

Thema : Ohne KUNDE kein Unternehmen

These: Der Kunde ist die wichtigste Person,
ohne Kunden gibt es kein Unternehmen!

Daher: Die „5 B's“ der Kundenorientierung

- Bearbeitung (Unterstützung und Hilfe geben)
- Beratung (Informieren und kontaktieren)
- Betreuung (Nachfassen und „dran bleiben“)
- Beziehung (Kontakt pflegen und erhalten)
- Bindung (Kundennutzen absichern)



Wichtig für den Vertrieb sind:

1. Allgemein: Firmenleitbild und Firmenvorstellungen
2. Lieferprogramm, Fachwissen vertiefen
3. Verkaufen in der heutigen Zeit: Chancen und Möglichkeiten?
4. Die vorhandenen persönlichen Fähigkeiten erkennen und optimieren
5. Wiederholung und Erkenntnisse bei der Umsetzung einbeziehen
6. Die Zusammenarbeit innen und außen optimieren
7. Rabatte oder Argumente?
8. Der kreative Verkauf
9. Berichte und Analysen sind notwendig
10. Das Ohr am Markt – eine wichtige Aufgabe für die Zukunft des Unternehmens
11. Kunden sind das Ziel und Möglichkeiten für das Unternehmen sind wichtig
12. Wie sieht es aus mit dem Wettbewerb?
13. Verbesserung der Arbeitstechniken im Außendienst?
14. Die Rhetorik im Außendienst muss stimmig und geradlinig sein.
15. Die Reklamation und wer ist zuständig? (der Innendienst sollte es tun, Begründung !)
16. Das Ausbildungsprogramm als Konzept / für eine gute Unternehmenskultur.



1. Schritt Firmenkonzept festlegen
2. Schritt Aufwand zeitlich und kostenmäßig festlegen
3. Schritt Zeitplan und Personalplan erstellen
4. Schritt Überprüfung des Erfolges und Anpassung



Wir wissen

Ohne Wollen

kein Interesse

Ohne Interesse

keine Bemühungen

Ohne Bemühungen

keine Kontakte

Ohne Kontakte

kein Gespräch

Ohne Gespräch

kein Verständnis

Ohne Verständnis

kein Verstehen

Ohne Verstehen

keine Verbindung

Ohne Verbindung

keine Einigung

Ohne Einigung

kein Erfolg

Kompetenzen

Kommunikative Kompetenz, klare Aussagen, zuhören, fragen, argumentieren (Rhetorik).

Fachkompetenz bezüglich der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und der agierenden Personen.

Politische und strategische Kompetenz, klare Statements wofür das Unternehmen steht und wohin es will.

Taktische und methodische Kompetenz, mit welchen Mitteln und auf welche Weise werden.

Geschäftsbeziehungen gestaltet – mit Strategie, destruktiv oder konstruktiv und wie kreativ.

Mentale Kompetenz, mit welcher geistigen Einstellung und Haltung werden die Dinge angepackt.

Soziale Kompetenz, wie bauen wir Geschäftsbeziehungen auf, wie pflegen wir sie,

wie entwickeln wir sie weiter oder wie beenden wir sie gegebenenfalls auch wieder.

Vertrauen entsteht am ehesten durch das Einhalten des Gesagten.

Das kann überprüft werden und wenn das auch über einen längeren Zeitraum zutrifft, dann sprechen wir von **Zuverlässigkeit**, einem wichtigen Baustein für Vertrauen.



Ehrlichkeit und Wahrheit sind Kriterien des Vertrauens.

Wir kennen alle das Zitat aus dem Zeugnis des Metzgergesellen: „Er war ehrlich, bis auf die Knochen!“

Oder die alten Volksweisheiten: „Lügen haben kurze Beine!“

„Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht! Selbst wenn er dann die Wahrheit spricht!“

„Es wird nirgends so viel gelogen, wie vor Wahlen, wie in Verhandlungen und nach Jagden!“

Fairness ist ein Kriterium für Vertrauen

Fairness heißt, wir halten uns an die Regeln. Wer „Foul spielt“ muss mit Konsequenzen rechnen. Es gibt allgemein gültige Regeln, z.B. Höflichkeit oder füge Anderen keinen Schaden zu.

Es gibt gesetzliche Regeln, z.B. Verträge müssen eingehalten werden. Für die Geschäftsbeziehung können auch spezielle Regeln ausgehandelt werden, die sich nur auf diesen Fall, beziehen z.B.

Wer ist Ansprechpartner, welche Informationen müssen vorhanden sein, welche nicht?

Wie müssen Geschäftsbeziehungen erfolgversprechend gemanagt werden?

Hier sind die Rahmenbedingungen einer Geschäftsbeziehung genau zu analysieren, nach Umfang, Umsatz, Ertrag, Aufwand, Zeit, Dauer usw. Entsprechend werden dann die unterschiedlichen Möglichkeiten ausgewählt. Hier einige Beispiele und Ideen:

- Es wird ein besonderer, **alleiniger Ansprechpartner, ein Pate**, eingesetzt.
- Er ist der „**Kümmerer**“. Er sorgt dafür, dass der Informationsfluss nicht abreißt,
- dass die richtigen Leute angesprochen werden, dass es schnell geht, dass etwas passiert,
- dass **Dinge erledigt werden**, dass es einen gibt, 
- **der die Verantwortung und auch mal einen „Anschiss“ übernimmt!**

Diese Fragen und Antworten könnten klärend helfen:



Muss ich als Vertriebsleiter mit dem Einkaufsleiter sprechen?	Ja!
Muss ich als Vertriebsleiter mit dem normalen Einkäufer sprechen?	Bedingt Ja!
Muss ich als Vertriebsleiter mit dem Produktionsleiter des Kunden sprechen?	Aber holla!
Muss ich als Einkäufer mit dem Außendienstler sprechen?	Logisch!
Muss ich als Einkäufer mit dem Vertriebschef sprechen?	Wenn der Außendienst nicht spurt!

Soll meine Technik mit der Technik des Kunden sprechen? Im Prinzip natürlich, aber nur über die Technik!

Soll ich als Produktionsleiter mit dem Einkaufsleiter des Kunden sprechen? Eigentlich schon, vor allem, da er entscheidet? Diese Beispiele mögen zeigen, dass es ganz selten Musterlösungen gibt.

Warum hat der „Berater“ vor allem nach der Finanz- und Bankenkrise so einen schlechten Ruf?



Vielleicht weil der Eigennutz zu sehr im Vordergrund stand?

Dabei kann der Berater in der Geschäftsbeziehung eine absolut sinnvolle Rolle spielen. Hier kann das Unternehmen zeigen, dass es ihm nicht nur um das Verkaufen geht, dass nicht immer ein Auftrag zwanghaft nötig ist, um eine Leistung zu erbringen, dass nicht immer gleich eine Rechnung geschrieben wird. Kundenbegeisterung ist wichtig.

Wir verstehen uns an dieser Stelle schon richtig, es geht nicht um endlose kostenlose Beratung. Am Ende des Tages, des Quartals oder des Geschäftsjahres muss sich die gute Betreuung auch positiv bemerkbar machen.

Die Beratung in einer guten Geschäftsbeziehung soll für den Berater etwas zählbares bringen! Von Ausnutzen ist hier nicht die Rede! Bei uns beraten lassen und beim Billigheimer kaufen!

Für eine gute Geschäftsbeziehung bedarf eines guten „Händchens“ im Sinne der Balance von Eigen- und Fremdnutzen.



Reklamationsbehandlung

Reklamationen werden zu Recht als Chance betrachtet, auch im Sinne einer Verbesserung der Geschäftsbeziehung. Dass Dinge schief laufen können und Fehler gemacht werden, das wird von uns allen als Tatsache aus unserem Leben bekannt sein. Menschen machen Fehler. Entscheidend ist, wie man damit umgeht. Fehler die vertuscht werden können sehr teuer werden.

Spannend wird es immer dann, wenn so ein Fall wirklich eintritt. Dann muss mit Emotionen, mit Hektik, mit Drohungen, mit dem Eingreifen der Geschäftsleitung usw. umgegangen werden. Wenn alles gut ausgegangen und geregelt ist, dann sind die Chancen groß, dass wir durch das professionelle Reklamationsmanagement viele Pluspunkte sammeln können.

Kunden-/Lieferantenstammpflege

Es ist unbestritten, dass der Aufwand für Neukunden erheblich höher ist, als der Ausbau von bestehenden Geschäftsbeziehungen. Es gibt Quellen, die sprechen vom 4 – 6 fachen! Was natürlich nicht heißen soll, dass wir uns jetzt nur noch mit bestehenden Beziehungen beschäftigen.

Auch auf der Beschaffungsseite ist die Überlegung wichtig, was habe ich an meinen bestehenden Lieferanten und was kommt bei neuen auf mich zu.



Wichtige Auswirkungen sind z.B.

Es gibt keine Akquisitionskosten, mit der Zeit und der Zufriedenheit steigt der Umsatz, der Serviceanteil zieht an, Handling- und Betriebskosten sinken, man wird weiter empfohlen usw. „Kundentreue sichern“ über Kundenbegeisterung zur Kundenbindung zu gelangen, ist das Optimum.

Aus dieser Bedeutung sind die heutigen „Key Account“ Funktionen entstanden. Die Bedeutung dieser Stelle ist erheblich, und darf nicht vernachlässigt werden.

Service

Mit einem funktionierenden Service und abgestimmten Serviceleistungen leistet man einen absolut wichtigen Teil für die Geschäftsbeziehung. Regelmäßige Wartung, fachkundige Reparaturen, rund um die Uhr erreichbar sein, weltweite Präsenz und Sondereinsätze zeigen die Wertschätzung an der Geschäftsbeziehung, mit einem nicht zu verachtenden zusätzlichen Umsatz- und Ertragsanteil.

Die gut geschulte Servicemannschaft bringt Wettbewerbsvorteile, besonders dann, wenn sie auch noch schnell und erfolgreich ist.

Wir stehen in einem globalen Zeitwettbewerb, das darf man nie vergessen. Ausfallzeiten sind der Horror. Am Ball bleiben ist entscheidend. Sonst wird man ausgewechselt!

Verhandlungen werden sachorientiert, zielbewußt und ergebnisbringend. Sie stellen den Nutzen beider Seiten in den Vordergrund. Man sieht sich nicht mehr als „Verhandlungsgegner“! Geschäftspartnerschaften^{cc} sind viel zweckmäßiger und erfolgreicher und sichern den Erfolg für beide Seiten ab.

Nachfolgende duale Paare zeigen die oft bestehenden Gegensätze gut auf :

sachbezogen - personenbezogen
zentral – dezentral
wir - die anderen
genauso - anders
konservativ - innovativ
Macht - Ohnmacht
Vorteil - Nachteil
stark - hilflos
Kontrolle - Selbständigkeit
Beziehung - Ergebnis
Glauben - Wissen
Objektivität - Interpretation
Spekulation - Erkenntnis
billig kaufen - teuer verkaufen
bezahlte Änderung - gratis Nachbesserung
Recht haben - kein Recht haben
siegen - verlieren
Freiraum haben - gebunden sein

Verhandlungen spielen sich immer auf der Sach- bzw. Beziehungsebene (wie jede Kommunikation) ab. Wenn man den Fachleuten - hier den Psychologen - glauben darf, dominiert ganz eindeutig die Beziehungsebene.

Verhandlungen können unterschiedliche Ergebniskategorien haben:

Abbruch	weil kein Sinn erkennbar ist
Nullsummenspiel	das Verhandlungsergebnis geht voll zu Lasten einer Seite
Einseitiger Kompromiß	nur eine Seite muß in Teilen nachgeben
Tragfähiger Kompromiß	beide Seiten müssen von ihren Maximalzielen abrücken, stehen aber hinter dem Ergebnis
Win-Win	beide Seiten erreichen ihre Ziele
Synergie	beide Seiten erreichen mehr als sie sich dachten

Verhandlungen werden wesentlich beeinflusst durch:

- unsere Wahrnehmung,
- unsere Fähigkeiten (Wissen und Können in Bezug zum Verhandlungsgegenstand),
- unser Verhandlungswissen, somit die Umsetzung im Verhalten,
- unsere Motivation zu einem Ergebnis oder „Gewinnen“ zu gelangen,
- unsere Identifikation mit der Aufgabe und den Zielen
- und unsere Identität.

Wahrnehmung (oft fällt in wenigen Sekunden eine Vorentscheidung)

Sie nimmt in der Verhandlung eine Schlüsselstellung ein. Weil alles mit dem ersten Eindruck beginnt! Wahrnehmung geschieht subjektiv, aus unserem Blickwinkel:

Verhandlungen sind das A und O einer Geschäftsbeziehung

Ein sehr interessantes und erfolgreiches Verhandlungskonzept ist das von Fisher, Ury und Patton entwickelte **Harvard-Konzept** oder **sachbezogenes Verhandeln**. Hierbei geht es im Wesentlichen um vier Grundaspekte in einer Verhandlung:

- Vermeide Positionen und verhandle Interessen.
- Behandle Personen und Probleme getrennt.
- Entwickle Optionen und Alternativen.
- Sorge für objektive Kriterien in der Verhandlung.

Verhalten

Früher haben uns die Eltern mit auf den Weg gegeben: „Sei anständig, hörst Du?“

Heute sagt der Chef vielleicht zu uns:

„Herr Schulze, ich erwarte von Ihnen, daß Sie sich im Sinne unserer Unternehmensziele verhalten - also nicht kleckern, klotzen! Kommen Sie mir ja nicht ohne Auftrag zurück!“

Wir erklären einem Lieferanten, dass wir bezüglich unserer Preisvorstellungen für das nächste Jahr „ein partnerschaftliches Verhalten“ von ihm erwarten!

In der Verhandlung sollen wir uns strategisch klug, taktisch geschickt, der Situation angepaßt, flexibel, konsequent, zielsicher, geschäftsfördernd, rhetorisch gewandt, emotionslos, fair, korrekt, schlitzohrig, methodisch sicher, unnachgiebig, kooperativ, intuitiv, ruhig, respektvoll, einsichtig, stilvoll, weltmännisch verhalten?

Grundsätzlich sollten wir unser Verhalten von zwei Punkten abhängig machen:

Größter Nutzen ist

Größtes Risiko ist

Diese beiden Punkte / Gedanken kann man immer im Kopf in etwa abwägen.

Wenn wir nach zu vielen unterschiedlichen Parametern agieren, können wir oft nicht mehr gut zuhören.

Personen / Beziehungen und Vorgänge / Probleme sind unterschiedlich zu sehen.

Behandle Personen und Probleme getrennt:

Wir haben schon von der Sach- und der Beziehungsebene gesprochen, die immer da sind in der Verhandlung. In unserem Beispiel haben beide Verhandler Positionen auf der Beziehungsebene bezogen und mit sachlichen Informationen verknüpft - 100,-EURO ist zu teuer. Wie gesagt, dieses Spiel auf beiden Ebenen ist unser Leben. Wir wollen auch keine Roboter werden. Aber es sind die unkontrollierten Emotionen, die Provokationen, die durch diese Formulierungen entstehen können. Wollen wir das?

Die getrennte Behandlung könnte sich vom Einkäufer vielleicht so anhören:

Nach uns vorliegenden Vergleichsmöglichkeiten und eigenen Kalkulationen kommen wir zu Preisen, die unter dem Angebot Ihres Hause liegen. Das wäre die Sachebene!

Was halten Sie davon, wenn wir unsere Zahlen mit den Ihren vergleichen? Hier sind wir sehr kooperativ, so ist auf der Beziehungsebene wenig Positionsgerangel in Sicht.

Vermeide Positionen und verhandle Interessen:

Wir erinnern uns an einen Einkäufer: „Hundert Mark sind mir viel zu teuer. Da müssen Sie schon noch einiges tun, wenn Sie ins Geschäft kommen wollen!“

Das ist eine Position.

Sie enthält eine sehr frühe Bewertung - viel zu teuer, eine einseitige Aufforderung, noch einiges tun zu müssen, verbunden mit einer Bedingung - nur wenn man billiger wird, hat man eine Chance.

Konzepte brauchen wir durchaus für die Verhandlung, die Frage ist nur, gehen wir starr oder flexibel damit um und wie formulieren wir die Geschichte.

In unserem Beispiel hört es sich starr an, wir wissen aber noch nicht, ob es auch so gemeint ist. Und das ist in der Verhandlung entscheidende Punkt. Welches Interesse steckt hinter dieser Position? Und darüber muß man sprechen.

Ihre Gedanken dazu:

Entwickle Optionen und Alternativen:

Optionen und Alternativen sind auch noch andere Möglichkeiten, Wege, Blickwinkel usw., die uns zu unserem Verhandlungsziel führen sollen. Sie sind das Salz in der Suppe.

Sie machen uns flexibel. Sie machen uns sicher. Sie sind ganz wichtige taktische Instrumente. Denn die Fragen, ob die Suppe überhaupt gesalzen werden muß, wie wenig Salz ausreicht, damit sie als wohlschmeckend empfunden wird, wieviel noch nachgesalzen werden muß, damit überhaupt gegessen wird, sind entscheidend für die Verhandlung.

Ohne Alternativen und Optionen läuft man Gefahr, schnell in eine Sackgasse zu geraten. Dann müsste man sich vielleicht zu sehr auf seine Position zurückziehen und wird unbeweglich. Geschäftsverhandlungen bieten in aller Regel eine Fülle von Alternativen und Optionen. Oftmals hängt das aber vom Willen und den Kompetenzen der verhandelnden Personen ab.

Ihre Gedanken dazu:

Das Konzept oder die Strategie der Verhandlung stellt die Grundeinstellung und Grundrichtung dar - die Basis, von der aus gehandelt wird. Je besser die Unternehmensphilosophie bei Mitarbeitern verankert ist, um so eher kann eine Verhandlungsstärke erreicht werden.

Hat zum Beispiel ein Unternehmen Kundennähe und Flexibilität auf seine Fahnen geschrieben. In der Preisverhandlung muß jedoch der Verkäufer nach jedem 3. Satz sagen; „Da muß ich erst die Geschäftsleitung fragen!“ Was dann?

Jeder clevere Verhandler wird sich immer sehr genau die offiziellen Unternehmensdarstellungen der anderen Seite anschauen. Hier ist die Meßlatte für Aussagen, Argumente oder Verhaltensweisen zu finden.

Jedes Unternehmen hat, wie auch wir Menschen, Interessen, Ziele, Bedürfnisse und Werteinstellungen, die in der Unternehmensphilosophie zum Ausdruck kommen können. In der Verhandlungsstrategie gilt es, auf diese Dingen zu achten.

Unternehmensziele beschränken sich in der Regel nicht nur auf die Gewinnmaximierung. Sie sind vielfältiger:

- Umsatz- und Gewinnsteigerung,
- Expansion im Markt.
- Gewinne ermöglichen um sich weiterentwickeln zu können,
- zufriedene Kunden, Kundenbindung,
- leistungsstarke Lieferanten, zur Sicherung der Qualität,
- guter Ruf und
- gute Kontakte zu Banken, Gesetzgebern, Politik und Gesellschaft

Die Kapitalgeber wollen die langfristige Sicherung des Unternehmens und Rendite:

- gute Dividende,
- Bilanzgewinn,
- gute Reputation im Markt und damit
- gute Aktienbewertung, sowie
- keinen öffentlichen Ärger

Die Mitarbeiter wollen:

- gute Entlohnung,
- Einsatz entsprechend ihrer Fähigkeiten,
- gute Kommunikation, Informationen der Firma und Neuerungen,
- freie Gestaltungsmöglichkeiten durch Eigenverantwortung,
- Akzeptanz durch Familie und Umwelt,
- flexible Arbeitszeiten und ein
- gutes Betriebsklima

Arten von Geschäftsverhandlungen

Interne Verhandlungen z. B. über

- Rationalisierungsmaßnahmen, Kostensenkung,
- Einführung neuer Fertigungstechniken,
- Reduzierung von Schnittstellen,
- Erstellen von Unternehmensleitsätzen,
- personelle Umstrukturierungen.

Interne Verhandlungen gestalten sich oft schwierig, weil

- Terminüberschneidungen bestehen,
- Pfründe verteidigt werden,
- Egoismen ungehemmt ausgelebt werden,
- weniger Respekt gezollt wird,
- undisziplinierte Teilnehmer den Rahmen sprengen,
- Kompetenzunklarheiten bestehen.

Ziel ist in der Regel, Zustimmung zu erreichen über Inhalte, Vorgehensweisen und Darstellungsformen.

Externe Verhandlungen mit Partnern z. B. über

- Unternehmenszusammenschlüsse
- Partnerschaften
- Kooperationen
- gemeinsame Geschäftspolitik
- Bündnisabsprachen
- Problemregelungen.

Ziele sind:

Vereinbarungen erreichen, Lösungen, Entscheidungen, Beschlüsse, Schlichtungen, Kompromisse und Einigungen erzielen.

Beziehungen sind bis zu 6 / 7 bedeutungsvoll bei der Kommunikation.

Wir müssen immer bedenken - **Beziehungen** - haben direkten Einfluß auf die Verhandlung!
Verhandlungsergebnisse haben direkten Einfluß auf die Beziehung!

- Wie vertrauenswürdig sieht man sich?
- Wie ehrlich ist man zueinander?
- Wie hoch ist der Manipulationsgrad?
- Begegnet man sich respektvoll und einfühlsam?
- Gibt es emotionale Bindungen?

Wie wir nun gesehen haben ist die Vorbereitung und Einstellung auf eine Verhandlung ganz entscheidend für die späteren Erfolgchancen. Sie ist die Investition in den langfristigen Erfolg.

Geschäftspartnerschaft bedeutet Vertrauen, Respekt und Gemeinsamkeiten erarbeiten und erhalten.



Was wollen wir unter Geschäftspartnerschaft verstehen?

Partner fördern doch die beiderseitigen Kompetenzen und fordern sie auch ein (geben und nehmen)?

- **Partner handeln nicht individuell, sondern koordinieren ihre Anstrengungen!**
- Partner kümmern sich, ziehen am selben Strang, verfolgen gleiche oder ähnliche Interessen!
- Partner machen gemeinsam Gewinne!
- Partner können keine Produkte ersetzen, aber sie wissen um den Nutzen von Partnerschaft!
- Partner informieren sich und werden dadurch z.B. auch intelligenter und innovativer!
- Partner dürfen Nein sagen!
- Es gibt interne und externe Partner!
- Partnerschaften erfordern viel Kraft, sie wollen gepflegt werden!
- Partner können sich Vorteile am Markt und im Wettbewerb erarbeiten! Sie können z. B. schneller sein. Der wohl wichtigste Marktvorteil in unserem globalen Zeitwettbewerb. Es gewinnt derjenige, der bei gleicher Qualität schneller sein kann!
- **Aufwand, der sich lohnen soll?**
- **Was bringen gute Geschäftsbeziehungen, was ist ihr Anteil am Unternehmenserfolg?**
- Welche Entscheidungen müssen getroffen werden, damit Geschäftsbeziehungen gepflegt und verbessert werden können?
- Wie müssen Beziehungen an unterschiedliche Unternehmen, Märkte und Personen angepasst werden? Also welche Art von Geschäftsbeziehung und Partnerschaft brauche ich z. B. bei einem A- oder C-Kunden?
- Wie erkennt man lohnenswerte Beziehungsfelder oder Arbeitsgebiete?
- Welche Strategien, Taktiken und Ziele bringen uns weiter?
- Welche Inhalte können erfolgreich gestaltet und wie Qualitäten gesteigert werden?
- Wie müssen Geschäftsbeziehungen erfolversprechend gemanagt werden?
- Welche Verantwortung tragen die Führungskräfte bei der Gestaltung?
- Welche Rollen spielen Gesprächs- und Verhandlungsführung?
- Mit den o.a. Fragestellungen lohnt sich eine intensive Beschäftigung:

Was bringen gute Geschäftsbeziehungen, was ist ihr Anteil am Unternehmenserfolg?

- Gute Geschäftsbeziehungen lassen die Gewinne sprudeln, schlechte kosten viel Geld und bedrohen auch schon mal die Existenz! Natürlich müssen wir uns zunächst fragen, was wir eigentlich unter einer Geschäftsbeziehung verstehen wollen. Hier sind naturgemäß die Ansichten und Definitionen sehr unterschiedlich:
- Wir kaufen wie der berühmte Einkäufer bei Lorient einmalig 6 Paletten Senf zum Schnäppchenpreis.
- Haben wir jetzt eine Geschäftsbeziehung zum Lieferanten?
- Wir verkaufen 3mal im Jahr telefonisch an einen Kunden 3 to von Irgendwas?
- Wir beziehen seit 5 Jahren alle Kunststoffteile für unser Produkt beim Lieferanten A?
- Wir bauen für den Kunden in 2 Jahren ein Anlage auf?
- Wir entwickeln gemeinsam mit Partnern ein neues Produkt, das nächstes Jahr auf den Markt kommen soll?
- Haben wir eine Geschäftsbeziehung, wenn schon einmal eine Rechnung bezahlt wurde?
- Haben wir nach 3 Sondierungsgesprächen mit einem potentiellen Hersteller schon eine Geschäftsbeziehung?
- Die unterschiedlichen Beispiele von möglichen Geschäftsbeziehungsvarianten lassen sich endlos fortführen.

Wichtig ist die unternehmenspolitische Klarheit bei der Definition von „Geschäftsbeziehung“ im eigenen Haus. Noch wichtiger ist die Abstimmung aller handelnden Parteien über ein gemeinsames Verständnis von Geschäftsbeziehung.

- Wie wollen wir mit A-,B- oder C-Kunden/Lieferanten umgehen?
- Wie mit einem System-, Komponenten- oder Teilekunden/lieferanten?
- Das lässt sich durchaus als Handlungsrichtlinie in einem Unternehmen formulieren, weil hier sachliche Kriterien beschrieben werden, die eine Geschäftsbeziehung nach unserem Verständnis ausmachen.
- Aber wie sieht es mit der emotionalen Seite der Geschäftsbeziehung aus, welche Rolle spielen die handelnden Personen und ihr Verhältnis zueinander?
- Die Psychologen sind sich ziemlich einig:
- Auf der emotionalen Seite der Beziehung spielt die Musik oder
- wir Menschen treffen unsere Entscheidungen immer aus dem Bauch heraus und versuchen sie hinterher rational zu begründen.
- Hier geht immer eine Protestwelle durch die Zuhörerschaft nach dem Motto:
- „Bei uns wird ausschließlich nach Fakten entschieden und rein sachlich!“

Welche Werte bestimmen die Interessen?

Also die viel diskutierte Problematik der angeblich fehlenden oder falschen Werte in unserem gesellschaftlichen und geschäftlichen Verhalten. Moral und Ethik in der Geschäftswelt – ein heißes Eisen!

Z. B. bei der Frage der Wahrheit in Verhandlungen, in Angeboten oder geschäftspolitischen Aussagen. Vielleicht hängen wir hier die Ansprüche auch etwas zu hoch. Man kann sich auch an einfachen Verhaltensweisen orientieren:

- Sei konstruktiv, statt destruktiv!
- Zeige Respekt!
- Nutze Marktvorteile, aber schade Niemandem!
- Bilde keine Vorurteile!
- Werde nicht persönlich!
- Arbeite vorbeugend!
- Höre zu!
- Bestehe auf nachvollziehbaren Aussagen und halte Dich selbst daran!
- Treffe gemeinsame Handlungsvereinbarungen!
- Denke nachhaltig und nicht kurzfristig!
- Investiere Deine knappe Zeit in erfolgsversprechende Beziehungen!

Es lassen sich auch **Phasen oder Entwicklungsstufen einer Geschäftsbeziehung** feststellen:

Etwas einfach – was nicht schlecht sein muss – gibt es eine Beziehung vor und nach dem Verkauf/Kauf (pre-sales – after-sales). Vom zeitlichen und logischen Ablauf her kann man

1. eine „Schnupper“- oder Kennenlern-Anbahnungs- oder Entwicklungs-Phase,
2. eine Phase der intensiven Zusammenarbeit,
3. eine Problemphase,
4. eine Phase der Neuausrichtung und
5. eine Trennungsphase unterscheiden

In welchen Geschäftsfeldern will man Geschäfte machen? Können wir Geschäftsbeziehungen aus unterschiedlichen Aspekten betrachten?

Aus :

- vertraglichen,
- wirtschaftlichen,
- ökologischen,
- sozialen,
- persönlichen,
- öffentlichen,
- technischen,
- wissenschaftlichen,
- organisatorischen usw. Aspekten und Blickwinkeln,
- die man auch noch unterschiedlich gewichten kann.

Ausgangsfrage war die nach dem **Erfolgsanteil der Beziehungsqualität im Geschäftsleben**. Viele sagen, **Beziehung** ist alles, ohne läuft nichts! Oder? Je größer der **Wettbewerb** und je schwieriger die **Rahmenbedingungen**, umso wichtiger ist der Erfolgsanteil der Beziehung. Oder? **Netzwerke** entscheiden in der globalisierten Welt über Erfolg.

Selbst der Monopolist, den Beziehungen vielleicht nicht so interessieren, muss sich im klaren sein, dass auch Monopolzyklen immer kürzer werden!

Anpassungsanforderungen an das Beziehungsmanagement.

Interkulturelle und mentale Unterschiede sind in ihrer Handhabung immer häufiger immer wichtiger bei den Erfolgchancen einer Geschäftsbeziehung. Vor allem natürlich im Zeitalter der Globalisierung!

Eine sehr sensible und entscheidende Stellschraube?

Unterschiedliche Branchen und Leistungsanforderungen sind zu beachten.

- Natürlich auch der Geschäftsumfang, also betreuen wir einen C-Kunden weiter vor Ort oder in Zukunft am Telefon?
- Bezieht sich die Geschäftsbeziehung auf einen regionalen Betrieb oder einen Marktführer?
- Wird die Geschäftsbeziehung projektbezogen oder permanent gesehen?

Feinabstimmung ist für das Gelingen entscheidend!

Wenn wir unsere Ziele im Geschäftsleben verwirklichen wollen, müssen wir uns mit der anderen Seite beschäftigen, wir brauchen sie dazu. Klingt trivial, wird deshalb oft vergessen und ist ohne Zweifel der Kern der Geschäftspartnerschaft. Verfolgen wir gemeinsame Interessen oder nur unsere eigenen? Sind wir großzügig oder zählen wir Erbsen? Es geht hier um die erfolgreiche und qualitative Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen. Dazu braucht man keine hochtrabenden Unternehmensphilosophien, keine Unternehmensberatungen mit absolut neuen und garantiert erfolgreichen Konzepten, Management by

Die Folgen unbefriedigender Leistung

- Einer von 26 Kunden, die eine Beschwerde haben, trägt diese auch vor 
- Beschwerdeführer sind überwiegend Meinungsführer
- 54% bis 70% der Beschwerdeführer werden zu Dauerkunden, wenn schnell reagiert wird sind es sogar bis zu 95%
- unzufriedene Kunden erzählen ihr Frusterlebnis 9 bis 15 weiteren Personen
Ein zufriedener Kunde berichtet es 3-5 weiteren potentiellen Käufern
- 96% der unzufriedenen Kunden wechseln wortlos zur Konkurrenz

Die Wirkungen von Kundenbegeisterung

bis zu 600% teurer ist es, neue Kunden zu gewinnen als vorhandene zu halten.

300% größer ist bei begeisterten Kunden die Wahrscheinlichkeit, dass sie sehr oft wiederkommen. 

fast 100 % ist die Wahrscheinlichkeit, dass begeisterte Kunden zu Ihrem besten Werbeträger werden.

95% der verärgerten Kunden bleiben Ihrem Unternehmen treu, wenn ihr Problem schnell und unbürokratisch gelöst wird.

bis zu 75% der zu Wettbewerbern wechselnden Kunden stören sich an mangelnder Service-Qualität.



Was Verbraucher in Deutschland stört

Unfreundliches Personal 72%

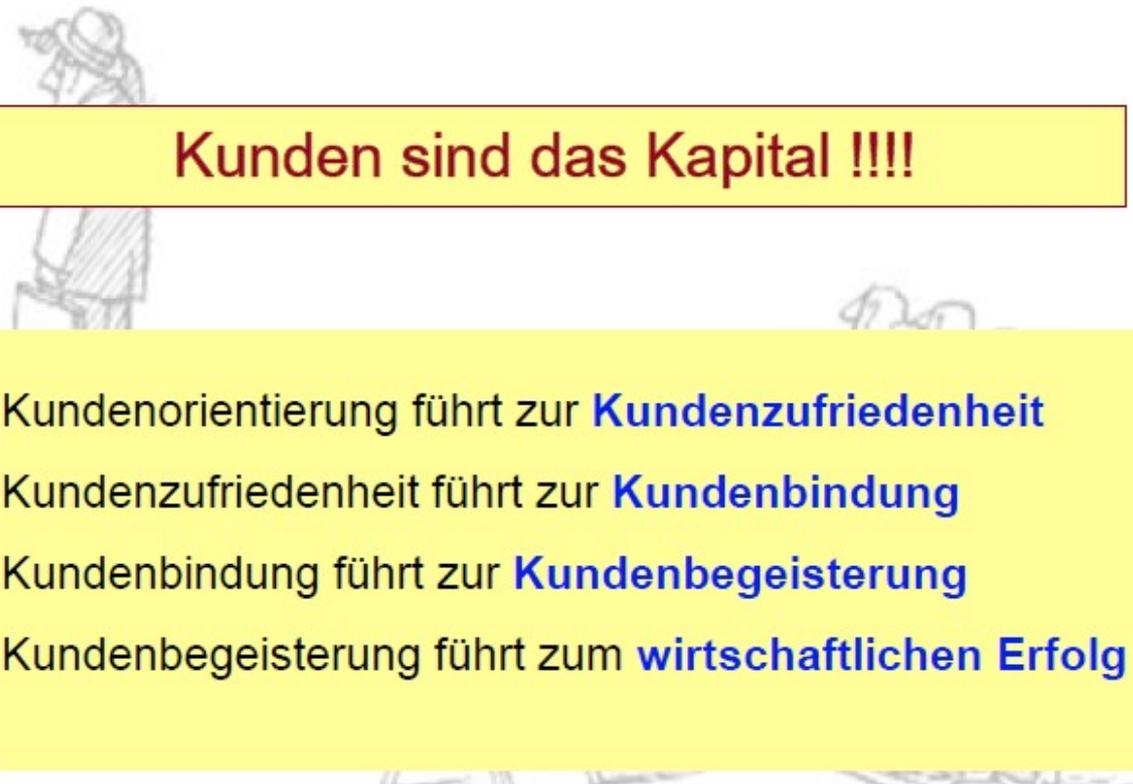
Überzogene Preise 70%

Mangelnde Hilfsbereitschaft 61%

Schlampige Auftragserfüllung 57%

Undurchsichtige Rechnungen 56%

Lange Wartezeiten 56%



Kunden sind das Kapital !!!!

Kundenorientierung führt zur **Kundenzufriedenheit**

Kundenzufriedenheit führt zur **Kundenbindung**

Kundenbindung führt zur **Kundenbegeisterung**

Kundenbegeisterung führt zum **wirtschaftlichen Erfolg**

Thema : Schwachpunkte bei Firmenabläufen

kein Kundenbezug

Kunde ist unwichtig, zu weit weg

mangelnde Transparenz

es ist z.B nur schwer erkennbar, wie weit ein Geschäftsprozess in einem konkreten Fall bereits bearbeitet ist

Übertragung von Kundeninformationen

Daten werden von einem Informationsträger auf einen anderen Informationsträger übertragen. Das kann zu Fehlern führen

Zu lange Durchlaufzeiten

Lange Entscheidungswege (Informationen nach oben, Entscheidungen nach unten). Viele nicht-wertschöpfende Tätigkeiten, Wartezeiten, Transportzeiten, wiederholte Einarbeitung in den selben Geschäftsprozess durch verschiedene Personen

Geringe Motivation

Da nur spezialisierte Funktionsbearbeitung. Oft wird eingegriffen und anders entschieden.

Hoher Abstimmbedarf

Wegen abteilungsindividueller Ziele. Wegen Macht- und Verantwortungsproblemen.

Übertriebenes Formularwesen

Papierflut zur Datenübergabe zwischen Abteilungen und Personen.

Geringe Informationsqualität

Daten stehen nicht allen Abteilungen zur Verfügung, Inoffizielle Informationsnetze (nur für Eingeweihte). Keine Standardisierungen der wichtigen Informationen. Kundenkontakte müssen nach Kunden archiviert werden und allen Nutzern zugänglich sein.

Bürokratie

Schwerfällig und geringe Innovationen. Zu viel ungeordnete Informationen. Keine klaren Strukturen.

Hohe Bestände

Lagerwarenbestand ist zu hoch. Zum Ausgleich von Unsicherheiten, Probleme werden damit schwerer und später (manchmal zu spät) sichtbar.

Beispiel für einen Fragebogen zur Kundenzufriedenheitsanalyse :

Frage 1: Sie haben ein Produkt X vom Unternehmen Y erworben?

- Ja.
- Nein.

Frage 2: Wie sind Sie auf unser Unternehmen aufmerksam geworden?

- Werbung.
- Ausstellung im Laden.
- Telefonbuch.
- Internet.
- Empfehlung.
- Sonstiges.

Frage 3: Wie häufig nutzen Sie Produkt X?

- Regelmäßig.
- Häufig.
- Selten.
- Noch keine Erfahrungen.
- Ich bin nicht der Nutzer.

Frage 4: Entspricht das Produkt Ihren Erwartungen?

- Ja, völlig.
- Weitgehend.
- Nein, andere Erwartungen. (Welche?)

Frage 5: Haben Sie Anregungen zur Verbesserung des Produktes?

- Nein.
- Ja, insbesondere bei...

Frage 6: Waren Sie mit Freundlichkeit und Beratung zufrieden?

- Ja: vorbildlich.
- Weitgehend.
- Nein, Verbesserung im Bereich...

Frage 7: Hatten Sie nach dem Kauf Probleme bei der Nutzung?

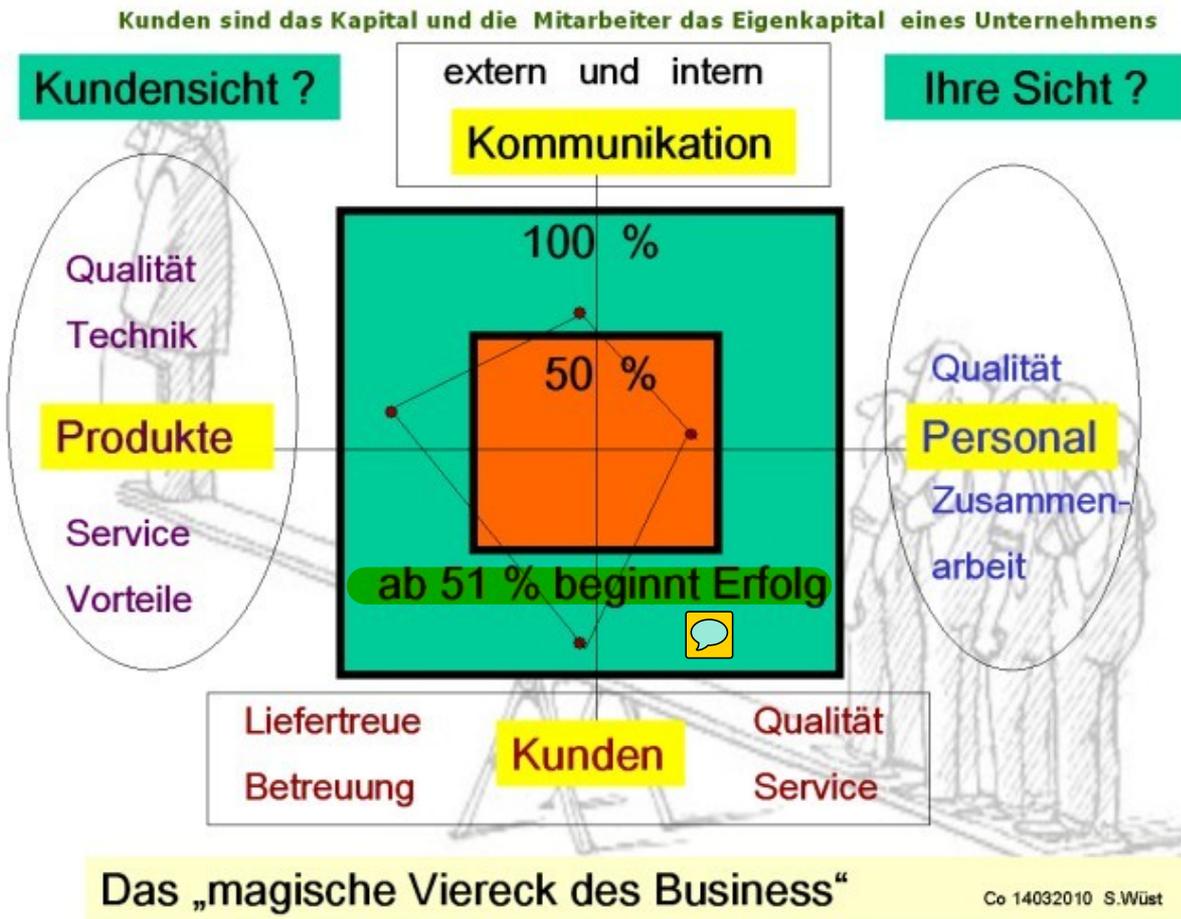
- Nein, problemlos.
- Fragen konnten schnell beantwortet werden.
- Ja, die Bedienungsanleitung sollte verbessert werden.

Frage 8: Würden Sie gerne andere Produkte bei uns kaufen?

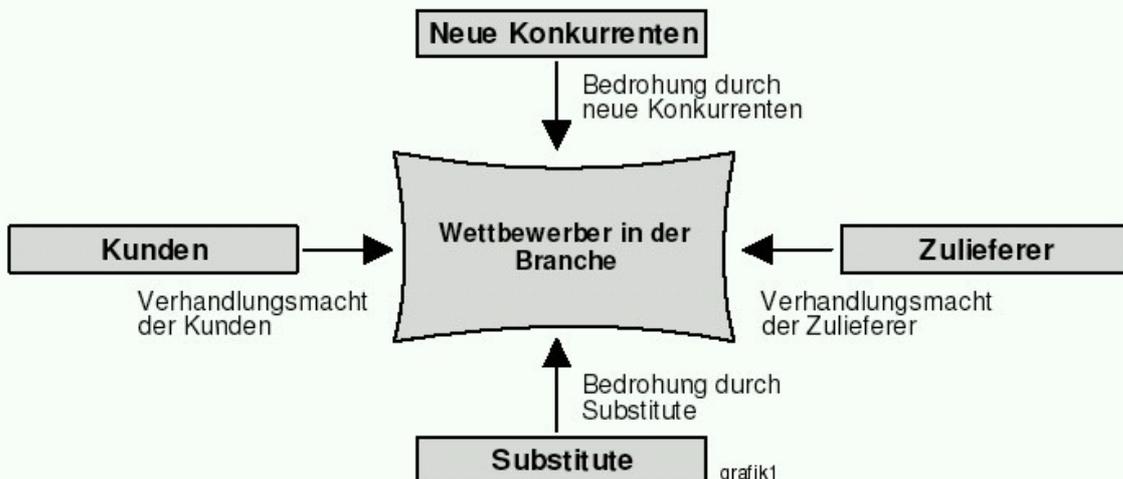
- Nein.
- Ja, insbesondere...
- Weiß nicht.

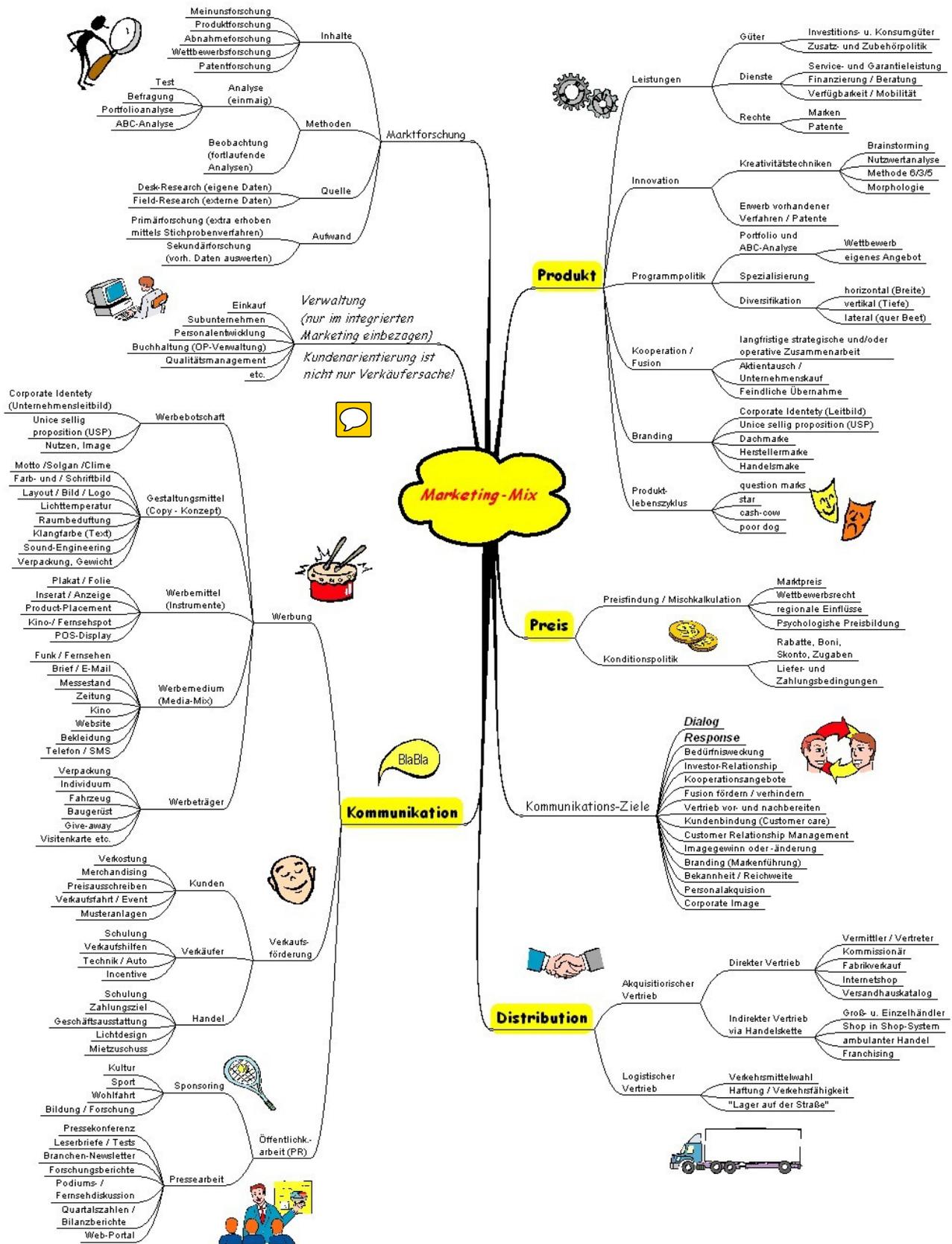
Frage 9: Würden Sie uns weiter empfehlen?

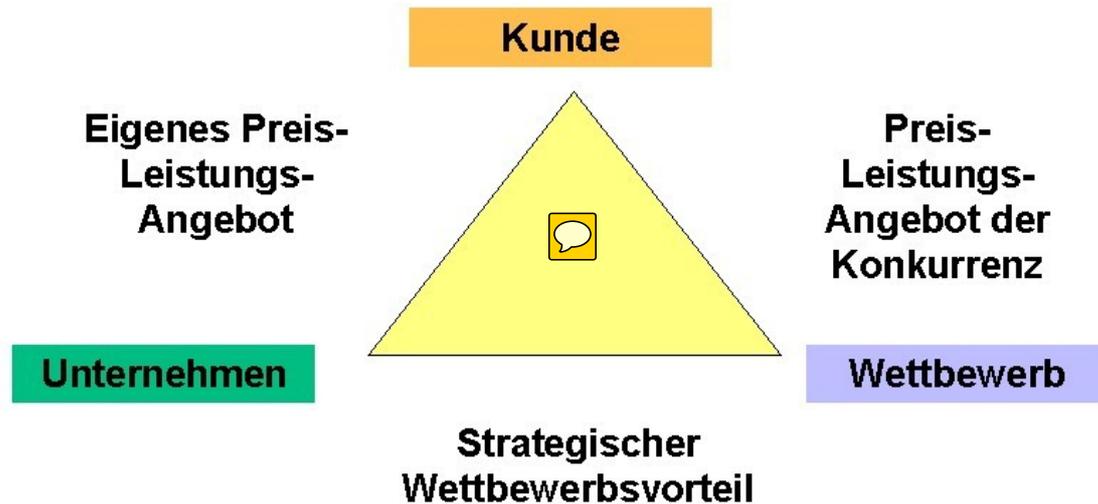
- Nein.
- Ja, uneingeschränkt.
- Ich muss erst noch Erfahrungen sammeln.



Neugestaltung von Produkten







Thema Seminar / Workshop

Zielgruppe :



Den Verkauf optimieren und auf eine neue Zukunft ausrichten.

Für alle, die im Vertrieb tätig sind, sowie Entscheidungsträger und Mitarbeiter die wissen wollen, wie man Aufträge gewinnt und Kunden begeistert.

Inhalt :



1. Was bedeutet für Sie erfolgreiches Verkaufen?
2. Veränderung im Markt und die neuen Trends?
3. Fähigkeiten und Erfordernisse im Verkauf?
4. Die Bedeutung der Kundenbedürfnisse.
5. Gesprächsvorbereitung und Durchführung?
6. Kunden sind das Kapital und Empfehlungsmarketing.
7. Der Nutzen Ihrer Produkte / Dienstleistungen ist?
8. Von anderen lernen.
9. Zur Marke werden, ist das Optimum.
10. Was wollen Sie nun umsetzen und wie?

Sie sind nun in der Lage, eine optimierte Vertriebs-Strategie zu erarbeiten und umzusetzen. Sie erfahren wie Sie Neukunden gewinnen und Bestandskunden halten. Also, konkrete Vorschläge für den optimalen Verkauf erhalten

Zur optimalen Vorbereitung auf ein Verkaufsgespräch:

1. Name des Kunden.

Nichts ist schlimmer, als wenn Sie bei der Begrüßung den Namen nicht kennen.

2. Historie im Unternehmen.

Wer hat im Unternehmen bisher was mit dem Kunden besprochen?

Welche Umsätze mit welchen Produkten hat der Kunde in der vergangenen Zeit gemacht?

3. Was ist zu dem Kunden zu folgenden Fragen bekannt?

- Welche Wünsche, Vorstellungen hat in etwa der Kunde? Was ist bekannt?
- Was möchte der Kunde nicht/auf keinen Fall?
- Wie denkt der Kunde in etwa? Was sind seine Befürchtungen?
- Welche Ziele verfolgt der Kunde in Verbindung mit dem Gespräch?
- Sind Erfahrungen des Kunden auch mit Wettbewerbern bekannt?
- Welche Fragen sind zu klären?

4. Was sind die Problemzonen dieses Kunden?

- Vom Typ? (z.B. denkt und handelt übergenau usw.)
- Arbeitete bisher bei und mit wem zusammen?
- Ist mehr realem aufgeschlossen? Vorführung oder Einladung ins Werk?

5. Gibt es Verpflichtungen, die der Kunde Ihnen gegenüber bereits eingegangen ist?

Gibt es etwas, was Sie im Vorfeld schon versprochen hatten?

6. Wer wird/könnte beim Gespräch noch mit anwesend sein?

Wer von den Anwesenden ist der Entscheidungsträger?

7. Haben Sie alle Unterlagen und sonstige Hilfsmittel vorbereitet?

- Verkaufsmappe
- Auftragsformular
- Proben, Muster
- Referenzliste
- Bilder und Darstellungen Ihres Produktes und des Prozesses

8. Was ist Ihr Ziel des Verkaufs-Gespräches?

- Was ist Ihr minimales Ziel?
- Was ist ihr Plan B?
- Was ist das Optimum?
- Welche Kompromisse sind möglich?

9. Was überreichen Sie dem Kunden am Ende des Gespräches?

- Prospekte
- Listen
- Wie geht es weiter?
- Ansprechpartner im Unternehmen benennen?.

10. Wie steigen Sie in das Kundengespräch ein?

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. Wenn man bei einen Anzug mit dem ersten Knopf falsch anfängt, kann es nichts mehr werden (bitte immer daran denken). Der Einstieg entscheidet im hohen Maße, ob Sie es schaffen, Vertrauen und Respekt beim Kunden zu schaffen. Die ersten 7 Sekunden sind oftmals schon entscheidend.

Der gute „Vertriebler“ ist ein Beziehungsmanager und Marktstrategie.

Die „5 B´s“ der Kundenorientierung sind: **Bearbeitung / Beratung / Betreuung / Beziehung / Bindung**

Vertrieb ist eine Schlüsselfunktion und für den Erfolg jedes Unternehmens bedeutend. Über Preise oder noch schlimmer Rabatte zu verkaufen ist keine gute Lösung.



1. **Märkte** verändern sich sehr schnell. Neukundenakquise ist 6-8 mal aufwendiger als Kundensicherung.
2. **Wiederholungskäufe** können bis 70 % gesteigert werden.
3. **Sicherung aktiver Kunden** kostet nur 10 - 20 % des Aufwands gegenüber einer Neuakquisition von Kunden.

Anzeichen von Problemen sind: Kundenzufriedenheit schwindet, Kosten laufen weg, Qualität leidet, Umsätze sinken. In Zeiten, in denen alles billiger sein soll, gilt das Augenmerk auch der Preisgestaltung und der Preisdurchsetzung.

Powerselling oder Hardselling nerven und verärgern. Callcenter rufen an, wollen eine Führungskraft von der Arbeit abhalten. Oder?



Die Zeiten in denen Jeder redegewandte auch gut verkaufen konnte sind vorbei.

Die Märkte sind komplexer geworden. Dies erfordert Wissen, Können und Strategie. Zeitverschwendung für Call-Center Anrufer ist unerwünscht.

Ein schönes Beispiel: Autos verkaufen

Ein Autoverkäufer hat ein Gehalt von 100.000 €/Jahr (um einfach zu rechnen). Er verkauft 100 Autos im Jahr, somit $100.000/100 = 1000$ € pro Auto anteilig. Wenn er nun nur noch 50 Autos verkaufen kann, steigt der Aufwand auf 2000 €/Auto.



Konsequenzen:

1. Gehalt wird reduziert?
2. Preise werden angepasst?
3. Image bröckelt, und nun?
4. ????? - also besser zu vermeiden, aber wie?

Jahreszins = $\frac{\text{Skonto \%} \times 360 \text{ Tage}}{\text{Zahlungsziel netto} - \text{Skonto Tage}}$ ist Skonto-Spielraum und wieviel?

1. Beispiel: Kondition 10 Tage mit **2% Skonto** oder 30 Tage netto. Für 20 Tage werden also 2% vergütet.

$$\text{Jahreszins} = \frac{2 \times 360}{30 - 10} = \frac{720}{20} = 36\%$$

2. Beispiel: Kondition 10 Tage mit **3% Skonto** oder 30 Tage netto. Für 20 Tage werden also 3% vergütet.

$$\text{Jahreszins} = \frac{3 \times 360}{30 - 10} = \frac{1080}{20} = 54\%$$

Kurze Zahlungen mit Skonto. Ein Nutzen für beide Seiten.

Wirkungen von Skonto