

## „Wir waren mal wieder zu teuer...“

Autor: Mircea O. Catalina, Senior Partner der KP2 GmbH



Das ist die Antwort, die Verkaufsleiter und Führungskräfte am häufigsten bekommen, wenn es heißt: „Warum haben wir diesen Auftrag verloren?“ In der Miller Heiman Studie von 2008 über „Best Practices im Vertrieb“ antworteten weniger als 1/3 der über 5.500 Teilnehmer mit „JA“ auf die Frage, ob man ein Kundenfeedback einholt, unabhängig davon, ob ein Geschäft gewonnen oder verloren wurde. Dennoch wird in 2/3 der Fälle behauptet, man hätte einen Auftrag wegen des zu hohen Preises verloren. Zwischen beiden Zahlen herrscht eine offensichtliche und vielsagende Unstimmigkeit.

Dabei wäre es so einfach und so wichtig zu erfahren, warum ein Geschäft gewonnen oder verloren wurde. In beiden Fällen hat man nichts zu verlieren - aber eine Menge zu gewinnen.

Wurde ein Geschäft gerade gewonnen, ist die Beziehung zum Kunden in der Regel gut. In einer solchen Situation ist es einfach, nach den ausschlaggebenden Faktoren für den Erfolg zu fragen und die Wahrscheinlichkeit einer ehrlichen Antwort groß. Daraus kann eine Verkaufsorganisation enorm viel für das laufende, aber auch für zukünftige Geschäfte lernen. Häufig glaubt man jedoch, die Antwort zu kennen. Man hat ja schließlich Erfolg gehabt. Aber wie oft ist das Offensichtliche auch das Ausschlaggebende?

Hat man ein Geschäft verloren, wird es etwas schwieriger, die Frustr Barrieren zu überwinden. In solchen Fällen Größe zu zeigen und den Kunden um ein Feedback zu bitten, zeigt jedoch Professionalität, Respekt vor der Entscheidung des Kunden und Bereitschaft für die Zukunft lernen zu wollen. Und genau das ist es, was Kunden heutzutage von Ihren Lieferanten erwarten. Eine im April 2009 im Harvard

Business Review veröffentlichte Studie „Besser verkaufen in schwierigen Zeiten“ zeigt, dass Kunden von ihren Lieferanten in erster Linie Fachkompetenz und Professionalität erwarten. Genau diese Professionalität kann dazu führen, dass künftige Anfragen genau dieses Kunden in der Zukunft doch wieder auf Ihrem Schreibtisch landen – denn man blieb trotz Preisdiskussion in guter Erinnerung.

Dass der Preis eine Rolle in der Kaufentscheidung spielt, ist eine Binsenweisheit. Allerdings kauft der Kunde keine Produkte oder Dienstleistungen, sondern Problemlösungen. Er will für sein Geld einen (Mehr-)Wert erhalten. Der Preis spielt hier sicherlich eine Rolle, aber bei Weitem nicht die einzige.

Noch schlimmer ist es, wenn ein Geschäft bei einem wichtigen, über lange Jahre treuen Kunden verloren geht. Solche Kunden sind Teil des eigenen Unternehmenswertes. Sie sind „Assets“ und anders als das Anlagevermögen gibt es hier im Normalfall auch keine Abschreibungen. Im Gegenteil, je besser die Beziehungen über Jahre werden, umso mehr steigt der Wert für das Unternehmen. Einem Wettbewerber hier den Eintritt zu gewähren, bedeutet unter Umständen eine empfindliche Abschreibung.

Die erfolgreichsten Verkaufsorganisationen haben für das Management der Beziehungen mit ihren strategischen Kunden ausgeklügelte Prozesse implementiert. Dennoch ist das im Prinzip nichts anderes als die Weiterentwicklung dessen, was beispielsweise deutsche Mittelständler schon immer mit Ihren Schlüsselkunden erfolgreich praktiziert haben. Sie „dienen“. Sie sind nahe beim Kunden und versuchen, ihm „die Bedürfnisse von den Augen

abzulesen“. Der Kunde ist ein Partner, der ihnen die Möglichkeit gibt, das zu tun, was sie am besten können. Nicht selten ist man dabei alleiniger Lieferant. Man schafft es über Jahre, den Wettbewerb auf legale Weise auszuschalten. Und beide Seiten betrachten ihre Zusammenarbeit als wertvoll. Sollte diese Vorgehensweise nur für den Mittelstand zutreffen?



Wie sehen große, weltweit agierende Organisationen Ihre Beziehung zu ihren strategischen Kunden? Die Antwort findet man im Internet auf den Unternehmensseiten im Kapitel Vision: „Der Kunde steht im Mittelpunkt all unserer Aktivitäten.“ Wie sieht aber die Realität aus?

Ein strukturierter Verkaufsprozess hilft, die Antwort darauf zu geben:

- Wurden alle an der Kaufentscheidung beteiligten Personen kontaktiert?
- Hat man verstanden, was jeder Einzelne von der Lösung erwartet? Was will er verbessern, erreichen oder vermeiden?

- Weiß man, was die einzelnen Leute persönlich zu einer gewissen Entscheidung motiviert und welche Vorteile einzelne Elemente des Angebotes mit sich bringen?
- Versteht man das Geschäft des Kunden? Konnte man mit ihm sein „Gedankenkonzept“ weiterentwickeln und sich dadurch vom Wettbewerb differenzieren?
- Hat man anhand all dieser Informationen eine geeignete Strategie erarbeitet und umgesetzt, um diese Anforderungen zu bedienen?
- Ist man in der Lage, dem Kunden mit dem Angebot auch eine unwiderlegbare Mehrwertanalyse vorzustellen?

Nehmen Sie sich etwas Zeit und analysieren Sie Ihre Realität heute. Wenn Sie nicht sicher sind, dass Sie die richtigen Antworten haben, dann würden wir uns freuen, mit Ihnen in einen Gedankenaustausch darüber zu treten.