Investitionsgüter erfolgreich verkaufen

Verkaufen ist verkaufen - diesen Eindruck gewinnt man bei der Lektüre vieler Fachbücher zum Thema Verkauf. Nur selten wird in ihnen differenziert, um welche Produkte es geht. Einen ähnlichen Eindruck vermitteln zahlreiche Seminarprospekte, in denen sich die Zielgruppendefinition häufig auf Formulierungen wie „Verkäufer und Führungskräfte im Verkauf" beschränkt - so als könnten alle, die das kleine Einmaleins des Verkaufens beherrschen, mit beliebigen Produkten handeln: Brötchen, Produktionsanlagen und Düsenjets.

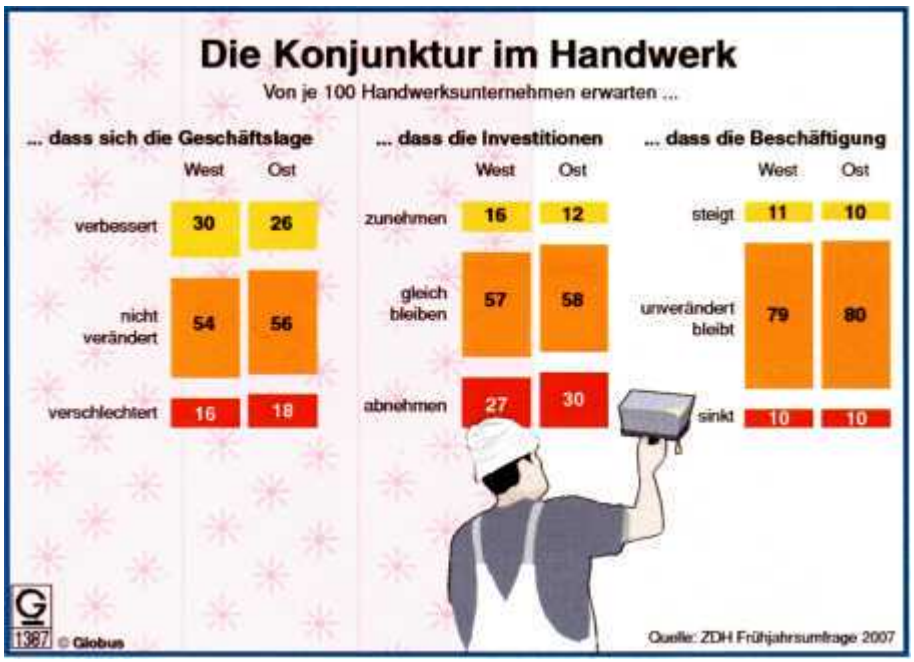
Im Verkaufsalltag zeigt sich jedoch, dass Verkäufer von Computer- und Produktionsanlagen andere Fähigkeiten als etwa Brötchenverkäufer brauchen. Eine Ursache hierfür liegt in der unterschiedlichen Erklärungsbedürftigkeit der Produkte: Wozu ein Brötchen gut ist, wissen alle Bäckereikunden. Also benötigen sie kaum Beratung und entsprechend kurz ist der Verkaufsprozess. Ähnlich verhält es sich mit den meisten Gütern des täglichen Bedarfs. Anders ist dies bei Konsum- und Gebrauchsgütern sowie Dienstleistungen, die Kunden nur sporadisch kaufen - zum Beispiel Computer, aber auch Finanzdienstleistungen. Bei ihnen wünschen die Kunden meist mehr Beratung. Nicht jeder weiß beispielsweise, wie schnell der Prozessor eines PCs sein sollte, damit die von ihm benötigten Programme problemlos laufen.

Bedarf gezielt erfragen

Entsprechend unsicher sind viele Kunden beim Kauf solcher Produkte und Dienstleistungen, auch weil sie hierfür tiefer als für Brötchen in ihr Portemonnaie greifen müssen und sich - wie beim Abschluss einer Lebensversicherung - oft langfristig vertraglich binden. Deshalb dauert der Kaufentscheidungsprozess länger, und die Verkäufer müssen den Bedarf der Kunden gezielt erfragen können, um ihnen das richtige Produkt anzubieten. Zudem müssen sie diesen das Gefühl vermitteln können: „Genau dieses Produkt brauche ich." Sonst ist die Gefahr groß, dass sich die Kunden nach der Beratung mit einem „Ich überlege es mir noch einmal" auf Nimmerwiedersehen verabschieden.

All diese Fähigkeiten brauchen auch die Verkäufer von Investitionsgütern - ganz gleich, ob sie Computer- oder Produktionsanlagen, Verkehrsleitsysteme oder Flugzeuge, Wartungsverträge oder Sicherheitskonzepte an Unternehmen und staatliche Einrichtungen verkaufen. Da ein solcher Kauf oft die Weichen für die künftige Entwicklung stellt, hat eine Fehlinvestition mitunter fatale Folgen. Entscheidet sich zum Beispiel ein Automobilhersteller für das falsche Produktionsverfahren, kann dies sein geschäftliches „Aus" bedeuten. Gleiches gilt für Dienstleister, die auf die falsche Informations- und Kommunikationstechnik setzen. Entsprechend groß ist bei solchen geplanten Investitionen das von den Kunden empfundene Kaufrisiko und ihr Beratungsbedarf, zumal dahinter meist strategische Entscheidungen stehen, etwa: Wollen wir uns als Massen- oder Premiumanbieter positionieren? Ist eher Schnelligkeit oder Zuverlässigkeit der zentrale Erfolgsfaktor unseres Unternehmens?

Hinzu kommt, dass an der Kaufentscheidung in der Regel mehrere Personen, wenn nicht gar Gremien, beteiligt sind, die oft unterschiedliche Interessen haben: Den Kundenbetreuern ist beim Kauf eines Computersystems vor allem wichtig, dass es einfach zu bedienen ist. Die Techniker dagegen möchten, dass wenig Wartungsarbeiten anfallen. Schaut der Chefeinkäufer primär darauf, dass der Preis stimmt, so erwartet der Leiter der Entwicklungsabteilung, dass das System mit dem Unternehmen wachsen kann. Und der Vorstand? Er möchte vor allem, dass die Implementierung reibungslos verläuft und sich die Investition schnell amortisiert. All diese sich teils widersprechenden Interessen muss der Verkäufer erkennen und so gut wie möglich befriedigen, damit sich die Beteiligten zuletzt darauf einigen: Dieses Produkt oder diese Problemlösung kaufen wir.



Auf den individuellen Bedarf zugeschnittene Problemlösungen

Diese Aufgabe überfordert einzelne Verkäufer - auch weil beim Planen und Verkaufen solcher meist auf den individuellen Bedarf zugeschnittenen Problemlösungen viele technische Details und Verfahrensfragen zu klären sind. Das heißt: Expertenwissen ist gefragt. Deshalb sind an den Verkaufsverhandlungen oft viele Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen beteiligt, sowohl auf der Einkäufer- als auch auf der Verkäuferseite.

Entsprechend lange dauert der Verkaufsprozess. Er erstreckt sich oft über Jahre, zuweilen sogar Jahrzehnte. Ein Beispiel hierfür ist der Transrapid: Jahrelang klopften die „Verkäufer" des Konsortiums, das die Magnetschwebebahn produziert, an

die unterschiedlichsten Türen - weltweit. Ebenso lange versuchten sie, durch eine gezielte Lobbyarbeit strategische Bündnisse zu schmieden und die Zahl der Befürworter zu erhöhen. In fast unendlicher Kleinarbeit räumten sie stets neue Hindernisse aus dem Weg, wobei Änderungen unter anderem der politischen Rahmenbedingungen ihre Arbeit immer wieder zunichte machten. Und dies alles nur mit dem einen Ziel: endlich den ersten Vertragsabschluss unter Dach und Fach zu bringen, was ihnen schließlich in China gelang.

Ein solcher Verkaufsprozess ist ein komplexes Projekt. Also benötigt man für sein Management ein Drehbuch, das alle Maßnahmen aufeinander abstimmt und zudem sämtliche Risiken berücksichtigt, aus denen Probleme entstehen könnten. Verkäufer, die in solchen Projekten mitarbeiten, müssen letztlich „verkaufende Consultants" sein, denn ohne ein solides Fachwissen werden sie vom Gegenüber als Gesprächspartner nicht akzeptiert. Sie müssen zudem „Beziehungsmanager" sein, die den potenziellen Kunden Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führen können. Dies setzt ein strategisches Planen voraus, denn je länger ein Verkaufsprozess dauert, desto größer ist die Gefahr, dass die Beziehung zum Kunden zwischenzeitlich abreißt.

Fingerspitzengefühl gefragt

Also müssen die Verkäufer die Beziehung zum Kunden gezielt gestalten. Sie müssen zudem immer wieder die erforderlichen Impulse setzen, damit der Entscheidungsprozess voranschreitet. Ohne Planung geht dies nicht, denn einerseits gilt es, dem Kunden zu vermitteln: „Hier ist jemand, der sich für dich interessiert und am Ball bleibt", andererseits darf bei ihm jedoch nicht das Gefühl entstehen: „Ich werde zu einer Entscheidung gezwungen."

Den Kunden zur Kaufentscheidung zu führen, erfordert auch taktisches Geschick, weil sich dessen (Informations-)Bedarf im Verlauf des Entscheidungsprozesses ändert. Je weiter dieser fortgeschritten ist, desto mehr müssen die Informationen auf den spezifischen Bedarf des Kunden zugespitzt sein. Genügen ihm am Anfang allgemeine Produktinformationen, so möchte er unmittelbar vor der Kaufentscheidung zum Beispiel wissen: Welche Vor- und Nachteile ergeben sich konkret für mich, wenn ich mich für diese Systemkonfiguration entscheide? Erhält der Kunde diese Informationen nicht, erlahmt sein Interesse. Wird er jedoch zu früh mit Details überhäuft, die er noch nicht braucht, fühlt er sich überfordert oder genötigt. Die Verkäufer brauchen somit ein feines Gespür dafür, wie weit die Kaufentscheidung beim Kunden fortgeschritten ist und welche Informationen und Unterstützung erwünscht sind.

Dieses Gefühl entwickeln sie nur, wenn sie permanent im Dialog mit dem Kunden sind. Dies ist auch nötig, weil sich im Verlauf des Kaufentscheidungsprozesses häufig die Bedürfnisse und damit die Entscheidungskriterien des Kunden wandeln. Oder die Entscheidungsstrukturen im Unternehmen ändern sich. Oder die Marktsituation. Oder die gesetzlichen Vorgaben. All diese Dinge können die oft monate- oder gar jahrelange Arbeit von Verkäufern im Handumdrehen zunichte machen - sofern sie solche Änderungen nicht rechtzeitig bemerken und angemessen darauf reagieren.

Peter Schreiber, Ilsfeld