

# Der Königsweg im Verkauf

*Von der Verkaufsplanung über die Kundenbedarfsanalyse zum Abschluss.*



**Mag. Franz Zuckerstätter**

Die Kunden- und Bedarfsanalyse ist der Königsweg zum Abschluss. Jeder kennt diese goldene Regel, jeder beteuert, wie notwendig ihre kompromisslose Einhaltung ist und welche dramatischen Folgen es für die Kundenbeziehung bedeutet, sie zu verletzen; und dennoch wird sie ständig verletzt.

Der Unternehmensstrategie befindet sich hier in einer schier ausweglosen Situation: Einerseits soll die Pflege der Kundenbeziehung mit zumindest gleich bleibender Qualität und Intensität garantiert werden und andererseits muss gespart werden – koste es, was es wolle! Kosten und Zeitaufwand müssen reduziert werden.

Was Einsparungen wirtschaftlich so attraktiv macht, ist ihre unmittelbare Wirksamkeit.

## Kostenorientierung oder Kundenorientierung?

Kosteneinsparungen entstehen sofort, können einer durchgeführten Maßnahme exakt zugeordnet werden und sind präzise messbar.

Der Preis der Einsparung, nämlich die dafür aufs Spiel gesetzte Kundenzufriedenheit und die in Kauf genommene Verschlechterung der Kundenbeziehungen (bis hin zum Kundenverlust), muss hingegen nicht sofort bezahlt werden, kann keiner bestimmten Maßnahme exakt zugeordnet werden und ist auch nicht präzise messbar.

## Rotstift und Verkaufsdruck?

Unter diesen Umständen ist es nicht verwunderlich, wenn die Geschäftsführung eines Unternehmens mit beiden Füßen auf der Kostenbremse steht. Das ist umso weniger verwunderlich, als sich in diesem Fall auch der üblicherweise „goldene“ Mittelweg, nämlich die Kombination von Rotstift und Verkaufsdruck, als Irrweg erweist: Er verführt den Verkäufer nur zu einer „konjunkturabhängigen“ Betreuungsqualität. In guten Zeiten nimmt die Kundenorientierung zu, in schlechten Zeiten nimmt sie ab. Am Boden des Konjunkturtales angekommen, versucht der Verkäufer letztlich nur mehr, seine Produkte „an den Mann zu bringen“.

Der Verkauf ist die Speerspitze eines jeden Unternehmens. Nur scharf geschliffen führt sie zu nachhaltigem Absatz. Eine erfolgreiche Verkaufsmannschaft besteht aus Meistern ihres Faches, aus Könnern, die es nicht notwendig haben, ihre Kunden mit Verkaufstricks zu überlisten.

**Die Kundenorientierung von heute führt zu steigenden Umsätzen von morgen.**

Profi-Verkäufer planen Art, Zahl und Ergebnis ihrer Kundengespräche und bereiten sich auf jedes einzelne ganz konkret vor:

- Was erwartet sich der jeweilige Kunde von seinem Berater?
- Was ist das Gesprächsziel?
- Wie kann sich der Berater zielorientiert auf dieses Kundengespräch vorbereiten?
- Wo ist die Struktur, wo der rote Gesprächsfaden?
- Wie führt er das Gespräch von der Ansprache bis zum Finale?
- Wie misst er den Gesprächserfolg?

Gute Vorbereitung kostet Zeit – und daher Geld. Durch effizientere Gesprächsführung und bessere Ergebnisse kostet sie aber letztlich deutlich weniger als der Verlust aus entgangenen Kaufabschlüssen.

Wer auf Planung und Vorbereitung verzichtet, spart an der falschen Stelle, denn:

- die Planung ist Voraussetzung für konkrete Zielformulierungen
- konkrete Zielformulierungen sind notwendig für Erfolgsmessungen
- nur mit Erfolgsmessungen können allfällige Abweichungen analysiert werden
- Abweichungsanalysen sind für Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen notwendig
- Verbesserungsmaßnahmen bilden die Grundlage für eine positive Weiterentwicklung der Kundenbeziehungen.

### Kundenorientierte Planung: Schritt für Schritt zu mehr Umsatz und Ertrag

- ✓ Jeder Berater ist für seine Umsatz- und Ertragsplanung, Zielformulierung und Durchführung selbst verantwortlich.
- ✓ Ausgangspunkt der Planung ist die Anzahl jener Kunden, deren Bedarf er innerhalb einer bestimmten Periode einer umfassenden Analyse unterziehen will. Der daraus resultierende zeitliche Aufwand errechnet sich aus Zahl und Dauer der einzelnen Arbeitsschritte (Auswahl der Kunden, Analyse des Status quo, Erkennen und

Quantifizieren der aus Beratersicht vorhandenen Kundenbedürfnisse, Lösungsvorschlag, Kosten-Nutzendarstellung, Terminvereinbarung, Gesprächsdurchführung, Offertberechnung, Zweitgespräch terminieren und durchführen, etc.) multipliziert mit der Anzahl der betroffenen Kunden.



- ✓ Sind die geplanten Kundengespräche zeitlich realisierbar? Wo liegen die Zeiteinsparungspotenziale, wenn der Zeitaufwand zu groß ist? Gibt es Standards für Kundengruppen mit gleichen oder ähnlichen Bedürfnismustern? Muss die Zahl der ausgewählten Kunden reduziert werden?
- ✓ Welche Umsätze, Erträge oder Deckungsbeiträge stehen dem Zeitaufwand gegenüber? (Diese Berechnungen erfolgen auf Basis empirisch ermittelter Durchschnittswerte. Wo diese fehlen, müssen Annahmen getroffen werden).
- ✓ Formulierung messbarer Ziele und Teilziele
- ✓ Monitoring und Controlling: Jeder Mitarbeiter

beobachtet selbst die Einhaltung seiner Planung und ermittelt den jeweiligen (Teil-)Zielerreichungsgrad, analysiert allfällige Abweichungen und trifft notwendige Korrekturmaßnahmen.

- ✓ Der nächste Schritt: Was ist ganz konkret sofort zu tun, um das erste Teilziel sicher zu erreichen?

*„Dort, wo die Meinung vorherrscht, es könne eigentlich kaum mehr etwas verbessert werden, ortet das geschulte Auge im Regelfall den größten Bedarf nach höherer Qualität.“<sup>1</sup>*

Das Wissen um die eigenen Stärken, der richtige Umgang mit den verfügbaren Instrumenten, der Wille, operative Ziele zu erreichen, die Erkenntnis, dass der Gewinn des einen Partners nicht der Verlust des anderen sein darf, das permanente Streben nach höherer Qualität in einer „Kultur der Fehlerfreundlichkeit“ sowie Anerkennung und Wertschätzung für wünschenswertes und positives Verhalten des Mitarbeiters sind die Basis schwarzer Bilanzzahlen. Denn: Hohe Kundenzufriedenheit stärkt die Ertragskraft des Unternehmens auf Dauer.

---

<sup>1</sup> Eicher, Hans: Goldgrube statt Millionengrab, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Frankfurt, 1997

Mag. Franz Zuckerstätter ist Unternehmensberater, Verkaufstrainer und Referent der RAK

A-1120 Wien, Siebertgasse 10/12  
Tel: +42 (1) 812 29 73

[zuckerstaetter@besteffect.at](mailto:zuckerstaetter@besteffect.at)

[www.besteffect.at](http://www.besteffect.at)

  
**best effect**  
TRAINING & CONSULTING