Textvorschlag liefert, den die Kunden gerne modifizieren können.

- **Phase 5: Innovation**

- „Wer aufgehört hat besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.“ Diese Weisheit von Philip Rosenthal (o. J.) trifft die zunehmende Dynamik, Komplexität und Vernetzung unseres Umfeldes im Kern. Dazu führen Überkapazitäten sowie austauschbare Produkte und Dienstleistungen in fast allen Branchen zu ständig höherem Wettbewerbsdruck. Dieser zwingt jedes zukunftsorientierte Unternehmen zu kontinuierlicher Suche nach Verbesserungen der eigenen Leistung. Die Digitalisierung bietet beispielsweise hierfür viele Ansatzpunkte.
 - Der gelieferte Kundennutzen ist dabei die einzige legitime Existenzberechtigung von Unternehmen und Organisationen. Letztlich geht es in den Phasen 1 bis 4 um einen ständigen Lernprozess und in Phase 5 um die Umsetzung der Erkenntnisse und Erfahrungen zur Steigerung des Kundennutzens.

Sie sehen, die Nutzenbestimmung ist eine sehr zentrale, wenn nicht sogar strategische Aufgabenstellung. Damit sollte sich natürlich nicht nur der Vertrieb beschäftigen. Vielmehr geht es um die Einbeziehung aller relevanten Unternehmensfunktionen, wie Forschung & Entwicklung, Design & Konstruktion, Fertigung, Marketing & Verkauf, dem Kundendienst sowie Mitarbeiter, die im Unternehmen selbst entsprechende Produkte/Dienstleistungen nutzen bzw. in Anspruch nehmen. Die eigenen Erfahrungen können hilfreich sein, den Wert einer Lösung zu beurteilen. Im Rahmen dieses Buches konzentrieren wir uns auf die Phasen 2 bis 4.

4.4.1 Produktmerkmal – Vorteile – Nutzen – Motive

Der erste Schritt zur Nutzenbestimmung ist nun, sämtliche Produktmerkmale (Eigenschaften Funktionen, Leistungsmerkmale) in Vorteilen (= möglichen Verbesserungen gegenüber der Ist-Situation) zu beschreiben. Jeder Vorteil hat mehrere Nutzenaspekte (s. Abb. 4.3). Und wir empfehlen dabei dringend, für alle wesentlichen Motive entsprechende Nutzenargumente zu formulieren. Denn im Gegensatz zu der allgemeinen Aufzählung sämtlicher Vorteile ist der Nutzen etwas kunden- bzw. personenspezifisches. Die für den individuellen Kunden relevanten Nutzenaspekte leiten sich aus seinen Motiven ab und stellen einen Wert dar. (s. Abschn. 4.2 und 9.3).

Damit Sie die Logik von Produktmerkmal – Vorteil – Nutzen – Motive leichter anwenden können, nehmen Sie ein Produkt aus Ihrem Portfolio und erstellen Sie hierfür eine Liste (z. B. Excel-Tabelle) nach dem Muster in Abb. 4.4.

Die Anzahl Positionen ist abhängig von der Vielfalt der Produktmerkmale, Vorteile, Nutzenaspekte und Motive. Je mehr Nutzenaspekte Sie haben und je mehr Kundenmotive Sie bedienen können, desto größer ist der Topf, aus dem Sie im Verkaufsprozess eine wirksame Nutzenargumentation schöpfen können.

Kunden haben Motive und kaufen Nutzen



Abb. 4.3 Motive und Nutzen

Musterprodukt

Pos.	Produkt-merkmale	Vorteile	Nutzen	Kategorie*			Motive
				m	k	e	
1	Rechts-/Links-Lauf	Vielseitigkeit	weniger Werkzeuge/ Investition	1			Rendite
2		sauberes Bohrloch	Zeitersparnis	1			Rendite, Komfort
3		Schrauben rein-/ raus-drehen	Zeitersparnis	1			Rendite, Komfort
4							
Summe				3			

* Kategorie: m = messbar, k = kalkulierbar, e = entscheidbar

Abb. 4.4 Produktmerkmale – Vorteile – Nutzen – Motive (Beispiel)

Die Filterfunktion in Excel unterstützt diesen Prozess, indem Sie sich beispielsweise alle Produktmerkmale anzeigen lassen können, die den Vorteil der einfachen Bedienung haben oder zu Zeitersparnis führen.

4.4.2 Nutzenkategorien

Wie vorher beschrieben, teilen wir in unserem Modell den Nutzen in drei Kategorien ein:

- Kategorie I: messbar – Ersparnis, Zuwachs ...
- Kategorie II: kalkulierbar – Produktivitätszuwachs, Einsparung ...
- Kategorie III: entscheidbar – qualitativ, immateriell, strategisch ...

Die Methoden den Nutzen in der Kategorie I zu messen sind relativ einfach. Es geht um

- messen (z. B. niedrigerer Bedarf an Raum, Fläche, Energie, Zeit ...)
- zählen (z. B. Personen, Maschinendurchsatz, Umsatz, Kosten ...)
- wiegen (z. B. Material ...).

Der Nutzen der Kategorie II wird eher

- berechnet (z. B. höhere Produktivität ...)
- kalkuliert (z. B. mögliches Wachstum aufgrund höherer Kapazität ...)
- angenommen (z. B. höherer Bedarf/Absatz wegen Klimawandel ...).

In Kategorie III wird der Nutzen überwiegend geschätzt und angenommen. („Was ist es wohl den Kunden wert?“)

Während es in den Kategorien I und II in erster Linie um harte Fakten und Gewinnsteigerung geht, liegt der Nutzen der Kategorie III eher im Bereich der weichen Faktoren und Leistungssteigerung.

4.5 Modelle zur Nutzenbestimmung

4.5.1 Referenzmodell zur Nutzenbestimmung

Bei der Nutzenkalkulation empfiehlt es sich, spätestens in der Phase der Produktankündigung zunächst ein Referenzmodell mit allen Produktmerkmalen/Vorteilen, Nutzenaspekten, Kaufmotiven und Potenzialwert aufzubauen. Es hat dabei leicht 50 und mehr Positionen. Dieses Referenzmodell ist dann eine hervorragende Basis für die Gestaltung der inhaltlichen Aussagekraft der Werbematerialien in allen Medien sowie der Schulung der internen und externen Vertriebsmitarbeiter.

Damit ein qualifiziertes Referenzmodell entsteht, sollte ein Team aus F&E, Produktmanagement, Marketing und Vertrieb gebildet werden. Denn es geht darum, zwei Perspektiven einzunehmen: zum einen aus der Sicht des Unternehmens und zum anderen aus der (wichtigeren) Sicht des potenziellen Kunden im Vergleich mit der Konkurrenz.

Diese Arbeit erfordert umfassende Kenntnisse des Einsatzgebietes, der Anwendung, der zu verbessernden Verfahren, dem Kundenumfeld sowie den Herausforderungen, Problemen und Wünschen der potenziellen Kunden.

In der Praxis bzw. im Kundengespräch wird sich dann herausstellen, welche Nutzenaspekte besonders attraktiv sind und im Sinne der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz, den Mitbewerbern oder Marktbegleitern ausgebaut werden sollten.

Ein solches Referenzmodell kann sehr detailliert sein. Wenn beispielsweise ein kompletter Geschäftsprozess von manueller Bearbeitung auf Abwicklung mit einer IT-Anwendung umgestellt werden soll, geht es um die detaillierte Erfassung der Ist-Situation, des Mengengerüsts und der Übersetzung in konkreten Nutzen (messbar, kalkulierbar, entscheidbar).

Dabei muss das Referenzmodell glaubwürdig, realistisch und nachvollziehbar sein. Der professionelle Verkäufer wird schnell lernen und in der Lage sein, die im Kundengespräch gewonnenen Informationen in die für den Kunden wohl attraktivsten Nutzenaspekte zu übersetzen sowie mit Block und Bleistift nachvollziehbar zu skizzieren.

Sie merken, verkaufswirksame Nutzenargumentation erfordert das komplette Kompetenzspektrum:

- Methodenkompetenz: kundenorientiertes, verkäuferisches Vorgehen ...
- Fachkompetenz: Produkt- und Anwendungskenntnisse, betriebswirtschaftliches Verständnis ...
- Personale Kompetenz: Lernfähigkeit, Flexibilität, Vertrauenswürdigkeit ...
- Soziale Kompetenz: Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit ...

Aber es macht auch sehr viel mehr Spaß, im Verkaufsgespräch offensiv den Kundennutzen zu erläutern als defensiv den Preis zu rechtfertigen. Es ist eben alles auch eine Frage der inneren Einstellung. Das Layout Abb. 4.5 des Referenzmodells ist als Vorlage gedacht, um eine vollständige Abbildung des möglichen Kundennutzens zu erzeugen. Es erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und muss gegebenenfalls modifiziert werden. In der individuellen Verkaufssituation reicht es häufig aus, mit einer „abgemagerten“ Version zu arbeiten. Am besten eignet sich eine Tabellenkalkulation.

Abb. 4.5 zeigt die aus Platzgründen etwas modifizierte „abgemagerte“ Version und erhebt in den Nutzenaspekten natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

In diese Nutzentabelle können natürlich auch die im Kap. 4 und im Abschn. 4.5.1 genannten Nutzenaspekte und Mehrwertfaktoren Ihres Unternehmens integriert werden.

Aus der Zusammenfassung aller Nutzen- und Mehrwertaspekte lassen sich die Relevanz und der Potenzialwert sehr gut ablesen, interpretieren und diskutieren. Hierzu mehr im Kap. 9 Nutzenargumentation und Präsentation im Verkaufsprozess.

Da die Produktmerkmale und Vorteile allgemeingültig, der Nutzen, die Motive und der damit verbundene Potenzialwert jedoch individuell sind, legen Sie am besten das Profil und Mengengerüst eines Wunschkunden/Wunschprojektes zugrunde. Umso leichter fällt es dann den Verkäufern, das Referenzmodell später auf ihre jeweiligen Akquisitionsprojekte zu adaptieren.

Kommen wir nun zu der Bestimmung des Potenzialwertes. In der Kategorie I messbar ist dies einfach. Alles was an Menge produziert oder verkauft wird, hat einen Wert in Euro; ebenso gewonnene Neukunden, eingespartes Material, Personal usw. Es empfiehlt sich dabei zwischen Umsatz und Deckungsbeitrag zu

Pos.	Produkt- merkmale	Vorteile	Nutzen	Relevanz		Potenzialwert in Euro
				h	i	
1			direktmessbar(Ersparnis, Zuwachs)			
1.1			<u>Direkte Einsparung von Kosten für: Energie</u>			
1.2			Maschinen			
1.3			Material			
1.4			Personal			
1.5			Raum, Fläche			
1.6			Zeit			
1.7			Zinsen			
1.8			...			
1.9			<u>Erhöhung von: Absatz</u>			
1.10			Durchsatz			
1.11			Gewinn			
1.12			Managementkapazität			
1.13			Mitarbeiterkapazität			
1.14			DB aus zusätzlichen Neukunden			
1.15			DB aus Umsatzsteigerung (Bestand)			
1.16			...			
1.17						
1.18						
Übertrag Summe						

Abb. 4.5 Referenzmodell zur Nutzenkalkulation

Pos.	Produktmerkmale	Vorteile	Nutzen	Relevanz			Potenzialwert in Euro
				h	i	m	
2	kalkulierbar (Produktivitätszuwachs, Einsparung)						
2.1			Einsparung zukünftiger Kosten aus Wachstum und Veränderungen (Gesetze, Tarife ...) für: Energie				
2.2			Maschinen				
2.3			Material				
2.4			Personal				
2.5			Raum, Fläche				
2.6			Zeit				
2.7			...				
2.8							
2.9							
Übertrag Summe							
3	entscheidbar (qualitativ, immateriell, strategisch)						
3.1			Schwer fassbarer Nutzen aus Sekundärwirkung, qualitative, immaterielle Vorteile, höhere Leistungs- u. Wettbewerbsfähigkeit				
3.2			bessere Differenzierung zur Konkurrenz				
3.3			bessere Kundenlösungen				
3.4			bessere Planung				
3.5			effektivere Zusammenarbeit				
3.6			Entscheidungshilfe, Inspiration				
3.7			größere Wettbewerbsfähigkeit				
3.8			höhere Arbeitsqualität, Arbeitssicherheit				

Abb. 4.5 (Fortsetzung)

Pos.	Produkt-merkmale	Vorteile	Nutzen	Relevanz				Potenzialwert in Euro
				h	i	m	n	
3.9			höhere Auskunftsbereitschaft					
3.10			höhere Investitionssicherheit					
3.11			höhere Kundenzufriedenheit					
3.12			höhere Mitarbeiterzufriedenheit					
3.13			höhere Sicherheit					
3.14			Informationen mehr, schneller, genauer					
3.15			Innovation im Geschäftsmodell					
3.16			Innovation in den Geschäftsabläufen					
3.17			Innovation im Produkt					
3.18			Kompetenzerweiterung					
3.19			konkretes Pflichtenheft					
3.20			kürzere Lieferzeiten					
3.21			kundenorientierteres Verhalten					
3.22			neue Ideen von außen					
3.23			Nutzung der Erfahrung und des Know-hows des Lieferanten					
3.24			ökologische Zielerfüllung					
3.25			Orientierung für alle					
3.26			Reduzierung des Termindrucks					
3.27			schnellere Aktion, Reaktion					
3.28			schnellerer Auftragseingang					

Abb. 4.5 (Fortsetzung)

Pos.	Produkt-merkmale	Vorteile	Nutzen	Relevanz				Potenzialwert in Euro
				h	i	m	n	
3.29			Sicherheit für weitere Maßnahmen					
3.30			Stärkung des Wir-Gefüls					
3.31			SWOT-Analyse: Stärken ...					
3.32			technischer Nutzen des Produktes					
3.33			überzeugendere Positionierung					
3.34			verbesserte Abläufe, Betriebsführung					
3.35			verbesserte Kundenbeziehungen					
3.36			vertrieblicher Nutzen					
3.37			weniger/keine Beschwerden					
3.38			zusätzliche Motivation bei Mitarbeitern, Partnern					
3.39								
3.40								
3	entscheidbar			Summe				
2	kalkulierbar		Übertrag	Summe				
1	messbar		Übertrag	Summe				
					Gesamtsumme			

Abb. 4.5 (Fortsetzung)

unterscheiden. Der Deckungsbeitrag ist aussagekräftiger in Bezug auf den Gewinn bzw. die Investition.

Zeit ist bekanntlich nicht nur Leben, sondern auch Geld. Zeitgewinne und Zeitaufwände lassen sich einfach in Form der kompletten Arbeitskosten je Zeiteinheit in Geld ausdrücken und in die Nutzenkalkulation übernehmen.

4.5.2 Umwandlung weicher Erfolgsfaktoren in finanziellen Nutzen

Wie bereits erwähnt, haben wir es bei den Nutzenkriterien der Kategorie III überwiegend mit weichen Erfolgsfaktoren bzw. immateriellen oder qualitativen Aspekten zu tun. Diese lassen sich meistens auch in Zeitgewinn (z. B. schnellere Information) und/oder Euro (z. B. weniger Reklamationen) konkret berechnen.

Nur manchmal lässt sich der Potenzialwert nicht so ohne Weiteres bestimmen. Im Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Abb. 4.6) zeigen wir einen möglichen Kalkulationsansatz. Wenn die Fakten/Kriterien nicht zu Ihrer Situation passen, nehmen Sie einfach das Kalkulationsprinzip und passen die Methode auf Ihre Belange an. Ihrer Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

Beispiel: Mitarbeiterzufriedenheit

Weicher Faktor (entscheidbarer Nutzen): Mitarbeiterzufriedenheit (30 MA)		Potenzialwert (1 Jahr)				
wirkt sich aus auf		Euro	Minuten	Minuten-Faktor	Min.-Euro	Gesamt
Aspekt	Faktor					
1.	Produktivität Menge: 5 Aufträge	25.000 €	0	0,00 €	0 €	25.000 €
2.	Zeit: 25 MA*10 Min/Tag	0 €	55.000	1,34 €	73.700 €	73.700 €
3.	weniger Tratsch Zeit: s.2.	0 €	0	0,00 €	0 €	0 €
5.	mehr Engagement Zeit: 30 MA*5 M/T	0 €	33.000	1,34 €	44.220 €	44.220 €
7.	weniger Fehler Kosten: 5 MA*1 Fehler/Wo	45.000 €	0	0,00 €	0 €	45.000 €
8.	Zeit (25 MA*10 Min/Wo)	0 €	11.250	1,34 €	15.075 €	15.075 €
9.	mehr Ideen Kostenreduzierung	5.000 €	0	0,00 €	0 €	5.000 €
10.	Zettersparnis	0 €	1.000	1,34 €	1.340 €	1.340 €
11.	Umsatzsteigerung	10.000 €	0	0,00 €	0 €	10.000 €
		85.000 €	102.000		134.335 €	219.335 €

Abb. 4.6 Potenzialwertermittlung für weichen Faktor Mitarbeiterzufriedenheit

Um das Beispiel in Abb. 4.6 gleich zu untermauern: Gemäß dem jährlich von GALLUP veröffentlichten Engagement Index verliert ein Unternehmen mit 100 Beschäftigten aufgrund von emotional gering (ca. 70 %) bzw. nicht (15 %) ans Unternehmen gebundenen Mitarbeitern ca. 150.000 EUR pro Jahr. Die wesentlichen Faktoren sind dabei Fehlzeiten und Fluktuation. Bei einer angenommenen Rendite von fünf Prozent, müssten dafür drei Mio. Euro Umsatz generiert werden! Und aus eigener Erfahrung wissen wir alle: Zufriedene Mitarbeiter leisten mehr.

Für alle Aspekte, bei denen es um einen „gefühlten“ Nutzen (z. B. höhere Auskunftsreichweite, mehr Sicherheit) geht, bietet sich natürlich auch die simple Frage an „Was wäre es Ihnen denn wert, wenn sich Z von X nach Y verbessert?“

Sollten Sie vor den teilweise hohen Nutzen- bzw. Potenzialwerten „erschrecken“, ist dies ein gutes Zeichen. Sie haben damit viel Potenzial, sich und Ihren Vertrieb mit Selbstbewusstsein über den Nutzen und Wert Ihrer Leistung bzw. Ihres Angebotes aufzuladen. Und es sollte ein Anreiz sein, das Gespräch beim Kunden über den Nutzen offensiv zu führen und zu professionalisieren. Die Werte in den Beispielen stammen übrigens alle aus der Praxis.

4.5.3 Wertvergleichsmethode

Die Wertvergleichsmethode ist ein anderes Verfahren den entscheidbaren bzw. qualitativen Nutzen in Euro zu berechnen. Basis ist dabei der direkt messbare und kalkulierbare Nutzen. Die fünf Arbeitsschritte sind in Abb. 4.7 dargestellt. Die Abbildung zeigt als Beispiel eine Weiterbildungsmaßnahme. Um die qualitativen Kriterien bewerten zu können, haben wir zunächst drei quantitative und zwei qualitative Kriterien identifiziert, anhand derer der Wertevergleich durchgeführt und der Nutzen errechnet werden kann.

4.5.4 Die automatisierte Nutzenkalkulation

Wenn Sie für Ihr Musterprodukt ein Referenzmodell (Nutzenargumentation und -kalkulation) nach der bisher beschriebenen Methode aufgebaut haben, sollten Sie den nächsten Schritt zur „automatisierten“ Nutzenkalkulation machen.

Die automatisierte Nutzenkalkulation macht vor allem dann Sinn, wenn es sich um komplexere, vernetzte Strukturen (z. B. Geschäftsprozesse) handelt oder schnell anhand weniger Eingangsdaten ein Nutzen-Potenzialwert als Gesprächsgrundlage oder Anreiz generiert werden soll.

1. Nutzen durch Umsatzsteigerungen / Neukunden / höhere Angebots-Umwandlungsrate		75.000 €		
2. Auflisten der quantitativen Kriterien		4. Bewertung der Nutzenelemente		
		niedrig	mittel	hoch
		1	2	3
				4
				5
Umsatzsteigerung		x		
Neukunden			x	
Höhere Angebots-Umwandlungsrate				
3. Auflisten der qualitativen Kriterien				
Höherer Zielerreichungsgrad		x		
Überzeugenderes Auftreten		x		
5. Ermitteln der Werte der qualitativen Nutzenelemente Durchschnittsbewertung der quantitativen Kriterien $9/3 = 3$, der qualitativen Kriterien $4/2 = 2$				
Zugeordneter Wert der quantitativen Nutzenelemente: 75.000 € qualitativen Nutzenelemente (2/3 von 75.000): 50.000 €				
Gesamtnutzen:				125.000 €

Abb. 4.7 Beispielkalkulation für qualitativen Nutzen. (Quelle: In Anlehnung an Nagel 1994)

Unsere Empfehlung war, Excel als Werkzeug zu verwenden, weil damit mehr oder weniger jeder umgehen und schnell zur Umsetzung kommen kann. Selbstverständlich können Sie auch eine Nutzenkalkulation mit anderen Instrumenten erstellen bzw. programmieren. Die automatisierte Nutzenkalkulation besteht aus

1. der Erfassung des Mengengerüsts,
2. der Kalkulation des Nutzens,
3. der Präsentation des Ergebnisses.

- Das **Mengengerüst** enthält alle für die Nutzenberechnung erforderlichen und in Zahlen (Menge, Zeit, Prozent, Währung, Gewicht, Maße usw.) darstellbaren Faktoren. Auf jeden Fall sollten Sie auch den Betrachtungszeitraum (in der Regel nicht unter zwölf Monate, meist drei, selten fünf Jahre) für die Amortisation abfragen. Üblicherweise wird das Mengengerüst per Datenerfassungsblatt oder Dateneingabemaske aufgenommen.

- Alle relevanten **Nutzenaspekte** werden mit Berechnungsformeln für den Potenzialwert hinterlegt und mit den Feldern des Mengengerüsts verknüpft. Der Verkäufer sollte jederzeit in der Lage sein, dem Kunden den Rechenweg prinzipiell zu erläutern. Besser ist es jedoch, wenn die Berechnung mit gesundem Menschenverstand anhand des Mengengerüsts vom potenziellen Kunden nachvollzogen werden kann.
- Es empfiehlt sich das **Ergebnis der Nutzenkalkulation** möglichst in Form einer Grafik (z. B. vorher/nachher; Gegenüberstellung Investition/Nutzen) oder plakativen Zahlen (z. B. Einspareffekt, Amortisation, Break-even) einprägsam darzustellen.

Eine automatisierte Nutzenkalkulation ist besonders als „Türöffner“ oder „Köder“ geeignet, also um schnell qualifizierte Fakten auf den Gesprächstisch zu legen.

Dies kann online auf Ihrer Homepage oder im direkten Gespräch mit einem potenziellen Kunden geschehen.

Je weniger Daten (drei bis fünf) hierfür erfasst werden müssen, desto besser. Damit Ihnen das gelingt, brauchen Sie mindestens zehn echte, geprüfte und typische Referenzbeispiele, aus denen Sie Standardfaktoren (Erfahrungswerte) ableiten und in die Berechnungsformeln fest einsetzen. Manchmal macht es auch Sinn, für verschiedene Einsatzszenarien/Branchen ein Referenzmodell bzw. automatisierte Nutzenkalkulation zu erstellen.

In der „hohen Schule“ der automatisierten Nutzenkalkulation sind Sie angekommen, wenn Sie neben dem möglichen Nutzen auch die voraussichtliche Investition gegenüberstellen und den Amortisationszeitpunkt sowie den ROI im Betrachtungszeitraum nennen können.

4.6 Der Nutzennachweis für externe Begleitung

In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns mit dem Nutzennachweis in Entwicklungsprozessen. Dies ist deswegen ein wichtiges Thema, weil die meisten Menschen immer möglichst sofort das Ergebnis einer Maßnahme, eines Kaufs oder einer Investition sehen möchten – mindestens jedoch schnell sicher sein wollen, dass es sich lohnt, Geld auszugeben.

In einem Entwicklungsprozess – z. B. Beratung, Weiterbildung – kann das Leistungsversprechen in Form eines zu erreichen Ergebnisses, anders als beim Kauf eines Produktes, erst nach Ablauf eines Prozesses, bestehend aus mehreren abgestuften Phasen, Maßnahmen und Personen eingelöst werden. Hier kann der Nutzennachweis als Methode bereits in der Akquisitionsphase wertvolle Dienste

leisten und erst recht nach Ablauf des Prozesses, wenn es darum geht, den Nutzen der Investition zu belegen. Auf den folgenden Seiten erläutern wir das Prinzip der Nutzennachweismethode am Beispiel externer Begleitung, wie Beratung, Coaching, Training und Interimsmanagement. Zunächst geht es um ein gemeinsames Verständnis über die Kernaufgabe verschiedener Berufsbilder bzw. Rollen, in denen sich externe Begleiter befinden.

4.6.1 Die Auftragsklärung

Berater werden immer dann geholt, wenn man selbst nicht mehr weiter weiß, das Know-how, die Kapazität oder die Zeit fehlt. Meistens werden bei der Auftragsvergabe nur die Symptome (sinkende Nachfrage, Preisverfall, zunehmender Wettbewerb usw.) der zu verbessernden Ausgangslage beschrieben und die damit verbundenen Ziele, Wünsche sowie Hoffnungen besprochen (z. B. die profitable Steigerung des Umsatzes oder der Turnaround vom Verlust zum Gewinn).

Erfahrungsgemäß gehen Menschen Probleme überwiegend frontal auf der Ebene wahrgenommener Symptome an. Symptome sind jedoch nur die Wirkung von Ursachen und Gründen, die tiefer liegen. Jedes Unternehmensproblem lässt sich letztendlich als Ergebnis auf das Bewusstsein, Denken und Handeln der Unternehmensführung und der Belegschaft zurückführen.

Nehmen wir beispielsweise als Symptom die sinkende Nachfrage nach unseren Produkten. Dann liegt es sicher nicht am fehlenden Fleiß und der Kompetenz des Vertriebs. Bonusprogramme und Mailingaktionen wären dann auch nicht die wirkungsvollste Maßnahme, wenn als Ursache das Angebot für den Kunden einfach nicht mehr attraktiv ist (weil z. B. die Technik veraltet oder zu teuer ist) und die Gründe hierfür mangelndes Innovationsbewusstsein, fehlendes Engagement und fehlendes Geld sind. Im Geschäft geht es um die Unternehmerformel und den Zusammenhang von Vertrieb und Betrieb, von Flexibilität und Kundennutzen, von Effizienz und Effektivität sowie weiteren Erfolgsfaktoren. In der Matrix in Abb. 4.8 können Sie eine Positionsbestimmung vornehmen und diese als Startzenario im Beratungsprojekt verwenden.

► Unternehmerformel: $\text{Umsatz} - \text{Kosten} = \text{Gewinn}$

Um sich im folgenden Beispiel von der Startposition 4/3 zur Zielposition 7/7 zu entwickeln, sind viele Maßnahmen notwendig, die die Vertriebsstärke und die Leistung des Betriebes verbessern. Jede dieser Einzelmaßnahmen kann im Hinblick auf den jeweils erzielten Fortschritt in einer Nutzenkalkulation bewertet werden. Dazu kommen wir später.

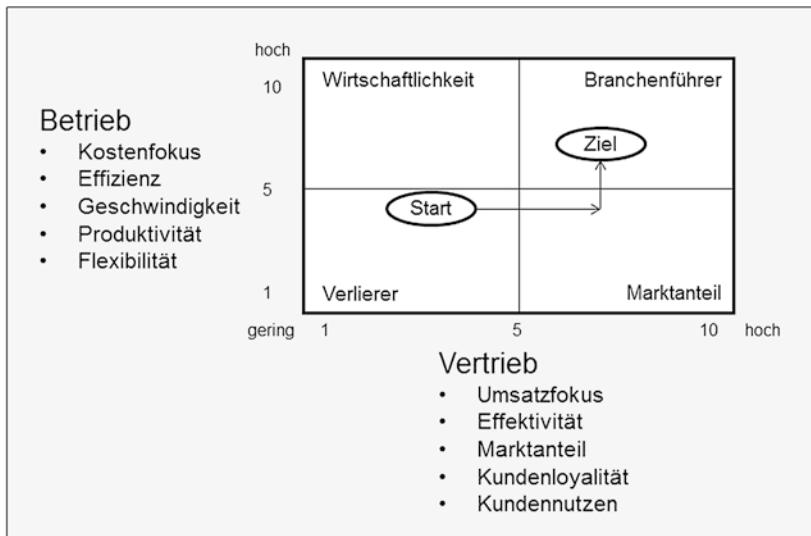


Abb. 4.8 Wettbewerbspositionsentwicklung

Zunächst gilt es mit den Entscheidern eine qualifizierte Auftragsklärung (s. Abb. 4.9) durchzuführen. Qualifiziert heißt in diesem Fall, auch Kriterien zu besprechen, an denen der Erfolg der Maßnahme (Beratung, Coaching, Training usw.) zu erkennen ist.

Häufig tun sich Auftraggeber mit der Definition schwer, was genau erreicht werden soll. Professionelle Berater, Trainer usw. setzen genau hier an, um den Erfolg ihres Engagements später dem Auftraggeber bewusst und transparent machen zu können. Allein eine saubere Auftrags- und Zielklärung zeigt die professionelle Vorgehensweise und bietet dem Kunden Nutzen hinsichtlich des Vertrauensaufbaus mit dem Berater und Klarheit über seine anstehenden Ziele und relevanten Messkriterien zur Zielüberprüfung.

Prinzipiell unterscheiden wir harte und weiche Erfolgsfaktoren (vgl. Tab. 4.5).

Auf Basis messbarer Kriterien, wie sie beispielhaft in Tab. 4.6 und 4.7 gelistet sind, kann die Maßnahmenwirkung geprüft und der sich daraus ergebende Nutzen in Beziehung zur Investition gesetzt werden.

Im Erstgespräch möchte sich der potenzielle Klient/Kunde ein Bild davon machen, ob der Berater, Trainer usw. die zur Aufgabe und dem Unternehmen passende Person ist. Er möchte ein Gefühl dafür bekommen, ob die Arbeitsweise



Abb. 4.9 Themen der Auftragsklärung

Tab. 4.5 Harte und weiche Erfolgsfaktoren

Hart	Weich
Absatz	Verhalten
Umsatz	(soziale Kompetenz)
Kosten	Kommunikation
Rendite	(personale Kompetenz)
Zeit	Wissen und Können
Qualität	(Fach- und Methodenkompetenz)
Produktivität	Kunden-/Mitarbeiterzufriedenheit

und Methoden vertrauenserweckend sind, um das Ziel zu erreichen – sich also bewusst zu werden, ob sich die Investition für die Maßnahme mit dem Berater, Trainer, Lösungsanbieter usw. lohnt.

Die potenziellen Auftragnehmer (Berater, Trainer usw.) müssen ihrerseits klären, wie die Interessenlage beim Gesprächspartner ist. Es geht um dessen Anliegen, die Rolle, Verantwortung und Nutzenerwartung. Sie müssen effektiv

Tab. 4.6 Harte Messkriterien

Kosten	Qualität
Betriebskosten	Abweichungen vom Standard
Budgetabweichungen	Anpassungen im Warenbestand
Fixkosten	Ausschuss
Forderungsausfall	Fehlproduktion
Gemeinkosten	Fehlerhäufigkeiten
Stückkosten	Nacharbeiten
Unfallkosten	Materialknappheit
Variable Kosten	Produktmisserfolge
Vertriebsausgaben	Rate korrekt erledigter Aufgaben
Zahl der Kostenreduktionen	Zahl von Unfällen
Zeit	Produktivität
Arbeitsstillstand	Arbeitsrückstand
Bericht über Verzögerungen	Aussendungen
Effektivität	Bearbeitete Anwendungen
Fehlzeiten	Bearbeitete Formen
Krankentage	Besuchte Patienten
Planungszeiten	Erstellte Rechnungen
Reparaturzeit	Fahrgäste je Fahrzeugkilometer
Rüstzeiten	Genehmigte Darlehen
Termingerechte Aussendungen	Gesamtmenge Artikel
Überstunden	Produzierte Einheiten
Verarbeitungszeit	Pro-Kopf-Umsatz
Zeiten für Meetings	Tonnen-Kilometer je Lkw
Zykluszeit	Umsatz je qm Verkaufsfläche
Zeit für Beantwortung von Anfragen	Verkaufte Artikel
	Warenumschlag

erkennen, welcher Handlungsdruck besteht, welche zeitlichen und finanziellen Vorstellungen der potenzielle Kunde hat und welche Rolle der Gesprächspartner in der Entscheidung spielt. Sehr gut gelingt dies anhand der sogenannten BANNT-Kriterien:

- Budget für die Maßnahme
- Autorität des Gesprächspartners hinsichtlich der Auftragsvergabe
- Notwendigkeit und erwarteter Nutzen der Maßnahme
- Termin des Starts der Maßnahme

Tab. 4.7 Weiche Messkriterien (Beispiele)

Initiative Anz. Verbesserungsvorschläge Erfolgreiche Projektrealisierung Umsetzung neuer Ideen Zahl von implementierten Vorschlägen	Kundenzufriedenheit Anzahl zufriedener Kunden Anzahl Kundenbeschwerden Kundenloyalität Kundenzufriedenheitsindex
Arbeitsklima Anzahl von Diskriminierungen Beschwerdeanzahl Beschwerden der Mitarbeiter Fluktuation Konflikte Zufriedenheit am Arbeitsplatz Effektivere Zusammenarbeit	Arbeitsgewohnheiten Anwesenheitsrate Anzahl der Krankenbesuche Anzahl von Erste-Hilfe-Behandlungen Arbeitstempo Übermäßige Arbeitsunterbrechungen Übertretungen der Sicherheitsbestimmungen
Einstellung zur Arbeit Erfüllung der Arbeitsverpflichtungen Mitarbeiterloyalität Organisatorisches Engagement Zufriedenheit mit der Arbeit Zuversicht in die Zukunft Arbeitsmoral	Entwicklung, Förderung Anträge zum Arbeitsplatzwechsel Anzahl an Beförderungen Anzahl der Teilnahme an Trainingsprogrammen Anzahl von Einkommensanstiegen Leistungsbeurteilungen Zunahme der Arbeitseffektivität
Geschäftsprozesse Verbesserte Anläufe Höhere Sicherheit Mehr, schnellere, genauere Information Größere Auskunftsbereitschaft Bessere Planung Schnellere Reaktion	Unternehmensposition Besseres Image Günstigere Positionierung Ökologische Zielerfüllung Höhere Lieferbereitschaft Größere Anpassungsfähigkeit Höhere Attraktivität

4.6.2 Vom Erstkontakt zum Nutzennachweis

Es lohnt sich für alle Lösungs-, Produkt-, Dienstleistungsanbieter, Projektverantwortliche, Berater, Trainer etc., jede geeignete Gelegenheit zu nutzen, die Ausgangssituation anhand von Erfolgskriterien zu bestimmen und während des Prozesses sowie bei Ende der Maßnahme, die Veränderung zu messen und/oder zu bewerten. Wie bereits erwähnt, unterscheiden wir harte Kriterien (messbar, kalkulierbar) und weiche Kriterien (wahrnehmbar, fühlbar, beobachtbar und entscheidbar).

Fast jedes Erfolgssteigerungsprojekt, und das sind in der Regel alle Beratungs- und Weiterbildungsprojekte, erfordert von den relevanten Personen auf der Auftraggeberseite Verhaltensänderungen. In einem Beratungs- oder Trainingsprozess liegt das Saatkorn einer Verhaltensänderung zunächst im Bewusstsein über die Ausgangs- und die angestrebte Zielsituation sowie die bisherige Handlungsweise.

Erst wenn dieser Bewusstseinsprozess intensiv durchlaufen ist, besteht eine Chance auf Änderung im Denken, Reden und Handeln. Diese Veränderungen können beobachtet werden, weit bevor sie sich als harte Erfolgsfaktoren in den Ergebnissen widerspiegeln.

Beispiele von Verhaltensänderungen:

- **beobachtbar**
 - Mitarbeiter ist pünktlich
 - Führungskräfte delegieren
 - mehr Eigeninitiative zur Problemlösung
- **wahrnehmbar**
 - bessere Stimmung
 - freundlichere Gesichter
 - gestiegenes Interesse
- **fühlbar**
 - weniger Stress
 - Entspannung und Entkrampfung
 - weniger Druck
- **entscheidbar**
 - wir machen weiter
 - wir intensivieren unser Vorgehen
 - wir kooperieren
- **messbar**
 - Fehlzeiten gehen zurück
 - Verbesserungsvorschläge nehmen zu
 - Überstunden steigen

Aus den Verhaltensänderungen entsteht bei allen Beteiligten ein Gefühl des zunehmenden Vertrauens in die Wirksamkeit der Maßnahme sowie der Erleichterung, die Ziele erreichen zu können. Zugleich steigt damit auch die Sicherheit, das Geld für die Maßnahme und den Berater, Trainer etc. gut angelegt zu haben. Mit anderen Worten, die Investitionsbereitschaft des Klienten/Kunden wird gefördert.

4.6.3 Das Vorgehen in vier Meilensteinen

Meilenstein 1: Das Erstgespräch

Hier wird das Anliegen des potenziellen Kunden/Klienten besprochen. Es bietet die Chance, den Status der Ausgangssituation zu quantifizieren (s. Abschn. 4.2).

1. „Herr Kunde, was sollten wir heute im Gespräch erreichen, sodass Sie nach ca. einer Stunde sagen: ‚Es hat sich gelohnt‘ oder ‚das war gut investierte Zeit‘?“
Ziel: Dem Kunden ein gutes Gefühl vermitteln, dass wir etwas für ihn erreichen wollen.
2. Welche drei Kriterien sind für Sie für die Auswahl eines Anbieters entscheidend?
Ziel: Analyse der relevanten Punkte für die Angebotserstellung und die folgende Nutzenargumentation.
3. Gibt es ein K.-o.-Kriterium bzw. etwas, was auf keinen Fall passieren darf?
Ziel: K.-o.-Kriterium kennen und ihm im Folgenden Sicherheit vermitteln.
4. Wie ist die aktuelle Situation und welche Probleme/Herausforderungen/Ziele/
Engpässe gibt es derzeit?
Ziel: Situationsanalyse.
5. Was wurde bisher zum Thema XY unternommen?
Ziel: Erste grobe Übersicht erhalten, die im nächsten Gespräch detailliert besprochen wird. Möglichkeit, Themen aufzunehmen und im Anschlussgespräch zu zeigen, dass man sich die Themen gemerkt hat (Interesse demonstrieren).

Meilenstein 2: Der Start der Zusammenarbeit

Zu Beginn des Projektes werden mit den Teilnehmern des Auftraggebers folgende Fragen noch einmal geklärt:

1. Was ist Ihr Ziel in der Zusammenarbeit?
Ziel: Gemeinsames Verständnis für die Aufgabe.
2. Welche Erwartungen haben Sie an das Ergebnis?
Ziel: Klärung der Erwartungshaltung.
3. Was ist dann anders?
Ziel: Welchen Sollzustand wünscht sich der Auftraggeber.
4. Die bisherigen Problem-Lösungsversuche und Ergebnisse
Ziel: Bewusst machen der bisherigen Fehlversuche (Detailklärung).
5. Wünsche anstelle des Hauptproblems
Ziel: Hauptproblem in einen Wunsch umformulieren – Wünsche zu erfüllen ist positiv/hat Sog, Probleme zu lösen bedeutet Druck.
6. Was können Sie sich nicht vorstellen mit ganzheitlicher, vernetzter Unternehmensführung zu erreichen?
Ziel: Erkennen der gedanklichen Grenzen hinsichtlich der Zielerreichbarkeit.

Damit sorgen wir noch einmal für Klarheit über den Projektauftrag und bestimmen mit dem Auftraggeber die Ausgangssituation.

Meilenstein 3: Abschluss der Hauptphase (Verabschiedung Maßnahmenplan)

Zu diesem Zeitpunkt lässt sich auf der Basis der Anforderungen/Aussagen von Meilenstein 1 prüfen, inwieweit eine gefühlte, beobachtete oder messbare Veränderung gegenüber der Ausgangssituation stattgefunden hat.

Meilenstein 4: Ein Jahr nach Projektende

Jetzt lassen sich alle messbaren, kalkulierbaren, entscheidbaren und qualitativen Nutzenaussagen sehr konkret mit der nachhaltigen Veränderung der definierten harten und weichen Faktoren belegen.

In dem folgenden Beispiel (Branche: IT Handel & Dienstleistungen, mehrere Geschäftsstellen) können Sie nachvollziehen, wie sich vom Erstkontakt über den Projektstart zum Projektabschluss und ein Jahr danach der Nutzen eines Beratungsprojektes darstellen und für die Akquisition von Folgegeschäft bzw. Neukunden verwenden lässt.

Beispiel**Meilenstein 1: Das Erstgespräch**

Der Klient wünscht Unterstützung bei

- der Analyse der Wettbewerbsfähigkeit und Identifikation von Leistungs- und Verbesserungspotenzialen.

Bedeutung: 10, Status: 4

- der Positionierung der Regional-Geschäftsstelle auf lukrative und Erfolg versprechende Leistungsfelder.

Bedeutung: 10, Status: 5

- der Identifikation von Alleinstellungsmerkmalen und Formulierung eines Elevator Pitch.

Bedeutung: 10, Status: 4

- der Entwicklung des Teamverständnisses und der Zusammenarbeit.

Bedeutung: 10, Status: 3

* 10 = sehr hoch/gut, 1 = sehr niedrig

Meilenstein 2: Der Start der Zusammenarbeit

Nr.	Thema	Start*
Was ist Ihr Ziel in der Zusammenarbeit?		
1.	Geschäftsstelle erfolgreicher machen u. Ziele erreichen	3
2.	Bewusst machen unserer Stärken und die geschäftsrelevanten Schwächen abbauen	4

Nr.	Thema	Start*
Was ist Ihr Ziel in der Zusammenarbeit?		
3.	Optimierung von Teaming/Kommunikation innerhalb der GS und innerhalb des Unternehmens (Presales)	3
3.	Effektivität und Effizienz unserer Prozesse steigern (Angebotsprozess, Musterangebote, Dokumentationen, Vorgehensweisen, Lösungen, Qualitätssicherung, Projektleitung)	5
5.	Die USPs rausarbeiten und von allen Mitarbeitern präsentierbar machen	4
6.	Definition der für die GS relevanten Zielsegmente	5
7.	Das Unternehmen in der Region wahrnehmbar machen	5
8.	Generierung von neuem Geschäft bei Großkunden und Mittelstand	5
9.	Generierung von Geschäft in unseren Zielsegmenten	4
10.	Aggressivität/Bissigkeit am Markt und gegenüber dem Hauptlieferanten zeigen	4
11.	Die Akzeptanz, Wahrnehmbarkeit durch und die Zusammenarbeit mit dem Hauptlieferanten erfolgreicher gestalten (Pull-Effekt bei Hauptlieferant erzeugen)	4
12.	Im Servicebereich eine ausreichende Kapazität notwendiger Skills vorzuhalten und diese auszulasten	8
13.	Qualität des Vertriebs für das Lösungsgeschäft verbessern (Fähigkeiten)	5
14.	Herstellen einer höheren Unternehmensidentifikation (Corporate Identity) der GS und des Unternehmens	5
15.	Unseren Marktanteil so anzupassen, dass er dem Unternehmen insgesamt entspricht	5
Welche Erwartungen haben Sie an das Ergebnis?		
16.	Für möglichst die ersten fünf Punkte (Prioritäten) die wahren Ursachen herausfinden und einen realistischen Maßnahmenplan erstellen	5
17.	Den Maßnahmenplan in Aktionen, Verantwortlichkeiten und Termine überführen	5
Woran können Sie erkennen, dass das Ziel erreicht ist?		
18.	Wir haben ein gemeinsames und dokumentiertes Verständnis über die Ursachen, Gründe und anderen Aspekte unserer Geschäftssituation	5
19.	Wir haben einen gemeinsam vereinbarten Maßnahmenplan erstellt und Teilziele formuliert.	3
Was ist dann anders?		
20.	Wir haben ein gemeinsames Verständnis.	3

Nr.	Thema	Start*
Was ist Ihr Ziel in der Zusammenarbeit?		
21.	Wir können zielgerichteter vorgehen und am gemeinsamen Strang, mit Kraft in die gleiche Richtung ziehen	3
Die bisherigen Problem-Lösungsversuche und Ergebnisse		
22.	Bisher nur an den Symptomen herumgedoktert: Wir hatten bisher meist Glück, dass ein großer Auftrag gekommen ist. Die Situation hat sich verschlimmert	3
23.	Die Weichenstellung auf Wachstum (zusätzlicher Standort, Unternehmenszukauf, Personaleinstellung) hat bisher noch nicht zu den gewünschten Kundenerfolgen geführt. Die Kosten sind gestiegen	3
Wünsche anstelle des Hauptproblems		
24.	Wir wollen für die Geschäftsstelle, ausgehend von unseren vorhandenen Fähigkeiten, wichtige Alleinstellungsmerkmale für unsere Kunden und Partner formulieren,	4
25.	unsere Arbeitsabläufe so gestalten, dass sie unser Geschäft optimal unterstützen,	4
26.	wirksame Presales-Kompetenz und Kapazität verfügbar machen,	6
27.	unsere Pipeline signifikant ausbauen und konstant mit qualifizierten, hochwertigen Leads füllen sowie	4
28.	unsere Verkaufs- und Fachkompetenz im Vertrieb permanent steigern und schlagkräftig einsetzen, um unsere Ziele zu erreichen	5
Was können Sie sich nicht vorstellen mit ganzheitlicher, vernetzter Unternehmensführung zu erreichen?		
29.	Wir können alles erreichen	6
Summe		128
Durchschnittswert zu Beginn der Maßnahme (128/29)		4,4

Meilenstein 3: Abschluss der Hauptphase (Verabschiedung Maßnahmenplan)

In dem dargestellten Projekt fand die Bewertung des Meilensteins 3 nach dem fünften Workshop-Tag und zwei Monate nach Projektstart statt. Vorausgegangen war eine detaillierte Fragebogenumfrage, an der alle (knapp 40) Mitarbeiter teilgenommen hatten. Die Auswertung ergab eine detaillierte und profunde Wettbewerbsfähigkeitsanalyse. Die Ergebnisse wurden in den Workshops zwischen Meilenstein 2 und 3 bearbeitet.

Bei Meilenstein 3 ist es sehr wichtig, die Frage nach dem Zwischenstatus ungestützt durchzuführen. Das heißt, die Befragten sehen nicht die Bewertung bei Start des Projektes (Meilenstein 2).

Nr.	Thema	Zwischenstatus	Verbesserung
Was ist Ihr Ziel in der Zusammenarbeit?			
1.	Geschäftsstelle erfolgreicher machen u. Ziele erreichen	8	5
2.	Bewusst machen unserer Stärken und die geschäftsrelevanten Schwächen abbauen	8	4
3.	Optimierung von Teaming/Kommunikation innerhalb der GS und innerhalb des Unternehmens (Presales)	6	3
4.	Effektivität und Effizienz unserer Prozesse steigern (Angebotsprozess, Musterangebote, Dokumentationen, Vorgehensweisen, Lösungen, Qualitätssicherung, Projektleitung)	6	1
5.	Die USPs rausarbeiten und von allen Mitarbeitern präsentierbar machen	7	3
6.	Definition der für die GS relevanten Zielsegmente	8	3
7.	Das Unternehmen in der Region wahrnehmbarer machen	7	2
8.	Generierung von neuem Geschäft bei Großkunden und Mittelstand	7	2
9.	Generierung von Geschäft in unseren Zielsegmenten	7	3
10.	Aggressivität/Bissigkeit am Markt und gegenüber dem Hauptlieferanten zeigen	7	3
11.	Die Akzeptanz, Wahrnehmbarkeit durch und die Zusammenarbeit mit dem Hauptlieferanten erfolgreicher gestalten (Pull-Effekt bei Hauptlieferant erzeugen)	7	3
12.	Im Servicebereich eine ausreichende Kapazität notwendiger Skills vorzuhalten und diese auszulasten	7	-1
13.	Qualität des Vertriebs für das Lösungsgeschäft verbessern (Fähigkeiten)	7	2

Nr.	Thema	Zwischenstatus	Verbesserung
Was ist Ihr Ziel in der Zusammenarbeit?			
14.	Herstellen einer höheren Unternehmensidentifikation (Corporate Identity) der GS und des Unternehmens	6	1
15.	Unseren Marktanteil so anzupassen, dass er dem Unternehmen insgesamt entspricht	6	1
Welche Erwartungen haben Sie an das Ergebnis?			
16.	Für möglichst die ersten fünf Punkte (Prioritäten) die wahren Ursachen herausfinden und einen realistischen Maßnahmenplan erstellen	7	2
17.	Den Maßnahmenplan in Aktionen, Verantwortlichkeiten und Termine überführen	6	1
Woran können Sie erkennen, dass das Ziel erreicht ist?			
18.	Wir haben ein gemeinsames und dokumentiertes Verständnis über die Ursachen, Gründe und anderen Aspekte unserer Geschäftssituation.	9	4
19.	Wir haben einen gemeinsam vereinbarten Maßnahmenplan erstellt und Teilziele formuliert.	7	4
Was ist dann anders?			
20.	Wir haben ein gemeinsames Verständnis	9	6
21.	Wir können zielgerichtet vorgehen und am gemeinsamen Strang, mit Kraft in die gleiche Richtung ziehen	8	5
Die bisherigen Problem-Lösungsversuche und Ergebnisse			
22.	Bisher nur an den Symptomen herumgedoktert: Wir hatten bisher meist Glück, dass ein großer Auftrag gekommen ist. Die Situation hat sich verschlimmert	8	5
23.	Die Weichenstellung auf Wachstum (zusätzlicher Standort, Unternehmenszukauf, Personaleinstellung) hat bisher noch nicht zu den gewünschten Kundenerfolgen geführt. Die Kosten sind gestiegen	8	5
Wünsche anstelle des Hauptproblems			
24.	Wir wollen für die Geschäftsstelle, ausgehend von unseren vorhandenen Fähigkeiten, wichtige Alleinstellungsmerkmale für unsere Kunden und Partner formulieren,	9	5

Nr.	Thema	Zwischenstatus	Verbesserung
Was ist Ihr Ziel in der Zusammenarbeit?			
25.	unsere Arbeitsabläufe so gestalten, dass sie unser Geschäft optimal unterstützen,	6	2
26.	wirksame Presales-Kompetenz und Kapazität verfügbar machen,	7	1
27.	unsere Pipeline signifikant ausbauen und konstant mit qualifizierten, hochwertigen Leads füllen sowie	7	3
28.	unsere Verkaufs- und Fachkompetenz im Vertrieb permanent steigern und schlagkräftig einsetzen, um unsere Ziele zu erreichen	7	2
Was können Sie sich nicht vorstellen mit ganzheitlicher, vernetzter Unternehmensführung zu erreichen?			
29.	Wir können alles erreichen	9	3
Summe		211	83
Durchschnittswert zu Beginn der Maßnahme		4,4	
Durchschnittswert nach Maßnahmen-Verabschiedung (211/29)		7,3	+2,9 +65 %

Anmerkung: Der Zuwachs von 2,9 Punkten (4,4 → 7,3) bzw. 65 % (2,9/4,4) auf der Skala von 1 bis 10 wird mit dem ganzheitlichen Beratungsansatz bei fast allen Projekten – unabhängig von Umfang und Komplexität – ohne „Klimmzüge“ erreicht. Obwohl dieser vom Klienten bezifferte Zuwachs zu diesem Zeitpunkt zunächst nur ein gefühlter Wert ist, denn die Maßnahmen müssen ja erst noch umgesetzt werden, lässt sich Folgendes sagen:

- Er bestätigt, dass das Vorgehen des Beraters (u. a. einbeziehen aller Hierarchieebenen und Schlüsselmitarbeiter) sowie die erarbeiteten Maßnahmen beim Klienten zu einem hohen Vertrauenszuwachs führten.
- Die Motivation und Lust, die erarbeiteten Maßnahmen umzusetzen, steigt enorm.
- Die Klienten sind regelmäßig von dieser hohen „Energiezufuhr“ durch den Berater positiv überrascht.

Meilenstein 4: Ein Jahr nach Projektende

Fast auf den Tag genau nach einem Jahr bezifferte der Kunde den Nutzen wie folgt:

- „Durch die Wettbewerbsanalyse und Arbeit an den Schwachpunkten haben wir inzwischen einen geldwerten Nutzen i. H. von rund 400.000 EUR erzielt.
- Aufgrund der neuen Produktbeschreibungen und Argumentationslinien konnten wir den Deckungsbeitrag aus Umsatzsteigerung um 75.000 EUR erhöhen.
- Nebenbei erledigen wir einige Arbeiten in kürzerer Zeit. Den Zeitgewinn beziffern wir mit etwa 16 Tagen.
- Durch die Einbeziehung aller Mitarbeiter in das Projekt und die intensive Kommunikation verbesserten sich auch die Zusammenarbeit und Motivation innerhalb des Teams signifikant.
- Wir orientieren uns weniger am Mitbewerb, sondern gehen auf Basis unserer Stärken einen eigenen Weg.
- Unser Denken orientiert sich deutlicher am Kundennutzen und hat dadurch automatisch zu mehr Erfolg bei den Kunden geführt.“

Beispiele dieser Art gibt es viele. Sie belegen die in diesem Buch bereits mehrfach getätigte Aussage:

- „Beratung und Training kosten nichts. Unterm Strich verdient das Unternehmen durch verbesserte Leistungen in Form von Geld, Zeit, Menge und Qualität. Voraussetzung ist jedoch immer die qualifizierte Umsetzung verabredeter Maßnahmen. Hier haben Unternehmen häufig Schwierigkeiten.“

Fassen wir zusammen

Erfolgskontrolle und Wirkungsnachweise sind Schlüssel und Motivatoren für Investitionen in Beratung, Weiterbildung und sonstige externe Begleitung. Das Thema ist daher für jeden bewusst arbeitenden Berater, Trainer, Coach etc. unerlässlich in der Akquisition sowie Pflege der Kundenbeziehung. Und der Auftraggeber kann mit der beschriebenen Vorgehensweise ziemlich schnell erkennen, ob seine Investition gut angelegt ist.

Literatur

- Nagel K (1994) Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor. Moderne Industrie, Landsberg am Lech
- Rosenthal P (o. J.) http://www.wirtschaftszitate.de/autor/rosenthal_philip.php. Zugegriffen: 5. Juli 2017
- Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants (2011) Global Pricing Study. Bonn

Zusammenfassung

Die wichtigsten Wettbewerbsfaktoren in unserem Wirtschaftsleben sind Zeit und das Wissen, Können sowie Wollen des Personals. Die Entscheidungsenergie des Kunden, die von den Verkäufern und anderen Personen mit Kundenkontakt erzeugt wird, ist nachgewiesenermaßen mehrfach höher als die von dem Produkt oder dem Unternehmen ausgehende Anziehungskraft. Doch in der Praxis erleben wir immer wieder Verkäufer, die mit detailliertem Produkt- und Anwendungswissen glänzen, aber in der verkäuferisch wirksamen Kommunikation erhebliche Schwächen haben. Ein Mehrwertverkäufer dagegen ist von seinem Selbstverständnis her ein gleichberechtigter, geachteter Gesprächspartner, der seinen Kunden aus Schwierigkeiten und Problemen hilft oder dazu beiträgt, dass sie ein sorgenfreies, bequemes, spannenderes, sichereres, sinnvoller Leben – eben eines mit mehr Wert – führen können. Was einen Mehrwertverkäufer konkret ausmacht, erfahren Sie in diesem Kapitel.

Oft wird vom „idealen Verkäufer“ oder auch vom „geborenen Verkäufer“ gesprochen. Beide gibt es nicht! Es gibt eigentlich nur den mehr oder weniger gut ausgebildeten Verkäufer. Gut ausgebildet heißt: Er muss die wesentlichen Vorgänge beim Verkaufsgespräch steuernd beeinflussen und damit die Wahrscheinlichkeit für den Auftrag erhöhen können. Darum bezeichnen wir das Verkaufsgespräch als Überzeugungsvorgang auf drei Ebenen zwischen Verkäufer und Kunden (s. Abb. 5.1). Alle drei Ebenen müssen in einem Verkaufsgespräch zwingend angesprochen werden.

Sympathie schafft Gesprächsbereitschaft und ist Voraussetzung für einen konstruktiven Dialog. Erst wenn der Kontakt zum Gesprächspartner hergestellt ist, macht es Sinn, sachliche Informationen (Verstandesebene) auszutauschen. Um

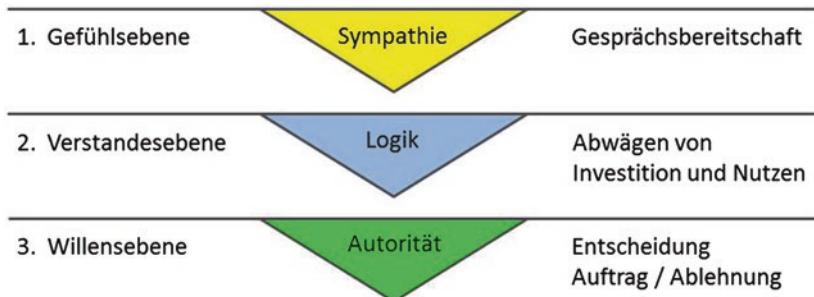


Abb. 5.1 Drei Ebenen im Kaufgespräch. (M. Sieg)

zumindest einen zeitweiligen Einklang auf der Gefühlsebene zu erreichen, sprechen Sie folglich Ihren Gesprächspartner nicht nur als potenziellen Kunden, sondern auch als Menschen an.

Informationen sollten immer auch Gefühle adressieren oder auslösen. Denn die Intensität der Gefühle bestimmt maßgeblich die Handlungsbereitschaft und Handlungsrichtung des Gesprächspartners auf der Willensebene. Die Nutzenargumentation ist hierfür bestens geeignet, weil sie Kaufmotive anspricht. Erfahrungsgemäß sind jedoch etwa zwei Drittel aller Verkäufer nicht in der Lage, dem Kunden plausibel und motivierend den konkreten Nutzen eines Produkts oder einer Lösung zu erläutern! Verkäufer müssen in der Lage sein, Wert- statt Preisdifferenzen mit dem Kunden zu diskutieren. Denn zum Nutzen führt der Wert, nicht der Preis.

Obwohl der Mitbewerber das gleiche Angebot zum wesentlich niedrigeren Preis anbietet, verhandelt der Kunde hartnäckig mit dem Ziel, die vom Verkäufer angebotene Leistung zum niedrigeren Konkurrenzpreis zu erhalten. Ein Widerspruch, der die höhere Werteinschätzung unseres Angebots durch den Kunden still bestätigt, oder?

Vertriebsorientierte Unternehmen, erarbeiten daher für ihre Produkte und Dienstleistungen eine überzeugende Nutzenargumentation und trainieren ihre Verkäufer in der Anwendung.

5.1 Ein Mehrwertverkäufer hat viele Kompetenzen

Die wichtigsten Wettbewerbsfaktoren in unserem Wirtschaftsleben sind Zeit und das Wissen, Können sowie Wollen des Personals. Die Entscheidungsenergie des Kunden, die von den Verkäufern und anderen Personen mit Kundenkontakt erzeugt wird, ist nachgewiesenermaßen mehrfach höher, als die von dem Produkt oder dem Unternehmen ausgehende Anziehungskraft.

Verkaufen ist eine Berufung, kein Job. Es ist ein Beruf, dessen Techniken erlernbar und ausbaufähig sind. Gute Verkäufer haben an ihrem Beruf Freude.

Jede Aufgabe erfordert die richtige Person, mit dem richtigen Wissen, Können und Wollen. Die Handlungskompetenz setzt sich aus vier Kompetenzbereichen zusammen:

- Sozialkompetenz
- Fachkompetenz
- Selbst-/Persönlichkeitskompetenz
- Methodenkompetenz

Zur Orientierung haben wir in Tab. 5.1 einige relevante Kompetenzen aufgezählt. Der Verkauf im Außendienst stellt deutlich mehr und spezifischere Ansprüche an

Tab. 5.1 Sozial- und Selbstkompetenz

Sozialkompetenz	Selbst-/Persönlichkeitskompetenz
Durchsetzungsfähigkeit	Ehrlichkeit
Eigener Antrieb/Ego Drive	Einstellung/Ethik
Einfühlungsvermögen	Fleiß
Frustrationstoleranz	Flexibilität
Humor	Fremdsprachen
Kommunikationsfähigkeit	Kreativität
Konfliktfähigkeit	Lernfähigkeit
Kontaktfähigkeit	Offenheit
Selbstmotivation	Respekt
Teamfähigkeit	Verlässlichkeit
Überzeugungskraft	Vertrauenswürdigkeit
	Werte
	Wille

die Person als im Ladengeschäft. Und bei internationalen Kunden kommen noch Fremdsprachen und interkulturelle Kenntnisse hinzu. Große Bedeutung haben auch

- Frustrationstoleranz,
- Beharrlichkeit/Stehvermögen,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Eigener Antrieb/Ego Drive,
- Lernfähigkeit,
- Fleiß,
- Vertrauenswürdigkeit,
- Einstellung und
- Fähigkeit auf Veränderungen zu reagieren bzw. Veränderungen selbst herbeizuführen.

Die Persönlichkeit ist für den Erfolg der wichtigste Teil und bietet meist noch große, nicht ausgeschöpfte Leistungspotenziale (vgl. Tab. 5.1).

Fortschritt und Veränderungen erfordern ständiges Lernen. Angesichts des Spektrums (vgl. Tab. 5.2) wird deutlich, dass Verkaufen eine anspruchsvolle Aufgabe ist und viel Training und Erfahrung erfordert.

In der Praxis erleben wir immer wieder Verkäufer, die mit detailliertem Produkt- und Anwendungswissen glänzen, aber in der verkäuferisch wirksamen Kommunikation erhebliche Schwächen haben. Vor allem Zuhören können

Tab. 5.2 Fach- und Methodenkompetenz

Fachkompetenz	Methodenkompetenz
Anwendungs-/Verarbeitungskenntnisse	Abschlusstechniken
Branchenkenntnisse	Argumentationsfähigkeit
Kenntnisse der technischen Abläufe	Benimm und Stil
Kundenkenntnisse	Fragetechniken
Marktkenntnisse	Einwandbehandlung
Marketing- und Vertriebskenntnisse (Strategien und Konzepte)	Gesprächsführung/Gesprächsaufbau zielgerichtet
Produktkenntnisse	Kenntnisse der Rollenerwartungen und des Rollenverhaltens
Vertriebsabläufe/Kenntnisse der Vertriebswege	Kontakt- und Beziehungsaufbau
Unternehmenskenntnisse	Preis- und Konditionengespräche
Wettbewerbskenntnisse	Problemlösungskompetenz
	Rhetorische Fähigkeiten
	Visualisieren und Präsentieren
	Ziel- und Zeitmanagement/Selbstorganisation
	Zuhören

die wenigsten Verkäufer. Dabei ist Zuhören neben der Fragetechnik die wichtigste Kompetenz in der Bedarfsklärung. Umfassende Bedarfsklärung ist zwingende Voraussetzung, um maßgeschneiderte Angebote machen zu können (vgl. Abb. 5.2). Viele Verkäufer haben in erster Linie ihre eigene Verkaussstory im Kopf und sind zu wenig flexibel, um auf das, was der Partner sagt, einzugehen. Auf den Partner einzugehen ist zwingende Voraussetzung, damit dieser sich verstanden fühlt. Umfragen zufolge wird gerade dieser Punkt von Kunden am häufigsten kritisiert – sie fühlen sich nicht verstanden.

Ein Mehrwertverkäufer ist von seinem Selbstverständnis her ein gleichberechtigter, geachteter Gesprächspartner, der seinen Kunden aus Schwierigkeiten und Problemen hilft oder dazu beiträgt, dass sie ein sorgenfreies, bequemeres, spannenderes, sichereres, sinnvolleres usw. Leben – eben eines mit mehr Wert – führen können. Die zentrale Aufgabe des Mehrwertverkäufers besteht darin,

- die Bedürfnisse, Ziele und Motive des potenziellen Kunden zu erkennen,
- diese mit Lösungsvorschlägen zu versehen,
- deren Nutzen und Wert im Vergleich zum Preis/zur Investition zu erläutern,
- Entscheidungshilfe zu geben und
- schließlich den Kunden zum Auftrag zu führen.



Abb. 5.2 Berufliche Kompetenz im Verkauf. (Quelle: Berger 2009)

Tab. 5.3 Kontaktebenen und Anforderungen an Mehrwertverkäufer

Kontaktebene	Verantwortung für	Entscheidung über	Anforderung an Mehrwertverkäufer
Geschäftsleitung	Wertschöpfung Gewinn Zukunft des Unternehmens	Strategie	In Branchen und Unternehmensstrukturen denken
Beteiligte Unternehmensbereiche	Budget Betrieb Einkauf	Realisierung	In Geschäftsprozessen denken
Fachabteilung Anwender	Funktionalität Kosten Nutzen	Konzeption	In Einsatz- und Anwendungsszenarien denken

Wie im Sport gibt es auch im Vertrieb Menschen mit unterschiedlicher Qualifikation und Spielstärke – vom Anfänger und Gelegenheitsverkäufer bis zum in der obersten Liga „spielenden“ Vertriebsprofi, „mit allen Wassern getauft“ und parkeitsicher auf allen Hierarchiestufen, lokal wie international (vgl. Tab. 5.3).

5.2 Welche besonderen Merkmale zeichnen Mehrwertverkäufer aus?

Neben den Ausführungen in Abschn. 5.1 sind folgende acht Kompetenzen besonders zu erwähnen:

1. Geschäftswissen (unternehmerisch denken und handeln ...)
2. Beziehungsaufbau (auf allen Hierarchieebenen, interkulturell ...)
3. Kreieren von Mehrwert (größere Wettbewerbsfähigkeit erzeugen ...)
4. Top-Management-Kontakte (dorthin, wo die Budgets festgelegt werden)
5. Politische Analyse (Interessenlage der Gesprächspartner)
6. Wettbewerbsdifferenzierung (Alleinstellungsmerkmale, USP ...)
7. Projektmanagement (Ressourcen optimal nutzen ...)
8. Strategisches Denken im partnerschaftlichen Verkaufsansatz

Mehrwertverkäufer differenzieren sich in der Rolle des verkaufenden Beraters als

- Innovationslieferant,
- Vordenker (sie erläutern fortschrittliche Trends),

- pragmatischer, anwendungsorientierter Informationslieferant (z. B. über den Markt, internationale Entwicklungen)
- Prognostiker (wie sich die Kunden mit seiner Hilfe auf künftige Entwicklungen einstellen) und
- vertrauter Berater des Kunden.

Wer im Verkauf hoch produktiv und nachhaltig erfolgreich sein will, muss sich kontinuierlich weiterentwickeln und lernen. Wer aufhört besser zu werden, hat bekanntlich aufgehört gut zu sein.

Die moderne Hirnforschung beispielsweise gewinnt zunehmend Erkenntnisse darüber, wie Auswahl- und Entscheidungsprozesse im Gehirn ausgelöst bzw. gesteuert werden. Diese Erkenntnisse helfen sowohl das Marketing als auch die Verkaufskommunikation „gehirngerechter“ und wirkungsvoller zu gestalten.

Literatur

Berger S (2009) Nachfrage-Sog-System. Promoter-Verlagsgesellschaft mbH, Kronberg

Zusammenfassung

Viele Verkaufszyklen, zumindest im B2B, dauern vom Erstgespräch bis zum Auftrag eher neun als drei Monate und erfordern mehrere Gespräche mit dem Kunden. Kein Wunder, dass die Themen Effektivität und Effizienzsteigerung im Vertrieb bei den meisten Unternehmen in der Aufgabenliste ganz oben stehen. Erfahrungsgemäß bereiten sich Verkäufer jedoch zu wenig auf die Kundengespräche vor. Sie leben im Gespräch eher von der Improvisation und reagieren situativ. Wesentlich effektiver ist es, sich ein Gesprächskonzept so zurechtzulegen, dass der Verkäufer das Gespräch aktiv steuern kann. In diesem Kapitel betrachten wir nicht erst das breite Spektrum des Push- und Pull-Marketings, sondern steigen direkt in das Gespräch zwischen dem Verkäufer und dem potenziellen Kunden ein.

Viele Verkaufszyklen, zumindest im B2B, dauern vom Erstgespräch bis zum Auftrag eher neun als drei Monate und erfordern mehrere Gespräche mit dem Kunden. Kein Wunder, dass die Themen Effektivität und Effizienzsteigerung im Vertrieb bei den meisten Unternehmen in der Aufgabenliste ganz oben stehen.

In den folgenden Ausführungen betrachten wir nicht erst das breite Spektrum des Push- und Pull-Marketings, sondern steigen direkt ein in das Gespräch zwischen dem Verkäufer und dem potenziellen Kunden.

6.1 Ohne Vorbereitung geht es nicht

Im Hinblick auf den Aufbau eines Verkaufsgespräches gibt es folgende Grundregel:

- Betrachte das Gespräch immer aus der Sicht des Kunden.

Unser Verkaufsgespräch ist für den Kunden ein Einkaufsgespräch. Das Gespräch durchläuft Entwicklungsstufen, auf die unser Verkaufsgespräch abgestimmt werden muss. Und es beginnt nicht erst mit der Kontaktaufnahme, sondern bereits in der Vorbereitung. Weil hier im Kopf des Verkäufers (quasi als Selbstgespräch) bereits ein Bild von möglichen verschiedenen Gesprächsverläufen entsteht, auf die er sich eben alternativ vorbereiten kann.

Betrachten Sie Tab. 6.1 einige Minuten und lassen Sie diese auf sich einwirken.

Anhand eines praktischen Beispiels werden Sie die Entwicklungsstufen verstehen und nachvollziehen können:

Tab. 6.1 Phasen im Verkaufsprozess

Verkäufer	Phase	Kunde
Vorbereitung des Gespräches	Gesprächsplanung	Einstellung neutral
Erfassung von Daten		
Referenz-Inventur		
	Interaktion	
Kontaktaufnahme	Gesprächseröffnung	In Abwehr
Appell an die Motivation		Neugierde bzw. positive Aufmerksamkeit
Untersuchung der Ist-Situation	Bedarf erkennen	Kunde gibt Auskunft
Formulierung des Bedarfs (Ist-Soll-Vergleich)	Bedarf bewusst machen	An Lösung interessiert
Skizzierung der Problemlösung	Problemlösung anbieten	Ungeteilte Aufmerksamkeit
Präsentation der Beweise	Beweis erbringen	Forderung nach Stichhaltigkeit
Lösung der Einwände		
Aktionsvorschlag	Abschluss	Entscheidung
Nachbereitung	Gesprächsnachbereitung	Notwendigkeit und Nutzen erkannt

Beispiel

Sie machen telefonische Kaltakquise. Zunächst werden Sie überlegen, was Sie erreichen wollen, typische Anwendungen durchdenken und eventuell Referenzlösungen bei anderen Unternehmen parat halten. Ihr Ansprechpartner wird sich derzeit wahrscheinlich nicht mit dem Anschaffen einer Maschine auseinandersetzen, sondern er arbeitet vielleicht im Augenblick an einer wichtigen Planung.

Sie rufen an und stellen sich vor: „Mein Name ist Müller von der Firma Glück“. Was meinen Sie, wie wird die Reaktion des Gesprächspartners sein? Er wird wahrscheinlich eine Abwehrreaktion zeigen, da er Ihren Anruf als Störung empfindet.

Ihre erste Zielsetzung muss also sein, die mögliche Abwehrhaltung in Neugierde bzw. positive Aufmerksamkeit umzuwandeln. Dies können Sie in der Gesprächseröffnung durch eine sichere Kontaktaufnahme erreichen, die gleich zu Beginn einen Appell an die Motivation des Gesprächspartners einschließt. Dieser Appell an die Motivation sollte möglichst so gewählt sein, dass er die Motive bzw. Probleme des Kunden oder Interessenten anspricht.

Beispiel

„Ich habe mir Gedanken gemacht, wie Sie im Bereich ... Kosten einsparen, Ihren Umsatz/Durchsatz ... steigern können. Inwieweit ist das Thema für Sie interessant?“

Wichtig ist, dass Sie nicht das Produkt oder die Dienstleistung verkaufen, sondern die damit verbundene Idee, die Wünsche und Motive des Gesprächspartners/des Kundenunternehmens zu erfüllen bzw. zu bedienen. Sie verkaufen also Ersparnis, Gewinn, Sicherheit, Zweckmäßigkeit, Bequemlichkeit, Prestige, Schönheit. Die mit dem Produkt verbundene Idee kann von Kunde zu Kunde unterschiedlich sein. Während in einem Fall eine Bohrmaschine für den Kunden eine Frage der präzisen und schnellen Bohrung ist, kann in einem anderen Fall eine Bohrmaschine als Kraft sparendes Multifunktionswerkzeug zum Bohren, Schleifen und Polieren unterschiedlichster Materialien interessant sein.

Haben Sie die positive Aufmerksamkeit Ihres Gesprächspartners erreicht, ist die wohl schwierigste Hürde im Verkaufsprozess überwunden. Durch gezielte Fragen können Sie nun die Situation des Kunden erfassen, um möglichen Bedarf zu erkennen.

Beispiele

Um Sie entsprechend Ihren Bedürfnissen richtig beraten zu können, gestatten Sie mir bitte einige Fragen zu Ihrer Situation:

- Wie arbeiten Sie zurzeit?
- Wie umfangreich ist die Arbeit?
- Was wünschen Sie sich verbessert?
- Welche Anforderungen stellen Sie?

usw.

Sie müssen nun dem Kunden diesen Bedarf bewusstmachen. Dies gelingt Ihnen am besten durch einen Ist-Soll-Vergleich und die Verstärkung mit einem Nutzenaspekt. Dadurch entsteht beim Gesprächspartner ein Mangelbewusstsein.

Beispiele

Inwieweit würden Sie es begrüßen, wenn Sie mit einer einzigen Maschine verschiedene Arbeitsschritte durchführen könnten und dadurch Transportzeiten sowie Fläche sparen?

Oder:

Inwieweit wäre es für Sie ein Vorteil, wenn die Maschine nicht mehr manuell eingerichtet werden muss, sondern sich absolut präzise vollautomatisch auf das Werkstück einstellt und Sie Zeit gewinnen und den Durchsatz erhöhen?

Spätestens jetzt sollten Sie entscheiden, ob ein Termin vereinbart wird, um das Gespräch von Angesicht zu Angesicht fortzusetzen. Denn die Phase der Bedarfsklärung ist für den Verkaufserfolg von allergrößter Bedeutung. Hier geht es darum, die Ausgangssituation, Bedarfslage, Motivation und Schlüsselfaktoren für die Kaufentscheidung zu identifizieren. In dieser Phase wird das Fundament gelegt, auf dem später Ihre kundenspezifische Nutzenargumentation beruht.

Ihr Gesprächspartner wird jetzt an einer Lösung bzw. Verbesserung seiner Situation interessiert sein. Daher können Sie nun eine Lösung skizzieren, der er seine ungeteilte Aufmerksamkeit entgegenbringt. Dies geschieht am besten, indem Sie – basierend auf den Informationen aus der Bedarfsklärung – die für den Kunden relevanten Vorteile mit konkreten Nutzenaussagen erläutern.

Um Ihren Kunden bzw. Interessenten zu überzeugen, werden Sie die Lösung visualisieren bzw. vorführen und den individuellen Nutzen, der sich aus den Vorteilen des Produktes und/oder der Dienstleistung für den Kunden ergibt, erläutern.

Da Sie die Schlüsselfaktoren für die Kaufentscheidung in Erfahrung gebracht haben, können Sie Ihr Verhalten und Ihre Nutzenargumentation mit den Mehrwertargumenten Ihres Unternehmens verstärken.

Eventuell vorhandene Bedenken und Unklarheiten werden sich als Einwände äußern. Erfolgreiche Verkaufsgespräche ohne Einwände gibt es im Prinzip nicht. Einwände geben Hinweise auf die Kaufbereitschaft. Werden Sie also misstrauisch, wenn keine Einwände kommen.

Haben Sie die Einwände zufriedenstellend beantwortet, steht Ihrer Frage nach dem Auftrag nichts mehr im Wege. Der Kunde wird den Auftrag erteilen und von der Notwendigkeit und dem Nutzen seiner Entscheidung überzeugt sein.

Dieses Beispiel eines Verkaufsgespräches kann natürlich nicht immer in dieser Klarheit und Eindeutigkeit so ablaufen. Viele Faktoren beeinflussen den Vorgang, sodass jedes Gespräch anders ist. Jeder Mensch reagiert anders auf ein und dieselbe Frage oder Aussage. Entscheidend ist letztlich Ihr Erfolg in der Interaktion mit Ihren Kunden und Interessenten.

Der Verkaufsprozess kann zügig innerhalb eines Gespräches bzw. Besuches ablaufen. Im B2B erstreckt sich der gesamte Verkaufsvorgang jedoch eher über mehrere Gespräche und Besuche. Sie brauchen daher einen „roten Faden“ und müssen bei jedem Folgegespräch zunächst das „richtige Ende“ des Fadens wieder aufnehmen, d. h. an das vorher Besprochene anknüpfen.

Persönliche Vorbereitung

Erfahrungsgemäß bereiten sich Verkäufer zu wenig auf die Kundengespräche vor. Sie leben im Gespräch eher von der Improvisation und reagieren situativ. Wesentlich effektiver ist es jedoch, sich ein Gesprächskonzept so zurechtzulegen, dass der Verkäufer das Gespräch aktiv steuern kann.

Stellen Sie also Ihren inneren Kompass so ein, dass er Sie quasi automatisch zu den Entscheidungsträgern Ihrer Wunschkunden und Wunschprojekte führt. Die Checkliste in Tab. 6.2 hat sich dabei bewährt.

Tab. 6.2 Checkliste zur Gesprächsvorbereitung

Meine Wunschkunden (Merkmale)	
Branche, Marktsegment Potenzial Bonität	
Meine Wunschprojekte (Merkmale)	
Volumen Komplexität, Realisierbarkeit Rahmenbedingungen	
Warum ist das Thema für den Kunden und seinen Erfolg wichtig?	
Typische Situation (Kunden, Markt, Schlagworte der Branche) Herausforderungen (Bedeutung, Ausmaß) Brennende Probleme	
Methodenkenntnisse	
Wie verständlich und überzeugend kann ich Umfang, Inhalt und Wirkung meiner (Dienst-)Leistung vermitteln?	
Produkt- und Vorführkenntnisse	
Wie gut kenne ich die technischen Einrichtungen? Wie gut kann ich das Gerät/die Maschine vorführen?	
Nutzenlehre	
Wie kann ich den Nutzen der einzelnen Produktmerkmale und deren Vorteile überzeugend darstellen?	
Anwendungen	
Welche Anwendungen gibt es, bezogen auf die Kundensituation?	
Wirtschaftlichkeit	
Wie kann ich dem Kunden die Wirtschaftlichkeit überzeugend darstellen?	

(Forsetzung)

Tab. 6.2 (Forsetzung)

Verkäuferisches Vorgehen	
Wie kann ich mein verkäuferisches Vorgehen passgenauer und wirkungsvoller gestalten?	
Welche Fragen bringen mich an den handlungsauslösenden Punkt des Kunden?	
Problem aufdeckende Fragen (W-Fragen: was, wie, wie oft ...) BANN-T-Kriterien (Budget, Autorität, Notwendigkeit und Nutzen, Termin)	
Einwände	
Welche Einwände kenne ich? Wie kann ich Einwände überzeugend begegnen?	
Wie biete ich dem Kunden überzeugend Maßnahmen und Lösungsmöglichkeiten an?	
Lösungsansätze Nutzenargumente Referenzen	
Was sind die wichtigsten methodischen Schritte zur Umsetzung?	
Unser Angebot Unser Vorgehenskonzept Unser Kundenbegeisterungsmanagement	
Wie differenzieren wir uns zum Mitbewerb?	
Warum sind wir der bestmögliche Partner für den Kunden? Was ist unser Mehrwert?	

6.2 Auf den Gesprächspartner einstellen

Damit Ihre Produktivität im Verkaufsprozess möglichst hoch ist, müssen Sie auch sicherstellen, dass Sie sich auf der richtigen Hierarchieebene des Kunden bewegen. Am besten gehen Sie dorthin, wo das Budget des Kunden entschieden wird. Das ist leichter gesagt als getan. Entscheidend ist, wie interessant Ihr Thema für den Budgetverantwortlichen ist.

Gesprächspartner

Kontaktebene	Verantwortung für	Entscheidung über	Ziele, brennende Probleme
Geschäftsleitung Gesellschafter Geschäftsführer	Wertschöpfung Gewinn Zukunft des Untern.	Strategie	Wachstum Rendite Finanzierung
Fachabteilung Führungskraft Teilnehmer	Den Erfolg seines Aufgabenbereiches: Umsetzung und Erfolg der Maßnahmen	Konzeption	Wettbewerbsdruck Lieferprobleme Qualitätsprobleme Beschaffung ...
Personalentwicklung	den Erfolgsfaktor der gesamten Belegschaft	Personal-Beschaffung und -Entwicklung	Fachpersonal fehlt ...
Einkauf	Beste Leistung zum besten Preis	Vertrag Konditionen	„Der Gewinn liegt im Einkauf.“
Controlling	Navigation des Unternehmens	Impulsgeber	Hohe Veränderungsdynamik ...
Betriebsrat	Beratung nach BVG	Kompatibilität zum BVG	Wiederwahl

Abb. 6.1 Gesprächspartner und Kundennutzen

Sie müssen in jedem Fall berücksichtigen, dass Ihre Gesprächspartner in ihrer Aufgabe und Position unterschiedliche Verantwortlichkeiten, Interessen und Themen schwerpunkte haben (s. Abb. 6.1). Darauf muss Ihre Gesprächsführung ausgerichtet sein. Einen Geschäftsführer interessiert eben nicht „welcher Hebel was bewirkt“, sondern was ihm die Investition für sein Unternehmen bilanzwirksam bringt. Sprechen Sie die brennenden Probleme des Kunden an. Fragen Sie nach seinen Zielen.

Jede Branche, jedes Unternehmen hat Faktoren, die für den Erfolg entscheidend oder wichtig sind. Je besser Sie die spezifischen Erfolgsfaktoren kennen und in Ihrer Gesprächsstrategie adressieren, desto interessanter wird Ihr Gesprächspartner reagieren (s. Abb. 6.2).

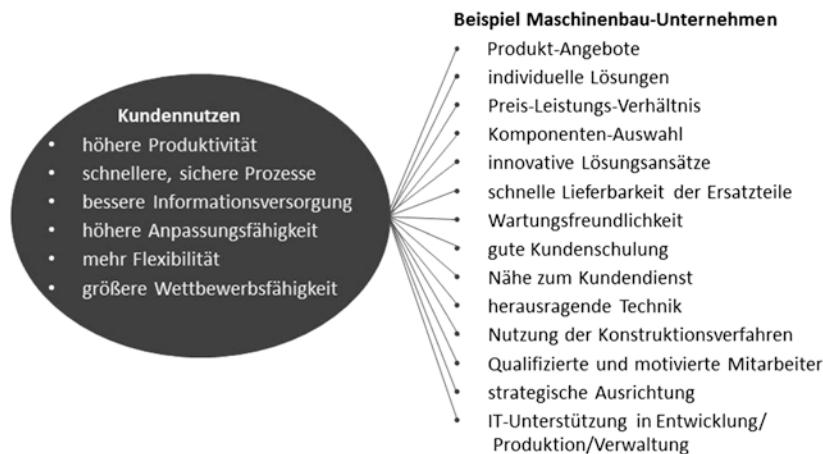


Abb. 6.2 Branchenspezifische Erfolgsfaktoren

6.3 Über die Anforderungen der Kunden des Kunden sprechen

Als professioneller Mehrwertverkäufer sollten Sie immer versuchen, das zentrale betriebswirtschaftliche Problem des Kunden zu erkennen. Am besten schaffen Sie das, indem Sie mit Ihrem Kunden über dessen Kunden, Partner und Lieferanten sowie Mitbewerber sprechen. Das hat einen dreifachen Effekt (s. Abb. 6.3):

1. Das Gespräch wird auf einer dem Produkt oder der Dienstleistung übergeordneten Ebene geführt und betrifft unmittelbar die Erfolgsinteressen Ihres Kunden.
2. Der Kunde erlebt den Verkäufer (Sie) als interessierten (und wahrscheinlich kompetenten) Partner.
3. Er liefert quasi automatisch die Ansatzpunkte für eine fundierte Nutzenargumentation.

Mit dieser Vorgehensweise erfährt der Verkäufer viel besser und schneller, um was es dem Kunden in seinem Geschäft geht, welche Ziele er erreichen will, welche Motive dahinterliegen und welche Anforderungen er hat, als wenn Sie direkt über die Produktmerkmale und den „Schnäppchen“-Preis reden.

„Es ist klüger mit dem Kunden zunächst über die Ziele dessen Kunden und seinen Beitrag zu deren Erfolgssteigerung zu sprechen, als über Produkte und Lösungen.“

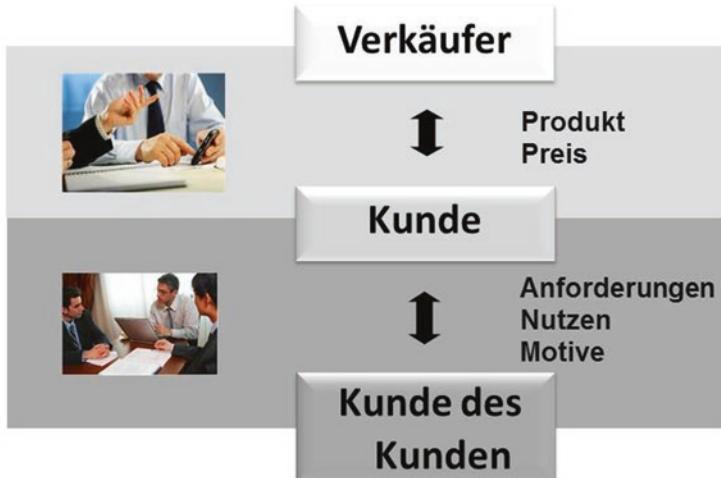


Abb. 6.3 Mit dem Kunden über dessen Kunden sprechen

Auch beim Gespräch der Hersteller mit dem Handel ist es viel wirksamer, über den Rausverkauf zu sprechen, als über die Einkaufskonditionen. Denn die Herausforderung für den Handel besteht im Allgemeinen nicht im Einkauf, sondern im Verkauf.

6.4 Bedarf bewusstmachen

Sie kennen nun die Ist-Situation. Sie wissen, welchen Bedarf der Kunde hat, mit welcher maschinellen Ausrüstung er seine Probleme möglicherweise lösen kann. Der Kunde verspürt aber nicht unbedingt bereits an dieser Stelle einen Mangel. Ihre Aufgabe ist es jetzt, Ihrem Gesprächspartner seinen möglichen Bedarf (Soll-Situation), d. h. seine Probleme, Defizite, Nachteile im Vergleich zu anderen

(z. B. Mitbewerbern) oder nicht genutzte Verbesserungspotenziale bewusst zu machen. Hierfür empfehlen wir vier Vorgehensweisen:

1. Mangelbewusstsein schaffen durch IST-SOLL-Vergleich

- Oft wird Ihrem Gesprächspartner bereits während der Bedarfsanalyse durch Ihre speziellen Fragen ein Mangel bewusst. Nehmen wir nur einmal das vorhin erwähnte Beispiel: „Wie lange haben Sie denn die Geräte schon im Einsatz?“ Sie bringen Ihren Partner dazu, sich gedanklich mit diesen „alten Geräten“ zu beschäftigen und erzeugen damit vielleicht folgenden Gedanken: „Na ja, eigentlich müssten wir uns mal wieder neue Geräte leisten“. Je besser Sie fragen und reflektieren, desto deutlicher wird dem Kunden ein Mangel bewusst.
- Mangelbewusstsein schaffen Sie allerdings auch durch die Verwendung von richtungsweisenden Fragen, z. B. „Sie sagten vorhin, dass die Bohrarbeiten möglichst schnell und staubfrei erledigt werden sollen. Inwieweit wäre es dann für Sie interessant, eine Technik kennenzulernen, die das ermöglicht?“

2. Neugierig machen

- Mit dieser Technik sprechen Sie eine menschliche Eigenschaft, die Neugierde, direkt an. Beispiel: „Möchten Sie einmal sehen, wie schnell und staubfrei die Löcher auch in härtesten Beton gebohrt werden?“

3. Wirtschaftlichere Möglichkeiten aufzeigen

- Z. B. größere Vielseitigkeit durch verschiedene Bohrer-Einsätze
- längere Wartungsintervalle

Diese Technik wird besonders nachhaltig und glaubwürdig, wenn Sie wirtschaftlichere Möglichkeiten gemeinsam mit Ihrem Gesprächspartner grafisch entwickeln, also zu Papier bringen (Pencil Selling).

4. Referenzen anbieten

- Diese Methode lässt sich sowohl in der Phase „Bedarf bewusstmachen“ als auch in der Phase „Beweise erbringen“ gut anwenden. Was Sie an welcher Stelle bei Ihrem Partner erreichen wollen, geht aus den Überschriften der Phasen hervor. Setzen wir zunächst diese Technik in der Phase „Bedarf bewusstmachen“ ein.
- Referenzen haben einen großen Vorteil. Sie sind grundsätzlich neutral und haben nicht den subjektiven Beigeschmack Ihrer noch so guten Argumentation. Ihr Kunde wird die Erfahrungen Dritter demnach für glaubwürdig

gehalten. Beispiele: „Viele Unternehmen haben die Abwicklung des ... außergewöhnlich wirtschaftlich gelöst. Inwieweit würde Sie interessieren, wie man dort dieses Problem angefasst und gelöst hat?“ „Wollen Sie sich einmal mit einem Kollegen unterhalten, der das Problem ... in den Griff bekommen hat?“

Wenn Sie eine Referenz anziehen, achten Sie darauf, dass

- die Referenz wirklich gut ist und
- Branche und Unternehmensgröße in etwa übereinstimmen.

Verkaufsstile Beratungs- und Beziehungsverkauf

7

Zusammenfassung

Verkaufen ist genauso wenig gleich Verkaufen, wie Ballspiel nicht gleich Ballspiel ist. Tennis, Golf, Fußball, Basketball usw. werden auf unterschiedlichen Spielfeldern, mit unterschiedlichen Hilfsmitteln, nach unterschiedlichen Regeln gespielt und erfordern eine mehr oder weniger intensive Ausbildung und kontinuierliches Training. Die Praxis zeigt, dass die allermeisten Unternehmen zu wenig Jagdorientierung haben und die Vertriebsmitarbeiter zwar „knackige“ Zielvorgaben erhalten, bei der Umsetzung jedoch häufig alleingelassen werden. In diesem Kapitel beschäftigen wir uns vor dem Hintergrund des B2B-Geschäfts etwas ausführlicher mit dem beratungsorientierten und dem beziehungsorientierten Verkaufsansatz.

Verkaufen ist genauso wenig gleich Verkaufen, wie Ballspiel nicht gleich Ballspiel ist. Tennis, Golf, Fußball, Basketball usw. wird auf unterschiedlichen Spielfeldern, mit unterschiedlichen Hilfsmitteln, nach unterschiedlichen Regeln gespielt und erfordert eine mehr oder weniger intensive Ausbildung und kontinuierliches Training. Was jedoch jedem Sportfan einleuchtet, scheint in Sachen Verkauf weit weniger selbstverständlich. So wird die Erwartungshaltung des Kunden vom Verkäufer oft nicht erfüllt. Wo das Gegenüber eine intensive Beratung wünscht, baut der Verkäufer auf den Preis. Oder erläutert ausführlich die Rundum-Betreuung, obwohl den potenziellen Käufer ausschließlich die Kosten interessieren. Nach Peter Grimm (2001) unterscheiden wir vier MarktSpiele®:

1. Bedarfs-Orientierung → Produkt-Strategien „Wir setzen auf Angebot und Konditionen“
2. Beziehungs-Orientierung → Kontakt-Strategien „Wir setzen auf Top-Betreuung“

3. Beratungs-Orientierung → Konzept-Strategien „Wir setzen auf beste Lösungen“
4. Jagd-Orientierung → Konsequenz-Strategien „Wir setzen auf Ziele und Potenziale“

Jedes MarktSpiel® hat differenzierte Merkmale: Botschaft, Kundenverhalten, Verkäuferverhalten, Marketing-Schwerpunkte, Präsentations-Strategie, das Image des Angebots und des Anbieters, Attraktoren, Kundengewinnung, Kundenbindung usw. Dies zu erfassen und in Marketingbotschaften umzusetzen ist nicht nur Aufgabe von Marketing und Vertrieb allein, sondern muss vom gesamten Unternehmen von oben nach unten gelebt werden. Um das zu verdeutlichen, vergleichen wir in Tab. 7.1 die Aufgaben Jagen und Verkaufen. Ein Jäger (Verkäufer) hat jagen gelernt (Verkaufsausbildung), er erhält ein Revier (Verkaufsgebiet) zugeordnet, dazu eine neue Waffe (Produkte) und das Ziel „Beute zu machen“ (Absatz, Umsatz, Neukunden ...).

Trotz höchster Qualifikation und größtem Fleiß wird der Jäger kaum Beute machen, wenn im Revier kein Wild steht (keine Nachfrage), die Waffe Fehler hat (Produktqualität, zu teuer), das Pulver nass ist (keine überzeugenden Nutzenargumente), die Munition ein falsches Kaliber hat (Kundenanforderungen werden nicht erfüllt) oder ein anderer Mensch durch Lärm (Fehler und Fehlverhalten) das Wild verscheucht oder es wegen besserer Futterplätze in ein anderes Revier (attraktivere Mitbewerberangebote) gelockt wird.

Tab. 7.1 Jagen und Verkaufen sind vergleichbar

Merkmale	Jagen	Verkaufen
Revier:	Jagdgebiet ...	Verkaufsgebiet, Branche ...
Zielbeute:	Hasen, Rehe, Großwild ...	Unternehmen, Personen ...
Strecke/Ziel:	Anzahl erlegter ...	Absatz, Umsatz, Neukunden ...
Köder:	Futter ...	Kaufanreize, attraktive Angebote ...
Waffe:	Gewehr ...	Produkte, Dienstleistungen ...
Munition:	Schrot, Kugel, Kaliber	Vorteile, Nutzen, Alleinstellung ...
Jagdgesetze:	Schonzeit ...	Saison, Geschäftsbedingungen ...
Jagdinstinkt:	Gewusst wo und wann ...	Markt- und Kundenanalyse ...
Fähigkeiten:	Schießen, Spuren lesen ...	Verkaufskompetenzen ...
Verhalten:	Leise, zielorientiert ...	Freundlich, engagiert, „fehlerfrei“
Unterstützung:	Jagdhund, Fahrzeug ...	Marketing, CRM-System ...

Die Praxis zeigt, dass die allermeisten Unternehmen zu wenig Jagdorientierung haben. Die Vertriebsmitarbeiter erhalten zwar „knackige“ Ziele, werden häufig jedoch bei der Umsetzung alleine gelassen. Selbst bei Trainingsmaßnahmen wird gespart. Dabei geht jeder Profisportler fast jeden Tag mit einem Trainer auf den Trainingsplatz, um seine Technik, Schnelligkeit und Ausdauer etc. zu verbessern. Warum geht dann der Verkäufer nicht wenigstens jährlich für zwei bis drei Tage ins Verkaufstraining, um seine Handlungskompetenz auszubauen?

Verkaufsleiter, die behaupten, die Verkäufer hätten dafür keine Zeit, weil sie bei den hohen Vorgaben jede Minute für den Verkauf benötigten, verhalten sich genauso wie der allseits bekannte Baumfäller, der keine Zeit für das Schärfen seiner stumpfen Axt hat, deswegen immer mehr Kraft bei seiner Arbeit einsetzen muss und trotzdem immer weniger Erfolg hat.

Auf den nächsten Seiten beschäftigen wir uns vor dem Hintergrund des B2B-Geschäftes etwas ausführlicher mit dem beratungsorientierten und dem beziehungsorientierten Verkaufsansatz.

7.1 Die betriebliche Wertschöpfungskette

Definiert man die Wertschöpfung als die Summe der in einem Unternehmen in einer Periode geschaffenen Werte, so stellt die betriebliche Wertschöpfungskette (nach Porter 1998) die Gesamtheit der Primär- und Sekundärprozesse dar, die in einem Unternehmen zur Schaffung von Mehrwert beitragen. Die moderne Definition bezeichnet den Weg des gesamten Produkts bzw. der Dienstleistung vom Lieferanten über den Hersteller bis hin zum Endkunden als Wertschöpfungskette. Wesentliche Bestandteile sind hierbei:

- Zulieferer (Rohstofflieferant)
- Lieferant/Hersteller mit den Phasen Beschaffung, Entwicklung, Produktion, Logistik
- Kunde des Herstellerunternehmens (Verwender, Vertriebspartner)
- Endkunde/Konsument (Kunde des Kunden)

In der Informationstechnologie spricht man von sogenannten End-to-End-Prozessen und kann den Prozess in vier Abschnitte unterteilen:

- Analyse (Expertise, Evaluation, Beginn des Projekt-Managements)
- Design (Konzept, Architektur, Systemdesign)
- Build (Installation, Integration, Konfiguration, Test, Rollout, Training)
- Operate (Betrieb mit Wartung und Service-Management)

Die eingekauften Produkte und Dienstleistungen in der Phase der Beschaffung sind Vorleistungen für die eigene Leistungserstellung (Beispiel Programmierung eines eigenen Betriebssystems, Herstellung eines Lkws). Die Wertschöpfung des Herstellers zeigt den Ertrag der wirtschaftlichen Tätigkeit.

- Wertschöpfung = Leistung – Vorleistung.

Die Leistung ist der Umsatzerlös einer Periode (bereinigt um Bestandsveränderungen) und die Vorleistung definiert die im Produktionsprozess verbrauchten, verarbeiteten oder umgewandelten Waren und Dienstleistungen. Sie geht voll in das im Produktionsprozess nachgelagerte Produkt ein (z. B. Strom, der in einer Fabrik verbraucht wird).

Das **Consultative Selling** konzentriert sich hier auf vier Aufgabenbereiche, die der Verkäufer zu erledigen hat.

1. Prozessberatung in der Wertschöpfung des Kunden. Sie ermöglicht eine frühe Einflussnahme auf die Problemdefinition, die Auswirkung der Lösung (impliziter Bedarf) und den Ablauf auf die Entscheidungsfindung.
2. Aufzeigen von Problemen, Engpässen, Wachstumsmöglichkeiten, Optimierungspotenzial und Bedürfnissen des Kunden.
3. Anbieten mehrwertorientierter Lösungen durch das Value Statement und das Wertever sprechen (Value Proposition).
4. Überzeugung des Kunden von dem Mehrwert/Nutzen der angebotenen Lösung anhand von zahlengestützten Berechnungen (z. B. ROI) und emotionaler Nutzenargumentation entsprechend der Bedürfnisse des einzelnen Entscheiders.

Hierzu ist in der Regel eine vertrauensvolle Beziehungsbasis erforderlich, denn sonst ist der Kunde verschlossen und gibt dem Verkäufer nicht die benötigten Informationen über den bisher festgestellten Bedarf, die Hintergründe und die wirtschaftlichen Leistungszahlen. Nur dieser Austausch ermöglicht dem Beratungsverkäufer die relevanten Daten für seine Mehrwertpräsentation aufzubereiten und im Value Statement eine konkrete Amortisierungsberechnung anzufertigen.

Die Wertschöpfung lässt sich auf verschiedene Weise organisch steigern:

1. Erhöhung der bisherigen Leistung mit Umsatzsteigerung in bestehenden Märkten durch Verdrängung oder durch den Aufbau von neuen Märkten bzw. Kundensegmenten.
2. Mit dem Consultative-Selling-Ansatz werden dem Kunden Möglichkeiten aufgezeigt, wie er mit welchen Produkten in welchen Märkten und Kundensegmenten wachsen kann. Hierbei ist es wichtig, den Kunden des Kunden zu analysieren.

Nur wer diesen Schritt verfolgt, kann sich in die Situation hineinversetzen, welchen zukünftigen Herausforderungen das Unternehmen ausgesetzt sein wird und welche Möglichkeiten es gibt, dennoch die Wertschöpfung zu steigern.

3. Eine Preiserhöhung durch innovative Produkte und neue Dienstleistungen für die Kunden des Kunden führt ebenso zur Leistungssteigerung.
4. Die Optimierung der Wertschöpfungskette kann auf vielfältige Weise erfolgen; hier ein paar Beispiele:
 - Reduzierung von Produktionsfehlern (Reduzierung Ausschuss usw.)
 - Verbesserung der Qualität, Effizienzsteigerung in der Herstellung, Produktion und Vertrieb (Prozessoptimierung)
 - Kostenreduktion der allgemeinen und speziellen Kosten
 - Mengen können reduziert werden und somit die Anschaffungskosten für die Herstellung
 - Optimierung der Einkaufskosten im Einkaufsprozess
 - Reduzierung der Kosten in der Supply-Chain (z. B. 6-Sigma-Maßnahme)
 - Reduzierung von Wartungskosten durch neue Technologien wirkt sich positiv auf die Wertschöpfung aus (z. B. IP-Telefonie benötigt nur noch die Wartung der IT und nicht zusätzliche Wartung der TK-Anlage)
 - Reisekosten können vermindert werden, indem neue Technologien im Bereich mobile Datenkommunikation eingesetzt werden (z. B. Video Conferencing und Blended Learning)
 - neue Möglichkeiten der Kundenbetreuung durch innovative Callcenter-Technologie

Je besser das Verständnis für die brennenden Kundenprobleme, zukünftigen Herausforderungen seiner Branche (Trendanalyse) und der Optimierungsbereiche ist, desto intensiver werden die Verkaufsgespräche sein. Der Verkäufer qualifiziert sich damit, als Problemlöser und Ideenlieferant für die Verbesserung der Wertschöpfung des Kunden wahrgenommen zu werden. Dies beschreibt auch den Weg vom Produktverkäufer zum Partnerschaftsverkäufer. Es ist eine wichtige Voraussetzung zur Erhöhung der Trefferquote in der Auftragsgewinnung.

Intensive Kundenbeziehungen von Partner zu Partner erhöhen die Intensität der Geschäftspartnerschaft und dem Abschluss von neuen Projekten für den Kunden.

7.2 Relationship Selling

Der Beziehungsverkauf, besser bekannt als Relationship Selling, ist eine Verkaufsmethode und ein Verkaufsstil, der vor allem auf die Etablierung einer langfristigen Beziehung zu den Kunden ausgerichtet ist. Wirtschaftliches Ziel im

Beziehungsverkauf ist langfristige, profitable Bindung des Kunden an das Unternehmen. Es geht dabei nicht um Bindung durch „Knebelverträge“, sondern die gegenseitige Anziehungskraft und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Der Kundendeckungsbeitrag oder der Customer Lifetime Value (CLV) sind hierbei interessante Kennzahlen zur Erfolgsmessung.

Der Verkauf im 21. Jahrhundert dreht sich mehr um Beziehungen, über Verbindungen mit Menschen als in der Vergangenheit. Einerseits erleben wir den Trend des Cocooning (Rückzug in die Privatsphäre). Und andererseits sind wir in unseren eigenen vier Wänden mit der ganzen Welt verbunden und chatten und posten in unseren Netzwerken.

Das Alleinsein, bis hin zur Isolation, bedeutet auch, dass wir uns nach wie vor – oder deswegen besonders stark – nach guten Beziehungen sehnen. „Gut“ heißt dabei bereichernd, wertschöpfend, vertrauensvoll, hilfreich usw.

Dass wir uns stärker vernetzen als je zuvor belegen rund 2 Mrd. Nutzer von Facebook, Twitter, Xing usw. In Amerika wird in Bewerbungsgesprächen bereits hinterfragt, wie viele Kontakte man bei LinkedIn hat, wenn man angibt, ein starker Netzwerker zu sein.

„Wer nicht drin ist, ist draußen“ lautet eine wichtige Erkenntnis im Zusammenhang mit der Marktbearbeitung und Präsenz im Internet und Social Web. Einen Vergleich der alten und der neuen Verkaufswelt im Emotionszeitalter zeigt Tab. 7.2.

Kunden und interessierte, potenzielle Kunden sind erstens sehr wechselseitig in diesen Zeiten (B2C wie auch B2B) und zweitens sehr wählerisch. Sie verschwenden deutlich weniger Zeit mit unfokussierten Anrufen oder Anbahnungsversuchen. In den USA legt der Angerufene teilweise direkt auf, wenn er den Anrufer nicht kennt. Privathaushalte haben häufig zwei Anschlüsse, denn der offizielle ist zu 50 % mit Werbeanrufern von Tarifanbietern und Versicherungsvergleichsanbietern belegt.

Käufer und Entscheider wollen eine nutzbare, professionelle Geschäftsbeziehung mit Lieferanten und Verkaufsrepräsentanten, die ihnen helfen, ihre Probleme zu lösen, offene Fragen zu beantworten und die sie mit gewinnbringenden Informationen versorgen, die ihnen wiederum helfen, sich gut darzustellen.

Dabei bewahrheitet sich immer wieder: Wenn Verkäufer wollen, dass man sich für ihre Angebote interessiert, müssen sie zuerst zeigen, dass sie sich für die Belange des potenziellen Kunden interessieren.

Der Beziehungsverkauf ist also Verkauf während Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden. Und natürlich fragt man nach wie vor nach Zwischenabschlüssen und fasst Entscheidungen zusammen, um den nächsten Schritt festzulegen. Jeder

Tab. 7.2 Vergleich Verkaufswelten Mechanismus vs. Organismus im Emotionszeitalter.
(In Anlehnung an Cathcart 1990)

Industriezeitalter (alt)	Eco-Tech-Zeitalter (neu)
Mechanismus (Motor)	Organismus (Ameisenhaufen)
9–17 Uhr	24 × 7
Augenkontakt	Elektronischer und persönlicher Kontakt
IQ	EQ + MQ (Mentality Quotient)
Wissen ist Macht	Zugang ist Macht
Überzeugung	Partnerschaft
Mach es alleine	Mach es zusammen
Regel der Institution	Regel des Individuums
Einwandbehandlung	Einwandprävention
Anbietermarkt	Kundenmarkt
Ausbau Marktanteil	Marktanteil halten und verteidigen
Wachstum in der Breite	Wachstum in der Nische
Marketing-Mix (4 P)	Product, Price, Promotion, Place und People

Schritt im Verkaufsprozess wird so ausgeführt, dass sich die Geschäftsbeziehung festigt und optimiert. Die Annahme ist also im Beziehungsverkauf, dass wir beim Aufbau einer neuen Beziehung nebenbei Verkaufschancen aufdecken, Bedarf generieren, Abschlüsse tätigen und dem Wettbewerb das Leben schwer machen.

Im Gegensatz zum Beratungsverkauf wird hier nicht solange beraten, bis der Kunde hinterher das ganze Wissen hat, sondern die Qualität der Beziehung treibt einen erfolgreichen Verkaufsabschluss automatisch voran. Kunden merken sehr schnell, ob Sie den schnellen Abschluss für das Monatsende im Fokus haben oder auch größer und langfristiger Denken können.

Das bedeutet zudem, und es war noch nie anders, dass man ausreichend Verkaufsmöglichkeiten und Projekte generieren muss, um nicht von einem großen Projekt abhängig zu sein und unter Verkaufsdruck zu leiden. Im Beziehungsverkauf können wir selbstverständlich mit Verknappung arbeiten – nur bitte nicht „zu billig“.

Hilfreiche Fähigkeiten im Beziehungsverkauf sind:

- Vorbereitung für den Verkauf
- Kunden und deren Markt verstehen
- Zielgruppenauswahl

- Anknüpfen, Kontaktieren und Netzwerk-/Beziehungspflege
 - Analyse
 - Entwicklung des Kunden und der Projekte
 - Lösung mit Mehrwertvorschlag
 - Ziel, Abschluss und After-Sales-Zufriedenheit
-

Literatur

Cathcart J (1990) Relationship selling. Perigee Books, New York

Grimm P (2001) Der verratene Verkauf. Gabal, Offenbach

Porter ME (1998) Competitive advantage. Free Press, New York (Erstveröffentlichung 1985)

Werteorientierte Diskussion mit dem Kunden (Powerbase Selling)

8

Zusammenfassung

Die zentrale Frage bei der Wertediskussion mit dem Kunden ist: Bis zu welchem Ausmaß existiert eine messbare Basis für einen notwendigen und geschäftlichen Mehrwert? In diesem Kapitel setzen wir voraus, dass Verkäufer herausgefunden haben, wie der Kunde von einer angebotenen Lösung profitieren kann, wie dieser Nutzen in den Geschäftsplan des Kunden hineinpasst und dem Kunden hilft, einen messbaren Mehrwert zu erhalten. Wir stellen ferner wichtige Kriterien vor, mit denen Sie im Verkauf das Interesse des Kunden adressieren können, seine Beteiligung verstärken und seine Bereitschaft erhöhen werden, Sie in Ihrer Akquisestrategie zu unterstützen.

8.1 Wie viel Mehrwert können wir hinzufügen?

Die zentrale Frage ist: Bis zu welchem Ausmaß existiert eine messbare Basis für einen notwendigen und geschäftlichen Mehrwert? Im Folgenden setzen wir voraus, dass Verkäufer herausgefunden haben, wie der Kunde von einer angebotenen Lösung profitieren kann, wie dieser Nutzen in den Geschäftsplan des Kunden hineinpasst und dem Kunden hilft, einen messbaren Mehrwert zu erhalten. Wir stellen ferner eine Zusammenstellung wichtiger Kriterien vor, mit denen Sie im Verkauf das Interesse des Kunden adressieren können, seine Beteiligung verstärken und seine Bereitschaft erhöhen werden, Sie in Ihrer Akquisestrategie zu unterstützen. Außerdem helfen Ihnen die acht Kriterien, den potenziellen Wert, den der Kunde möglicherweise noch nicht entdeckt hat, zu bestimmen und ihm den Nutzwert näherzubringen. Die Kriterien sollten anhand einer Skala für jedes Angebot bewertet werden (vgl. Tab. 8.1).

Tab. 8.1 Acht Kriterien zur Nutzengenerierung und Mehrwertbewertung

Kriterien	Punkte
1. Einbindung des Kunden in der Entdeckungsphase des Nutzens	
2. Entscheidungsmechanismus	
3. Einfluss auf das Geschäft	
4. Messbarkeit	
5. Zeitrahmen	
6. Mittelbeschaffung	
Angemessene Unterstützung durch die Geschäftsleitung	
Zukünftiger Mehrwert des Kunden	
Gesamt	

Im Folgenden werden die acht Kriterien mit der entsprechenden Bewertung beschrieben. Wählen Sie für Ihre Situation den jeweils relevanten Wert und tragen Sie diesen in die Tabelle ein. Für alle Kriterien gilt: Ist der Status unbekannt, gibt es jeweils -2 Punkte!

1. *Einbindung des Kunden in der Entdeckungsphase des Nutzens*

- **Passiv** (-1 Punkt) bedeutet, dass es aktuell sehr schwierig ist, den Kunden von der Bedeutsamkeit Ihrer Kundenlösung zu überzeugen. Typischerweise reagiert der Kunde höflich, hört zu, zeigt jedoch keine erhöhte Aufmerksamkeit und erwähnt gelegentlich, dass Ihr Angebot keine hohe Priorität in seiner Beschaffungsphase hat.
- **Neutral** (0 Punkte) bedeutet, dass der Kunde Ihr Unternehmen und die angebotene Lösung als mehrwertgenerierendes Angebot wahrnimmt und Ihr Unternehmen interessant ist. Jedoch hat Ihr Angebot nicht die volle Aufmerksamkeit oder der Mehrwert ist noch nicht wirklich realisiert worden. Das heißt, Sie müssen erneut in die Bedarfsanalyse einsteigen und Fragen zu den möglichen positiven Auswirkungen für Ihre Lösung stellen und die Nutzenargumentation feiner auf die entscheidenden Kaufkriterien und Bedürfnisse abstimmen bzw. genauer und überzeugender präsentieren. Die Kunden fragen üblicherweise nach Details und haben ein gutes Verständnis über den möglichen Mehrwert des Angebots.
- **Proaktiv** (+1 Punkt) zeigt eine positive Reaktion auf Ihren dargestellten Mehrwert. Der Kunde ist interessiert, fragt direkt nach und spricht selbstständig darüber, inwieweit das Angebot und die Geschäftsbeziehung einen

Mehrwert für die Firma bedeutet. Die Entscheidungsträger werden aktiv nach den nächsten Schritten fragen und Sie unterstützen, innerhalb des Unternehmens voranzukommen, um den Auftrag zu erhalten.

Hilfreiche Fragestellungen, um den Kunden stärker zu motivieren und zu involvieren

- Beeinflussen den Kunden gerade interne oder externe Faktoren?
- Schaut der Kunde sich gerade nach Möglichkeiten um, ohne eine starke Kaufmotivation oder Entscheidungsdruck zu haben?
- Hat Ihr Kunde eine Prädisposition für Ihr Unternehmen, um Geschäfte mit Ihnen zu machen?
- Wer in Ihrem Unternehmen wurde in Kundendiskussionen involviert, um die Nutzenempfänglichkeit des Kunden zu prüfen?
- Bemüht sich der Kunde um Beschleunigung, um ins Geschäft mit Ihnen zu kommen und die Lösung zu implementieren?
- Ist Ihr Ansprechpartner bedeutsam und kompetent um einen Beitrag für das Weiterkommen zu leisten?
- Können Sie in der Nutzenpräsentation die Meinung des Kunden beeinflussen, wie man am besten Nutzen erzeugen kann, und haben Sie hierfür belegbare Referenzen aus ähnlichen Unternehmen oder Branchen?
- Repräsentiert die Sprache Ihrer Angebotspräsentation die Denkweise Ihres Unternehmens und/oder die des Kunden?
- Wer sind die wichtigsten Ressourcen/Meinungsbildner in der Kundenumgebung, um Nachforschung zum möglichen Kundenmehrwert zu betreiben?

2. Entscheidungsmechanismus

- **Unklar** (-1 Punkt) definiert den Entscheidungsdruck. In diesem Fall zögert der Kunde eher und der Entscheidungszeitpunkt ist unklar. Wahrscheinlich haben Sie emotionale und funktionale oder wirtschaftliche Nutzenargumente, jedoch scheint es zu schwierig, diese auf den potenziellen Einfluss für das wirkliche Geschäft des Kunden auszurichten. Eventuell sind Sie in der Lage, ein großes Bild/eine technologische Marschrichtung für das Geschäft des Kunden darzustellen, aber die Kernnutzenfaktoren sind unklar, nicht realisierbar oder zu grob in Ihrer Nutzenpräsentation. Damit sieht der Kunde keinen direkten Nutzen Ihrer Lösung, der sein Geschäft positiv, konkret und in absehbarer Zeit beeinflusst.
- **Klar** (0 Punkte), d. h. die Kaufentscheidungsgründe sind beiden Parteien klar. Die Kriterien sind auf Seiten der Kundenabteilung definiert und Sie können durch eine Lösung eine zukünftige Strategie aufzeigen oder eine

solide Verbesserung auf der operationalen Ebene erzielen, die ein Problem des Kunden (z. B. branchenbezogen, kundenbezogen, prozessbezogen) adressiert und löst. Die Verbindung zu einem kritischen Problem bleibt jedoch noch aus und muss hergestellt und dargestellt werden. Ihr Mehrwert ist vorhanden, hat aber noch keinen signifikanten Einfluss auf ein wichtiges Thema des Kunden.

- **Dringend** (+1 Punkt) bedeutet, dass der Kunde den Mehrwert Ihrer Lösung deutlich verstanden hat und als treibenden Faktor für die Entscheidungsfindung nutzen will. Sie konnten den Beitrag der Lösung klar überzeugend in Verbindung mit einem bestehenden Problem oder einer kurz bevorstehenden Herausforderung für den Kunden präsentieren. In tiefer gehenden Besprechungen haben Sie Prozesswissen und Einflussgrößen durch Auswirkungsfragen herausgefunden und die Relevanz Ihres Angebots bezüglich einer Lösung für den Schmerzpunkt des Kunden erhöht. Dem Kunden ist klar geworden, dass er nun handeln muss. Der Kunde hat die Dringlichkeit und Wichtigkeit für dieses Projekt als hoch eingestuft und bespricht mit Ihnen bereits konkret die Lieferungsmodalitäten, evtl. notwendige Installationsschritte und vereinbart nächste Termine zur weiteren Vertiefung der Durchführung.

Hilfreiche Fragestellungen, um den Entscheidungsprozess des Kunden zu beschleunigen

- Welche dringenden Probleme will der Kunde lösen?
- Was ist der Anlass für die Veränderung, die Umstellung oder die Erweiterung?
- Wer oder welche Abteilung hat den größten Vorteil von der Anwendung, der Dienstleistung oder dem Produkt?
- Wer wird möglicherweise bei einer erfolgreichen Durchführung des Projekts befördert?
- Was sind die hervorstechenden Funktionalitäten oder Ergebnisse Ihres Produkt- oder Dienstleistungsangebots?
- Was ist der wirtschaftliche Einfluss Ihres Angebots auf die Kunden Ihres Kunden und sein Gesamtgeschäft?
- Wie schnell kann der Kunde seinen Return-on-Investment realisieren und wie hoch ist der Liquiditätsrückfluss?
- Was ist der wichtigste Beweggrund für die Kaufentscheidung?
- Was passiert, wenn der Kunde das Projekt nicht durchführt oder nicht handelt?
- Wer partizipiert am meisten von der Entscheidung für ein Nicht-Investment (Unterlassungsalternative)?
- Warum wurde das Budget bzw. das Kapital für die Anschaffung genehmigt?

- Geht der Kunde entschlossen zum nächsten Schritt in die Abschlussphase?
- Haben wir beim Kunden eine Dringlichkeit aufgebaut?
- Was versucht Ihr Kunde mit dem Projekt zu erreichen?
- Was sind die hauptsächlichen Einflussfaktoren in der Branche des Kunden, die Ihr Angebot unerlässlich machen könnten?

3. *Einfluss auf das Geschäft*

- **Minimal** (–1 Punkt), bedeutet, dass im Sinne der Zweckmäßigkeit, die identifizierten Mehrwerte und die Messbarkeit in Hinsicht auf den wirtschaftlichen Einfluss beim Kunden, noch keine strategischen Mehrwerte erkennbar sind. Falls diese vorhanden und für den Entscheidungsträger sichtbar sind, so sind sie eher von operationaler Natur und eher getrennt von der Geschäftsstrategie des Kunden. Die klare Verbindung als unterstützendes Mehrwertkonzept für die Strategiumsetzung fehlt oder ist kaum vorhanden.
- **Aussichtsreich** (0 Punkte), d. h. Messkriterien sind gegenseitig identifiziert worden. Die Signifikanz der Messkriterien für das Geschäft des Kunden erscheinen noch nicht ausreichend. Die Messbarkeit Ihres Nutzens ist für die Argumentation auf Geschäftsleitungsebene nicht hinreichend und Bedarf einer Anpassung auf die geschäftsrelevanten Kennzahlen wie z. B. EBITA, Reduzierung von Verwaltungskosten, Umsatzrentabilität, Gesamtkapitalrentabilität, Liquidität, Produktivität, Lagerkennzahlen usw. Wahrscheinlich können Sie den Mehrwert auf Projektebene verdeutlichen (z. B. Optimierung der IT-Infrastruktur und Erhöhung der Geschwindigkeit, Konsolidierung von Anwendungen, Prozessverbesserung in der Produktion), aber den messbaren wirtschaftlichen Nutzen nicht in Zusammenhang mit den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bringen.
Schließen Sie die Lücke durch eine Wertaussage mit quantifizierbaren Nutzen. Das bedeutet, Sie müssen von allgemeinen Nutzenargumenten, wie Kostenreduzierung, auf die Berechnung eines Return-on-Investments (ROI), der sich in Euro oder Dollar in einem bestimmten Zeitraum messen lässt, gehen. Hier unterstützt die folgende Formel als langfristige Berechnung unter Einbeziehung des Totalerfolgs.

► $\text{ROI} = \frac{\text{Totalerfolg}}{\text{Investitionskosten}}$

Bei der Betrachtung von Einzelinvestitionen im Rahmen unternehmerischer Tätigkeit wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass die Rückflüsse der Investition aus einer vorangegangenen Analyse bereits bekannt sind:

- $\text{ROI} = \text{Gewinnanteil}/\text{Kapitaleinsatz}$

Ziel ist, dass die Investition auch zum Unternehmenserfolg beitragen kann, d. h., dass eine Amortisation innerhalb der Nutzungsdauer erreicht wird.

- **Zeitkritisch** (+1 Punkt) bedeutet, dass Ihre Messkriterien zum Bestimmen des Nutzwerts für den Kunden deutliche Aufmerksamkeit auf allen Ebenen beim Kunden erreicht haben. Die Geschäftsleitungs- oder Direktionsebene ist klar vom wirtschaftlichen Mehrwert Ihrer Lösung überzeugt. Wenn der emotionale Nutzen ebenso deutlich ist, werden Sie Äußerungen erhalten, die die Wichtigkeit des Projekts mit Ihrem Angebot bestätigt. Der Kunde ist angenehm überrascht, dass Ihre Lösung so direkt auf die aktuellen Herausforderungen und unternehmens- oder bereichsinternen Zielsetzungen abgestimmt ist. Er schätzt Ihre Kompetenz und die Sicht aus der Kundenperspektive. Die Messkriterien sind übereinstimmend mit den Prioritäten der strategischen Ausrichtung. Sie haben den Nagel auf den Kopf getroffen und genau die Messkriterien in der Nutzenargumentation und Angebotspräsentation verwendet, die auch für den Kunden in den nächsten Monaten oder Jahren erfolgskritisch sind. Zusätzlich kann der Kunde davon ausgehen, dass die bereichs- oder funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation messbar verbessert wird. Durch Synergien und Austausch entstehen neue Mehrwerte wie ein verbesserter Innovationsgrad und eine Qualitätsverbesserung in der Produktion und die Prozessoptimierung in der Aufbau- und Ablauforganisation.

Hilfreiche Fragestellungen, um mehr Einfluss auf das Geschäft des Kunden zu nehmen

- Wie wird der Nutzen mit vergleichbaren Projekten (beim Kunden) bisher gemessen und verfolgt (Kontrolle)?
- Sucht der Kunde nach neuen und kreativen Ansätzen, um den von Ihnen adressierten Geschäftsbereich zu hinterfragen und messbar zu gestalten bzw. die Messbarkeit genauer vorzunehmen (z. B. Vertriebscontrolling bei der Einführung von CRM-Lösungen)?

- Wie unterscheidet sich Ihr Ansatz bezüglich der Erfolgsmessung im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern?
 - Hat Ihr Ansatz zur Erfolgsmessung Ihres Angebots einen Einfluss auf die Zusammenarbeit von verschiedenen Bereichen, die vorher nicht zusammengearbeitet haben (Silo-Mentalität)?
 - Sind beide Seiten bereit, Zeit, Ressourcen und Energie in die Projektdokumentation zu investieren, um auch den Mehrwert der implementierten Lösung langfristig und nachhaltig zu kontrollieren und zu quantifizieren?
- Merke: Nur was man messen kann, kann man auch verbessern und was man nicht direkt messen kann, sollte man messbar gestalten (z. B. Skalen, Umfragen, Ampelsysteme usw.)

4. Messbarkeit

- **Problematisch** (–1 Punkt) bedeutet, dass Ihre Messkriterien bzw. Kennzahlen nicht anwendungsbezogen bzw. praxisrelevant sind. Die zahlenmäßige Kontrolle über den Projekterfolg ist nur schwer zu erkennen oder Ihre Lösung zeigt keinen deutlichen Einfluss auf das Geschäft, weil die Kennzahlen nicht relevant sind.
- **Vorhanden** (0 Punkte), d. h., Kennzahlen sind erhältlich und wahrscheinlich noch etwas zu weich. Die Kennzahlen müssen den Implementierungserfolg also konkreter messen. Zum mindest kann das Management durch Ihre vorgeschlagenen Messkriterien den Mehrwert einschätzen und die Bedeutsamkeit für das Geschäft aussagekräftig genug bewerten.
- **Klar messbar** (+1 Punkt) bedeutet, der Kunde ist bereitwillig, Ihnen bei der Implementierung der Überwachung zu helfen, d. h., er wird die Daten beschaffen oder zur Verfügung stellen, die Sie für Ihre Erfolgsmessung benötigen. Ihre Zahlen messen klar und genau den Projekterfolg und spiegeln den Fortschritt zu jeder Zeit wider.

Hilfreiche Fragestellungen, um den Erfolg besser zu messen

- Kennen Sie die relevanten Informationen, die der Kunde für die Erfolgsmessung wünscht?
- Sind die Erfolgsfaktoren identifiziert?

- Bis zu welchem Grad können die Erfolgsfaktoren kontrolliert und gemanagt werden?
- Sind die Messkriterien überwiegend „weich“ oder „hart“?
- Wissen Sie, wie Sie die Information des Kunden benutzen werden, wenn der Kunde diese für Sie zur Verfügung stellt?
- Wie stark ist die Bereitschaft des Kunden, in die erforderliche Bereitstellung von benötigten Informationen zu investieren, die heute in der Form nicht zur Verfügung stehen?

5. Zeitrahmen

- **Unangemessen** (–1 Punkt): Der beabsichtigte Kaufzeitpunkt des Kunden liegt unverhältnismäßig weit in der Zukunft. Im Vergleich zu bestehenden Erfahrungswerten in Ihrem Verkaufstrichter-Management überschreitet die Verkaufsmöglichkeit den üblichen Rahmen (Angebots-Abschluss Zeitraum).
- **Verhältnismäßig** (0 Punkte) bedeutet, der voraussichtliche Abschlusszeitpunkt (z. B. beabsichtigte Auftragsvergabe oder Vertragsunterzeichnung) liegt im üblichen Entscheidungszeitraum für vergleichbare Projekte (z. B. drei Monate in der IT-Branche oder acht Wochen in der Weiterbildungsbranche).
- **Umgehend** (+1 Punkt) d. h., der Entscheidungszeitpunkt für dieses Projektangebot liegt in sehr naher Zukunft und es wird schneller entschieden als üblicherweise.

Hilfreiche Fragestellungen, um den Zeitrahmen einzuschätzen

- Wann plant Ihr Kunde die Erstinstallation? Gibt es eine Teststellung?
- Wann sollen die Entscheidung und die Auftragsvergabe erfolgen?
- Wie soll die Lösung implementiert werden und welche Pläne gibt es für die Anlieferung und die Verteilung auf etwaige Niederlassungen bei einer zentralen Anlieferung?
- Wie hoch ist das Budget für dieses Jahr und welcher Teil des Projekts müsste evtl. auf das Budget im nächsten Jahr bzw. abweichendes Geschäftsjahr verteilt werden?
- Wann endet das Fiskaljahr des Kunden?
- Wer unterschreibt den Auftrag und gibt es eine Auftragsbestätigung (Purchase Order Number) des Kunden (z. B. durch den Zentraleinkauf)?

- Wann wird die Bestellung platziert (bei elektronischer oder schriftlicher Bestellung)?
- Wie laufen Entscheidungsprozess (Dauer) und Zyklus ab?
- Wird das Budget gesamt vergeben oder auf verschiedene Stufen oder Projekteile aufgeteilt?

6. Mittelbeschaffung

- **Keine Beschaffungsmittel** (–1 Punkt) bedeutet: Das Budget ist zu klein, nicht vorhanden oder muss noch bereitgestellt werden. Möglicherweise gibt es Budgetkürzungen, die den Umfang des Projekts kürzen werden oder das Budget wird für ein wichtigeres Projekt verwendet. Häufig werden Budgetkürzungen auch benutzt, um den Preis zu drücken oder den Leistungsumfang auf das Nötigste zu reduzieren. Verhandelt wird dann der Zusatznutzen, der eigentlich nicht im Preis inkludiert ist.
- **Adäquates Budget** (0 Punkte), d. h., der Budgetrahmen ist ausreichend, um das Vorhaben, wie im Angebot beschrieben, durchzuführen. Die Quelle für die Mittel ist Ihnen bekannt und die Priorität ebenso.
- **Ausreichende Mittel sind reserviert** (+1 Punkt) und der Budgetrahmen ist ausreichend hoch. Er lässt Spielraum für eine höhere Ausbaustufe oder zusätzliche Servicedienstleistungen. Durch die Präsentation eines Szenarios (Business Case) könnte zusätzliches Budget, gegebenenfalls von anderen Projekten, hinzugewonnen werden.

Hilfreiche Fragestellungen, um das Budget zu bewerten

- Wie hoch ist das Budget für die Abteilung, in der Sie anbieten?
- Wie viel von dem Jahresbudget ist verbraucht?
- Wo steht der Kunde aktuell mit seinen Umsatzzieilen und Profitergebnissen?
- Gibt es externe Mittelbeschaffungsmöglichkeiten?
- Entwickelt sich das Budget der Abteilung/des Geschäftsbereichs positiv oder negativ?
- Müssen die Anschaffungskosten und/oder die Return-on-Investment-Anforderungen gerechtfertigt werden?
- Ist die Beschaffung eine Anlage (Kapitalanlage), eine Investition in die Wettbewerbsfähigkeit (z. B. Training) oder eine pure Kostenposition (z. B. Dienstfahrzeug)?
- Ist die Anschaffung als umsatzsteigernde oder Kosten reduzierende Maßnahme geplant?

- Was ist der treibende Motivationsfaktor: Kostensenkung, Technologie, Service-Level, neue Dienstleistung, Akquisition, Diversifizierung, Umstrukturierung, Kontrollmöglichkeiten?
 - Was sind die wichtigsten Finanzkennzahlen des Kunden zur Überwachung der Beschaffung?
7. *Angemessene Unterstützung durch die Geschäftsleitung*
- **Nicht vorhandene Glaubwürdigkeit** (–1 Punkt), d. h., es gibt keine glaubwürdige unterstützende Stellung der Geschäftsleitung. Es wurde noch keine Beziehung zum Top-Management auf angemessener Ebene hergestellt bzw. es wurde noch keine Verbindung zwischen der Investition und einem glaubwürdigen Beitrag zur Verbesserung des Geschäftserfolgs präsentiert.
 - **Sich entwickelnde Glaubwürdigkeit** (0 Punkte) bedeutet, dass eine Glaubwürdigkeit seitens der Geschäftsleitung des Kunden besteht. Er vertraut zu Recht auf den Zugewinn und Nutzen durch die bevorstehende Lösung Ihres Angebots, jedoch können Sie dies nicht als unterstützenden Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess positiv nutzen.
 - **Erreichte Sponsorship** (+1 Punkt) bedeutet, dass Sie einen starken Austausch mit der entscheidenden Managementebene aufgebaut haben. Die Beziehung wird auch seitens der Geschäftsleitung des Kunden als wertvoll und im Zusammenhang mit kritischen Geschäftsangelegenheiten als nutzbringend eingestuft. Sie haben die Glaubwürdigkeit eines starken Geschäftspartners erreicht und können das Management als Sponsor und Unterstützer für Ihr Projektangebot im Verkaufsprozess nutzen.

Hilfreiche Fragestellungen, um notwendige Unterstützung des Top-Managements zu bekommen

- Wann treffen Sie oder andere Kollegen die Geschäftsleitung und was wird dort präsentiert?
- An welchen Stellen in der Organisation haben Sie regelmäßige Kontakte und in welche Ebenen müssen Sie noch vordringen?
- Wird die Entscheidung für Ihr Angebot auf der Geschäftsleitungsebene getroffen und unterschrieben?
- Haben Sie eine glaubwürdige Beziehungsebene zum Management des Kunden, die Ihnen hilft, Ihre Projekte erfolgreich durchzuführen?
- Wird die Entscheidung von einem Entscheider oder mehreren getroffen?
- Wie wurden Entscheidungen in dieser Angebotsgröße bisher entschieden?

- Gab es Überraschungen in den letzten Entscheidungssituationen?
 - Wer hat ein Veto-Recht?
 - Welche weiteren Gesellschafter mit Einfluss gibt es (ausländische Investoren)?
 - Ist der Kaufentscheidungsprozess klar vom Kunden geregelt (z. B. nach Budgetgrößen) und ab welcher Größe muss ein Mitglied der Geschäftsleitung mitentscheiden?
8. *Zukünftiger Mehrwert des Kunden*
- **Nicht referenzfähig** (–1 Punkt) bedeutet: Der Kunde ist recht neu in der Branche und unbekannt. Als Referenz kann er zwar der Liste hinzugefügt werden, müsste aber schon durch eine besondere Implementierung auffallen, um bedeutsam für Ihre anderen Kunden zu werden.
 - **Referenzfähig** (0 Punkte): Der Kunde ist in der Branche oder der Region (z. B. dem Land) bekannt. Er hat eine Reputation in seinem Segment und wird von Industrieanalysten positiv gesehen und bewertet.
 - **Gute Referenz** (+1 Punkt), d. h., der Kunde wird als Marktführer in seiner Industrie und als Innovationsunternehmen gesehen. Der Bekanntheitsgrad der Marke geht über die Landesgrenze hinaus. Andere Wettbewerber versuchen zu dieser Nr. 1 oder Nr. 2 aufzuschließen. Der Name auf Ihrer Referenzliste wird hilfreich bei der Akquise von weiteren wichtigen Unternehmen sein und zählt somit als Mehrwert für Ihr Unternehmen. Es könnte auch ein Wettbewerbsvorteil für Sie gegenüber Ihren Wettbewerbern sein, wenn Sie für dieses anerkannte Unternehmen bereits tätig wurden.

Hilfreiche Fragestellungen, um wichtige Referenzkunden für Ihre Referenzliste zu gewinnen

- Welchen Marktanteil hat das Unternehmen in seiner Branche und wie hat sich der Marktanteil über die letzten Jahre entwickelt?
- Wie gut ist die Reputation über das Unternehmen und wie könnte das nützlich für Ihre Referenzliste sein?
- Was macht das Unternehmen genau interessant für Ihre Referenzliste?
- Müssen Sie das Unternehmen unbedingt gewinnen, um in der Branche Fuß zu fassen?
- Welche Verbindungen gibt es auf der Vorstandsebene Ihres Kunden und weiteren potenziellen Kunden in der zukünftigen Akquise?
- Hat Ihr Ansprechpartner auf Geschäftsleitungsebene einen Einfluss auf diese Personen und ist evtl. Vorsitzender in einem Branchenverband oder Expertengremium?

- Welchen Schaden könnte dieses Geschäft mit dieser wichtigen Referenz für Ihren Wettbewerb darstellen? Wie hoch ist Ihr Vorsprung durch diesen Referenzkunden?
- Welche signifikanten Veränderungen wird Ihr Unternehmen verändern (z. B. Prozesse, Kundenorientierung und Lösungsverkauf), um diesen Marktführer zu gewinnen?

Schlussbemerkung

Können Sie in der Bewertung dieser Fragen mehr als vier Punkte erreichen, so haben Sie gute Voraussetzungen, um den Kunden zu gewinnen, denn die bestehende Kundenbeziehung hat bereits eine belastbare und glaubwürdige Vertrauensbasis. Sie können somit Mehrwert für den Kunden schaffen.

Sollten Sie weniger als einen Punkt haben, stellt sich die Frage, ob Sie ausreichend Zeit haben, um noch einen wichtigen Mehrwert für den Kunden zu identifizieren, um diese Verkaufsmöglichkeit in absehbarer Zeit für Ihr Unternehmen zu gewinnen.

Für den Fall, dass Sie mehr als vier Punkte haben, sollten Sie im Verkaufsprozess weiterschreiten und sich die Frage stellen, wie stark Ihre Vorteile der angebotenen Lösung und Ihres Unternehmens gegenüber einer Wettbewerbslösung gewichten (vgl. Tab. 8.2). Überwiegen Ihre Vorteile, stellt sich die letzte Frage, ob das ganze Verkaufsteam zusammen gut aufgestellt ist, um den Kunden auf den wichtigen Entscheiderebenen zu beeinflussen und die Lösung entsprechend der individuellen Bedürfnisse der Personen und der Geschäftsbereiche als Mehrwertlösung zu präsentieren. Dazu muss das Team klar auf die Akquisestrategie für den Kunden ausgerichtet sein.

Ansonsten ist es jeweils in den vier Stufen nicht sinnvoll, weitere Zeit oder Ressourcen zu investieren und sich um alternative Verkaufschancen zu kümmern. Die Situation sollte weiter beobachtet werden und falls sich die Voraussetzungen positiv für Sie verändern, steigen Sie wieder in den Prozess ein.

Die Quick-Checkliste (vgl. Tab. 8.2) soll Ihnen eine Hilfestellung für die Bewertung Ihres aktuellen angebotenen Nutzenangebots geben.

Tab. 8.2 Checkliste
Nutzenangebot

1. Voraussetzung für einen Kundennutzen	
Status:	
Nicht vorhanden	O (0 Punkte)
Schwach	O (1 Punkt)
Wird besser	O (2 Punkte)
Solide	O (3 Punkte)
2. Wettbewerbssituation	
Status:	
Benachteiligt	O (0 Punkte)
Gleich	O (1 Punkt)
Vorteilhaft	O (2 Punkte)
Klar dominant	O (3 Punkte)
3. Politische Verbindung	
Status:	
Nicht verbunden	O (0 Punkte)
Schwankend	O (1 Punkt)
Wird besser	O (2 Punkte)
Stark	O (3 Punkte)
4. Prognose für die Verkaufschance	
Status:	
Hohes Risiko	O (0 Punkte)
Unklar	O (1 Punkt)
Risikobehaftet	O (2 Punkte)
Sicher	O (3 Punkte)
Gesamtpunktzahl:	

- Mit einer Gesamtzahl von acht Punkten haben Sie Ihre Hausaufgaben gemacht und Ihre Chancen sind deutlich vorhanden, dem Kunden einen Nutzen bieten zu können und den Abschluss zu erhalten.

8.2 Die Mehrwertaussage im Verkaufsalltag

Ihre Kunden befinden sich in einem umkämpften Wettbewerbsumfeld. Sie müssen in dieser Marktumgebung finanziell stark sein und Ihren Kunden wiederum Mehrwert bieten, um bestehen zu können. Ihre Verantwortung im Verkauf ist es,

dieses Geschäftsumfeld zu kennen, um das bestehende Existenzrisiko des Kunden bewerten zu können und den versprochenen Mehrwert Ihres Angebots in messbaren Nutzen darzustellen. Welchen Mehrwert können Sie zu den kritischen Erfolgsfaktoren des Kunden beitragen, der den Kunden schließlich erfolgreicher machen wird? Nur wenn Sie dieses Verständnis haben, werden Sie mit Ihrem Verkaufsansatz erfolgreich am Markt agieren können.

Unserer Einschätzung nach verstehen maximal 20 % aller Verkäufer die kritischen Erfolgsfaktoren des Kunden, können die Brücke zu Ihrem Angebot herstellen und eine taktische vertrauenswürdige Kundenbeziehung aufzubauen, um dauerhaft mit dem Kunden profitabel zusammenarbeiten zu können. Wenn Sie dieses Verständnis haben, können Sie den wirtschaftlichen Nutzen in den Augen des Kunden überzeugend präsentieren. Sonst werden Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit mit Schrot schießen und das Ziel verpassen. Insbesondere im Key Account Management geht es darum, Streifschüsse zu vermeiden und mit dem Lasergewehr vorher sauber zu zielen, um einen Erfolgstreffer mit dem ersten Schuss zu landen. Der Wert für den Kunden und der Wert des Kunden für Ihre Verkaufstätigkeit und für ihr Unternehmen wächst von Produktangeboten hin zu Anwendungen, dann Kundenlösungen und schlussendlich in der höchsten Stufe: den Nutzen für den Kunden in seinem Branchenumfeld.

Gute Verkäufer kümmern sich um ihre Kunden. Überdurchschnittliche Verkäufer analysieren den Kunden ihres Kunden, um dessen Markt sowie Herausforderungen zu verstehen, um dann mit neuen Angeboten dem Kunden behilflich zu sein, diese Herausforderungen in seiner Branche mit Ihrer Hilfe schneller lösen zu können. Lernen Sie also den Kunden, die Kundenzielgruppe Ihres Kunden kennen, damit Sie verstehen, wie er mit Ihrer Hilfe Mehrwert (z. B. Service, Innovation, Schnelligkeit usw.) für diese Zielgruppen bieten kann.

Übung

Notieren Sie zu den folgenden fünf Erfolgskriterien eines Unternehmens Ideen und Aspekte,

- die Ihren Kunden erfolgreicher machen,
- den Mehrwert gegenüber ihren Kunden erhöhen,
- die Wettbewerbsfähigkeit ihres Kunden steigern können.

1. Kriterium „Kultur“

(z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, soziales Engagement, Umweltbewusstsein, Teamarbeit)

2. *Kriterium „Wirtschaftlicher Nutzen“*
(z. B. Kostenreduzierung, Supply-Chain-Prozess, Fehlerreduzierung, ROI [Return on Investment], ROE [Return on Equity], Ausfallsicherheit, Sicherheit)
3. *Kriterium „Produkte und Technologien“*
(z. B. Packservice, Garantien, Produktqualität, Reaktionszeiten, Automatisierungsgrad, Produktionsgeschwindigkeit)
4. *Kriterium „Industrieposition“*
(z. B. Time-to-Market, Markenbildung, Innovation, E-Procurement)
5. *Kriterium „Kunden- und Lieferantenmanagement“*
(z. B. Beratung, 24 × 7 Kundenhotline, Informationsmanagement, Schulung, Kundenzufriedenheit, Beschwerdemanagement, Lieferantenbewertung)

Glaubwürdigkeit im Kopf des Kunden herzustellen, hängt direkt mit Ihrer Fähigkeit zusammen, einen Mehrwert für Kunden überzeugend darzustellen. Je genauer Sie Ihre Vorarbeit gemacht haben, desto präziser und treffsicherer werden Ihre Nutzenargumente sein. In diesem Zusammenhang werden wir im Folgenden über drei wichtige Ausprägungen einer formulierten Mehrwertaussage sprechen:

- **Die Mehrwertaussage drückt eine relevante, marktorientierte und branchenspezifische Begründung aus.** Sie spiegelt Ihr Verständnis über die aktuelle Branche des Kunden und die Bedürfnisse, Herausforderungen, Risiken und Chancen wider. Die Komponenten der Mehrwertaussagen sind die Glaubwürdigkeit, der messbare Einfluss auf das Geschäft des Kunden und die allgemeine Verbesserung seiner Situation auf Team-, Abteilungs-, Geschäftsbereichs-, regionaler oder unternehmensweiter Ebene. Die Mehrwertaussage fokussiert den Markt des Kunden und stellt eine bedeutsame Aussage dar. Sie kreiert Neugierde und Wissensdurst des Kunden. Und für den Verkäufer, als wertorientiertem Profi, ist sie ein Interessewecker, mit dem er die richtigen Kundenmeetings bekommt.
- **Mehrwert wird durch quantifizierbare Nutzenaussagen generiert.** In den meisten Angebotspräsentationen findet man zu viele Informationen über das eigene Unternehmen und das eigene Angebotsportfolio. Den Kunden interessiert lediglich das ausgewählte Leistungsspektrum für seine aktuelle Thematik und zum Schluss evtl. ein Ausblick auf weitere Möglichkeiten in einer längeren Zusammenarbeit. Letzteres ist jedoch in vertiefenden Gesprächen mit herausfordernden Auswirkungsfragen zu erarbeiten und sollte dann in ein neues Angebot eingearbeitet werden.

- **Gute Geschäfte/Projekte sind die, bei denen alle Partner einen Mehrwert generieren.** Dementsprechend müssen Sie mit dem Thema Wertediskussion und Präsentation des Mehrwerts sattelfest sein. Die zentrale Frage lautet: Welchen Mehrwert in Zahlen (Kosteneinsparung, Zeiteinsparung etc.) können Sie wodurch bis wann erzeugen und wie ist das Ergebnis bzw. sind die Fortschritte messbar?

Das Value Statement dient als Vorbereitung für die Angebots- und Nutzenpräsentation. Sie benötigen also Zahlen des Kunden, aus Bilanzen, Geschäftsberichten oder von Ihren Kontakten im Unternehmen, um den Mehrwert messbar zu machen.

Die Struktur

Mit Beginn zum ... (Implementierungsdatum), als Resultat von ... (unserer Lösung), wird ... (Kunde) in der Lage sein, ... (was zu machen), mit dem Ergebnis, dass ... (quantifizierbare Geschäftsverbesserung), durch die Investition von ... (Gesamtinvestition) und einem ROI von ... (Betrag und Zeitpunkt) zu realisieren. Wir werden den Wert unserer Lösung messen, indem wir ... (System der Resultataufzeichnung/Messmethode) verifizieren.

Beispiel

Mit Beginn zum 01.01.2018, als Resultat von Cisco's skalierbarer IT-Infrastruktur wird die Muster GmbH in der Lage sein, Ihre E-Procurement-Vorhaben umzusetzen, mit dem Ergebnis, dass fünf Prozent der Lohn- und Prozesskosten durch die Investition von 700.000 EUR und einem ROI von 1.200.000 EUR bis 2019 realisiert werden können. Wir werden den Wert unserer Lösung messen, indem wir gemeinsam die Einsparungen zum Ende Ihres Geschäftsjahres bewerten/verifizieren.

Diesen Wertevorschlag gilt es für jedes Kundenprojekt vorzubereiten und bei der Präsentation mit entsprechenden Fakten zu belegen. Rechnen Sie mit Rückfragen zu Ihrem Angebot und Sie werden erkennen, dass solch ein Wertevorschlag starke Aufmerksamkeit erzeugt, Sie hierdurch eine wertvolle Diskussion mit dem Kunden in Gang setzen können und sich klar vom Wettbewerb differenzieren werden. Der gesamte Prozess gliedert sich somit in folgende Stufen:

Der Prozess des Wertevorschlags in sechs Stufen**1. Kundenprofil**

- Was müssen wir über den Kunden und das Projekt wissen?
- Was sind die Erfolgskriterien, um es zu gewinnen?
- Wie sieht der Wertevorschlag aus (Value Statement)?

2. Ziel

- Was müssen wir erreichen?
- Inwieweit hilft uns dieses „neue Projekt“, den Kunden zu entwickeln?
- Was sind die Ziele im Hinblick auf Umsatz, Margen, Deckungsbeitrag etc.?

3. Strategie

- Wie sieht unser Ansatz aus (Lösungskomponente und politische Komponente)?

4. Taktik

- Was wir tun, um die Kundenstrategie und die Ziele zu erreichen (Ausbau, Verteidigung etc.)

5. Ressourcen

- Mitarbeiter, Zeit, Geld, Ausrustung, Information, Räumlichkeiten

6. Test

- Wie wird der Test erfolgreich bzw. was muss verhindert werden?
- Wie sieht der Rückkopplungszyklus aus?
- Setzen wir 6-Sigma-Qualitätssicherung im Anschluss ein?

8.3 Das Mehrwertversprechen

Das Mehrwertversprechen beinhaltet eine messbare, projekt- oder geschäftsbeziehsorientierte und finanzierelevante Nutzenaussage. Diese rechtfertigt durch eine logische, fundierte und ermögliche Lösung die notwendige Investition. Es begründet den wirtschaftlichen Mehrwert für den Kunden. Die genau beschriebene Lösung erlaubt es dem Kunden einen wirtschaftlichen Nutzen zu erleben, der sich auch konkret messen lässt. Die Erfolgsfaktoren sind dabei konkret

beschrieben. Damit wird nachvollziehbar, was Sie behaupten und wie genau Sie auf die Umsetzung vorbereitet sind.

- Haben Sie sich mit den Bedürfnissen des Kunden genau auseinandergesetzt?
- Haben Sie Ihre Lösung optimal auf diesen Bedarf abgestellt?
- Haben Sie diesen Kundennutzen quantifizierbar gemacht?

Das Mehrwertversprechen ist immer kundenspezifisch und wird gemeinsam mit dem Kunden in der Angebotsphase entwickelt. Es beschreibt in einer logisch aufgebauten Struktur den möglichen Vorteil und konkreten Nutzen sowie die möglichen Nutzenpotenziale für sein Unternehmen. Diese Nutzen werden sodann messbar gestaltet (z. B. Kosteneinsparung in Euro, Verbesserung der Kundenzufriedenheit resultiert in Umsatzwachstum oder Abnahme der Wechselquote usw.).

Mit dem Mehrwertversprechen entwickeln wir eine wertorientierte Geschäftsbeziehung, die über die normalen Vorteilsargumentationen und Vorteilsversprechen hinausgehen, weil der Effekt direkt messbar für den Kunden dargestellt wird. Es befähigt den Verkäufer, eine überdurchschnittliche Lösung zur Verbesserung der Kundensituation darzubieten. Dabei werden zentrale Fragen beantwortet, wie schnell eine Optimierung eintrifft, um wie viel sich das Ergebnis voraussichtlich verbessern wird und wie es nachvollziehbar überwacht werden kann.

Das Mehrwertversprechen hat sechs wesentliche Komponenten:

1. Zeit
2. Lösung
3. quantifizierbare Geschäftsverbesserung
4. Investitionskosten
5. Return on Investment (ROI) und die
6. Messkriterien, um das Ergebnis kontinuierlich zu kontrollieren.

Kennzahlen für eine mehrwertorientierte Diskussion

1. Kostenreduzierung
2. Produkteinführungszeit (Time-to-Market)
3. Risikoreduzierung
4. Neue Umsatzströme
5. Marktanteil
6. Kundenzufriedenheit

7. Produktqualität
8. Produktauswahl
9. Produktivität des Kapitals, der Mitarbeiter, des Vermögens
10. Reduzierung des Personalbestands
11. Mitarbeiterzufriedenheit
12. Finanzkennzahlen (Deckungsbeitrag, ROI, Rentabilität, Liquidität, EBIT Betriebsergebnis vor Steuern usw.)

Die Anwendungsmöglichkeit eines Wertes besteht darin, eine beeindruckende, personenorientierte und auf persönlichen und unternehmensspezifischen wie auch politischen Informationen basierende Formulierung zu kreieren, die dem Kunden im Anwendungsfall einen klaren individuellen emotionalen und rationalen Grund gibt, den Vorschlag mit Ihnen umzusetzen.

Die Anwendung des formulierten Kundennutzens soll dem Entscheider bzw. Gesprächspartner zwei Gründe geben, sich für Ihr Angebot zu entscheiden:

1. Ihre Lösung bietet dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil finanzieller oder technologischer Art.
2. Ihm wird sein persönlicher, individueller Nutzen deutlich (z. B. Prestige, Stellung im Unternehmen, Anerkennung usw.).

Zusätzlich zeigen Sie damit, wie sehr Sie sich auf individueller Ebene Gedanken gemacht haben und gegebenenfalls bereit sind, ein gemeinsames Risiko zu teilen.

Anwendungsmöglichkeiten finden entsprechend der Tab. 8.3 auf den Ebenen Top-Management, Mittleres Management und der operativen Umsetzung statt. Wir trennen den Mehrwert hier wiederum in den Bereich des rationalen bzw. wirtschaftlichen Nutzens und in den emotionalen Nutzen:

- Der rationale Nutzen umfasst in einer geschäftlichen Mehrwertaussage z. B. die Unternehmensphilosophie, die Kultur, die geschäftlichen Herausforderungen, technische Anwendungen oder den technischen Service.
- Der emotionale Nutzen beinhaltet z. B. auf der persönlichen Anwendungsebene die Denkweise und Werte einer Person, die persönlichen Interessen und die beruflichen Ziele eines Entscheidungsträgers.

Auf der Top-Managementebene kann sich die Anwendung eines Mehrwerts beispielsweise auf die Expansionsstrategie oder die Verbesserung des Unternehmensimages fokussieren.

Tab. 8.3 Mehrwert-Anwendungsmöglichkeit

Ebene	Basis der Geschäftsent- scheidung	Zeitorientierung	Beweggrund
Top-Management	Shareholder-Value	1–5 Jahre	Bedeutung, Anerken- nung des Vorstands
	z. B. langfristige Stra- tegie, Image	z. B. 3 Jahre	z. B. persönlicher Ruf
Mittleres Management	Return on Investment	3–15 Monate	Vorzeigeprojekt des Bereichsleiters
	z. B. Budget, Realisie- rung, Kosteneinspa- rung	z. B. 1 Jahr	Karriere des IT- Direktors
Operationale Umset- zung	Preis-/Leistung	1–3 Tage	Tagesgeschäft
	z. B. Funktionali- tät, Handhabung, Budget verbrauchen, Arbeitsumgebung	Heute	Bequemer Job, kein Stress des Technikers, Einkäufers

Auf der mittleren Managementebene können die Gesamtkosten, die Implementierung einer neuen Technologie, der Neubau, die Qualitätssteigerung im Vordergrund der Mehrwertanwendung stehen. Karriere und Macht sind vielleicht die Ziele der persönlichen Interessen des Ansprechpartners.

Auf der operativen Ebene steht z. B. die Verfügbarkeit einer Dienstleistung oder IT-Infrastruktur im Vordergrund der Mehrwertanwendung. Ebenso die Verbesserung der Kommunikation mit dem Kunden durch eine Bestellhotline oder einen 24 × 7-Support. Emotionale Anwendungen können z. B. die Anerkennung des Entscheiders als technischer Experte, das Bedürfnis nach Profilierung oder Bequemlichkeit im Tagesgeschäft sein.

Denken Sie an die relevanten Personen des Buying Centers. Je besser Sie deren Interessen und Ziele mit Ihrem Mehrwertversprechen treffen, desto wirkungsvoller ist Ihr Auftreten, desto begehrter sind Sie als Partner.

Die Nutzenargumentation und Präsentation im Verkaufsprozess

Zusammenfassung

Vorteile sind allgemein gültig, während der Nutzen vom Kunden individuell und vor dem Hintergrund seiner Motive wahrgenommen wird. Es ist für den Verkaufserfolg viel wirkungsvoller, die wichtigsten Nutzen und damit verbundene gute Gefühle für den Kunden zu formulieren, als Produktmerkmale und Technik zu verkaufen. Das wichtigste Ziel der Nutzenargumentation ist, mit dem Kunden eine Vorstellung über den Nutzen und Wert einer Lösung seiner Probleme zu entwickeln. Eine gute Nutzenargumentation berührt immer die Hauptmotive des Kunden. Aus Sicht des Kunden vermischen sich rationale und emotionale Nutzenaspekte zu einer sehr individuellen Angelegenheit. In diesem Kapitel zeigen wir einen Weg, wie Sie im Verkaufsprozess zielsicher den individuellen Kundennutzen identifizieren und in einer verkaufswirksamen Argumentationskette formulieren.

9.1 Fünf Schritte zur wirkungsvollen Nutzenargumentation

Rationale und emotionale Nutzenaspekte vermischen sich aus Sicht des Kunden zu einer sehr individuellen Angelegenheit. In diesem Kapitel zeigen wir einen Weg, wie Sie im Verkaufsprozess zielsicher den individuellen Kundennutzen identifizieren und in eine verkaufswirksame Argumentationskette formulieren. Tab. 9.1 zeigt die wesentlichen Schritte, Methoden und Themen im Überblick.

Tab. 9.1 Die wirkungsvolle Nutzenargumentation

Schritte	Methode	Themen
Ausgangssituation eruieren	Gesprächseröffnung	Herausforderungen Probleme Ziele Wünsche
	Bedarf erkennen	Zahlen, Daten, Fakten Ursachen, Gründe
Veränderungswunsch erzeugen/klären	Bedarf bewusst machen: „Schmerzen“ intensivieren	Konsequenzen Auswirkungen Perspektiven
Lösung vorschlagen	Problemlösung anbieten	Merkmale Vorteile Nutzen
	Drei Lösungsvorschläge: 1. Basis 2. Standard 3. Premium	
Nutzen aufzeigen	Beweis erbringen: Nutzenkategorien Messbar Kalkulierbar Entscheidbar	Potenzialwert für Geschäftsleitung Fachabteilung Benutzer Kunden des Kunden Partner des Kunden Lieferanten/Vertriebspartner
Amortisation	ROI-Berechnung	Investition Break-even

- **Schritt 1 – Ausgangssituation eruieren:** Diese Phase ist einerseits schwierig, weil zunächst einmal die Gesprächsbereitschaft des potenziellen Kunden erreicht werden muss. Andererseits geht es darum zu erkennen, inwieweit der Kunde Potenzial hat und wo seine „Schmerzpunkte“ und Interessen liegen.
- **Schritt 2 – Veränderungswunsch erzeugen/klären:** Dieser Schritt ist der wichtigste. Hier wird die Basis für die Nutzenargumentation gelegt. Entscheidend ist, dass es Ihnen bei dem potenziellen Kunden gelingt, den Veränderungswunsch weg von der Ist-Situation hin zu einer attraktiven Soll-Situation – mit Ihren Produkten und Lösungen – zu erzeugen. Hierfür haben wir Ihnen in den vorherigen Kapiteln Methoden und Techniken vorgestellt. Insbesondere mit der Fragetechnik gelingt es Ihnen, den Kunden dahin zu führen, dass er Sie nach einer bzw. Ihrer Lösung fragt.

- **Schritt 3 – Lösung vorschlagen:** Wenn Sie bis zu diesem Punkt gekommen sind, seien Sie sich bewusst, dass Sie in der Regel nicht der einzige Lösungsanbieter für den potenziellen Kunden sein werden. Sie müssen mit Konkurrenz rechnen. Viele Unternehmen holen grundsätzlich drei Angebote ein.

Ein anderer Aspekt ist, dass Kunden auswählen wollen und nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden möchten, so nach dem Motto „Entweder nehmen Sie mein Angebot an oder Sie müssen bei der Konkurrenz kaufen“. Dem können Sie leicht Rechnung tragen, indem Sie selbst dem potenziellen Kunden drei abgestufte Lösungsvorschläge machen:

- Basis: Dieser Minimal-Vorschlag erfüllt alle Kundenanforderungen – nicht mehr und nicht weniger. Dafür ist die Investition für den Kunden vergleichsweise sehr niedrig.
- Standard: Dies ist Ihr Normal-Vorschlag. Diese Lösung werden die meisten Kunden bei Ihnen kaufen.
- Premium: Das ist Ihr Optimal-Vorschlag. Er enthält alle von Ihnen lieferbaren Produktfunktionen und Produktmerkmale sowie Leistungen. Es ist quasi das Auto mit Vollausstattung.

An der Reaktion des Kunden erkennen Sie schnell, zu welchem Vorschlag er tendiert und können Ihre Argumentation und Empfehlung gegebenenfalls in die Richtung lenken. Sie brauchen also dem Kunden nicht ein einziges Angebot zu verkaufen. Vielmehr laden Sie Ihren Kunden zum Kaufen ein und lassen ihn aus drei qualifizierten Vorschlägen wählen. Damit vermeiden Sie (Verkaufs-)Druck und erzeugen Sog. Was ist Ihrer Meinung nach den Kunden angenehmer – Druck oder Sog? Unsere Verkaufserfahrung ist jedenfalls die, dass langfristige erfolgreiche Geschäftsbeziehungen eher im Sog-Modus entstehen.

- **Schritt 4 – Nutzen aufzeigen:** Jeder Lösungsvorschlag enthält natürlich ein Nutzenpaket. Achten Sie darauf, dass Ihre Nutzenkalkulation und Nutzenstory auf Basis Ihrer umfassenden Bedarfsklärung und Einschätzung der Situation entsteht und sich an den für den Kunden wichtigen Schlüsselfaktoren und Entscheidungskriterien orientiert. Bedenken Sie auch, dass die Motive, Interessen, Themen und sonstigen Nutzenaspekte bei den Personen des Buying Centers verschieden sein können und Sie dem durch eine differenzierte Nutzendarstellung Rechnung tragen sollten (siehe auch Abschn. 3.5 und 6.2). Erweitern Sie den Betrachtungsrahmen Ihres Kunden, indem Sie auch den Nutzen für die Geschäftsbeziehung zu seinen Lieferanten und Vertriebspartnern einbeziehen.

- **Schritt 5 – Amortisation:** Natürlich will Ihr Kunde wissen, was die von Ihnen vorgeschlagene Lösung kostet. Wir empfehlen Ihnen, wo immer möglich, den Begriff Kosten durch die Vokabel Investition zu ersetzen; insbesondere dann, wenn es sich um Lösungen und Leistungen zur Verbesserung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit Ihres Kunden handelt. Kosten sind negativ besetzt, Investitionen positiv. Geldausgaben sind immer mit der Frage nach dem Gegenwert belegt. Sprechen Sie daher immer davon, dass der Geldausgabe (Investition) ein Nutzen (Wert) gegenübersteht, der in der Regel mehrfach größer ist. Am besten reden Sie sowieso zuerst nur über den Nutzen und Wert Ihrer Lösung. Dann lässt sich mit einem Satz sagen, dass dieser Nutzen für nur x Euro sehr preiswert zu haben ist und sich die Investition innerhalb kurzer Zeit amortisiert. Dabei sollten Sie mit Ihrem potenziellen Kunden auch den Betrachtungszeitraum abstimmen, für den die Nutzenkalkulation erstellt wird (je länger, desto besser; siehe auch Abschn. 3.3, 3.6 und 4.3.).

9.2 Effektive Verkaufs- und Nutzenkommunikation

Wir können es nicht oft genug wiederholen: Ihre Argumente müssen auf die jeweilige Kundensituation zugeschnitten sein, d. h., zu den Zielen, Interessen und Bedürfnissen Ihres Kunden passen. Und die Argumente sollten einen Produktvorteil sowie den damit verbundenen Kundennutzen beschreiben. Nur so erzielen Sie die gewünschte Wirkung (z. B. Abschluss).

Beispiel

- Situation: Der Meister lässt im Laufe einer Vorführung Interesse für die Universal-Bohrmaschine durchblicken. Er sagt aber auch: „Ist ja doch ziemlich teuer.“ Er ist offensichtlich noch nicht ganz von der Wirtschaftlichkeit für ihn überzeugt.
- Argumentation 1: „Schauen Sie einmal, wie schnell man dem Bohrer wechseln kann. Sie können dann mit verschiedenen Einsätzen arbeiten und sogar polieren und schleifen.“
- Argumentation 2: „Ich habe den Eindruck, dass Ihnen die Maschine zusagt. Sie fragen sich, ob sich die Investition für Sie lohnt? Lassen Sie uns dies gemeinsam prüfen.“ (Es folgt eine Wirtschaftlichkeitsberechnung).

Was glauben Sie, welcher Argumentation der Kunde eher folgen wird? Der ersten? Durchaus gute Vorgehensweise, aber passt sie zur Situation? Ist polieren und schleifen erforderlich? Ist die Maschine für ihn wirtschaftlich, weil er verschiedene

Einsätze schnell wechseln kann? Wohl kaum. Obwohl, die gleichen Argumente können bei einem anderen Unternehmen ausgesprochen zugkräftig sein. Die zweite Vorgehensweise wird eher von Erfolg gekrönt sein, weil sie den Erfordernissen des Interessenten entspricht.

Betrachten Sie ein Verkaufsgespräch nicht nur als eine Kette von sondierenden Fragen, sondern auch von gezielten, zugkräftigen, auf die jeweilige Situation zugeschnittenen Argumenten. Nur wenn sämtliche Glieder dieser Kette (Argumente) den Kundenerfordernissen entsprechen, ist das geplante Ziel erreichbar.

Überlegen Sie sich daher, welche Argumente oder Vorgehensweisen generell brauchbar sind und wählen Sie je nach Kundensituation die zugkräftigsten aus.

- Es gilt, mit nutzenbezogenen Argumenten die Gedanken zu führen.

Was heißt das? Nehmen wir zur Verdeutlichung ein Beispiel aus Ihrer täglichen Praxis als Kunde:

Beispiel

Beim Einkauf eines Anzuges sagt Ihnen der Verkäufer: „Dieser Anzug ist knitterarm“. Das sagt Ihnen nicht allzu viel. Sie werden jedenfalls nicht angeregt, Ihre Gedanken in eine bestimmte Richtung zu lenken. Er steuert Ihr Denken nicht. Sagt aber der Verkäufer: „Dieser Anzug ist knitterarm; das bedeutet für Sie als Außendienstmann, dass auch nach 200 km Autofahrt keine Druckfalten Ihr Jackett verunzieren und Sie bei Ihren Kunden eine gute Figur machen“, dann hat er Ihre Gedanken geführt. Er hat Ihnen den konkreten Nutzen aufgezeigt. Ihnen sind die Vorteile deutlich geworden.

Ähnlich reagieren auch Ihre Kunden auf rein produktbezogene Aussagen, wie z. B. „die Bohrmaschine ist leicht“. Gut, das versteht er zwar, die Maschine ist halt leicht. Wenn er aber nicht an die häufigen Arbeiten über Kopf denkt, leuchtet ihm auch kein Vorteil ein.

Formulieren Sie diese Aussage aber nutzenbezogen, d. h. genau abgestimmt auf die Kundensituation, werden auch unmittelbar die Vorteile klar. „Die Universal-Bohrmaschine ist leicht, sie ist so leicht, dass auch bei häufigem Überkopfarbeiten die Arme nicht schwer werden, sondern die Arbeit leicht von der Hand geht.“

Sie haben durch diese nutzenbezogene Aussage das Denken Ihres Kunden in eine bestimmte Richtung geführt. Eine Richtung, die für Ihr Verkaufsziel Erfolg versprechend ist. Eine typische Überleitung ist: „... das bedeutet für Sie ...“

9.3 Die Nutzenargumentation im Verkaufsprozess

Vorteile sind allgemein gültig, während der Nutzen vom Kunden individuell und vor dem Hintergrund seiner Motive wahrgenommen wird. Es ist für den Verkaufserfolg viel wirkungsvoller, die wichtigsten Nutzen und damit verbundene gute Gefühle für den Kunden zu formulieren als Produktmerkmale und Technik zu verkaufen. Das wichtigste Ziel der Nutzenargumentation ist, mit dem Kunden eine Vorstellung über den Nutzen und Wert einer Lösung (seiner Probleme etc.) zu entwickeln.

Eine gute Nutzenargumentation berührt immer die Hauptmotive des Kunden. Das sind im Wesentlichen das Streben nach Gewinn und Erfolg bei größtmöglicher Sicherheit und Bequemlichkeit. Prestige, Gesundheit, Fortschritt, Freiheit und Unabhängigkeit, Umweltschutz sowie Selbstverwirklichung sind weitere Kaufmotive.

Der Nutzen und Mehrwert des Angebotes in Verbindung mit den adressierten Motiven und den vermittelten guten Gefühlen sind das Gegengewicht zur Investition (Kosten, Preis). Je größer dieses Gegengewicht ist, desto leichter wird die Preisverhandlung sein (vgl. Abb. 9.1).

Das bedeutet für den Verkäufer, er *darf* keinen Preis nennen, bevor nicht eindeutig geklärt ist, was der Kunde unter welchen Rahmenbedingungen, aus welchem Grund, verbessern erreichen will und welchen Nutzen er bis wann erwartet!

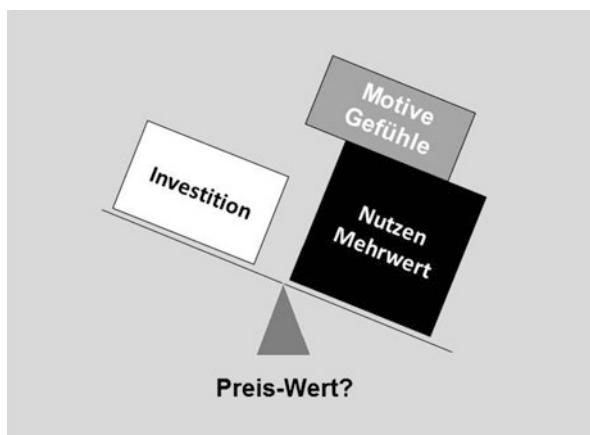


Abb. 9.1 Kunden kaufen Nutzen und haben Motive. (M. Sieg)

Schauen Sie sich einmal Abb. 9.2 an. Wenn Sie zuerst den Preis nennen, der Kunde daraufhin wegen der Höhe „in Ohnmacht fällt“ und Sie dann die Argumentation zum Wert Ihres Angebotes nachschieben, dann erscheint der Preis – wie in der Grafik – größer als der Wert.

Haben Sie mit dem Kunden jedoch zunächst eine Wertvorstellung erarbeitet und nennen dann den Preis, haben Sie – wie in Abb. 9.3 – den umgekehrten Effekt: Der Wert erscheint größer als der Preis, obwohl alle Flächen von „Wert“ und „Preis“ gleich groß sind.

Machen Sie sich diese optische Täuschung im Verkaufsgespräch zunutze und reden Sie erst dann über den Preis, wenn der Kunde eine konkrete Wertvorstellung von der Lösung hat!

Die Zauberworte einer wirksamen Nutzenargumentation sind nach Hans Fischer (vgl. Fischer o. J.) u. a. fördern, sichern, stärken, erhöhen, erleichtern, verringern, erweitern, ermöglichen, sparen. Sie verbinden das rationale Produktmerkmal mit dem gefühlsmäßigen Nutzen. Beispiel: „Herr Kunde, unsere Lösung ist so konzipiert, dass sie modular erweiterbar ist. Damit sichern Sie Ihre Investition für die Zukunft ab. Der modulare Aufbau ermöglicht es Ihnen, die Programme schnell und einfach Ihren aktuellen Anforderungen anzupassen. Das erweitert die Einsatzmöglichkeiten, erhöht die Kapazität bzw. den Ausstoß um bis zu X %. Damit sparen Sie wertvolle Arbeitszeit, fördern Sie Ihre Produktivität“.

Abb. 9.2 Preis/Wert. (M. Sieg)

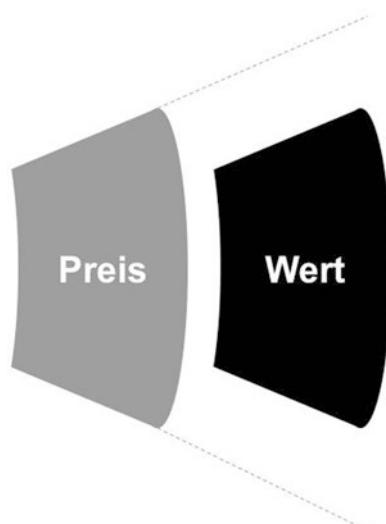
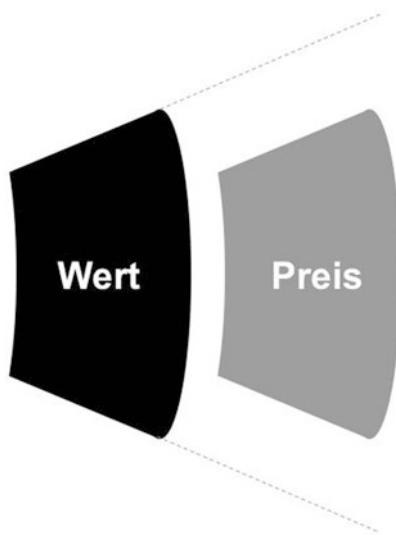


Abb. 9.3 Wert/Preis. (M. Sieg)



Die **drei Quellen der Nutzenargumentation** sind:

1. Bedürfnisse, Anforderungen Motive
2. Kundenspezifischer Nutzen
 - Kategorie I: messbar
 - Kategorie II: kalkulierbar
 - Kategorie III: entscheidbar
3. Generelle Nutzenargumente, die sich als allgemeiner Mehrwert des Unternehmens (z. B. Internationale Geschäftstätigkeit, Finanzkraft, Marktposition) ausdrücken.

Die Nutzenbetrachtung von Kauf- und Investitionsentscheidungen fällt häufig recht oberflächlich aus, weil nur vordergründige Wirtschaftlichkeitskriterien, wie Preis oder direkte Kosteneinsparungen betrachtet werden. Dabei wird meistens übersehen, dass bei vielen Dienstleistungen und Maßnahmen der messbare oder kalkulierbare Nutzen erst durch die Sekundärwirkung (Nutzenkategorie III, siehe Abschn. 4.2) entsteht. Beispiele sind: „zufriedene Mitarbeiter leisten mehr“, „kompetente Mitarbeiter erreichen mehr“ oder „zufriedene Kunden kommen von alleine wieder“.

In Jahrzehntelanger Anwendung dieser Struktur kamen in fast allen Fällen die entscheidenden Kaufkriterien aus der Kategorie III. Dies ist auch ein Beleg für die Aussage, dass die meisten Entscheidungen emotional getroffen werden.

Wer kann schon genau sagen, wie viel beispielsweise höhere Sicherheit (dem wichtigsten Motiv der meisten Menschen) und Auskunftsbereitschaft oder effektivere Zusammenarbeit wirklich bringen? Aber es kann immer gesagt werden, was es einem wert ist und wie viel man bereit ist dafür auszugeben.

Nicht mehr als fünf Argumente

In Ihren Lösungsvorschlägen, Ihrem Angebot und Ihrer Angebotspräsentation brauchen Sie drei, maximal fünf gute Nutzen- bzw. Kaufargumente. „Mehr kann sich sowieso kein Mensch merken“ und wahrscheinlich ist nur ein Argument das entscheidende. Identifizieren Sie die wichtigsten fünf und nennen/präsentieren Sie diese nach folgender Reihenfolge ihrer Attraktivität für den Kunden:

1. Das zweitstärkste Nutzenargument
2. Das fünftstärkste
3. Das viertstärkste
4. Das drittstärkste
5. Das stärkste

Damit dürften Sie einen aufmerksamkeitsstarken Spannungsbogen schaffen.

9.4 Präsentation des Nutzens

Von den meisten Unternehmen bzw. Verkäufern werden erfahrungsgemäß zu früh und zu viele Angebote geschrieben.

Zu früh heißt, es werden Angebote verschickt,

- obwohl die Anforderungen, Schlüsselfaktoren, Entscheidungskriterien und die mit der Investition/Anschaffung verbundenen betriebswirtschaftlichen Ziele des Kunden nicht ausreichend qualifiziert sind.
- obwohl weder die inhaltliche/technische Lösung noch der finanzielle Rahmen vom Kunden mündlich akzeptiert/bestätigt ist.
- obwohl beim Kunden noch keine konkrete und von ihm bestätigte Nutzen- und Wertvorstellung zu der Aufgabenstellung/Problemlösung existiert.
- obwohl häufig die an der Entscheidung auf Kundenseite beteiligten Personen (Buying Center) nicht persönlich bekannt sind.
- Außerdem ist so manches Mal das Budget für die Investition noch nicht freigegeben oder der Realisierungs-/Entscheidungstermin unklar.

Zu viele Angebote heißt,

- das Gesetz der großen Zahl viele Angebote = viele Aufträge stimmt nicht und führt zu riesigen Blindleistungen im Vertrieb. Viele qualifizierte Angebote können selbstverständlich geschrieben werden – wenn die vorher genannten Voraussetzungen gegeben sind – also der Verkaufsprozess bis dahin qualifiziert abgelaufen ist und eine tragfähige Beziehung zum potenziellen Kunden besteht.
- es werden Angebote geschrieben, obwohl es sich offensichtlich um wenig aussichtsreiche Wettbewerbs- oder Kundensituationen handelt. Untersuchungen haben ergeben, dass Verkäufer bei etwa 70 % aller abgelehnten Angebote bereits vor Angebotsabgabe spürten, dass sie den Auftrag sehr wahrscheinlich nicht bekommen! Die „sich selbsterfüllende Gefühlslage“ können Sie vermeiden, wenn Sie innerlich gelassen, selbstbewusst, kompetent, professionell und vor allem konsequent nutzenorientiert die Vertriebsaufgabe wahrnehmen.

Bei größeren Projekten sollten Sie Ihr Angebot möglichst dem beim Kunden das Buying Center bildenden Personenkreis präsentieren. Das hat mehrere Vorteile:

- Sie vertiefen oder stellen den Kontakt zu dem Entscheidungsgremium her und wirken mit Ihrer Persönlichkeit vertrauensbildend.
- Sie können mündlich und mit einer Visualisierung (Präsentation) in den meisten Fällen mehr Informationen transportieren und Entscheidungsenergie erzeugen, als es mit dem schriftlichen Angebot möglich ist.
- Sie können Fragen direkt beantworten und aktiv auf die Entscheidung für Ihr Angebot hinarbeiten.

Folgender Aufbau einer Angebotspräsentation hat sich bewährt:

1. Thema/Grund der Präsentation (Entscheidung über das Projekt ...)
2. Management-Zusammenfassung (Ihre Nutzenvision)
3. Einleitung (z. B. Branchensituation, Trends)
4. Zielsetzung des Kunden
5. Ist-Situation des Kunden
6. Lösungs-Anforderungen
7. Rahmenbedingungen
8. Lösungs-Alternativen (minimal, normal, optimal)
9. Nutzen/Wert und Investition (Kosten), ROI der Lösungsvorschläge
10. Finanzierung

-
11. Realisierung (Projektplan)
 12. Warum Sie? (Mehrwert Ihres Unternehmens)
 13. Projektleiter und Team
 14. Referenzen
 15. Aktionsplan (nächste Schritte)
 16. Back-up: Ihre Unternehmenspräsentation, Detailunterlagen ...

Die wichtigste „Folie“ ist die Management-Zusammenfassung. Auf ihr steht, visualisiert und mit wenigen (maximal 30) Worten und Zahlen, Ihre Verkaufsstory. Sie enthält die Nutzenvision und das Mehrwertversprechen zu dem Projekt (s. Abschn. 8.3). Die Geschichte müssen Sie in drei Minuten gegebenenfalls ein zweites Mal überzeugend präsentieren, wenn der Top-Entscheider „leider überraschend verhindert ist, aber während des Termins wenigstens kurz Guten Tag sagen wollte“.

- Verzichten Sie auf die langatmige Vorstellung Ihres Unternehmens, vor allem zu Beginn der Präsentation. Kommen Sie nach einer kurzen Vorstellung Ihrer Person/Ihrer Begleiter (Name, Aufgabe und Verantwortung) gleich zur Sache, dem Nutzen, den Sie dem potenziellen Kunden bringen wollen. Das ist für die Teilnehmer viel wichtiger und interessanter und bringt Sie zudem näher an die Menschen ran.
- Nutzen Sie die meist knappe Zeit für eine rege Interaktion mit den Teilnehmern. Präsentieren Sie also nicht von A-Z durch, sondern stellen Sie Zwischenfragen, z. B. zu den Punkten 4 bis 7, ob das von Ihnen so richtig verstanden wurde und ob sich daran etwas geändert hat.
- Stellen Sie Ihre Lösungsalternativen (Punkt 8) gut sichtbar im Vergleich gegenüber. Machen Sie Ihre Lösungsvorschläge möglichst erlebbar: Sprechen Sie die Sinne an (fühlen, riechen, schmecken, hören), lassen Sie Bilder im Kopf entstehen oder die Teilnehmer selbst etwas machen.
- Fragen Sie nach der Präsentation Ihrer Vorschläge, ob alle vom potenziellen Kunden akzeptiert werden und welcher am besten gefällt. Sie erhalten daraufhin wichtige Hinweise für Ihre Nutzenpräsentation (Punkt 9) und können diese entsprechend akzentuieren und in Richtung einer Entscheidungshilfe bzw. Kaufempfehlung für den Kunden formulieren.
- Ab Punkt 9 arbeiten Sie smart (ohne Druck, aber konsequent, freundlich, entspannt und gelassen, so, als hätten Sie keinen Zweifel, dass der Kunde sich für einen Ihrer Vorschläge entscheidet) in Richtung Auftrag weiter. Seien Sie dabei äußerst aufmerksam bezüglich der Reaktion Ihrer Gesprächspartner. Verpassen Sie keine Chance, konkret nach dem Auftrag zu fragen.

- Als Profi werden Sie auf keinen Fall bis Punkt 15 durchpräsentieren und sich dann vielleicht auch noch sagen lassen „wir melden uns bei Ihnen und geben Bescheid“, ohne einen Hauch Rückmeldungen zu haben, inwieweit Sie mit Ihrer Nutzenvision und dem Mehrwertversprechen ins Schwarze getroffen haben. Oder?

Fazit

Verkaufen Sie nicht das Produkt (z. B. Lampe), sondern den Nutzen und Wert (Licht, Atmosphäre). Eine überzeugende Nutzenargumentation sichert die Marge. Die Widerstandskraft der Verkäufer im Preisgespräch zu stärken, heißt, Nutzenargumentation trainieren! Vorher müssen die Vorteile der Produkte und Leistungen in Wertvorstellungen des Kunden umgewandelt und beziffert werden. Nicht Geiz, sondern Geist ist geil!

Und sichern Sie Ihre Nutzenargumentation mit Referenzen/Testimonials ab. Befragen Sie Ihre Kunden eine angemessene Zeit nach der Lieferung zum Erfolg/der Wirkung des abgeschlossenen Geschäfts. Wenn der Erfolg noch nicht eingetreten ist, können Sie gegebenenfalls nachbessern. Ist der gewünschte Erfolg da, so ist das gut für Ihr Selbstbewusstsein in anderen Situationen und die Grundlage für Ihre Bitte um eine schriftliche Referenz/Testimonial.

Literatur

Fischer H (o. J.) So formulieren Sie Power-Argumente! Worte, die Ihre Argumentation verstärken. In Archiv Deutscher Vertriebs- und Verkaufsanzeiger. <http://fischerseminare.de/presse/print-publikationen/>. Zugriffen: 5. Juli 2017

Zusammenfassung

Professionelle Verkäufer betrachten das Preisgespräch als elementaren Bestandteil der Kaufkommunikation. Der Preis ist quasi das Scharnier zwischen Ein- und Verkauf. Es verbindet die Produktvorteile und den Kundennutzen aus Sicht des Anbieters mit dem Wertempfinden und der Investitionsbereitschaft des Kunden. Das gemeinsame Interesse von Anbieter und Kunde liegt zunächst in einer technisch-inhaltlich überzeugenden Lösung. Das Produkt bzw. die Leistung muss gefallen, nicht der Preis. Die menschlichen Aspekte, wie die Erfüllung der Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen und sich bietenden Möglichkeiten, sollten dabei stärker betont werden, als die Aussagen zum Produkt selbst. Sog entwickeln ist günstiger als Druck aufbauen. Wie dies gelingt und wie Sie beim Verhandeln nicht Gewinner und Verlierer, sondern Gewinner auf beiden Seiten erzeuge, erfahren Sie in diesem Kapitel.

Das gemeinsame Interesse von Anbieter und Kunde liegt zunächst in einer technisch-inhaltlich überzeugenden Lösung. Das Produkt/die Leistung muss gefallen, nicht der Preis. Die menschlichen Aspekte, wie die Erfüllung der Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen und sich bietenden Möglichkeiten, sollten dabei stärker betont werden, als die Aussagen zum Produkt selbst. Sog entwickeln ist günstiger als Druck aufbauen. Der Verkäufer, der schon mit seiner Körpersprache signalisiert, dass er den Auftrag unbedingt haben will oder braucht, liefert sich dem Rabattgespräch aus. Und bei fehlender überzeugender Nutzenargumentation begeht er sicheren „Margenselbstmord“.

Zunächst ein paar grundsätzliche Anmerkungen. Sie gelten nicht für alles und jeden. Wählen Sie die für Ihr Geschäft möglichen Optionen aus.

10.1 Preise und Lieferbedingungen

Der Preis ist neben dem Produkt und dessen Nutzwert für den Kunden ein wichtiges Kaufentscheidungskriterium und eine Wettbewerbswaffe von herausragender Bedeutung.

Die Bedeutung des Preises als Marketinginstrument hat aufgrund zunehmender Marktsättigung, einer Angleichung der Qualitäten, verstärkter Internationalisierung und besserer Markttransparenz, nicht zuletzt durch das Internet, in den letzten Jahren stark zugenommen.

Preiswirkungen setzen sehr schnell ein und Preisaktionen sind ohne langwierige Vorbereitungen durchführbar. Das verdeutlicht die Wirksamkeit, aber auch die Gefährlichkeit dieses Instrumentes. Eine einzige falsche Preisaktion kann Gleichgewicht und Preisstrukturen eines Marktes auf lange Sicht zerstören. Und bedenken Sie: Ein Prozent zusätzlicher Nachlass schmälert bei einer Umsatzrendite von fünf Prozent den Gewinn um 20 %! Der Preis sollte niemals isoliert, sondern immer im Zusammenhang mit den anderen Instrumenten des Marketing-Mix gesehen werden.

Letztlich ist der durchsetzbare Preis ein Reflektor des wahrgenommenen relativen Kundennutzens, d. h. der Produktleistung, der Kommunikation, des Anbieter-/Markenimages, der Position im Distributionskanal etc. Beim Kundennutzen beträgt der Einfluss der Marke beispielsweise 20 % (Beispiele Apple, IBM, Porsche). Die Möglichkeiten eines Anbieters, aktive Preispolitik zu betreiben, sind tendenziell umso größer, je heterogener seine Produkte und je größer der gestifte Kundennutzen im Vergleich zu Konkurrenzangeboten sind.

Preisdifferenzierung

Für die Ausschöpfung von Gewinnpotenzialen spielt die Differenzierung der Preise entsprechend der jeweiligen Zahlungsbereitschaft eine herausragende Rolle. Eine wichtige Voraussetzung ist die Marktsegmentierung, d. h. die Identifikation von Kundensegmenten mit unterschiedlich hohen Preisbereitschaften bzw. Preiselastizitäten, die dann durch differenzierte Angebote und Preise angesprochen werden. Das Internet eröffnet ganz neue Möglichkeiten der Preisdifferenzierung und Preisbereitschaftsmessung (z. B. Auktionen). Vor diesem Hintergrund empfehlen wir folgende Regeln für die Preiskalkulation und Preisbestimmung anzuwenden:

Sieben Regeln für Preiskalkulation und Preisbestimmung

1. Keine Geschäfte, die nicht kostendeckend (Vollkosten) sind abschließen (wenn Sie im Vergleich zur Konkurrenz zu teuer produzieren, müssen Sie eben Ihre Produktivität steigern).
2. Keine Subventionierung von Verlust bringenden Produkten/Dienstleistungen.
3. Erst eine Wertvorstellung (Nutzenkalkulation) erarbeiten, dann die Preislinie definieren (was dem Kunden viel bringt oder nutzt, darf auch mehr kosten!).
4. Erarbeiten Sie eine Preismatrix, die für alle Kunden gleich angewendet wird.
5. Bieten Sie einen marktfähigen Preis, der nicht wesentlich über dem teuersten bzw. billigsten Anbieter liegt.
6. Nachlässe werden nur eingeräumt, wenn ein höheres Volumen bestellt wird oder objektiv der Aufwand niedriger ist (z. B. Eigenleistung des Kunden oder Reduzierung des Leistungsumfangs).
7. Zahlungsziele werden nicht eingeräumt. Zahlungsziele, die über „30 Tage ohne Abzug“ hinausgehen, müssen entsprechend in den Preis einkalkuliert werden. Die Zahlungskonditionen können ein wesentlicher Verhandlungspunkt sein.

Im Verkaufsprozess bietet sich folgendes Vorgehen an:

- Wir erarbeiten mit dem Kunden erst eine Wertvorstellung, bevor wir den Preis nennen! Erst wenn wir wissen, welchen Nutzen der Kunde von unserem Angebot hat, können wir den Preis taktisch richtig verpackt nennen.
- Beim Preis sprechen wir möglichst von einer Investition, nicht von Kosten (Kosten werden negativ, Investitionen dagegen positiv empfunden).
- Verkaufsgespräche ohne Kundeneinwände gibt es in der Regel nicht. Einwände signalisieren Kaufbereitschaft. Der häufigste Einwand kommt beim Preis, weil der oft als einziges Vergleichskriterium für alle Angebote übrig bleibt. Deswegen muss jeder Verkäufer eine fundierte Preisargumentation haben.
- Häufig besteht die Chance, Paketangebote mit einem Gesamtpreis zu versehen, ohne dabei die Preise für die Einzelkomponenten und -leistungen transparent machen zu müssen.

- Keine Preissenkung oder günstigere Konditionen ohne Gegenleistung des Kunden.
- Ist ein Preisnachlass unumgänglich, bieten wir „mehr Leistung zum gleichen Preis“ oder „Naturalrabatt“ an. Aber auch das hat seine enge Grenze. Für den Kunden bedeutet das den gleichen Preis senkenden Effekt; es sei denn, er hat kein ausreichendes Budget. Wie wirkt es auf Sie, wenn Sie ohne große Anstrengung als Kunde sofort zehn Prozent Rabatt erwirken können? Der Kunde muss bei Nachlässen immer das Gefühl haben, dass es für Sie wirklich schwierig ist, für ihn eine Ausnahme zu machen. Deshalb darf der Nachlass nicht leichtfertig gegeben werden, selbst, wenn der Nachlass möglich ist.
- Für uns ist eine Leistungserhöhung günstiger, weil nach außen das Preisniveau gehalten wird.
- Kunden möchten grundsätzlich Preis und Leistung vergleichen. Das ist ihnen aber in den meisten Fällen letztendlich gar nicht möglich, weil es keine Standards gibt, von den Anbietern unterschiedliche Definitionen und Leistungsbeschreibungen vorliegen bzw. Kundenanforderungen unterschiedlich bedient werden. Machen Sie doch mal den Test mit einem Auto gleicher Klasse von drei verschiedenen Herstellern. Sie werden feststellen, dass es in Preis und Leistung immer Unterschiede gibt. Der Preis ist immer subjektiv und abhängig von der Rolle, der Funktion und des Ziels des Verhandlungspartners.

Deswegen empfehlen wir Ihnen, die Unvergleichbarkeit Ihres Angebotes prinzipiell zu verstärken, denn es ist unvergleichlich gut. Vorgehensweisen könnten beispielsweise sein:

- Drei unterschiedliche Lösungsvorschläge mit Preis- und Leistungsdifferenzierung (minimal, normal, optimal; siehe auch Kap. 9), denn aus drei Angeboten wird der Kunde zu 80 % das mittlere (normal) Angebot wählen. Sie müssen daher immer zusätzlich eine Premiumvariante anbieten, damit der Kunde sich nicht (bei zwei Angeboten) für das billigere entscheidet. Und noch ein wichtiger Effekt: Wenn zu Ihren drei Vorschlägen noch zwei Mitbewerberangebote beim potenziellen Kunden auf dem Tisch liegen, kommen drei von fünf Angeboten (Kaufvorschläge) von Ihnen. Die Chancen erhöhen sich also für Sie!
- Paketangebote (z. B. Systemliefervertrag: Hardware + Software + Dienstleistungen + Entsorgung) zu einem Gesamtpreis,
- attraktives Lösungspaket zu einem gut kalkulierten Festpreis,
- Finanzierung der Gesamtleistung (z. B. Nutzungsüberlassungsvertrag, Leasing).



Abb. 10.1 Den Preis in die Zange nehmen. (M. Sieg)

Nehmen Sie den Preis in die Zange

Sprechen Sie nicht nur über den Nutzen, der sich aus den Produktmerkmalen und Vorteilen Ihrer Lösung für den Kunden ergibt (s. Abb. 10.1). Reden Sie auch über den Nutzen, der dem Kunden laufend entgeht, wenn er sich jetzt nicht dafür entscheidet.

Sie „drohen“ oder bedrängen den Kunden nicht, wenn Sie sagen: „Immerhin haben schon viele Unternehmen Ihrer Branche das Produkt im Einsatz. Durch die niedrigeren Betriebskosten und kürzere Durchlaufzeit erschließen sich Ihre Mitbewerber bereits wichtige Wettbewerbsvorteile.“ Oder: „Jeden Tag, den Sie mit der Installation warten, verlieren Sie soundso viel Euro.“

10.2 Preisverhandlung

Preisverhandlungen sind wie Schach ein variantenreiches Spiel mit mehreren Spielzügen, Optionen und Regeln.

1. Der Kunde will wissen: „Was kostet das?“
2. Den eigenen Preis selbstbewusst darstellen.
3. Die Preisverhandlung gut vorbereiten.
4. Das Spiel verlassen (man muss nicht zu jedem Preis verkaufen).
5. Agil verhandeln.

Der Kunde will wissen, was es kostet

Nachdem die ersten Spielzüge (Aufgabenstellung und Lösungsanforderungen geklärt, Lösungsansätze erarbeitet) gelaufen sind, will der Kunde unweigerlich wissen „Was kostet das?“ Wie in Abschn. 9.3 beschrieben, geraten Sie sofort in die Defensive, wenn Sie das Spiel falsch eröffnen, indem Sie den Preis nennen, bevor Sie genau wissen, was die Lösung für den Kunden bedeutet und sich bei ihm ein veritables Nutzenbewusstsein und Wertgefühl für Ihre Lösungsvorschläge aufgebaut hat. Sagen Sie z. B.: „Gerne nenne ich Ihnen den Preis. Lassen Sie uns noch kurz über das Thema xy (z. B. die Ausbaustufen) sprechen.“

Den eigenen Preis selbstbewusst darstellen

Wenn Sie dann – zum richtigen Zeitpunkt – den „bitteren“ Preis nennen, tun Sie dies mit einer „süßen“, attraktiven Verpackung aus für den Kunden relevanten Vorteilen und Nutzen. Beginnen Sie mit Ihrem optimalen (wertvollsten) Lösungsvorschlag. Beispiel: „Dieses Rundum-sorglos-Paket erhalten Sie schon/bereits/für nur ... Euro. Damit senken Sie sofort Ihre Betriebskosten und erhöhen gleichzeitig die Produktivität. Das ist ja Ihr Hauptziel.“ Sagen Sie bei der Nennung des Preises: „fünfundzwanzig“ statt „fünfundzwanzigtausend“ oder „zweifünf“ statt „zweitausendfünfhundert“.

Achtung! Nach Albert Mehrabian ([2007](#) und [1972](#)) setzt sich die Wirkung von Aussagen wie folgt zusammen:

- 7 % Inhalt und Sprache
- 38 % Stimme und Sprechtechnik
- 55 % Körpersprache und Aussehen

Das bedeutet für den Verkäufer:

- Er muss den Preis selbstbewusst, ruhig, klar und überzeugend, „ohne zu wackeln oder Zittern in der Stimme“, mit Blickkontakt und gegebenenfalls einer verstärkenden Geste, nennen, um keine Hoffnungen auf Preisverhandlungen oder große Nachlässe zu wecken. Sie können den Einwand „zu teuer“ auch mit folgender Antwort begegnen: „Stimmt, wir sind hier nicht die Billigsten (Pause)“ und in einer Präsentation wird er zusätzlich grafisch der „relativ niedrigen Investition“ den „viel größeren Nutzen und Wert“ gegenüberstellen.
- Der Verkäufer muss von seinem angebotenen Preis/Leistungs-Nutzen/Wert-Verhältnis selbst überzeugt sein. Man nennt das auch innere Preissolidarität („Was nach außen strahlen soll, muss innen glänzen.“).

Welcher Käufertyp sind Sie? Kaufen Sie lieber billig, preiswert oder wertvoll? Wahrscheinlich werden Sie sagen, „kommt drauf an“. Genau, auf was kommt es Ihrem Kunden an? Geht es um eine billige = minimale, normale = preiswerte oder optimale = wertvolle Lösung?

Welcher Verkäufertyp sind Sie? Verkaufen Sie noch Vorteile und geben Rabatte, um „Umsatz zu machen“ oder verkaufen Sie Nutzen und verhandeln „hart“, um „profitablen Umsatz zu generieren“?

Verkaufen und verhandeln ist ein Spiel. Menschen sind es gewohnt, ihren Vorteil zu verbessern. Sie wollen Grenzen austesten. Je nach Kultur müssen Sie sich auf unterschiedliche Erwartungshaltungen einstellen.

Die Preisverhandlung gut vorbereiten

Um diese innen und außen stabile (Gemüts-)Verfassung zu erreichen, ist intensive, gute Vorbereitung auf die Preisverhandlung notwendig. Das heißt vor allem, die eigene Preisposition für die individuelle Verhandlung klar zu definieren:

- Identifizieren Sie alle Kriterien, bei denen Flexibilität/Verhandlungsspielraum besteht; also Preis, Lieferbedingungen, Termine, Abrufmengen, Zahlungsbedingungen, Garantie usw.
- Für jedes Kriterium legen Sie zwei Ziellinien (optimal, normal) und eine Schmerzgrenze (minimal) fest. Es gibt folglich immer einen Preis, den Sie noch gut vertreten können und ein Zielpreis, den der Kunde erreichen möchte. Der Unterschied in dieser Annäherung ist die sogenannte Zone der möglichen Übereinstimmung. Ist diese Zone nicht mehr vorhanden, weil Ihr bester Preis zu weit weg von den Erwartungen des Kunden ist, so sollten Sie zur Verhandlungsalternative „no deal“ übergehen. Hier können beide Parteien ihr Gesicht wahren und es entsteht keine „Win-Lose“-Situation. Sie machen so zumindest kein Verlustgeschäft. Sagen Sie „Ich denke für beide Seiten ist sinnvoll, dass wir diesmal nicht ins Geschäft kommen. Was schlagen Sie vor? Oder wie sehen Sie das?“ Vielleicht zeigt ja der interessierte Kunde doch Kompromissbereitschaft.
- Zu jedem Kriterium überlegen Sie, welche Bedeutung/Priorität es für den Kunden und für Sie hat und wann bzw. wie Sie es in der Verhandlung einsetzen.

Erstellen Sie sich zu diesen Punkten eine übersichtliche Tabelle. Diese gibt Ihnen Orientierung. Dann schnüren Sie Ihr Verhandlungspaket und definieren Sie für den Gesamtauftrag drei Verhandlungsziele:

- Optimal → betriebswirtschaftlich erfolgreich
- Normal → Marktpreis, durchschnittlicher DB
- Minimal → Vollkosten deckend, kleiner Gewinn

Die Verhandlungsziele sind wie Leitplanken, zwischen denen Sie sich bewegen können. Setzen Sie sich hohe Verhandlungsziele. Je attraktiver Ihr technisch/inhaltlicher Lösungsvorschlag bezüglich des Nutzens und im Vergleich zum Mitbewerb ist, desto besser. Bedenken Sie die Auswirkungen möglicher Konzessionen. Wo können Konzessionen gemacht werden, die weniger wehtun als Preisnachlässe? Kurz vor Verhandlungsbeginn werfen Sie noch einen intensiven Blick auf Ihre Verhandlungstabelle, um sich und Ihren „Verhandlungsakkum“ aufzuladen. Der Verhandlungserfolg wird erfahrungsgemäß zu 80 % von der Vorbereitung bestimmt!

Das Spiel verlassen

Kein Kunde kann Sie zwingen, ein Verlustgeschäft zu machen. Trotzdem kann es außergewöhnliche Umstände geben, die außergewöhnliche Maßnahmen erfordern. In einem solchen Fall sollten Sie zwei Rückzugspunkte definieren, bei denen Sie spätestens und konsequent aus der Verhandlung aussteigen:

- Schmerzgrenze 1 → Vollkosten deckend, kein Gewinn
- Schmerzgrenze 2 → Fixkosten deckend, Verlust

Zu oft kommt es in Verhandlungen vor, dass weder die vorhergenannten Punkte bei der Vorbereitung der Preisverhandlung bedacht sind, noch die Kalkulation sorgfältig durchgeführt wurde. „Selbst Schuld“ kann man da nur sagen. Wenn es jedoch um Preise unterhalb der Marge oder der Vollkosten geht, muss sehr genau abgewogen werden, welche Konsequenzen für das eigene Unternehmen sowie die künftige Preispolitik und deren Wirkung am Markt damit verbunden sind. Hier ist die Geschäftsleitung gefordert.

Agil verhandeln

Verhandeln bedeutet gegenseitig aufeinander zuzugehen, geben und nehmen. Geschäfte sind dann gut, wenn es keine Verlierer, sondern nur Gewinner gibt. Hier ein paar Verhandlungsregeln:

- Sachbezogen diskutieren: Mensch und Problem werden getrennt. Nicht auf das Gegenüber einschießen, sondern auf das Ziel konzentrieren.
- Erst Wertbewusstsein beim Kunden aufbauen, dann den Preis nennen.
- Prestige und Status als Preistreiber nutzen.
- Erst ein Produkt/eine Lösung mit hohem Preis anbieten (optimal, wertvoll).
- Den Preis zwischen Vorteilen und dem Nutzen der Lösung einfließen lassen.
- Lassen Sie den Kunden um Ihre attraktive Lösung kämpfen.

- Interessen abwägen: „Warum“-Fragen machen die unterschiedlichen Interessen bewusst.
- Aktiv zuhören, der Kunde hat „Vorfahrt“.
- Geben Sie Anerkennung. Werten Sie den Kunden auf, ehe er Ihren Preis abwertet.
- Einwände gegen den Preis sind
 - ganz normal,
 - eine Belebung jedes Verkaufsgespräches und
 - ein Meilenstein für einen erfolgreichen Verkaufsabschluss.
- Optionen suchen: Lösungsmöglichkeiten sammeln. Den Kunden dabei um Hilfe bitten (siehe auch Abschn. 10.2 „Die Preisverhandlung gut vorbereiten“: Ihre vorbereite Tabelle mit den Flexibilitätskriterien).
- Vermeiden Sie sofortige Zugeständnisse am Tisch, vor allem wenn der Kunde zu keinem Entgegenkommen bereit ist. Meist ist nach einer halben Stunde klar, dass Sie in dieser Runde keine Einigung erzielen. Nutzen Sie beide eine Auszeit, um die jeweilige Position zu überdenken (noch mal treffen, telefonieren).
- Wenn Sie ein angemessenes Zugeständnis machen, fordern Sie zuvor die sofortige Zusage, dass Sie dann den Auftrag erhalten (Nagelprobe).
- Teilergebnisse und das Verhandlungsergebnis gleich bestätigen und festschreiben.
- Wiederholt auf den Kundennutzen, Ihren Mehrwert und Ihre Alleinstellungsmerkmale verweisen.
- Machen Sie maximal eine Nachbesserung. Sie finden sich sonst schnell in der Preisabwärtsspirale wieder. Außerdem, in unserem Kulturkreis wird nicht wie auf dem Basar gefeilscht. Der Kunde möchte vielmehr mit dem guten Gefühl leben, den bestmöglichen Preis bekommen zu haben – „Mehr war nicht drin“.

In Asien heißt es „Der Verkäufer gewinnt immer.“ Und in den orientalischen Ländern macht den Verkäufern das Geschäft keinen Spaß, wenn nicht mehrere Verhandlungsrunden laufen. Haben Sie es im Urlaub auch schon erlebt, dass Sie schließlich etwas zu 20–30 % des ursprünglichen Preises kaufen konnten?

In der arabischen Verhandlungsstrategie gibt es ein Maximalziel und Minimalziel aus Sicht eines Arabers: Sagt er „12“, meint er „10“, will er haben „8“, wird wert sein „6“, möchte ich geben „4“, werde ich sagen „2“. Leider verhandeln wir zu oft auf „arabisch“ und treffen uns mit dem Kunden in der Mitte, anstatt uns klar an unsere vorbereiteten Preisgrenzen zu halten.

► Immer flexibel und locker bleiben!

In einem Käufermarkt und bei immer intensiver werdendem Wettbewerb hat der Kunde in vielen Fällen die vermeintlich stärkere Position. Zumindest kann man

das aus verschiedenen Wahrnehmungen an Einkäufern so schließen: Umgangston, Verhalten, „es interessiert nur der Preis“ usw. Aber Achtung: moderne, professionelle Einkäufer ...

- sind geschult. Sie wissen wie Verkäufer vorgehen.
- verfolgen die Unternehmensziele („Im Einkauf liegt Gewinn“).
- kennen die Marktlage.
- bereiten ihre Einkaufsgespräche vor.
- verfolgen Strategien („Wer mehr fordert, bekommt auch mehr!“).
- wenden Taktiken an (Salamitaktik, Wenn-dann, vor vollendete Tatsachen stellen, Fristen setzen, Ablenken, Guter Mensch – Böser Mensch, scheinbarer Rückzug, Verzögerungstaktik, Zermürbungstaktik usw.).
- geben in der Preisverhandlung nicht vorschnell auf!

Es würde den Rahmen dieses Buches sprengen, tiefer in diese Materie einzusteigen. Nur so viel: Erfahrungsgemäß steht fest, dass Einkäufer am liebsten mit Profi-Verkäufern verhandeln, die eine gute Story haben, zu ihrem Preis stehen und ihn verteidigen (zumindest in unserem Kulturkreis).

- Also: Keine zu hohen Nachlässe einräumen, sonst werden Sie schnell unglaubwürdig. Sorgen Sie dafür, dass der Kunde Ihre Leistung versteht und den Preis akzeptiert, sonst wird er wohl von der Konkurrenz kassiert.

Abb. 10.2 fasst noch einmal die vier Phasen der Verhandlung zusammen.

Phase	Stufe
Vorbereitung	1. Richtig vorbereiten
Diskussion	2. Diskutieren und sondieren 3. Signale senden
Vorschläge	4. Vorschläge machen 5. Das Paket schnüren
Abmachung	6. Aushandeln 7. Abschließen 8. Festhalten

Abb. 10.2 Die vier Phasen der Verhandlung. (M. Sieg)

10.3 Methoden der Preisargumentation

Wenn Kunden dem Verkäufer den (angeblich) niedrigeren Wettbewerbspreis vorhalten, sprechen sie meist nur vom Beschaffungspreis des Produktes bzw. dem Tagessatz (für Beratung, Training usw.). Lassen Sie sich nicht ins Bockshorn jagen. Wenn es immer nur um den Preis gehen würde, dann ständen in allen Wohnräumen nur „Billy“ – das günstige Regal von IKEA und Mercedes hätte keinen Platz in einem Fuhrpark. Sie können also davon ausgehen, dass es mit den entsprechenden Methoden gelingt, auch höhere Preise durchzusetzen. Tab. 10.1 gibt Ihnen einen Überblick über die bekanntesten Methoden.

Finden Sie heraus, welche Produkte des Wettbewerbs mit Ihren verglichen werden, ob es Unterschiede in den Produktmerkmalen und Eigenschaften gibt. Längere Haltbarkeit oder Wartungsintervalle, höhere Belastbarkeit und viele weitere Merkmale/Eigenschaften können vielleicht belegen, dass Ihr Produkt günstiger ist.

Alle Kosten und Bedingungen gehören auf den Tisch. Insbesondere bei Projekten, aber auch im reinen Produktgeschäft, fallen in der Regel noch zum Teil erhebliche Zusatz- und Betriebskosten an:

- Beschaffung:
 - Produkt, Dienstleistung
 - Vorbereitung
 - Installation, Implementierung, Durchführung
 - Schulung
 - Nebenkosten (Reisekosten, Lizizenzen ...)
 - Nachbereitung (Dokumentation, Handouts ...)
- Betrieb:
 - Betriebsmittel/Zubehör
 - Energie
 - Ersatzteile
 - Garantie
 - Mängelhaftung (Gewährleistung)
 - Personalbedarf
 - Raum/Fläche
 - Service (Aktualisierung ...)
 - Wartung
 - Entsorgung

Tab. 10.1 Gängige Methoden der Preis-Argumentation

Ablenk-Methode	„Auf der anderen Seite sollten Sie bitte folgende wichtige Gesichtspunkte berücksichtigen ...“ „Mal abgesehen davon, dass Ihr Bedarf aktuell nicht der Größte ist, so ist es doch für Sie sicher immer interessant ...“ „Gleichzeitig bieten wir Ihnen im Bereich der Garantieleistung drei Jahre mit vier Stunden Reaktionsservice vor Ort an.“
Aktivierungs-Methode	Den Kunden dazu bringen, etwas zu demonstrieren oder selbst zu machen
Aufwand-Methode	„Die Mehrkosten machen täglich so viel aus wie eine Schachtel Zigaretten.“
Differenz-Methode	Nur den Preisunterschied zwischen zwei Modellen nennen und in Relation zur Nutzungsdauer und ihrem Mehrwert setzen
Divisions-Methode	Die Investition/den Preis umlegen auf kleinere Einheiten (je Stück, Tag, Mitarbeiter)
Leistungs-Methode:	Weitere Leistungen nennen, die im Preis eingeschlossen sind
In-den-Fokus-Methode	Verkäufer: Ja, wenn Sie bereits mit einem Anbieter zusammenarbeiten, dann könnten wir bei einem Gespräch einmal prüfen ... V.: Genau deshalb/eben darum rufe ich Sie an ... dann kann es ja nur von Vorteil sein, wenn Sie sich einmal informieren, welchen Mehrwert ein Real-Time-Performance-Management-System hat Kunde: „Der Wettbewerb ist 100 EUR günstiger“ V.: Gerade das ist der Grund, sich für uns zu entscheiden. Schlussendlich kommt es weniger darauf an billiger einzukaufen, sondern dass Sie die gesteckten Ziele mit der Lösung erreichen, stimmt's? V.: „Ich bin froh, dass Sie mich wegen der Rate fragen, weil das mir die Möglichkeit gibt, den Mehrwert der Lösung noch einmal zu unterstreichen: ...“ Kunde: „Senden Sie mir Informationen zu.“ V.: Gerne informiere ich Sie bedarfsoorientierter. Ein persönliches Gespräch wäre sinnvoll, um einmal gemeinsam zu prüfen, wie eine Angebotsauswahl auf Ihre genauen Anforderungen passt. „Ich bin nächste Woche in der Gegend.“
Mehrwert-Methode	Nutzen + Mehrwert im Vergleich zur Investition darstellen
Minus-Plus-Methode	„Ja, der Preis ist tatsächlich höher. Nur überlegen Sie sich bitte ...“
Motivierungs-Methode	Fragen, um die Vorstellungen des Kunden zu erfahren
Multiplikations-Methode	„Fünf Minuten Zeitgewinn pro Tag/Mitarbeiter bedeuten bei 200 Beschäftigten 3666 Std./Jahr oder die Kapazität von zwei Mitarbeitern!“

(Fortsetzung)

Tab. 10.1 (Fortsetzung)

Nutzen-Methode	Der tägliche Zeitgewinn gemäß folgender Aufstellung kompensiert eine (Mehr-)Investition in beträchtlicher Höhe																
	<p><i>Annahmen:</i> <i>Arbeitskosten:</i> 250 EUR pro Arbeitstag für Angestellte (vgl. Statistisches Bundesamt 2017) <i>Arbeitszeit:</i> 8 h/Tag, 220 Tage/Jahr <i>Nutzungsdauer:</i> 4 Jahre <i>Täglicher Zeitgewinn und (Mehr-) Investition je Mitarbeiter</i></p> <table> <tbody> <tr><td>1 min:</td><td>458 EUR</td></tr> <tr><td>3 min:</td><td>1374 EUR</td></tr> <tr><td>5 min:</td><td>2290 EUR</td></tr> <tr><td>10 min:</td><td>4580 EUR</td></tr> <tr><td>20 min:</td><td>9160 EUR</td></tr> <tr><td>30 min:</td><td>13.740 EUR</td></tr> <tr><td>45 min:</td><td>20.610 EUR</td></tr> <tr><td>60 min:</td><td>27.480 EUR</td></tr> </tbody> </table> <p>In vielen Kalkulationen wird jedoch mit 1 EUR/min = ca. 500 EUR/Tag gerechnet. Sie brauchen für diesen Fall nur die Beträge der obigen Tabelle zu verdoppeln.</p>	1 min:	458 EUR	3 min:	1374 EUR	5 min:	2290 EUR	10 min:	4580 EUR	20 min:	9160 EUR	30 min:	13.740 EUR	45 min:	20.610 EUR	60 min:	27.480 EUR
1 min:	458 EUR																
3 min:	1374 EUR																
5 min:	2290 EUR																
10 min:	4580 EUR																
20 min:	9160 EUR																
30 min:	13.740 EUR																
45 min:	20.610 EUR																
60 min:	27.480 EUR																
Relations-Methode	Mit einem viel teureren Modell vergleichen. Der Preis wirkt kleiner.																
Rückfrage-Methode	„Mal angenommen, die Datenqualität wäre kein Problem, wie sieht die Gesamtlösung dann für Sie aus?“																
Vorwegnahme-Methode	„Sie könnten nun denken, dass das Produkt zu teuer ist ...“																
Rückfrage-Methode	„Mal angenommen, die Datenqualität wäre kein Problem, wie sieht die Gesamtlösung dann für Sie aus?“																
Vorwegnahme-Methode	„Sie könnten nun denken, dass das Produkt zu teuer ist ...“																

Höhere Betriebskosten oder nicht enthaltene Leistungen beim Mitbewerberprodukt können die Differenz beim Beschaffungspreis durchaus leicht egalisieren oder übersteigen! Streben Sie deshalb – auch im Interesse des Kunden – eine detaillierte Vollkostenrechnung und Nutzenkalkulation über den Nutzungszeitraum an. Das Ergebnis wird eine qualifizierte Entscheidungsgrundlage sein. Wenn Sie mit Ihrem Angebot dabei schlechter abschneiden, wissen Sie, woran Ihr Unternehmen arbeiten muss. Die Formel lautet:

- Rendite = (Nutzen + Mehrwert) – (Beschaffungs- + Betriebskosten)

Und wie sagte schon John Ruskin (engl. Sozialreformer 1819–1900): Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es für wenig Geld viel Leistung zu erwarten. Und andere meinen, dass man folgende Dinge nicht gleichzeitig bekommen kann: beste Leistung zum niedrigsten Preis und höchster Qualität sowie schnellster Lieferung. Mit anderen Worten: Was hilft ein billigeres Produkt, das nicht pünktlich geliefert wird?

Zu guter Letzt als Beispiel zwei mögliche Gesprächsabläufe zu folgenden Einwänden:

Beispiel 1: „Sie sind zu teuer.“ (Angeblich bringen die Mitbewerber die gleiche Leistung zum niedrigeren Preis.)

- Kunde:** Sie sind zu teuer.
- Verkäufer:** Ist mein Angebot sonst okay? Passt die Lösung, so wie sie ist?
- Kunde:** Ja.
- Verkäufer:** Wir versuchen immer unseren Kunden passende und wertvolle Lösungen anzubieten. Die Praxis zeigt allerdings, dass ein Preisunterschied meist auch einen Unterschied in Qualität und Leistung bedeutet. Mit was vergleichen Sie uns? (Äpfel und Birnen)
- Kunde:** Mit Wettbewerbern.
- Verkäufer:** Darf ich das billigere Angebot mal sehen (gleiche Leistung?)
- Kunde:** Nein.
- Verkäufer:** Wir können Ihre Investition reduzieren. Dazu müssten wir besprechen, auf welche Leistungen Sie verzichten wollen.
- Kunde:** Ich will auf keine Leistung verzichten.
- Verkäufer:** Was ist der Grund, weshalb Sie das billige Angebot noch nicht angenommen haben?
- Kunde:** Wir befinden uns im Entscheidungsprozess. Der Mehrpreis ist nicht gerechtfertigt. Ihre Leistung ist nicht so viel besser, wie teurer.
- Verkäufer:** Welches sind denn die Punkte, in denen wir zusammenpassen?
- Kunde:** ...
- Verkäufer:** Wollen Sie mir denn eine Chance geben?
(Der Kunde benutzt den Verkäufer entweder zum Preisdrücken oder er will tatsächlich bei ihm kaufen, aber zu einem niedrigeren Preis.)
- Kunde:** Ja. (Sagt der Kunde „Nein“, können Sie ähnlich wie im nächsten Beispiel vorgehen.)
- Verkäufer:** Nur mal angenommen, ich würde auf den Preis des Mitbewerbers eingehen, würde ich dann den Auftrag bekommen?
- Kunde:** Ja, aber wir verhandeln mit den anderen auch noch.

Tab. 10.2 Angebotsvergleich

Kunde	Thema	Mitbewerber	Aspekt
Inhalt	Besser		
	Gleich		
	Schlechter		
Preis	Niedriger		
	Gleich		

- Verkäufer:** Was ist denn an den anderen Angeboten besser? (Vgl. Tab. 10.2)
- Kunde:** Der Preis
- Verkäufer:** Was ist denn bei meinem Angebot besser?
- Kunde:** *Keine Reaktion = der Wettbewerb ist teurer (weniger als 20 % Preisunterschied); Reaktion = der Wettbewerb ist noch billiger.*
- Verkäufer:** Verhandeln!

Beispiel 2: „Der Projektleiter hat entschieden.“

- Kunde:** Die Entscheidung hat der Projektleiter/haben andere getroffen.
- Verkäufer:** Schade. Was meinen Sie, welche drei Gründe waren für die Entscheidung ausschlaggebend?
- Kunde:** ... (*Auf die Nennung von drei Gründen „bestehen“, denn einer wird sowieso der Preis sein. Nach dem Eisberg-Prinzip liegt der Preis oberhalb der Wasserlinie. Wenn 70 bis 100 % des Verhaltens jedoch von Faktoren unterhalb der Wasserlinie bestimmt werden, könnte sich das wie folgt anhören: „Sie haben keine Installation/Referenz in unserer Branche.“ = fehlende Sicherheit; „Das Projekt ist für uns sehr wichtig, wir wollen dieses Mal noch bei unserem bisherigen Lieferanten bleiben.“ = man gelndes Vertrauen oder feste Beziehung zum bisherigen Lieferanten usw.*)
- Verkäufer:** Nehmen wir einmal an, wir könnten diese Punkte künftig besser bedienen, inwieweit würden dann unsere Chancen steigen?
- Kunde:** ... (*Ohne Druck zu machen, quasi im Small Talk, versuchen, beim Gesprächspartner die entscheidenden Schlüsselfaktoren des Entscheiders herauszufinden.*)

- Verkäufer:** Hätten wir Ihrer Ansicht nach noch eine Chance, den jetzigen Auftrag doch noch zu bekommen?
- Kunde:** ... Nein ...
- Verkäufer:** Was sollten wir Ihrer Meinung nach für künftige Projekte tun, um uns bei den Entscheidern mit unserem Lösungsangebot und unseren Möglichkeiten/Fähigkeiten besser zu positionieren?
- Kunde:** ...
- Verkäufer:** Wer ist denn an der Entscheidungsfindung hauptsächlich beteiligt?
- Kunde:** ... (*das Beschaffungsnetzwerk des Kunden erkennen*) ...
- Verkäufer:** Danke für die Info und die bisherige Zusammenarbeit. Ich wünsche Ihnen jetzt viel Erfolg und freue mich, wenn wir beim nächsten Mal wieder eine Chance erhalten, mit Ihnen ins Geschäft zu kommen. Wann darf ich mich bei Ihnen wieder melden?

Grundsätzlich gilt: Nutzen Sie Lob bei Einwänden!

- „Das ist ein wichtiger Hinweis, Danke!“
- „Gut, dass Sie darauf noch mal zurückkommen ...“
- „Eine wichtige Frage in dem Zusammenhang ...“
- „Gut, dass Sie das gleich ansprechen ...“
- „Sie gehen der Sache auf den Grund ...“
- „Das ist ein offenes Wort ...“

Verlieren Sie mit Anstand! Verschaffen Sie sich einen positiven Abgang und denken Sie darüber nach, was Sie und Ihr Unternehmen beim nächsten Mal anders machen werden. Der positive Eindruck, den Sie hinterlassen, kann erfahrungsgemäß schneller zum Erfolg führen, als Sie dies im Augenblick der „Niederlage“ glauben. Wer sagt denn, dass der Gewinner des Auftrags wirklich einen „Preiswerten Job“ macht und sein Versprechen halten wird?

Vergessen werden darf auch nicht, dass der Kunde letztendlich das Gesamtpaket aus harten und weichen Faktoren für seine Entscheidung heranzieht. Der Nasenfaktor und die Behandlung durch alle Mitarbeiter, zu denen der Kunde Kontakt haben kann, sind dabei sehr wichtige Punkte – zumindest dann, wenn die Angebote vergleichbar sind.

Und die von den Kunden akzeptierte Preisdifferenz zwischen Ihnen und Ihren Mitbewerbern ist Ausdruck seiner Wertschätzung zu der Leistung Ihres Unternehmens. Darüber lohnt es sich in jedem Fall nachzudenken.

Literatur

- Mehrabian A (1972) Silent messages: implicit communication of emotions and attitudes.
Wadsworth Publishing Company, Belmont
- Mehrabian A (2007) Nonverbal conversation. AldineTransaction, London
- Statistisches Bundesamt (2017) <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Gesamtwirtschaft/Umwelt/VerdiensteArbeitskosten/ArbeitskostenLohnnebenkosten/ArbeitskostenLohnnebenkosten.html>. Zugriffen: 31. Juli 2017

Weiterführende Literatur

- Grossmann M (2008) Die 10 Schritte zum Verkaufserfolg. Expert, Renningen
- Hofbauer G, Mashhour T, Fischer M (2009) Lieferantenmanagement. Die wertorientierte Gestaltung der Lieferantenbeziehung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Large R (2003) Interpersonelle Kommunikation und erfolgreiches Lieferantenmanagement: Eine Kausalanalyse des externen Kommunikationsverhaltens von Beschaffungsmanagern. DUV, Wiesbaden
- Loy A (2006) Consultative Value Selling: Mehrwertorientierte Kundenbindung. Expert, Renningen
- Markowitsch HJ (2004) Warum wir keinen freien Willen haben. Psychologische Rundschau 55:163–169
- Miller R, Heiman S (2004) The new strategic selling. Kogan Page, London
- Reilly T (2010) Value-added selling techniques. Congdon & Weed, New York
- Vogelauer W (Hrsg) (2005) Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen. Luchterhand, Neuwied