

4 Werkzeuge für den IT-Verkaufsberater

In diesem Bereich des Buches füllen wir Ihren Werkzeugkoffer. Sie finden hier eine Auswahl der wichtigsten Werkzeuge, speziell angepasst an die Besonderheiten des IT-Verkaufs.

Übersicht über die Werkzeuge:

1. **Gutes Timing im Verkaufsprozess**
Was ist wann wichtig?
2. **Kundennutzen darstellen**
Wie Sie den Wert Ihrer Leistung für den Kunden greifbar machen können.
3. **Fragetechnik für Verkaufsberater**
Die wichtigsten Fragetechniken und ihr Platz im Verkaufsprozess
4. **»Agile« Projektpläne**
Wie Sie auch in unklaren Projekten klare Strukturen erstellen.
5. **Mit Einwänden umgehen**
Wie Sie herausfinden, ob der Kunde wirklich meint, was er sagt.
6. **Stakeholder-Management**
Wie Sie mit den vielen Beteiligten in großen Projekten umgehen.
7. **Verhandlungstipps für Verkaufsberater**
Die besten Tipps zur Verhandlungsführung, die sich leicht anwenden lassen
8. **»Zu teuer!«**
Keine Angst mehr vor der berechtigten Reaktion auf den Preis

4.1 Werkzeug 1: Gutes Timing im Verkaufsprozess

Die Wünsche des Kunden ändern sich im Laufe des Verkaufsprojektes

Was will der Kunde? Wie wir in diesem Buch bisher ausführlich untersucht haben, kommt das sehr auf den Kunden an.

Eine wichtige Komponente gibt es aber trotzdem, die fast universell auf alle Kunden wirkt – nämlich das Timing im Verkaufsprozess. Damit ist gemeint, dass den Kunden unterschiedliche Dinge interessieren, je nachdem, an welcher Stelle er sich gerade im Verkaufsprozess befindet: zu Beginn, mittendrin oder kurz vor dem Abschluss.

Da sich die Prioritäten des Kunden während des Verkaufsprojektes verschieben, müssen wir flexibel darauf reagieren. Welche Informationen sind für den Kunden daher in welcher Phase besonders interessant?

In der folgenden Tabelle sind die Prioritäten in den einzelnen Phasen gelistet:

	Anfangsphase	Entwicklungsphase	Abschlussphase
hohes Interesse	■ Nutzen	■ Risiko	■ Preis
mittleres Interesse	■ Preis ■ Anbieter	■ Anbieter	■ Anbieter ■ Risiko
geringes Interesse	■ Risiko	■ Nutzen ■ Preis	■ Nutzen

Anfangsphase

Dazu zählt das Erstgespräch sowie mögliche weitere Gespräche, in denen Sie Ihre Lösung vorstellen und an die Bedürfnisse des Kunden anpassen.

Der Nutzen bekommt am meisten Aufmerksamkeit: Der Kunde will wissen, ob die Leistung einen wesentlichen Nutzen erbringt, der im attraktiven Verhältnis zum Preis steht.

Etwas weniger wichtig, aber immer noch signifikant ist der Preis. Oder besser gesagt: das Nutzen-Kosten-Verhältnis. Die Höhe des Preises selbst ist vor allem deswegen wichtig, weil der Kunde einschätzen will, ob er sich das Projekt überhaupt leisten kann.

Auch für den Anbieter selbst interessiert sich der Kunde in dieser Phase: Ist der Partner seriös und leistungsfähig – oder stiehlt er nur meine Zeit?

Im Moment noch von geringem Interesse für den Kunden ist das Projektrisiko: Natürlich schielt der Kunde bereits mit einem Auge auf mögliche Konsequenzen bei einer Implementierung – davon ist er jedoch zu diesem Zeitpunkt noch mehrere Schritte entfernt.

Einige solide Referenzen und Erfolgsstories bei anderen Kunden können bereits ausreichen, um den Kunden vorerst zu befriedigen.

Entwicklungsphase

Diese Phase erreichen Sie nur, wenn Sie den Kunden davon überzeugen konnten, dass Ihr Angebot für ihn sinnvoll ist. Nun folgen weitere Gespräche, vielleicht auch Tests, Demonstrationen und Pilotinstallationen.

In dieser Phase geht es nun zur Sache. Damit wird plötzlich das Projektrisiko zum Thema. Der Kunde will einschätzen können, wie einfach oder kompliziert das Projekt wird. Dabei bezieht er auch die Details im Unternehmen mit ein, auf die der Verkaufsberater keinen Einfluss hat (z. B. interne Ressourcenkonflikte).

Mittelwichtig ist für den Kunden nun der Anbieter. Dass dieser grundsätzlich die Leistung erbringen kann, davon hat sich der Kunde bereits in der Anfangsphase überzeugt. Nun interessiert ihn vor allem die Motivation des potenziellen Lieferanten und die Fähigkeit, den Kunden bei der Umsetzung bestmöglich zu unterstützen.

Kaum von Interesse ist in dieser Phase der Nutzen, denn davon hat sich der Kunde ebenfalls bereits überzeugt. Es kann allerdings sein, dass neue Stakeholder hinzukommen, die der Verkaufsberater erneut überzeugen muss.

Auch nicht im Fokus des Interesses steht der Preis. Die grundsätzliche Finanzierbarkeit scheint gegeben und über die Details will sich der Kunde erst unterhalten, wenn alle anderen Fragen geklärt sind.

Abschlussphase

Die Fragen des Nutzens und der Umsetzung sind weitgehend geklärt. Der Kunde beschäftigt sich nun, ob er eine finale Entscheidung über die Anschaffung treffen soll.

Erwartungsgemäß zu einem wichtigen Thema wird nun der Preis. Nachdem viele der anfänglichen Unklarheiten beseitigt worden sind, schlägt nun die Stunde der Wahrheit: Wie hoch ist die Investition des Kunden?

Neben der absoluten Zahl bewegt den Kunden die Frage, ob er ein faires Angebot bekommt – oder über den Tisch gezogen wird. Daher versucht der Kunde meist auch Alternativangebote zum Vergleich zu bekommen.

Von Bedeutung ist auch das Risiko des Kunden. Zwar ist an dieser Stelle bereits geklärt, dass das Projekt wohl machbar ist, aber kurz vor der Entscheidung kann bei komplexen, risikoreichen und teuren Herausforderungen Panik beim Kunden ausbrechen. War er bisher immer noch in der Evaluierung, überschreitet er nun den »Point of no Return«.

Aus demselben Grund schielt der Kunde auch immer wieder auf den Anbieter: Steht dieser wirklich zum Kunden oder will er doch nur den Projektabschluss? Ist der Anbieter »kompatibel« und wird er im Notfall den Kunden nach vollen Kräften unterstützen oder gibt es ungeklärte Interessenkonflikte?

Der Nutzen interessiert den Kunden zu dieser Zeit nicht mehr: Wenn der Nutzen an diesem Punkt noch eine wichtige Frage ist, dann ist im Verkaufsprozess etwas falsch gelaufen.

Was bedeutet das für Sie als Verkaufsberater?

- Konzentrieren Sie sich in jeder Phase auf die Informationen, die der Kunde vermutlich am dringendsten benötigt. Beispielsweise sind Implementierungsdetails oder Fragen der Finanzierung und des Supports im Erstgespräch verfrüht und verwirren den Kunden mehr, als dass sie helfen (außer der Kunde fragt explizit danach). Konzentrieren Sie sich stattdessen darauf, den Kundennutzen möglichst klar zu definieren.
- Viele Verkaufsberater versuchen in Ihren Unterlagen und Präsentationen alle Aspekte unterzubringen. Sie haben nämlich die Erfahrung gemacht, dass sich irgendwann einmal ein Kunde ganz besonders genau für diesen Aspekt interessiert hat. Das Problem ist, dass diese Präsentationen dadurch viel zu umfangreich werden und Informationen zur Verfügung stellen, die erst später wichtig werden. Versorgen Sie daher den Kunden gezielt mit den Informationen, die dem aktuellen Timing entsprechen. Es gibt einen Unterschied zwischen »das ist alles wichtig« und »das ist alles jetzt sofort wichtig«.
- Wundern Sie sich nicht, wenn sich der Kunde für bestimmte Aspekte, die bisher besonders wichtig waren, plötzlich nicht mehr interessiert. Wenn beispielsweise der Nutzen für den Kunden geklärt ist, hakt er das Thema ab und konzentriert sich auf Fragen zum Projektrisiko. Das ist eine gute Nachricht für Sie, denn daran erkennen Sie, dass das Projekt sich gut entwickelt. Umgekehrt sind Fragen, die dem Timing widersprechen (z. B. Diskussionen über den Produktnutzen in der Abschlussphase), verdächtig: Ist das eine reine Verhandlungstaktik oder gibt es plötzlich ein Problem?

- Verwechseln Sie das Kundenrisiko der Entwicklungsphase nicht mit der in der Abschlussphase. Letztere ist meist eine emotionale Reaktion darauf, dass der Kunde nun einen entscheidenden Schritt macht, den er nicht mehr leicht rückgängig machen kann. Es ist daher auch wichtiger, ihm Backup- und Notfallszenarien anzubieten, als erneut den Projektplan durchzugehen, um die riskanten Phasen zu besprechen.

Hinweis: Das erste Mal habe ich das Konzept des Verkaufs-Timings mit unterschiedlichen Kundeninteressen bei Michael Bosworth entdeckt. Sein Modell habe ich auf die Bedürfnisse des IT-Verkaufs zugeschnitten und weiterentwickelt. Das Ergebnis ist das hier vorgestellte Modell.

4.2 Werkzeug 2: Kundennutzen darstellen

Den Nutzen seiner Leistung darzustellen, ist eine der wichtigsten Aufgaben eines Verkaufsberaters. In manchen Fällen ist der Nutzen dem Kunden sehr klar. Häufig ist das jedoch nicht der Fall, besonders bei Dienstleistungen oder komplexen Systemen.

Die besten Methoden, um auch in solchen Fällen den Nutzen für den Kunden konkret zu machen, werden in den nächsten Abschnitten vorgestellt:

- Nutzen aus dem Produkt oder der Dienstleistung berechnen
- Nutzen »übersetzen«
- Nutzen aus Vergleichen und Alternativen ableiten

Variante 1:

Der Nutzen ergibt sich aus dem Produkt oder dem Service direkt

Beispiel für Kundennutzen aufgrund frei werdender Arbeitskraft

Angenommen, durch Ihr System sind Systemadministratoren in der Lage, in derselben Zeit 200 Server zu betreuen, während diese bisher nur 150 Server betreuen konnten.

Ein Kunde, der 600 Server betreibt, könnte daher in Zukunft mit 3 statt mit 4 Administratoren zurechtkommen und die damit frei gewordene Arbeitskraft mit anderen Aufgaben betrauen.

Akzeptiert der Kunde dieses Szenario, ergibt sich für ihn der Nutzen direkt aus der damit verfügbaren Arbeitskraft. Das können die damit verbundenen Personalkosten sein inklusive aller Nebenkosten.

Vielleicht sucht der Kunde zur gleichen Zeit händeringend nach guten Fachkräften. In diesem Fall ist der Nutzen für den Kunden sogar noch höher, weil er eine erfahrene Fachkraft direkt zur freien Verfügung bekommt, statt diese am Arbeitsmarkt rekrutieren und integrieren zu müssen. →