

Wachstum trotz knapper Ressourcen

Das Thema „Fachkräftemangel“ wird auch für die Verkaufs- und Betreuungsbereiche von Unternehmen eine zunehmende Herausforderung. Gerade Firmen, die im betreuungsintensiven B2B-Umfeld dauerhafte Kundenbeziehungen für Ihren Erfolg benötigen, sind gefordert, dies strategisch anzugehen.



von Wolfgang Otto

Gute Verkäufer waren immer schon rar. Der Fachkräftemangel reduziert das Angebot zusätzlich. So wird es für die Unternehmen immer schwieriger, Stellen in Verkauf und Kundenbetreuung mit leistungsfähigen Menschen zu besetzen, die den Kundenanforderungen in heutigen und zukünftigen Zeiten gerecht werden und sich auch aus Sicht der zu betreuenden Kunden als attraktive Geschäftspartner erweisen. Andererseits betrifft der demografische Wandel natürlich ebenso die Kundenbasis: Auch die Ansprechpartner, mit denen Sie vielleicht seit vielen Jahren erfolgreich und vertrauensvoll zusammenarbeiten, werden in verstärkter Zahl altersbedingt aus den Unternehmen ausscheiden. So können über Jahre aufgebaute Kundenkontakte wegbrechen.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, vor dem Hintergrund eines veränderten Kaufverhaltens im B2B-Umfeld neue Kunden (und damit auch Ansprechpartner) erfolgreich anzusprechen und zu gewinnen. Laut einer aktuellen, vom Gartner-Institut durchgeführten Analyse bei über 700 B2B-Käufern bevorzugen fast drei Viertel der Befragten eine „verkäuferfreie“ Kaufentscheidung. Sie vermeiden die klassische Verkaufssituation beziehungsweise Verkäuferkontakte, bei denen es in der Vergangenheit vorrangig um Produkt- und Unternehmensinformationen ging. Solche Gespräche und Kontakte werden als wenig wertstiftend erlebt, vor allem, wenn die Verkäufer damit keinen re-

levanten Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten können.

Schwierige Entwicklungen also bei Bestands- wie Neukunden. Wenn Sie unter diesen Bedingungen wachsen wollen, benötigen Sie in aller Regel dennoch beide Bereiche:

- Sie brauchen eine solide und stabile Kundenbasis, die das „Grundrauschen“ sichert und gegebenenfalls ausgebaut werden kann – unter Nutzung von bestehenden Kontakten.
- Und Sie brauchen neue Kunden, bei denen Sie auf Dauer durch wertige Beiträge wachsen können und die ein hohes Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit haben.

Meine Empfehlung: Gehen Sie das „Projekt Wachstum“ strategisch an. Beispielsweise mit folgenden Fragen:

- Wie setzen Sie Ihre limitierte Verkaufsressource zielgerichtet und damit effektiv dafür ein, die bestehende Kundenbasis zu sichern und auszubauen und gleichzeitig neue Kunden zu gewinnen?
- Was sind wichtige, weil richtige (= zielführende) Schritte und Maßnahmen, um die ange deuteten Veränderungen im Verkaufsumfeld zu meistern?
- Wie schaffen Sie für bestehende Kunden, ebenso aber auch für neu zu gewinnende, inhaltlich attraktive Gründe, mit Ihnen zu arbeiten, wenn auf der personellen Ebene durch

Wechsel von Ansprechpartnern emotionale Klammern – zumindest vorübergehend – wegbrechen?

- Wie erkennen Kunden die Wertbeiträge, die für sie durch die Zusammenarbeit mit Ihnen entstehen können?

Welchen Beitrag leisten Sie?

Grundlage für einen erfolgreichen Umbau der Verkaufsorganisation ist eine solide Umsatzentwicklung bei den **Bestandskunden**, vor allem bei den sogenannten „Schlüsselkunden“, die wahrscheinlich einen Großteil Ihres Erfolges ausmachen. Für Ihre inhaltliche Überlegung zu notwendigen Wertbeiträgen als Absicherung bei personellen Veränderungen bedeutet dies unter anderem:

- Kennen wir die Veränderungsthemen unserer (Schlüssel-)Kunden, zu denen wir einen wichtigen Beitrag leisten können, der uns für unsere Kunden und die dortigen Ansprechpartner attraktiv macht?
- Haben wir Zugang zu den dafür relevanten Personen – und damit Kaufentscheidern? Kennen wir deren Erwartungen an uns? Mit wem sollten wir den Kontakt intensivieren?
- Haben wir dieses Kundenwissen und die Kontakte so aufbereitet und dokumentiert, dass im Fall eines Verkäuferwechsels erfolgskritische Informationen nicht verloren gehen? Wie können wir einen solchen Wechsel früh genug vorbereiten?

Gehen Sie proaktiv in die Kommunikation mit Ihren Kunden. Erarbeiten Sie mit ihnen, in welchem Umfang die Zusammenarbeit zu Wertbeiträgen geführt hat. So machen Sie den Nutzen bewusst, der in der Zusammenarbeit mit Ihnen liegt, und verstärken das Interesse daran. Damit sind Sie weniger gefährdet für Kundenverluste, wenn Beziehungen und Kontakte zu neuen Ansprechpartnern nach Wechseln neu aufgebaut und gefüllt werden müssen.

Wie können Sie sich differenzieren?

Versuchen Sie bei der **Neukundengewinnung**, von Beginn an diesen Wertbeitragsansatz zu verfolgen und sich somit von herkömmlichen



Verkaufsansprachen zu unterscheiden. Überlegen Sie vorab, wie und bei welchen Leistungsaspekten Sie sehr frühzeitig im Kundenkontakt eine Differenzierung erarbeiten können. Denken Sie dazu über Ihre eigene Leistungsfähigkeit nach:

- Welche besonderen Eigenschaften, Fähigkeiten und Erfahrungen beschreiben Ihre Lösungen?
- Welche Probleme, Aufgaben und Veränderungen werden damit auf der Kundenseite adressiert?
- Wie können das Kundenunternehmen und Ihre dortigen Ansprechpartner davon profitieren?
- Bei wem auf der Kundenseite, in welchem Aufgaben- und Verantwortungsbereich liegen diese Themen „auf dem Tisch“? Wen sollten Sie also frühzeitig ansprechen und damit das Interesse an einer Zusammenarbeit wecken?

Ihre Antworten auf diese Fragen helfen Ihnen, sich auf die vermutlich richtigen Ansprechpartner zu fokussieren, bei denen Sie bereits in der frühen Kontaktaufnahme als wertstiftend und -beitragend erlebt werden.

Die Überlegungen zur Differenzierung durch Wertbeiträge mit Hilfe Ihrer Leistungen lassen auch klarer erkennen, bei welchen Zielbeziehungswise Idealkunden Sie schneller auf Interesse stoßen müssten:

- Welche Anforderungen, Aufgabenstellungen und Erwartungen sollte ein potenzieller Kunde idealerweise haben, weil Sie diese (aufgrund Ihrer Eigenschaften, Fähigkeiten und Erfahrungen) besonders gut abdecken können?

Durch Wertbeitrag überzeugen: Machen Sie gegenüber neuen Ansprechpartnern auf Kundenseite von Anfang an deutlich, wie diese von einer Zusammenarbeit mit Ihnen profitieren.

Infos zu den Planungstagen „Fit für mehr Umsatz“:



- Können Sie diese Anforderungen an Kriterien wie Unternehmensgröße, Industrie oder Branche, Standorte, technologische oder organisatorische Veränderungen festmachen, die von außen zu beurteilen sind? Mit einer entsprechenden Auswahl der Zielkunden können Sie Ihre limitierte Vertriebsressource gezielter einsetzen und die Kunden qualitativ und passgenau ansprechen. Damit schaffen Sie eher Interesse.
- Wie sieht mit diesen Überlegungen dann die Kontaktansprache aus? Mit wem wollen Sie Kontakt aufnehmen? Was ist ein „triftiger Gesprächsgrund“ aus Kundensicht?

Wenn Sie sich so in Ihrer Ansprache auf Themen und Herausforderungen des Kunden beziehen, wenn Sie zudem Ihre Unterstützungsmöglichkeit als potenziellen Wertbeitrag erkennen lassen (anstatt nur sich selbst und Ihre Produkte vorstellen zu wollen), dann haben Sie gute Chancen, sich zu unterscheiden und Interesse zu generieren. Der Vorteil dieser eher inhaltlichen Vorgehensweise ist, dass Sie von Anfang anders wahrgenommen werden können. Sie suchen das Gespräch zu Aufgabenstellungen, mit denen der Kunde sich (wahrscheinlich) auseinandersetzen muss, und suchen den Kontakt zu den Ansprechpartnern, bei denen Sie Wertbeiträge leisten können. Das macht Sie zunächst

unabhängiger von der emotionalen Beziehungsanforderung und schafft Attraktivität über relevante Inhalte und Beiträge.

Für Ihre vertrieblichen Bemühungen, gerade im beratungsintensiven und komplexen B2B-Verkaufsumfeld, gilt: Ein Kontrakt erfordert Kontakt. Und dieser Kontakt setzt Interesse voraus, ausgelöst durch erkennbare Wertbeiträge bei wichtigen Kundenthemen. Konzentrieren Sie sich im Gespräch also auf die Themen Ihrer Gesprächspartner, erarbeiten Sie im wirklichen Dialog mit ihnen gemeinsam Lösungsideen – und halten Sie sich mit Ihrer Produktpräsentation und (Selbst)Darstellung zu Ihrem Unternehmen zurück. Kunden und Interessenten gewinnen Sie nicht mit Ausführungen über Ihr Produkt. Das ist in den meisten Fällen eine überlebte Art von Verkaufskontakten, die für viele Kunden heutzutage bei dem Erfahrungs- und Wissensstand und den vielfältigen Informationsmöglichkeiten uninteressant sind. Lassen Sie vor allem die Bereitschaft und Fähigkeit erkennen, den Kunden in seiner Wertschöpfung zu unterstützen: Interessieren Sie sich für Ihr Gegenüber – das macht Sie interessant

Gerade wenn Sie auf langjährige Kontakte und Beziehungen weniger bauen können, müssen Sie inhaltlich, das heißt über Wertbeiträge punkten können. Bei gleichzeitig weniger Kontaktmöglichkeiten hilft nur eine andere Gesprächsqualität und damit aus Kundensicht Attraktivität. Das hilft, Veränderungen auf der Kontaktebene zu bewältigen, Beziehungslücken übergangsweise zu überwinden und die Zusammenarbeit mit Ihnen aus Kundensicht attraktiv aufzuladen.

Diese vertriebliche Arbeit methodisch zu strukturieren, entsprechende Strategien zu planen und diese mit aufeinander abgestimmten Mitteln und Maßnahmen anzugehen, ist ein wichtiges Anwendungsfeld für die HelfRecht-Methodik. Es kann im Ergebnis für den Kunden die so erfolgsrelevante Differenzierung erlebbar machen, die für eine Zusammenarbeit mit Ihnen auch in schwierigen Verkaufsumfeldern den Ausschlag geben kann und Ihnen so ein Wachstum trotz limitierter Ressourcen ermöglicht. ■

Bereiten Sie sich darauf vor, dass Ansprechpartner sich ändern

1. Haben wir unser Kundenwissen personenunabhängig so aufbereitet, dass wir inhaltlich über Wertbeiträge argumentieren können?
2. Haben wir unsere Kontaktbasis so breit aufgebaut, dass die Zusammenarbeit nicht nur von einzelnen Personen (auf Verkaufs- und Kundenseite) abhängt?
3. Achten wir bei Kundenkontakten darauf, dass wir frühzeitig wichtige Veränderungen und Herausforderungen (= Chancen!) auf Kundenseite identifizieren, zu denen wir Beiträge leisten können?
4. Wie füllen wir die Zusammenarbeit mit Kunden inhaltlich, um unabhängiger von individuellen, persönlichen Beziehungen (auf Verkaufs- und Kundenseite) zu werden?
5. Nutzen wir die Kommunikation mit Kunden, um immer wieder Ansätze für Wertbeiträge (= Nutzenstiften) zu finden? Gerade dann, wenn sich Ansprechpartner ändern?
6. Können wir die Wertbeiträge und Nutzenaspekte auch bezifferbar darstellen? Können wir dabei Menschen auf der Kundenseite unterstützen?
7. Können wir aus Sicht der Kunden (mit Kenntnis ihres Geschäftsmodells) schlüssig beschreiben, wozu es führt, wenn sie mit uns zusammenarbeiten?

Wolfgang Otto ist Spezialist für die Qualifizierung von Verkaufsorganisationen sowie HelfRecht-Trainerpartner
→ www.movingsales.de