

HIER LESEN SIE ...

- welche Rolle der Erfolgsfaktor Mensch im Vertrieb der Zukunft spielt,
- warum persönliche Kompetenzen im Verkauf immer noch den Ausschlag geben,
- welches die persönlichen Erfolgsfaktoren von Spitzenverkäufern sind,
- was Einkäufer und Kunden heute vom Verkauf erwarten.

Motiviert, kompetent, qualifiziert

Annette Mühlberger

Transparente, schnelle Märkte brauchen Verkäuferpersönlichkeiten, die Kunden mit Kompetenz, Vertrauen, Leidenschaft und Integrität gewinnen und halten. Der passabel motivierte Durchschnittverkäufer wird aussterben.

Das meint der Vertriebsmanager

Stephan Golz blickt auf ein sattes Umsatzwachstum zurück. In den letzten fünf Jahren hat der Vertriebsleiter des Pfandautomaten-Herstellers Tomra Systems, Hilden, mit seinen Produkten in Deutschland einen Marktanteil von über 65 Prozent erreicht. Kaum ein Supermarkt, in dem Tomra-Rückgabe-Automaten nicht zu finden sind. Ein Erfolg, den Golz zu einem Großteil auf seine optimal aufgestellte Vertriebsmannschaft zurückführt. „Die Performance des Verkäufers ist nach wie vor der wichtigste Erfolgsfaktor“, ist der Vertriebsmanager überzeugt.

Verbindlichkeit, Ehrlichkeit und Loyalität sind die persönlichen Eigenschaften, die für Golz im B-to-B-Vertrieb zählen. Und zwar auf allen Ebenen, ob gegenüber den Mitgliedern zentraler Buying-Center oder gegenüber den Entscheidern im Supermarkt vor Ort. „Jeder einzelne Ansprechpartner muss stets das Gefühl haben, dass er bei uns in den besten Händen ist“, beschreibt Golz sein einfaches, aber anspruchsvolles Erfolgsrezept. Keine leichte Aufgabe,

bei häufig wechselnden Gesprächspartnern mit zum Teil völlig unterschiedlichen Befindlichkeiten. „Multi-Level-Selling“ nennt Golz die Kompetenz, die Verkäufer hierfür entwickeln müssen. Das gilt auch für Online-Ausschreibungen. Golz: „Auch dahinter stehen letztlich Menschen.“ Und er weiß: „Irgendwann sitzen sich Einkauf und Verkauf gegenüber und dann entscheiden die Faktoren Kompetenz und Vertrauen und am Schluss durchaus auch die gegenseitige Sympathie.“

Es menschtelt also auch im professionellen B-to-B-Umfeld. Golz: „Kunden schätzen das Gefühl, dass sie die Einzigen sind, für die wir da sind. Das vermittelt Verlässlichkeit und gibt Sicherheit.“ Ein Gefühl, das nach Erfahrung von Golz für viele Geschäftspartner heute sogar wichtiger ist. Trotz optimierter Prozesse. „Gut funktionierende Prozesse sind die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Geschäfte. Den letzten Ausschlag gibt aber immer noch der Mensch“, lautet Golz Marschrichtung deshalb auch für die Zukunft. «



Stephan Golz

Vertriebsleiter bei Tomra Systems, Hilden:
„Performance des Vertriebs ist wichtigster Erfolgsfaktor“

Das meinen die Verkaufstrainer

Auch Top-Trainer Andreas Buhr (go! Akademie für Führung und Vertrieb) sieht angesichts Vertriebsautomatisierung und -optimierung keinen Abgang auf den Erfolgsfaktor Mensch im Verkauf, ganz im Gegenteil. Er ist überzeugt: „Es sind letztlich immer Menschen, die mit Menschen für Menschen die Geschäfte machen. Und das wird auch so bleiben.“ Für Buhr zählen im Verkauf nach wie vor die persönlichen Erfolgsfaktoren Hartnäckigkeit, Beständigkeit, Leidenschaft und Kompetenz. „Wer heute Erfolg haben will, muss bereit sein, für sein Thema zu sterben“, spitzt der Düsseldorfer Top-Trainer es zu und konkretisiert: „Lieferantenbeziehungen werden permanent überprüft. Der Verkauf wird somit ständig vor die Frage gestellt, ob er – und nicht etwa der Wettbewerb – dem Kunden am besten hilft, seine Ziele zu erreichen.“ Wer diesen Dauer-Check überleben will, das weiß und lehrt Buhr, muss Stärke zeigen und Nutzen anbieten. „Kunden wollen wenige, aber starke Lieferanten“, mahnt der Vertriebsspezialist und betont: „Nur wer sich durch eine herausragende Fokussierung und Kompetenz hervorhebt, kann Kunden langfristig halten und ebenso neue dazu gewinnen.“

Geändert haben sich deshalb vor allem die Anforderungen an die Verkäufer. Buhr: „Ich muss heute als Experte mit Top-Know-how überzeugen, muss wirklich alles über mein Produkt wissen und die Kundenbedürfnisse genau kennen.“ Für Buhr sind deshalb zwei Fragen entscheidend, die am Anfang jeder erfolgreichen Kundenbeziehung stehen: ‚Wa-

rum ich?‘ Und: ‚Warum ich zu diesem Thema?‘ „Mit den nicht immer einfachen Antworten beginnt die Reise“, sieht sich Buhr in seinen Trainings immer wieder bestätigt.

Onlineshopping, Internetrecherche, Social Media, all das schafft eine ganz andere Transparenz – für Kunden und für den Verkauf. Eine Herausforderung, auch für den Handel. „Verkäufer im Handel müssen plötzlich lernen, fachlich und verkäuferisch gut zu argumentieren“, erklärt Buhr, „der Kunde hat die Drehtür ins Web via Smartphone immer in der Tasche.“ So sieht Buhr auch Social Media als klare Chance und Muss für Verkäufer und Führungskräfte. Als professionelles „Mitmach-Marketing“ und Rechercheinstrument ergänzen Xing, Facebook, Twitter, Microblogs und Co künftig Kaltakquise und CRM. Buhr: „Durch Social Media wird vieles klarer, schneller und effizienter.“

Das bestätigt auch Martin Limbeck. Der Top-Speaker und Buch-Autor („Das neue Hardselling“, Gabler Verlag 2010) ist sich sicher: „Nur wer sich selbst zur Marke aufbaut und ein lebendiges Netzwerk pflegt, wird auch in Zukunft Chancen haben.“ Netzwerke im Web seien hierfür genauso entscheidend wie die Nutzung aller Möglichkeiten, die die vertriebliche Automatisierung zum Beispiel durch CRM biete. Limbeck: „Die Spitzenleute freuen sich über diese Perspektiven, die schlechten Verkäufer fürchten die Transparenz.“ Für Limbeck funktioniert der persönliche Verkaufserfolg nur noch mit, nicht gegen die neuen Kanäle zum Kunden.



Andreas Buhr

Top-Trainer:
„Hartnäckigkeit, Beständigkeit, Leidenschaft und Kompetenz“



Martin Limbeck

Top-Speaker:
„Sich selbst zur Marke aufbauen und ein lebendiges Netzwerk pflegen“

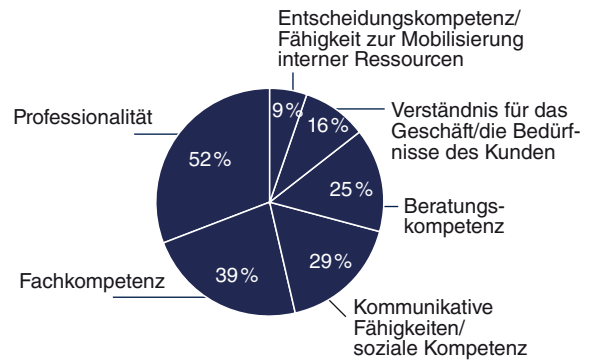
Persönlichkeit, Qualifizierung, Motivation sind für den Verkaufstrainer die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Vertrieb. Sein leidenschaftliches Plädoyer: „Der Ruf und die Präsenz von Verkäufern sind genauso wichtig wie Präsentationen und Angebote. Einkäufer wollen wissen, mit wem sie es zu tun haben; mit welchem Produkt, welchen Dienstleistungen und vor allem welchen Menschen. Vertriebsmitarbeiter müssen sich einen Namen machen und beweisen, wofür sie Experten sind.“

Der Vertrieb der Zukunft muss Leistungen bringen, die über Onlinesysteme nicht möglich sind. Und er muss diese persönlichen Leistungen referenzieren.

Limbeck: „Verkäufer sollten verstärkt um Testimonials bitten, die sie als zuverlässige und außergewöhnliche Geschäftspartner ausweisen.“

Den Beziehungsaufbau mit dem professionell-distanzierten, modernen Einkauf sieht Limbeck entspannt: „Wenn Einkäufer persönliche Beziehungen unterbinden, hält dieser Zustand nicht allzu lange an.“ Auch im Einkauf, weiß Limbeck, werden Entscheidungen letztlich emotional getroffen. Limbeck:

Wo Kunden Verbesserungsbedarf bei Verkäufern sehen



Merfnennungen möglich
Quelle: Infoteam, F.A.Z.- Institut (siehe auch Kasten S.11)

„Das belegen Umfragen. Bei vergleichbarem Angebot wird auch im technischen Vertrieb der kompetentere und sympathischere Verkäufer beauftragt.“ Eine Prognose des Trainers muss Verkäufer allerdings aufwecken: „Im Verkauf wird sich die Spreu vom Weizen trennen“, sagt Limbeck und führt aus: „Die Profis werden weiterhin ihre Oasen finden. Der Durchschnitt aber, der wird in der Wüste verdursten.“ ◀◀

ERFOLGSFAKTOREN

Die Kompetenzen der Top-Verkäufer

Das Geheimnis von Spitzenleistungen im Verkauf besteht darin, sehr viel integrierter zu sein als der Durchschnittsverkäufer. Davon ist Buch-Autorin und Trainerin Ulrike Knauer überzeugt. Egal ob bei der gründlichen Vorbereitung der Telefonakquise, bei der sorgfältigen Bedarfsanalyse, beim verlässlichen Einhalten von Zusagen, meist sind es der persönliche Fleiß und Einsatz, die persönliche Kompetenz, die über Erfolg- oder Misserfolg im Verkauf entscheiden. Ulrike Knauer rät deshalb zu einem neuen Ethikkodex für Verkäufer:

1. Verkaufen Sie nie ein Produkt oder eine Dienstleistung, wenn Sie nicht davon überzeugt sind, dass es/sie das Leben fördert und gut ist für Sie, Ihre Familie, Ihre Mitmenschen, Ihr Land und Ihre Umgebung.
2. Verkaufen Sie nie ein Produkt, das ein schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis aufweist. Verkaufen Sie auch keine minderwertigen Produkte. Verkaufen Sie nichts, womit Sie sich nicht selbst identifizieren können.
3. Verkaufen Sie nie ein Produkt, wenn Sie klar erkennen, dass es für den Kunden nutzlos ist und er keinen Vorteil davon haben wird. Verzichten Sie zur Not auf ein Geschäft, wenn es dem Kunden keinen Vorteil bringt.
4. Stellen Sie sicher, dass der Kunde das Potenzial eines Produktes wirklich versteht, dass der Kunde über die Vorteile und den Nutzen genau informiert ist und dass der Kunde zum Schluss genau das erhält, was ihm versprochen wurde, im Idealfall sogar noch etwas mehr.

5. Finden Sie genau heraus, was der Kunde benötigt, und zeigen Sie ihm, dass Ihr Produkt genau das leistet. Zeigen Sie immer ein ungewöhnliches, hohes Interesse an den Wünschen Ihres Kunden. Zeigen Sie ebenfalls hohes und höchstes Interesse an potenziellen Neukunden.
6. Berichten Sie Ihrem Kunden ehrlich über alle Vorteile eines Produktes und verschweigen Sie keinesfalls die Nachteile, die Sie kennen. Seien Sie grundsätzlich ehrlich. Ihre Integrität ist wichtiger als Geld.
7. Halten Sie Ihre Vereinbarungen ein. Seien Sie zuverlässig.
8. Behandeln Sie die Informationen Ihres Kunden vertraulich, sofern es der Kunde wünscht. Sprechen Sie niemals schlecht über einen Kunden. Versuchen Sie sogar, niemals schlecht über einen Kunden zu denken.
9. Verhalten Sie sich loyal gegenüber Ihrem Unternehmen.
10. Seien Sie fleißig und bemühen Sie sich darum, einen hohen professionellen Standard zu erreichen.
11. Vergessen Sie nie, dass echte, dauerhafte Erfolge von Ihrem eigenen guten Ruf abhängen. Der Ruf Ihres Unternehmens und der Ruf Ihres Kunden sind genau so wichtig wie Ihr eigener Ruf.
12. Arbeiten Sie an Ihrer persönlichen Weiterentwicklung und Ihren sozialen Kompetenzen.

Quelle: Ulrike Knauer: Was Top-Verkäufer auszeichnet, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010 (www.gabler.de)

Das meint der Einkäufer

Interview mit Dr. Holger Hildebrandt, Geschäftsführer Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) e. V.

salesbusiness: Welchen Raum lässt der moderne Einkauf für Beziehungen zwischen Kunde und Lieferant?

Hildebrandt: Einen großen! Weltweit die richtigen Lieferanten zu finden und an sich zu binden, ist keine einfache Aufgabe. Dem Beziehungsmanagement kommt also große Bedeutung zu. Beste Konditionen und beste Lieferqualität erhält nur der, der präzise seinen Bedarf zu kommunizieren und Win-Win-Situationen herbeizuführen versteht. In Zukunft wird es auch bei kleineren Unternehmen darum gehen, Innovation einzukaufen – ein Weg, bessere Ergebnisse für die Wertschöpfung des eigenen Unternehmens zu erzielen. Das bedeutet: Weiterentwicklung von Produkten, Materialien, Komponenten, Dienstleistungen und auch Teams – gemeinsam mit strategischen Lieferanten. Höchst werthaltige Beziehungen also!

salesbusiness: Wie hat sich das Beziehungsmanagement in den letzten Jahren verändert?

Hildebrandt: Die weltweite Vernetzung ist in den vergangenen zehn Jahren sehr viel engermaschiger geworden. Es gilt, auf unterschiedlichen (Welt-) Märkten zu kommunizieren und das kulturelle Beziehungsmanagement anzupassen. Ein guter Einkäufer bringt suboptimale Ergebnisse, wenn er es nicht versteht, sozialkompetent mit seinen Lieferpartnern umzugehen. Das gilt für Beziehungen zu regionalen Partnern ebenso wie mit einem Partner in China.

salesbusiness: Der persönliche Anteil am Erfolg von Geschäftsbeziehungen ist also nach wie vor sehr hoch...

Hildebrandt: Probleme in vielen Projekten zeigen, dass zwischenmenschliche Interaktion, Beziehungsmanagement und Sozialkompetenz unabdingbar sind. Erfolgreiche Geschäfte werden zwischen Personen gemacht. Es gilt nach wie vor, Grundsätze der Ethik, Fairness und auch der Etikette einzuhalten.

salesbusiness: Und im E-Business?

Hildebrandt: Online-Ausschreibungen machen Menschen, auch die Angebote geben Menschen ab. Warum also sollten Online-Ausschreibungen dazu führen, dass der Faktor Mensch in den Hintergrund gerät? Der Prozess des Nachfragens und der Angebotsabgabe wird – vereinfacht gesagt – optimiert. Im Idealfall für beide Seiten. Lieferanten, die glauben, nur dann zum Zuge zu kommen, wenn sie ihre An-

gebote weitschweifend mündlich erklären können, sollten Prozesse überdenken.

salesbusiness: Welche Entwicklungen zeichnen sich für die Zusammenarbeit ab?

Hildebrandt: Die Bedeutung der Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten wird zunehmen. Als Mitentwickler, als geistiger und produktiver Know-how-Träger werden sie zu echten Partnern. Flexibilität, schnelle Entscheidungswege, Innovationskraft, hohe Lieferqualität und qualifizierte Mitarbeiter: Das sind Anforderungen, die es zu erfüllen gilt.

salesbusiness: Was wird zum No-go?

Hildebrandt: Am Einkäufer vorbei Kontakte zu schmieden und Angebote zu platzieren, ist früher oder später eine Sackgasse für den Lieferanten. Und es schadet dem einkaufenden Unternehmen, kann also nicht gewollt sein. Der Einkäufer wird verstärkt interne Bedarfsträger zu bündeln haben und nicht-traditionelle Beschaffungsfelder (wie F&E, Fuhrpark, Marketing, Travel) managen. Lieferanten tun gut daran, Transparenz über die eigenen Möglichkeiten zu schaffen und sich dabei innerhalb der Compliance-Regeln zu bewegen. Der BME gibt konkrete Hilfestellung für beide Seiten, mit seiner Compliance-Initiative. «



Dr. Holger Hildebrandt
BME-Geschäftsführer:
„Interaktion, Beziehungsmanagement, Sozialkompetenz“

Annette Mühlberger, freie Journalistin in Gärtringen/Stuttgart
(www.redaktion-muehlberger.de)

STUDIE

Das müssen Verkäufer heute leisten

„Sind wir gut genug für unsere Kunden?“ „Jain“, lautet das Ergebnis der aktuellen Studie der Schweizer Vertriebsberatung Infoteam. Befragt wurden 181 internationale Anbieter im B-to-B-Segment und 302 Kunden.

Das erwarten Kunden von Verkäufern:

1. Hohe Fach- und Lösungskompetenz, Markt-Know-how: Das setzen mehr als Dreiviertel aller befragten Kunden voraus.
2. Professionalität: Kunden erwarten eine hohe Dienstleistungsbereitschaft. Hierzu gehört eine gute Erreichbarkeit und genauso wie die umgehende Beantwortung von Anfragen. Professionalität bedeutet für Verkäufer auch, die Bedürfnisse des Kunden zu erkennen, zu verstehen und zu beantworten. Um Zusagen einzuhalten, müssen Verkäufer einschätzen können, welche Ansprüche in welcher Zeit beantwortet werden müssen. Auch interne Ressourcen müssen Verkäufer mobilisieren. Professionalität heißt zudem: sich im Gespräch kurz und knapp auf das Wesentliche zu beschränken.
3. Ausgezeichnete kommunikative Fähigkeiten: Verkäufer müssen spüren, was Kunden brauchen. Ein Drittel der Kunden erwartet das explizit.
4. Ausgeprägte Beratungskompetenz: Kunden verlangen Beratungskompetenz. Verkäufer urteilen anders: Nur drei Prozent hält eine kompetente Beratung für verkaufsentscheidend (gegenüber 27 Prozent der Kunden).

Die Studie bestätigt: Der Verkäufer ist im B-to-B-Segment die Schlüsselperson im Verkaufsprozess. Seine Fähigkeiten und Kompetenzen sind verkaufsentscheidend. Was Kunden an Verkäufern kritisieren und wo sie Verbesserungsbedarf sehen, zeigt die Grafik auf Seite 10 oben.