

# Strategisch mehr verkaufen

Wenn Aufträge storniert werden und die wirtschaftliche Lage unsicherer denn je erscheint, ist der Vertrieb gefragt. **Strukturierte Prozesse und die richtige Strategie helfen Kunden und dem eigenen Umsatz.** Oft muss den Mitarbeitern der Mut dazu erst noch vermittelt werden.

Text \_ Gudrun Porath

»Neue Ordnungen entstehen immer durch Krisen, denn ohne Krisen gäbe es keinen Grund für einen Wandel. Und was zunächst negativ erscheint, erzeugt in der Folge neue Wertschöpfungssprünge«, sagt Matthias Horx, Gründer des Zukunftsinstituts in Kelkheim. Wer davon profitieren möchte, reagiert jetzt und schafft den Wandel im Vertrieb. Für viele Unternehmen bedeutet das, ihren Vertrieb neu auszurichten und ihre bestehenden Kunden sowie potenzielle Neukunden konsequent in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen zu stellen. Zuhören, Fragen stellen und Angebote verfassen, die an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtet sind und die er versteht, ist jedoch immer noch keine Selbstverständlichkeit. Systematische Prozesse unterstützen die Chancen, versteckte Potenziale bei Kunden und Mitarbeitern zu heben.

Unternehmen, die mit seiner Methode des Total Quality Selling (TQS) ar-

beiten, wüchsen gegen den Trend, behauptet Ulrich Dietze, Chef der Deutschen Vertriebsberatung in Mettmann. Der Vertriebsprozess beginne bereits beim Akquisitionsmanagement, noch vor dem ersten Kontakt zum Kunden. In dieser Phase von TQS geht es darum, potenzielle Kunden zu selektieren und qualifizierte Anfragen zu generieren. Ein besonderer Tipp von Dietze für den Einstieg auf hohem Niveau: Medienmarketing. Im Wirtschaftsteil der Tageszeitung gebe es oft Artikel über Unternehmen, die als Kunden infrage kämen. Ein Brief an den Vorstand mit Bezug auf den Artikel und das eigene Angebot, so seine Erfahrung, kann durchaus zu einem Präsentationstermin führen. Das Anfragemanagement als zweiter Schritt im Prozess soll der weiteren Qualifizierung eines Kunden dienen. An dieser Stelle ist bereits im Gespräch zu klären, ob es sich überhaupt lohnt, ein Angebot abzugeben. Auch dient die genaue Nachfrage dazu, Besonderheiten des Auftrags zu klären und so bereits im Vorfeld des Angebots eine Sogwirkung zu erzielen. »Fachliche Kompetenz im Vorfeld eines Angebots wird als Beratung empfunden, nach dem Angebot als Belehrung«, warnt Ulrich Dietze jedoch vor übereilten Äußerungen, wenn nachgebessert werden muss oder der Auftrag nicht zustande kam. Die sowohl vor dem Angebot als

auch beim Nachfassen zu festen Terminen geführten Gespräche sind Dietze besonders wichtig. Werden sie aufgezeichnet und aufbereitet, könne man dabei einen dauerhaften Lerneffekt erzielen. Wenn nötig, findet bei Telefonaten auch ein Live-Coaching statt. Denn: »Zielgenaues Nachfassen und Telefonieren sind immer noch ein Engpass«, weiß der Vertriebsexperte.

## Systematik bringt Umsatz

»Den gesamten Verkaufsprozess abzubilden, war vorher nicht möglich«, sagt Peter Mörmann, Geschäftsführer der Expo Display Service GmbH, Friedrichsdorf. Sein Unternehmen, Marktführer im Bereich der mobilen Messestände und Marketing-Displays, arbeitet seit über zwei Jahren mit Dietzes System und schult darin erfahrene und junge Vertriebsmitarbeiter gleichermaßen. Die Resonanz ist unterschiedlich. Während das System für die Jüngeren Orientierung bedeute, brauche es bei den »alten Hasen« einige Zeit, bis sie davon überzeugt seien, dass es sie weiterbringe. Immerhin bedeute es für die Mitarbeiter, leichter kontrolliert werden zu können. Andererseits sei der Verkaufsprozess sowohl von den Mitarbeitern selbst als auch durch die Führungskräfte besser zu steuern; es sei schneller zu erkennen, ob sich ein An-



**»FACHLICHE KOMPETENZ IM VORFELD EINES ANGEBOTS WIRD ALS BERATUNG EMPFUNDEN, NACH DEM ANGEBOT ALS BELEHRUNG.«**

ULRICH DIETZE, Chef der Deutschen Vertriebsberatung, Mettmann

Wieder mal ein langweiliges Seminar gehabt? Vertriebsleiter sollten bei der Weiterbildungsauswahl auf die richtigen Referenten setzen.

gebot lohnt, wo nachgebessert werden muss oder warum ein Auftrag nicht zustande gekommen ist. Zusätzlicher Trainingsbedarf, wie zum Beispiel Telefontraining oder Verhandlungsführung, lasse sich damit schneller als zuvor ermitteln.

Was für die vergleichsweise leicht zu erklärenden Display-Systeme von Peter Mörmann gut ist, hilft Susanne Szczeny-Oßing, als Geschäftsführerin zuständig für Marketing und Vertrieb beim Schweißtechnik-Hersteller EWM Hightec Welding GmbH in Mündersbach, ebenfalls. Das inhabergeführte Unternehmen verkauft seine komplexen Hightech-Schweißautomaten im Direktvertrieb und über Vertriebspartner. Nachdem vor vier Jahren zuerst im eigenen Vertrieb TQS mit Erfolg eingeführt wurde, nutzt EWM das System jetzt in der ursprünglich rein auf technische Schulungen ausgerichteten Vertriebspartner-Akademie. »Wir haben hervorragende Schweißtechnik-Fachleute im Außendienst, die nicht unbedingt auch gut im Vertrieb sind«, beschreibt Szczeny-Oßing die Herausforderung, aus versierten Fachkräften erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter zu machen.

Die strukturierte Vorgehensweise und Wiederholbarkeit der einzelnen Bereiche der Vertriebssystematik helfe ihnen dabei, auf die Kunden einzugehen, ihre Argumente verständlich zu machen und vorteilhafter über ihr Produkt zu sprechen. Das gebe Sicherheit und der Erfolg sei schnell spürbar, so Szczeny-Oßing, die von Kunden zudem die Rückmeldung bekommt, dass ihr Unternehmen jetzt stärker als professioneller Technologiepartner



wahrgenommen wird, der nicht nur Schweißmaschinen, sondern Technologielösungen mit Mehrwert bietet.

### Neinsagen bringt Erfolg

Den Systemwechsel vom Produktverkauf zum Lösungsverkauf sieht auch Steffen Schlatter, Geschäftsführer von Schlatter – Training und Beratung aus Neu-Isenburg. »Ich verkaufe keine Angel, sondern etwas, mit dem man fischen kann«, beschreibt Schlatter, womit der Vertrieb heute beim Kunden erfolgreich ist.

Dazu sollten Vertriebsmitarbeiter in der Lage sein, eine Ist-Analyse beim Kunden durchzuführen und diese als Ausgangspunkt nehmen, um neue Bedarfe zu wecken. Die Verhandlungsführung im lösungsorientierten Verkauf trainieren Schlatter-Kunden in sechs Intervallen mit jeweils einem halben

Jahr Pause. Die größte Herausforderung für viele Verkäufer sei dabei, den Mut zum »Nein« aufzubringen. »Wir können über alles reden, aber nicht über den Preis« sei ein Satz, der erst geübt werden müsse, meint Schlatter. Um Selbstsicherheit zu gewinnen, schult er Nicht-Betriebswirtschaftler im Vertrieb in BWL. Diese könnten damit ganz andere Argumentationsstränge im Verkauf entwickeln.

Martin Limbeck, Verkaufstrainer, Management-Coach und Buchautor aus Königstein im Taunus, hat festge- [ ...



► [acquisa.de/professional](https://www.acquisa.de/professional)

FACHBEITRAG:  
»Personalentwicklung«

In der Personalentwicklung können sich Unternehmen verschiedener Instrumente bedienen. Eine Übersicht.

HaufeIndex: 583293



stellt, dass vielen Vertrieblern das Vertrauen fehlt, auf Kunden zuzugehen. Als besondere Engpässe im Vertrieb sieht er neben Lücken im Verkaufsprozess die mangelnde Identifikation der Mitarbeiter mit dem Job und den fehlenden Glauben daran, als Sieger aus einer Verhandlung zu gehen. Die Angst vor der entscheidenden Abschlussfrage führe dazu, dass die jeweils nächsten Schritte im Verkaufsprozess nicht klar definiert würden.

### Verkaufen heißt verkaufen

»Neues Hardselling« nennt Limbeck seine Methode, mit der Verkäufer zu mehr Selbstvertrauen kommen sollen. Im Gegensatz zum alten Hardselling in den 60er- und 70er-Jahren (»Kunden anhauen, umhauen, abhauen«), der Teamentwicklung in den 80er- und 90er-Jahren (»Fachidiot schlägt Kunde tot«), sei es heute neben einer ausgeprägten Analyse- und Beratungskompetenz wichtig, dem Vertrieb so viel Glauben an sich und seine Produkte zu vermitteln, dass das Ziel, diese zu verkaufen, konsequent verfolgt und deutlich geäußert werde. »Guten Tag, ich bin Verkäufer und will Ihnen etwas verkaufen«, meint Limbeck, müsse ein Vertriebsmitarbeiter sagen können und dem Kunden damit unmissverständlich deutlich machen, worum es geht. Ein guter Verkäufer sei zudem wie eine Hebamme. Er habe ein großes Interesse am Bedarf und an den Wünschen seines Kunden und stelle dessen Person in den Vordergrund.

Ohne Strategie geht es auch bei Conny Kozub nicht, die unter anderem für die Haufe Akademie in Freiburg Seminare zu Neukundengewinnung und Akquisegespräch sowie Kommunikations- und Telefontraining für den Vertriebsinnendienst leitet. Die selbstständige Vertriebs- und Marketingberaterin aus Altdorf setzt auf strategische Elemente im Vertrieb, die sich mit ganz praktischen Werkzeugen wie Gesprächsleitfäden und Checklisten unterstützen lassen. Eine Strategie sei wichtig, weil sie Mitarbeitern einen Rahmen gebe, innerhalb dessen sie sich entwickeln könnten, um das Gelernte im Tages-

**Conny Kozub ist als Referentin für die Haufe Akademie tätig. Die Haufe Akademie bietet im Themenbereich Marketing & Vertrieb rund 27 unterschiedliche Veranstaltungsthemen und führt diese deutschlandweit und als Inhouse-Veranstaltungen durch.**

**acquisa: Was beschäftigt die Vertriebsmitarbeiter, die in Ihre Seminare kommen?**

Conny Kozub: Ein großes Thema ist die hohe Arbeitsbelastung und der enorme Druck. Aber auch die Notwendigkeit, im Vertrieb strategisch vorzugehen. Konkret geht es vor allem um den Erstkontakt, seine Vor- und Nachbereitung. Verkaufen mit Strategie bedeutet ja, bereits im Vorfeld zu klären, was unterscheidet mich von der Konkurrenz und welchen besonderen Nutzen hat mein Produkt oder ist das überhaupt der richtige Kunde für mich? Als hilfreich für die Erstsprache hat sich der Austausch der Teilnehmer im Seminar ergeben, wie man erste Hürden überwinden kann.

**acquisa: Welche Ängste haben die Teilnehmer und was lässt sich dagegen tun?**

Kozub: Wenn die mentale Programmierung nicht stimmt, weil man sich von vornherein sagt, es funktioniert sowieso nicht, dann kann es auch nicht funktionieren. Das sollte allen klar sein. Insbesondere tiefer gehende Fragen zu stellen, sollte man sich trauen. Auswirkungsfragen, Problemfragen und Abschlussfragen, die eine Ablehnung zur Folge haben könnten, werden nicht gerne gestellt. Das macht eine Bedarfsermittlung und gute Angebotsverfolgung schwierig. Ob aus dem Angebot ein Auftrag geworden ist oder nicht – die Frage nach dem Warum ist wichtig, um das Produkt oder das nächste Angebot besser zu gestalten. Es hilft aber,

geschäft umzusetzen. »Oft wird der Transferprozess von dem im Unternehmen herrschenden Druck verhindert«, weiß Kozub. Sie empfiehlt deshalb, eine Lerntransfer-Selbstverpflichtung

sich die Fragen für das Verkaufsgespräch vorab zu überlegen. Im Training achten wir darauf, dass die Teilnehmer Rückzugsmöglichkeiten haben, um an ihren eigenen Projekten zu arbeiten und zum Beispiel auch Deeskalationstechniken zu üben.

**acquisa: Wie motivieren Sie die Seminarteilnehmer, mit mehr Mut in Verhandlungen zu gehen?**

Kozub: Eigentlich ist verkaufen etwas ganz Natürliches – Kinder können es besonders gut. Irgendwann haben wir aber gelernt, dass Verkaufen auch bedeuten kann, jemanden über den Tisch zu ziehen. Daher kommt das schlechte Image, das vielen Verkäufern auch die Motivation und den Mut nimmt. Sicherheit dagegen geben Tools wie zum Beispiel Leitfäden mit bestimmten Formulierungen und Nutzenargumenten, die sich jeder Einzelne machen kann. Das üben die Teilnehmer im Training auch untereinander in Rollenspielen. Oft erleben wir dabei einen Aha-Effekt und jemand erkennt: Das könnte ich beim nächsten Kundenbesuch ja auch mal sagen.

Weitere Informationen unter [www.haufe-akademie.de/vertrieb-marketing](http://www.haufe-akademie.de/vertrieb-marketing)

**CONNY KOZUB**, Referentin für die Haufe Akademie in Freiburg



einzugehen und bereits im Vorfeld zu klären, was sich ändern soll und wie die Änderungen in den Arbeitsalltag integriert werden können.

[redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de)