

Im Vertrieb ist die **Strategie**
der Spielplan -
Die Umsetzung
ist der Name des Spiels.

Von Ron D'Andrea, Vizepräsident, BayGroup International



BAYGROUP
INTERNATIONAL

SELBST DIE UMFASSENDSTEN VERKAUFSSTRATEGIEN WERDEN
NICHT ERFOLGREICH SEIN, SO LANGE DIE QUALIFIKATIONEN,
SIE ERFOLGREICH UMZUSETZEN, NICHT
FESTER BESTANDTEIL DER VERKAUFSORGANISATION SIND.



Fragen Sie einen ergebnisorientierten Verkaufsmanger, was seine Verkäufer im Moment am meisten brauchen, wird seine Antwort mit Sicherheit sein: „Verkaufsstrategie! Sie brauchen bessere Accountpläne.“ Diese Anschauung erklärt, warum so viele Firmen so viel in Strategietrainings, also in Programme investieren, die dem Verkaufsteam helfen sollen, das „Wer? Was? Wann? und Warum?“ ihrer Geschäfte auszurechnen: **Wen** müssen sie kontaktieren, **was** müssen Sie erreichen, **wann** müssen sie handeln und **warum** sind diese Aktionen von Bedeutung?

Da gibt es nur ein Problem: Wo ist da „Wie?“

Obwohl Firmen richtigerweise annehmen, dass die Verkaufsstrategie bedeutsam ist, um schneller bessere Geschäfte abzuschließen, werden selbst die umfassendsten Verkaufsstrategien so lange nicht erfolgreich sein, bis die Qualifikationen, diese *umzusetzen*, nicht zum festen Bestandteil der Verkaufsorganisation werden.

Denken Sie darüber nach! Die Strategie ist, *was* zu tun ist; die Umsetzung ist, *wie* es zu machen ist. Verkaufsstrategie ist der Spielplan, aber die Umsetzung ist das eigentliche Spiel. Und in diesem Spiel konzentrieren sich die Verkaufsteams zu sehr darauf, die Strategie zu entwickeln, und nicht genug darauf, umzusetzen.

Sind Sie wirklich ausgerüstet für das Umsetzen?

„Stopp mal“, werden Sie vielleicht argumentieren, „unser strategisches Verkaufstraining ist weit davon entfernt, nur Theorie zu sein. Sie hilft unseren Leuten, maßgeschneiderte Verkaufspläne zu entwickeln, zu bewerten, ob wir das Geschäft gewinnen und lehrt unsere Manager, nach diesen Plänen vorzugehen.“

Nun, was passiert wirklich? Nicht selten absolvieren die Verkaufsleute das Training nach detaillierten

Accountplänen, aber mit schwachen Qualifikationen und Instrumentarien, diese Pläne *umzusetzen*. Die Manager kommen aus dem Training und haben meist verstanden, wie man gegen Pläne vorgeht, aber ihnen mangelt es an den Instrumentarien, um ihren Verkaufsleuten zu helfen, Pläne wirklich umzusetzen.

Wenn ein Fußballteam diese Methode anwenden würde, würde es jedes Spiel verlieren. Ganz egal wie gründlich die Spieler die Strategie verstanden hätten, um den Wettkampf an diesem Tag zu gewinnen, es würde ihnen, sobald sie das Feld betreten, an Abwehr- und Angriffsfertigkeiten mangeln, um den Spielplan umzusetzen, Spiel für Spiel... Tatsache ist, beim Verkauf wie beim Sport braucht man einen Spielplan, aber das ist nicht

genug. Wie man so schön in der Laufschuh-Werbung sagt: „...das muss man haben, um das Spiel zu gewinnen“.

Sieben Fertigkeiten zur effektiven Umsetzung der Strategie; Eine Vereinbarung nach der Anderen

Was sind die Schlüsselfertigkeiten die für Umsetzung der Strategie zwingend sind? Es sind Verhaltensregeln. Wenn diese effektiven Verhaltensregeln in dem Vertriebsapparat eingebettet sind, werden diese zu resultatorientierten Vereinbarungen führen.

Zusätzlich zu den offensichtlichen Vertragspunkten (wie Preis, Vertragsbedingungen etc.), benötigen die meisten Vertriebsstrategien erfolgreiche Vereinbarungen in Bereichen wie:

- Welche Schlüsselentscheidungsträger muss der Vertriebsmitarbeiter involvieren?
- Welche Informationen müssen vom Kunden eingehoben werden?
- Welche Information wird dem Kunden gegeben?
- Welches Kaufkriterium wird benutzt, um festzulegen, wer das Geschäft macht?

Sieben entscheidende Fähigkeiten zum Umsetzen einer Strategie

1. Positionieren Sie Ihre Lösung vorteilhaft.
2. Ermöglichen Sie geschickt gegenseitigen Informationsfluss.
3. Setzen Sie hohe Ziele und kommunizieren sie diese.
4. Stellen Sie Fragen, die verborgene Motivationen und die wahren Geschäfts- und Privatbedürfnisse enthüllen.
5. Kommunizieren Sie ausdrücklich und klar Ihre Erwartungen.
6. Machen Sie Gegenwertgeschäfte.
7. Meistern Sie Spannungen im Verkaufsprozess.



- Welche Ebene interner Unterstützung wird in Anspruch genommen, um den Rabatt zu verkaufen und zu überwachen. Und wird diese Unterstützung genau dann zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht wird?

Erfolgreiche Verkäufer wissen, wie man die alles entscheidende *Abschlussvereinbarung*, also den Vertrag, erreicht. Noch wichtiger ist, dass sie auch wissen, wie man *Unterstützungsvereinbarungen* während des gesamten Verkaufsprozesses erzielt, um sicher zu gehen, dass der Abschlussvertrag so weitreichend und profitabel wie möglich ist und der zeitliche Verkaufszyklus so kurz wie möglich.

Wie erfahrene Verkaufsprofis wissen, bedeuten Vertragsverhandlungen, die ein Verkaufszugeständnis erfordern, weit mehr als nur überzeugend oder hartnäckig zu sein. Es ist erforderlich, die sieben Schlüsselqualifikationen für Vertragsabschlüsse mit der Verkaufsmethode zu vernetzen:

1. *Positionieren Sie Ihre Lösung so vorteilhaft*, dass dies den Erkennungswert optimiert.
2. *Ermöglichen Sie geschickt gegenseitigen Informationsfluss* und nutzen sie ihn so, dass er ihre Verhandlungsstrategie befördert.
3. *Setzen und kommunizieren Sie hohe Ziele*, und denken Sie immer daran, dass diejenigen, die nach mehr fragen, normalerweise auch mehr bekommen.
4. *Stellen Sie Fragen, die verborgene Motivationen enthüllen*. Entdecken und befriedigen Sie anstatt des oberflächlichen „Wollens“ vielmehr die wahren Bedürfnisse eines Kunden.

„Erfolgreiche Verkäufer wissen, wie man die alles entscheidende Schlussvereinbarung (den Vertrag) erreicht. Und noch wichtiger, sie wissen auch, wie man während des Verkaufsprozesses unterstützende Vereinbarungen erlangt, die garantieren, dass der Abschlussvertrag so weitreichend und profitabel wie möglich und der zeitliche Verkaufszyklus so kurz wie moeglich.“

5. *Kommunizieren Sie ausdrücklich und klar Ihre Erwartungen* während des Verkaufsprozesses.
6. *Treiben Sie Handel* und vergessen Sie nicht, wertvolle Angebote und Gegenleistung im Gleichgewicht zu halten.
7. *Bewältigen Sie Spannungen im Verkaufsprozess*, und nutzen Sie sie, um optimale Vereinbarungen zu befördern.

Man könnte logischerweise erwarten, dass Verkaufsprofis Qualifikationen wie diese anwenden, um Vereinbarungen zu erreichen, die zu Verkaufsabschlüssen führen. Aber zu oft passiert das nicht. Warum also ist gesunder Menschenverstand nicht gleich weit verbreitete Praxis?

Effektive Vereinbarungen zu erzielen ist gegen die eigene Intuition

Schlüssel-Kompetenzen im Verkauf sind *nicht-intuitiv*. Oder anders gesagt, die unbewusste, natürliche Reaktion der meisten Verkäufer bei Verhandlungen steht oft im *Gegensatz* dazu, was nötig wäre, um ihre Verkaufsstrategie unter heutigen Wettbewerbs- und Kostenbedingungen erfolgreich umzusetzen.

Zum Beispiel (siehe auch „Siegreiche Strategieumsetzung: Der richtige Weg, der falsche Weg“, Seite 5): Angenommen, die Strategie eines Verkäufers erfordert es, dem Kunden ein neues, hochwertiges Produkt zu verkaufen. Die Kaufmotivationen sind erkannt worden. Die Stärken und

Schwächen der Konkurrenz sind bewertet worden. Die Entscheidung, ob eine direkte oder indirekte Verkaufsstrategie zur Anwendung kommt oder aber die Strategie „Teile und herrsche!“, wurde ebenfalls getroffen. Aber in dem Moment, wo der Verkäufer sich mit dem Kunden trifft, um den Plan umzusetzen, treten verschiedene Fehler auf, darunter:

- Man spricht über den Preis, bevor der Wert erörtert wurde;
- man gibt Informationen über das neue Produkt, bevor man weiß, welche Merkmale einen Wert für den Kunden darstellen werden und welche nicht;
- man begrenzt seine „Datensammlung“ auf eine Hauptkontaktperson anstatt sie auf viele andere und höherstehende auszuweiten und
- man reagiert verfrüht auf Bitten um ungewöhnliche Lieferanforderungen, ohne zuerst die eigentlichen Bedürfnissen erforscht zu haben.

Obwohl überzeugendes Verkaufen ultimativ ein Geschäft abschließen könnte, können schlecht getroffene Vereinbarungen während des Verkaufsprozesses zu geringeren Gewinnspannen, verlangsamten Zeitspannen und schließlich zu einem verlorenem Geschäft führen.

Trainer: Sind sie Teil des Problems?

Aber hilft nicht Management-Training das Problem zu lösen?

ÜBERZEUGENDES VERKAUFEN KÖNNTE EIN GESCHÄFT ULTIMATIV ABSCHLIEßEN,
 ABER SCHLECHT GETROFFENE VEREINBARUNGEN, DIE WÄHREND DES
 VERKAUFSPROZESSES GEMACHT WURDEN, KÖNNEN ZU GERINGEREN GEWINNSPANNEN,
 VERLANGSAMTEN ZEITSPANNEN UND VERLORENEM GESCHÄFT FÜHREN.



Sollten Verkaufs-Manager nicht Verkaufsprofis helfen, um herauszufinden, wie sie ihre Pläne verwirklichen können?

Theoretisch, ja—praktisch, nicht genug.

Warum? Weil die meisten Verkaufsmanager von den gleichen Coaching-Organisationen betreut werden wie die Verkäufer. Sie haben das gleiche Verkaufstraining durchlaufen, das sie gelehrt hat, Dinge zu tun, die Geschäfte schneller oder eben nicht schneller abschließen können und viel zu oft zu schwachen, unprofitablen Vereinbarungen führen. Einige dieser „Botschaften“ aus diesen uneffektiven Ausbildungserfahrungen sind:

- „Der Kunde ist immer König.“ Man weiß jedoch, dass man der Lösung mehr Wert beimessen kann, indem man den Kunden etwas Anderes (im Endeffekt Besseres) gibt als das, wonach sie gefragt haben.
- „Es ist immer gut, umfassende Informationen über die Merkmale und Vorteile Ihrer Produkte zu geben.“ Aber vielleicht hat Ihr Kunde an einem spezifischen Merkmal etwas auszusetzen und das nutzt er dann, um Sie in Geschäftsverhandlungen zu benachteiligen.

- „Sie sind der Anwalt des Kunden, um sicherzustellen, dass er bekommt, was er möchte und braucht.“ Das kann Sie jedoch ermutigen, zu viel zu schnell verschenken, um das Geschäft abzuschließen. Und
- „Es ist wichtig, wo immer es geht, Spannungen im Verhandlungsverlauf zu vermeiden und abzubauen.“ Spannungen können jedoch auch der Ursprung für kreative Verhandlungsdurchbrüche sein.

Wenn effektive Vertragsaufbau-Kompetenzen in das Verkaufsverfahren eines Unternehmens eingebettet werden, sehen die Dinge ganz anders aus. Manager verbringen weniger Zeit damit, Geschäfte um jeden Preis noch zu retten oder abzuschließen. Stattdessen:

- trainieren sie die Mitarbeiter ihres Teams darauf, bewusstes Verkaufsverhalten effektiv dazu zu nutzen, bessere Geschäfte schneller abzuschließen;
- befördern sie eine gemeinsame Sprache, bewährte Qualifikationsmöglichkeiten und gemeinschaftliche Erfahrungen, um die grundlegende Veränderung der Art und Weise, wie das Verkaufsteam auf die Kunden einwirken soll, zu erlernen und

- beobachten und unterstützen solche Verhaltensweisen durch gemeinsame Besuche und ermutigen das Team, sich über die „besten Praktiken“ beim Aufbau besserer Vereinbarungen während des Verkaufsverlaufs auszutauschen.

In den Top-Verkaufsorganisationen sind die Umsetzungsfähigkeiten in den Verkaufsmanagement-Prozess eingebettet. Das kann gelingen, wenn nicht nur die Verkaufsstrategie selbst, sondern auch deren konkreter Umsetzungsplan als notwendige Grundvoraussetzung anerkannt wird, um dem Kunden einen außergewöhnlichen Rabatt, eine ungewöhnliche Zeitspanne oder ein Zugeständnis anzubieten.

Eine letzte „nicht-intuitive“ Idee: Konzentrieren Sie sich zuerst auf die Umsetzungsfähigkeiten

Wenn Verkaufsprofis UND ihre Manager einen Mangel an nicht-intuitiven Qualifikationen haben, eine an sich gute Verkaufsstrategie umzusetzen—was kann dann eine Firma tun, um die kostspieligen Konsequenzen zu tragen? Sollte das Verkaufstraining sich zuerst auf die Strategie oder die Umsetzung konzentrieren?

Und wieder kann die Antwort auf dem Fußballfeld gefunden werden.

Jeder gute Fußballtrainer weiß: Bevor das Team den Spielplan umsetzen kann, muss es die Abwehr- und Angriffsfähigkeiten beherrschen, um auf dem Feld zu gewinnen, Spiel für Spiel, vom Anstoß bis zu den Schlussekunden des Spiels. Fakt ist: Die besten Trainer wissen, dass ihre Spieler ohne das Vertiefen dieser Fähigkeiten nicht einmal den Spielplan verstehen könnten, geschweige denn in der Lage wären, ihn umzusetzen.

„Schwaches oder uneffektives Verkaufstraining plus überholte Verkaufsweisheiten können vielleicht kurzfristig Kunden glücklich machen, führen aber oft zu unprofitablen Geschäften. Wenn Manager sich zu stark darauf konzentrieren, den Kunden zu geben, „was sie möchten“, bestärken sie ihre Verkaufsprofis darin, Geschäfte abzuschließen, bei denen Geld verschenkt wird. Und sie verhalten sich weiterhin so, dass es unmöglich ist, die Verkaufsstrategie effektiv und effizient umzusetzen.“

DER SCHLÜSSEL ZUR WIRKSAMKEIT: VERTIEFEN SIE IN IHREM UNTERNEHMEN
ZUERST DIE UMSETZUNGSKOMPETENZEN UND FÜHREN SIE
DANN DAS STRATEGIETRAINING EIN.



Bei Verkaufsabteilungen, bei denen man sich auf die bereits beschriebenen sieben „Umsetzungsfähigkeiten“ konzentriert, sieht das so aus:

- Sie stellen sicher, dass die Mitarbeiter des Verkaufsteams nicht nur die Verkaufsstrategien verstehen, sondern auch kreative Wege kennen, sie auszuführen;
- Sie machen es wahrscheinlicher, dass effektiver Vereinbarungs-aufbau während des Verkaufsprozesses zu einer ganz natürlichen Sache wird und sich die Verkäufer uneingeschränkt auf die Strategieentwicklung konzentrieren können;
- Sie machen es wahrscheinlicher, dass sie schnell Gewinne

erreichen werden, wenn sie ihre Umsetzungsfähigkeiten benutzen und im Ergebnis immer selbstsicherer werden und

- Sie helfen den Verkaufsprofis, ihren Auftritt im Tagesgeschäft zu verbessern, vor allem, bevor sie ihren Kunden einen Verkaufsplanungsmodus auferlegen.

Wenn Verkaufsmanager und Verkäufer zuerst diese einfühlsamen Verhaltensmuster beherrschen, beinhalten die daraus hervorgehenden strategischen Pläne automatisch in jeder Phase des Verkaufsprozesses den erfolgreichen Aufbau von Vereinbarungen.

Der Schlüssel zur Wirksamkeit: Bauen sie *zuerst* die Umsetzungskompetenzen in Ihre Verkaufsorganisation ein und führen sie *dann* das Strategietraining durch. Die Idee mag gegen die Intuition zu verstoßen, aber auf lange Sicht ist sie der einzige Weg zu einem profitablen, wertgemäßen Verkaufserfolg.

Ron D'Andrea ist Vizepräsident von BayGroup International, einer weltweiten Weiterbildungs- und Beratungsfirma, die großen Unternehmen bei der Umsetzung von profitablen Marktstrategien hilft und Aktionärsanteile schafft.

Umsetzung der Gewinnstrategie: Der richtige Weg, der falsche Weg

Nachdem er einen Verkaufsstrategie-Workshop besucht haben, beschließt ihr Verkaufsprofi, dass er die Beziehung zu einem Schlüsselkunden ausweiten will, indem er dem Kunden ein neues Produkt vorstellt. Der Erfolg der Strategie hängt davon ab, wie gut er die nicht intuitiven Vereinbarungs-Qualifikationen anwendet, um den Verkaufsprozess fortzuführen.

| Wenn der Kunde... | Die natürliche, intuitive und FALSCHER Herangehensweise... | Der nicht intuitive RICHTIGE Weg... |
|--|--|---|
| ...nach einem besseren Preis fragt, bevor der Wert des Produkts erörtert worden ist. | Zustimmen und beginnen, über den Preis zu reden... Um dann herauszufinden, dass es nunmehr unmöglich ist, einen Wert zu schaffen. | Erkennen Sie die Wichtigkeit des Preises an, aber erzielen Sie die Vereinbarung, die Diskussion so lange zurück zu stellen, bis der Wert erörtert worden ist. |
| ...nach umfassenden Informationen über das neue Produkt verlangt. | Zustimmen und dann zu viele Informationen geben... Um dann festzustellen, dass der Kunde spezifische Merkmale beanstandet. | Geben Sie nur so viele Informationen, um den Kunden nach mehr fragen zu lassen. |
| ...sich weigert, den Verkäufer mit anderen und höherstehenden Kontaktpersonen kommunizieren zu lassen. | Zustimmen, sein Bestes zu tun mit den zur Verfügung stehenden Kontakten... Um dann erkennen zu müssen, dass sie nicht die erforderlichen Informationen oder Beziehungen haben, um den Wert zu verkaufen. | Schaffen Sie ein bisschen „produktive Spannung“ mit dem Kunden, um so bewusst die notwendigen Treffen mit weiteren Kontaktpersonen zu provozieren. |
| ...einen unbegründet kurzen Zeitplan als Bedingung für den Abschluss des Verkaufs fordert. | Zustimmen und über Stichtage verhandeln und sich darum kümmern, zu kriegen, was der Kunde möchte...Um dann feststellen zu müssen, dass die teure „Fixierung“ eigentlich nicht das wahre Problem löst. | Fahren Sie fort, die wirklichen, unterschwelligen Bedürfnisse aufzudecken. Finden Sie eine kreative Lösung für diese Bedürfnisse und sichern sie damit die Rentabilität des Geschäfts für Ihr Unternehmen ab. |

Über BayGroup International

BayGroup International arbeitet mit Führungskräften von Unternehmen zusammen, um Aktionärsanteile zu erhöhen durch:

- Sicherstellen, dass die Hauptgeschäftsinitiativen einen hohen Ertrag des investierten Kapitals ROI (Return of Investment) erbringen;
- Unterstützung bei der erfolgreichen Umsetzung von Marktstrategien; und
- Ausbildung von Qualifikationen zur Schaffung profitabler Vereinbarungen quer durch alle Unternehmensbereiche, betriebsintern wie -extern.

BayGroup International führt strategische Projekte durch, die Forschung, maßgeschneidertes Training und Erfolgskontrolle beinhalten. Unsere Arbeit in kundenorientierten Unternehmen wird unterstützt und verstärkt durch aktive Kommunikations-Kampagnen für Führungskräfte, Management-Coaching sowie unterstützende Internettools. Die Anwendung unserer bewährten Verhaltensänderungs-Methode hat Kunden geholfen, die gewünschten Geschäftsergebnisse zu erreichen und die Qualifikation der wichtigsten Mitarbeiter zu verbessern, profitablere Verträge mit folgenden Zielgruppen auszuarbeiten:

- *Mit Kunden*, deren Existenz vom Preisdruck der Konkurrenz bedroht wird.
- *Mit Lieferanten und anderen Beteiligten*, deren steigende Kosten die Bilanz negativ beeinflussen.
- *Mit Mitarbeitern des eigenen Teams und Einzelpersonen*, die auf Misserfolg hart reagieren müssen. Dabei auftretende Streitfragen können bekanntlich Qualität, Kundenservice, Umstrukturierung und andere strategische Initiativen gefährden.
- *Mit strategischen Partnern*, bei denen mangelhafte Vereinbarungen den Erfolg von Fusionen und Übernahmen sowie von anderen auftragsentscheidenden Bündnissen (in Bereichen wie Vertrieb, Forschung oder Entwicklung und Marketing) bedrohen können.

Durch Zusammenarbeit mit BayGroup International erreichen Kunden bedeutende Verbesserungen des Leistungsvermögens ihrer Mitarbeiter und darüber hinaus Millionen Dollar/Euro in ihrer Bilanz.

Seit der Gründung im Jahr 1980 verfügt BayGroup International über einen ausgesuchten Kundenstamm von großen weltweiten Firmen der Technologiebranche, der Telekommunikation, der Pharmaindustrie, der Logistik, der Konsumgüterindustrie und aus dem Bereich Finanzdienstleistungen. Unsere Berater arbeiten in Nord- und Südamerika, Asien, Europa und im Nahen Osten. Wir betreuen unsere Kunden über Büros in den Großstädten rund um die Welt.

Wenn Sie mehr Informationen möchten, kontaktieren Sie uns unter:

BAYGROUP
INTERNATIONAL

Harry Kendlbacher

Vice President, Europe

Brunnleitenweg 33a, 5061 Elsbethen/Salzburg, Austria
Tel +43 662 621206 • hkendlbacher@baygroup.com • www.baygroup.com