

MARKETING

Ist Ihr Sales-Team up-to-date? Wie Sie Ihren Verkauf fit für die Zukunft machen. In einer zunehmend unsicheren Welt kommt es immer stärker auf den hochwirksamen Verkauf an. Die meisten Verkäufer operieren noch mit den Mitteln des letzten Jahrhunderts. Der Artikel erklärt, was Sie dringend ändern müssen, um auch künftig noch ganz oben mitzuspielen.



Erarbeiten Sie gemeinsam die neuen Ansprüche an Denk-, Verhaltens- und Arbeitsweisen im Verkauf. Wie müssen wir künftig sein?

VON VOLKMAR VÖLZKE*

Eine Frage zu Beginn: Was macht Ihre Wettbewerbsstärke aus? Die meisten KMU-Geschäftsführer antworten am ehesten mit ihrem Produktspektrum, der hohen Qualität oder der Innovationsstärke. Nur wenige würden wohl sagen: «Wir sind vor allem erfolgreich wegen unseres herausragenden und hochproduktiven Verkaufs».

Und das ist genau der Punkt: die meisten KMU könnten relativ einfach ihren Umsatz und die Marge steigern, wenn sie verstärkt ihren Verkauf auf Vordermann bringen und vor allem auf die Zukunft ausrichten würden. Und diese Zukunft hat bereits begonnen.

Alles ist VUCA... Sie kennen sicher das Acronym der VUCA-Welt, in der wir uns bereits befinden: unbeständig, unsicher, komplex und vieldeutig. Das hat enorme Auswirkungen auf den Einkaufsprozess der Kunden. Sie suchen nicht nur immer

mehr nach Sicherheit und Verlässlichkeit, sondern auch nach Partnern, die ihnen dabei helfen, ihre eigenen Ziele effektiver zu erreichen.

Zudem sind Kunden heute immer besser informiert und haben sich oft bereits mehr oder weniger entschieden, bevor sie überhaupt mit Verkäufern in Berührung kommen. Des Weiteren können sie oft aus einem globalen Angebot wählen.

... mit Konsequenzen für den Verkauf. Das alles hat extreme Relevanz für Ihren Verkauf. Oder anders gesagt: die Stärke Ihres Verkaufs wird zu einem immer entscheidenderen Wettbewerbsvorteil, indem sie sich für den Kunden wahrnehmbar deutlich positiv vom Wettbewerb abheben.

Unter anderem weil Kunden heute immer mehr Prozessschritte vor, während und nach dem Kauf selbst abzuwickeln in der Lage sind, ändert sich die Rolle des erfolgreichen Verkäufers dramatisch.

Bereits 2011 haben die Experten Matthew Dixon und Brent Adamson unter dem Titel «Challenger Sale» eine breit angelegte Studie veröffentlicht, in der sie herausgefunden haben, dass die erfolgreichsten Verkäufertypen nicht mehr die Beziehungsbilder oder die «einsamen Wölfe» sind, sondern diejenigen, die ihre Kunden qualifiziert herausfordern. Das setzt natürlich eine intime Kenntnis des Marktes und der Ziele der Kunden voraus.

Fünf Schwerpunkte. Was sind nun die konkreten fundamentalen Änderungen, denen sich jedes Verkaufsteam stellen muss, wenn es helfen will, die Zukunft des Unternehmens zu sichern? Hier sind fünf Schwerpunkte:

1. **Nutzen statt Produkt.** Vorbei sind die Zeiten, wo der Verkäufer mit einer Broschüre unter dem Arm beim Kunden auftauchte, sein Produkt oder die neue Dienstleistung vorstellte und auf den Anruf mit der Bestellung wartete. Das kann zufällig noch funktionieren, ist aber gefährlich, wenn der Wettbewerb im Verkauf aufrüstet. Was es braucht, ist die intime Kenntnis über die Nutzentreiber und Entscheidungskriterien beim Kunden und das Gespräch darüber mit wahren Entscheidungsträgern. Das bedingt Kommunikation auf Augenhöhe mit der Führungsebene, eine für viele Verkäufer ungemütliche Vorstellung, sprechen diese doch lieber mit den technischen Experten beim Kunden.
2. **Dranbleiben statt Abwarten.** Es reicht heute auch nicht mehr, nach der ersten Kontaktaufnahme (oder dem Kontaktieren von Zeit zu Zeit) darauf zu hoffen, dass der Kunde schon irgendwann bestellt. («Denn er weiss ja, wie super unsere Produkte sind»). Die Kunden sind heute in aller Regel viel zu busy und haben zu viel Auswahl, um sich überhaupt noch an den Verkäufer erinnern zu können. Auch hier bestätigen Ausnahmen die Regel. Was es stattdessen braucht, ist der laufende Follow-up, jeweils verbunden mit weiterem Nutzen. Jeder Kontakt mit dem Verkäufer muss für den Kunden irgendwie wertvoll sein. Die meisten Verkäufer haben an dieser Stelle enorme Schwierigkeiten.
3. **Wert statt Preis.** Das Anschieben des Verkaufsprozesses beim Kunden durch Sonderleistungen oder Rabatte wird zum Fass ohne Boden. Durch den zunehmend globalen Wettbewerb wird es einfach immer Unternehmen geben, die vergleichbare Leistungen billiger oder besser anbieten. Dieses Spiel mit Nachlässen kostet nicht nur Marge, sondern auch die Zukunft. Verkäufer müssen künftig fast ausschliesslich einen möglichst grossen Wert für den Kunden aufbauen, der weit über das Produkt und die Dienstleistung hinausgeht. Die besten Verkäufer haben das immer schon getan. Jetzt wird es unabdingbar für jeden Verkäufer.
4. **Weiterentwicklung statt Routine.** Ich wundere mich immer wieder, wie wenig Verkäufer in ihre persönliche Weiterbildung investieren. Das geht künftig nicht mehr. Um Ihren Verkauf zur Waffe im Wettbewerb zu machen, brauchen Sie Verkäufer, die sich nicht nur mit Verkaufsmethoden auskennen, sondern auch mit neuen Strategien (z.B. «Challenger Sale», s.o., Social Selling etc.), mit

Grundlagen der Psychologie und Neurowissenschaft (mit neuen Antworten auf die Frage, warum Kunden überhaupt kaufen) und vieles mehr. Meine Empfehlung: mindestens ein gutes Buch zu diesen Themen pro Quartal lesen und anwenden. Als Verkaufsleiter können Sie das zum Programm für Ihr Team machen.

5. **Produktivität statt Ad-hoc-Aktivitäten.** Viele Verkäufer lieben es, auf Kunden und Interessenten zu reagieren, statt aktiv ihre Aktivitäten zu gestalten. Was dadurch auf der Strecke bleibt, sind Produktivität und die aktive Gestaltung des Verkaufs. Im Prinzip sehen sich viele Verkäufer eher als Opfer äusserer Umstände, denn als Gestalter Ihres Erfolges — oder Misserfolges. Künftig wird der Abstand im Erfolg zwischen weniger und äusserst produktiven Verkäufern zunehmen. Der Grund: durch die bereits geschilderten zunehmenden Herausforderungen wird es immer wichtiger für Verkäufer, die Zeit optimal zu nutzen. Das setzt neben Disziplin und Fokus auch die Gestaltung und jederzeitige Kenntnis klarer Ziele voraus. Das Arbeiten in den Tag hinein und Reaktion auf Interessenten und Kunden hat künftig keine Chance mehr auf Erfolg.

Eine Frage des richtigen Mindsets. Wenn Sie diesen auf die Zukunft ausgerichteten Verkauf in Ihrer Mannschaft etablieren wollen, müssen Sie auf so einige Barrieren gefasst sein. Die wichtigsten davon sind das Mindset und die damit verbundenen Gewohnheiten. Ausserdem lösen die neuen Anforderungen bei vielen Verkäufern Ängste aus.

Deshalb müssen Sie bei der Etablierung Ihres Sales-Teams als künftigen Wachstumsmotor und Waffe im Wettbewerb u.a. folgendes beachten:

- > **Bewusstsein.** Erklären Sie Ihren Leuten die neuen Zusammenhänge. Machen Sie klar, dass künftig eine neue Verantwortung auf dem Verkauf liegt, um das Unternehmen voranzubringen.
- > **Ansprüche.** Erarbeiten Sie gemeinsam die neuen Ansprüche an Denk-, Verhaltens- und Arbeitsweisen im Verkauf. Wie müssen wir künftig sein?
- > **Mindset.** Helfen Sie Ihren Leuten, das Mindset schrittweise zu ändern. Das erfordert den klaren Willen dazu und Durchhaltevermögen.
- > **Praxis.** Üben Sie die neuen Verantwortungen und Strategien schrittweise.

Sie haben alle Chancen, Ihren Verkauf auf die Zukunft auszurichten. Wichtig ist, das Sie zügig handeln. Der globale Wettbewerb wartet nicht.



VOLKMAR VÖLZKE

ist Erfolgsmaximierer, Buchautor, Berater, Coach, Speaker.
www.volkmarmvoelzke.ch