

Wie sieht nun die übergreifende Methode oder auch Strategie aus, die Ihnen die Möglichkeit bietet, den Kunden zielgerichtet zum konkreten Bedarf zu führen?

Der Weg zum konkreten Bedarf besteht aus folgenden Teilschritten:

- Verkäufer deckt vermuteten Bedarf auf.
- Kunde äußert vermuteten Bedarf.
- Verkäufer erweitert vermuteten Bedarf, sodass dieser vom Kunden konkretisiert wird.
- Kunde bringt konkreten Bedarf vor.
- Verkäufer beschreibt Produkt mit – auf den konkreten Bedarf ausgerichteten – Nutzen.

Zur Umsetzung dieser Strategie ist es nötig, bestimmte Arten von Fragen zu kennen und zu wissen, in welcher Reihenfolge diese gestellt werden müssen.

Um den vermuteten Bedarf des Kunden zu ermitteln, werden zunächst zwei Fragearten verwendet:

- Orientierungsfragen und
- Problemfragen.

Phase 1: Orientierungsfragen

Hierbei handelt es sich um Fragen, die dem Verkäufer eine Orientierung im Hinblick auf die momentane Situation des Kunden geben. Diese Fragen können sich auf die persönliche oder die geschäftliche Situation des Kunden beziehen. Bei komplexen Verkaufssituationen, in denen Sie mit verschiedenen Gesprächspartnern

aus unterschiedlichen Hierarchieebenen sprechen, spielt natürlich auch die persönliche Zielsetzung bzw. das Erreichen der Vorgaben eine entscheidende Rolle:

Beispiele

- „Wie viele Dienstwagen haben Sie im Einsatz?“
- „Wo liegen Ihre persönlichen Arbeitsschwerpunkte?“
- „Haben Sie schon einmal einen Unternehmensberater konsultiert?“
- „Leasen oder kaufen Sie Ihre Geräte?“
- „Wie hoch sind die Sollvorgaben für Ihre Abteilung?“
- „Wie hoch ist Ihr Umsatz in diesem Bereich?“
- „Wie viele Mitarbeiter hat Ihre IT-Abteilung?“
- „Seit wann haben Sie eine IT-Abteilung?“
- „Wie machen Sie das ... heute?“

Durch diese Fragen erhalten Sie Informationen über die Ausgangslage. Sie ermöglichen Ihnen festzustellen, wie groß der Bedarf ist, werden könnte oder ob überhaupt Bedarf an einer Lösung durch Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt besteht. Weiterhin erkennen Sie, in welchen Bereichen in der nächsten Frage-Phase nachgehakt werden muss. Im Kapitel „Einwände“ werden Sie später erkennen, dass Sie durch diese Fragen manchen Einwänden des Kunden von Vornherein aus dem Weg gehen können.

Haben Sie genügend Informationen gesammelt, stellen Sie Fragen, die den vermuteten Bedarf betreffen.

Phase 2: Problemfragen

Dies sind Fragen, die auf Probleme, Schwierigkeiten oder Unzufriedenheiten abzielen.

Beispiele

- „Welche Schwierigkeiten sehen Sie beim Einsatz von ...?“
- „Treten diese Störungen denn häufiger auf?“
- „Wie beurteilen Sie den Service Ihres Lieferanten von ...?“

Durch diese Fragen spüren Sie den vermuteten Bedarf zunächst einmal auf.

Da niemand besonders gerne über seine Probleme oder Schwierigkeiten redet, selbst wenn er welche hat, sollten Sie Fragen dieser Art in der Eröffnungsphase vermeiden.

Beispiel

„Guten Tag. Mein Name ist Karl Kleber. Mit Ihren alten Büromaschinen hier haben Sie bestimmt jede Menge Ärger. Na ja, jetzt bin ich ja da.“

Eine Gesprächseröffnung wie im obigen Beispiel ist nicht sonderlich geeignet, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen: Im Gegenteil, der Kunde wird sich verschließen oder gar abweisend reagieren.

Sammeln Sie zunächst genügend Informationen. Erst dann ist es ratsam, das Gespräch auf Bereiche, die dem Kunden Schwierigkeiten bereiten könnten, überzuleiten.

► **Stellen Sie Fragen nach möglichen Problemen, aber unterstellen Sie keine Probleme.**

Um vermuteten Bedarf aufzuspüren, müssen also Orientierungsfragen und Problemfragen gestellt werden. Orientierungsfragen sind außerordentlich wichtig, um

- dem Gespräch eine gelöstere Atmosphäre zu geben,
- Informationen, Daten und Fakten zu erhalten,
- Felder aufzudecken, die durch Problemfragen ausgebaut werden könnten.

Trotzdem besteht die Gefahr, dass während des Gesprächs Langeweile aufkommt oder dass das Gespräch Verhörcharakter bekommt. Gehen Sie deshalb mit Orientierungsfragen sparsam um. Stellen Sie möglichst offene Fragen. So erhalten Sie viele Informationen. Wenn Sie bestimmte Daten oder Fakten benötigen, stellen Sie geschlossene Fragen.

Wenn der Kunde Sie kennen gelernt und Vertrauen zu Ihnen gefasst hat, so wird er sich mit Ihnen auch über seine Probleme und Schwierigkeiten unterhalten wollen. Auch wenn manche Verkäufer zögern, Problemfragen zu stellen, so zeigt die Erfahrung, dass Kunden grundsätzlich daran interessiert sind, über bestehende Probleme zu reden. Deshalb stellen erfolgreiche Verkäufer erwiesenermaßen viele Problemfragen.

Doch Vorsicht! Wenn der Kunde seine Unzufriedenheit schildert, neigen viele Verkäufer dazu, sofort eine Lösung für den vermeintlich konkreten Bedarf anzu-

BITTE ÜBERPRÜFEN SIE ANHAND DER FOLGENDEN BEISPIELE, OB SIE SICHER ZWISCHEN EINER ORIENTIERUNGSFRAGE UND EINER PROBLEMFRAGE UNTERSCHIEDEN KÖNNEN:

		Orien- tierungs- frage	Problem- frage
1.	„Wie viele Geräte haben Sie im Einsatz?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	„Über wie viel Kapazität verfügen Sie im Bereich ...?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	„Sind Sie mit dem jetzigen Pensum zufrieden?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	„Welche Schwierigkeiten ergeben sich beim Einsatz von ...?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	„Wie hoch ist der Verbrauch?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	„Ist es schwierig für Sie, die Anwesenheit der Mitarbeiter zu kontrollieren?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	„Wie lange läuft der Vertrag?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	„Wo sehen Sie die größten Schwachpunkte des Systems?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	„Wo haben Sie die Lieferung bestellt?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 2.1 Checkliste Orientierungs- oder Problemfragen

bieten. *Das ist der häufigste Fehler in allen Verkaufsgesprächen überhaupt.* Die Verhandlung wird im Grunde gar nicht zu Ende geführt. Der Verkäufer bricht ab, indem er das Produkt vorstellt. Er kann keinen Nutzen entwickeln, nichts.

Bei der Unterscheidung zwischen Orientierungs- und Problemfragen können Sie sich an der Checkliste orientieren (Abb. 2.1).

- **Ein Angler wird auch niemals einen großen Fisch fangen, wenn er den Köder aus dem Wasser zieht, bevor der Fisch richtig zugebissen hat.**

Jeder Mensch hat so seine Probleme, mit denen er meist sehr gut leben kann, so lange sie sich nicht ändern beziehungsweise größer werden. Und genau das ist der *entscheidende Punkt* an unserer Methode: *nämlich dem Kunden die Auswirkungen der Schwierigkeiten oder des Problems so zu verdeutlichen, dass er es ernst und wichtig genug nimmt, um eine Änderung vorzunehmen und eine Lösung zu suchen.*

Konkreter Bedarf besteht also zum einen aus der Erkenntnis, dass ein tatsächliches Problem vorhanden ist, zum anderen aus dem Wunsch, dieses zu lösen. Wie dringend dieser Wunsch wird, bestimmen Sie durch Ihre Fragen.

Damit dem Kunden seine „Misere“ vor Augen geführt wird, ist es ratsam, in Phase 3 Auswirkungsfragen zu stellen.

Phase 3: Auswirkungsfragen

Hierbei handelt es sich um Fragen, die sich mit den *positiven und negativen* Auswirkungen des Problems oder der Unzufriedenheit beschäftigen – positive Auswirkungen, wenn das Problem gelöst wird, negative Auswirkungen, wenn es bestehen bleibt.

Beispiele

- „Welche Nachteile haben Ihre Kunden durch diese Lieferengpässe?“
Oder direkter: „Wie wirken sich die Lieferengpässe auf die Kundenzufriedenheit aus?“
- „Welche Mehrkosten entstehen Ihnen durch den hohen Verbrauch der Maschinen?“
- „Gehen Ihnen Informationen verloren, wenn die Software nicht von allen Mitarbeitern benutzt wird?“
- „Sie sagten gerade, Ihre IT stürzt öfter ab. Ich könnte mir vorstellen, dass Sie das eine Menge Geld kostet!“
- „Welche neuen Projekte würden Sie mit dem gesparten Geld angehen?“
- „Was geschieht, wenn Ihre Hausbank den Leasingvertrag ablehnt?“
- „Wie oft passiert das?“
- „Stört Sie das?“
- „Ängstigt Sie das?“
- „Was befürchten Sie, wenn ... größer wird?“
- „Ärgert Sie das?“

Durch Auswirkungsfragen erreichen Sie, dass dem Kunden die negativen Folgen seines Problems (höhere Kosten, mehr Zeitaufwand, weniger Umsatz, Kundenzufriedenheit etc.) verdeutlicht werden. Andererseits können Sie dem Kunden Vorteile in Aussicht stellen, wenn Sie nach positiven Auswirkungen fragen, wenn das Problem einmal gelöst ist. Der Kunde wird mehr und mehr daran interessiert sein, nach einer Lösung zu suchen.

Dieses Interesse bauen Sie zu einem „brennenden Wunsch“ aus, indem Sie fragen, welchen Gewinn oder Nutzen der Kunde durch die Lösung haben könnte.

Bitte betrachten Sie dieses Gesprächsmodell nicht als starres Gebilde, das immer demselben Ablauf folgt. Manchmal genügt allein eine Auswirkungsfrage, um den Bedarf des Kunden zu klären oder dem Gespräch eine Wende zu geben. Besonders wenn der Kunde erzählt, können Sie durch eine Auswirkungsfrage an der passenden Stelle klären, wie wichtig das Thema wirklich ist.

Folgendes **Beispiel** aus dem privaten Bereich macht dies anschaulich:

Beispiel

Neulich waren wir mit ein paar Leuten zu Abend essen. Als es ein wenig ruhiger wurde, sagte ein Mädchen aus der Runde: „Ich bin immer so schüchtern.“ (Problemaussage)

Natürlich gab es von den anderen sofort gute Ratschläge: „Also, wenn du schüchtern bist, ich kenne da einen Veranstalter, der macht Seminare. Dort kannst du lernen, wie du aktiv auf andere Menschen zugehen kannst.“ Eine andere Meinung war: „Nun ja, aber wenn es tiefer sitzt, aus der Erziehung oder so, dann solltest du vielleicht einen Therapeuten aufsuchen.“ Es gab noch zwei bis drei weitere „Fachmeinungen“ zu diesem Thema, die das Mädchen über sich ergehen ließ. Bis ich sie fragte: „Sag mal, Ute, stört dich das denn?“ (Auswirkungsfrage) Mit ihrer Antwort war das Problem augenblicklich aus der Welt geschafft. „Nein, eigentlich nicht. Meine Mutter hat das nur immer zu mir gesagt. Ich wäre so ruhig und zurückhaltend.“

Selbstredend hätte ihre Antwort auch „Ja, da leide ich sehr drunter“ sein können. Wichtig ist nur abzuklären, wie bedeutsam das Problem für den Gesprächspartner wirklich ist.

Eine Aussage des Mädchens hat mir dann aber doch noch zu denken gegeben. Als wir später das Lokal verließen, sagte sie zu mir: „Hör mal. Das sind aber auch alles Schwätzer!“

Diese Reaktion hatte ich so nicht erwartet. Sie zeigte mir aber, was so mancher Kunde von einem Verkäufer denkt, der ihn einmal mehr mit Lösungen zutextet, für die er keine passenden Probleme hat.

Phase 4: Lösungsfragen

Lösungsfragen konzentrieren sich auf den konkreten Bedarf des Kunden. Diese Fragen verdeutlichen ihm den Wert bzw. den Nutzen der Lösung. Auch helfen sie ihm, seinen Nutzen selbst zu formulieren. Die eigene Formulierung des Nutzens hilft ihm, die Lösung zu akzeptieren.

DIE FOLGENDEN BEISPIELE MACHEN DEN UNTERSCHIED ZWISCHEN AUSWIRKUNGS- UND LÖSUNGSFRAGEN DEUTLICH:			
Frage nach		Auswir- kung	Lösung
1.	„Wie hoch ist der monatliche Ausschuss dieses Gerätes?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	„Welche Ersparnis würde Ihnen der Einsatz unseres Gerätes bringen?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	„Welche Geschäftsbereiche sind hiervon betroffen?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	„Wären Sie daran interessiert, durch den Einsatz unserer Anlage Ihre Kostensituation zu verbessern?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	„Wie hoch wäre die Verbesserung der Verfügbarkeit durch unser System?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 2.2 Checkliste Auswirkungs- oder Lösungsfragen

Beispiele

- „Welchen Wert hätte das für Sie und Ihre Mitarbeiter?“
- „Was würde das für Sie bedeuten?“
- „Welche anderen Aspekte sehen Sie, die für eine Lösung sprechen?“

Durch Auswirkungsfragen bauen wir das Problem aus, und durch Lösungsfragen arbeiten wir auf den Wunsch des Kunden nach einer Lösung hin. Jedenfalls wird der Kunde auf eine Frage nach dem Gewinn immer mit einem konkreten Bedarf, also mit seinem Wunsch, Ziel oder einem Vorhaben antworten. Die Checkliste (Abb. 2.2) verdeutlicht den Unterschied zwischen Auswirkungs- und Lösungsfragen.

Die gesamte Anwendung der Methode lässt sich vereinfacht folgendermaßen darstellen (vgl. Abb. 2.3):

Wenn Sie einen vermuteten Bedarf zu einem konkreten ausgebaut haben, gehen Sie zurück in die Phase II und ermitteln ein anderes Problem, das zu einem konkretem Bedarf entwickelt werden kann.

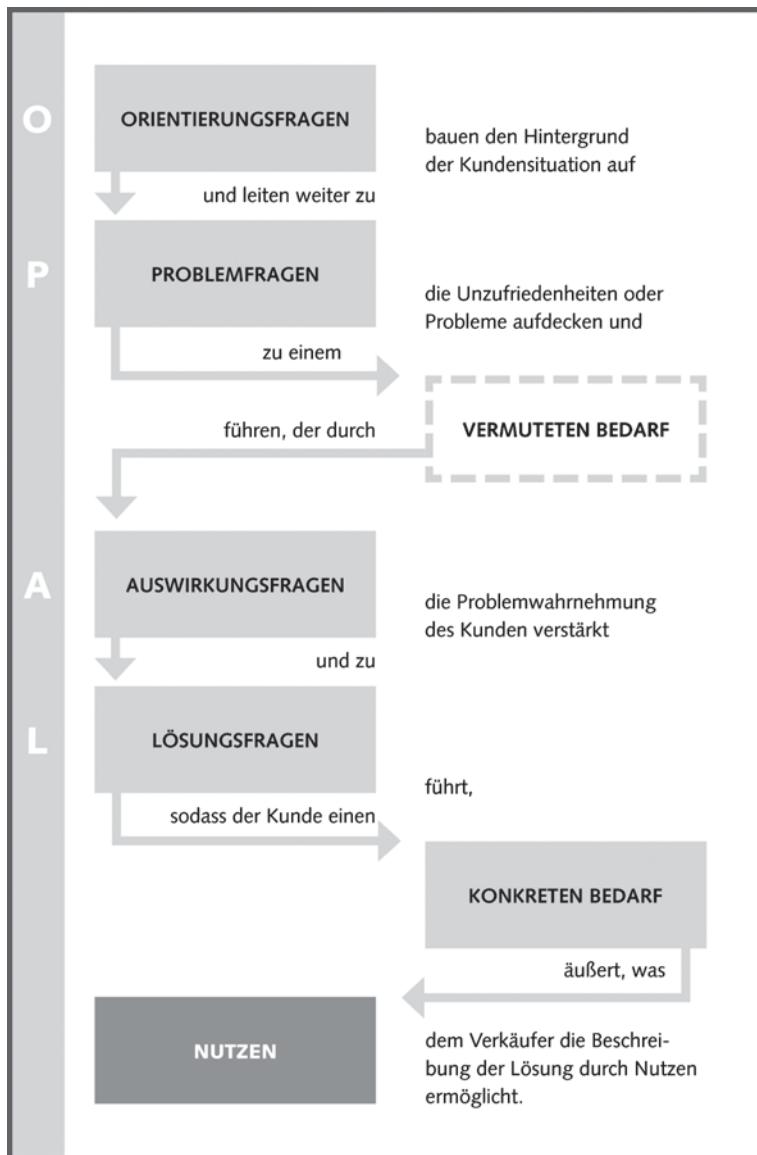


Abb. 2.3 Das OPAL-Modell

Lesen Sie nun folgenden Auszug aus einer Verhandlung, und entscheiden Sie, welche Fragearten der Verkäufer verwendet, um den Kunden seinen Bedarf konkretisieren zu lassen. In diesem **Beispiel** geht es um ein Computerfax:

Beispiel

1. Verkäufer: „Benutzen Sie das zentrale Fax im Büro Ihrer Sekretärin oft?“
Kunde: „Sehr oft. Nicht nur, dass die Post langsam ist, sie ist auch teuer. Vieles geht mit dem Fax schneller und preiswerter.“
Verkäufer: „Bedienen Sie das Gerät selbst, oder macht das Ihre Sekretärin?“
Kunde: „Guter Mann, das Verhältnis von Sekretärinnen zu uns ist 1:15. Sie können sich wohl vorstellen, dass unsere Damen auch noch andere Dinge zu tun haben, als für uns das Fax zu bedienen.“
Verkäufer: „Sie sagen das so bedauernd. Bedeutet das, dass es Probleme gibt, wenn Sie das Fax selbst bedienen müssen?“
Kunde: „Natürlich! Manchmal ist es wirklich nervtötend.“
Verkäufer: „Nervtötend? Inwiefern?“
Kunde: „Sie können sich wohl nicht vorstellen, was hier manchmal so los ist? Sie haben ein eiliges Fax. Da sind dann aber noch drei Kollegen, denen es genauso geht, vor Ihnen. Also müssen Sie warten. Das kann mitunter zehn Minuten dauern. Da müssen dann erst noch Fax-Nummern gesucht werden, dann fehlt die Hälfte, und am Schluss gibt es wieder einmal die übliche Fehlermeldung. Manchmal hat man dann einfach keine Lust mehr zu warten und will es später noch einmal versuchen. Mit dem Ergebnis, dass man es häufig auch vergisst.“
Verkäufer: „Oh! Was bedeutet das für Sie, wenn ein Fax vergessen wird?“
Kunde: „Was das bedeutet? Wenn es beispielsweise bis zum nächsten Tag liegen bleibt, halten uns unsere Kunden für unzuverlässig. Wir können das dann zwar oft wieder hinbiegen, aber der schlechte Eindruck bleibt. Besonders bei neuen Kunden oder Interessenten kann das fatale Folgen haben.“
Verkäufer: „Welche Folgen meinen Sie?“
Kunde: „Sie arbeiten doch auch im Verkauf. Dann werden Sie wohl wissen, dass es Kunden gibt, die aus diesem Grund nicht bestellen.“
Verkäufer: „Wäre es eine Hilfe für Sie, wenn Sie vom Arbeitsplatz aus, beispielsweise über Ihren Computer, Faxe verschicken könnten?“
Kunde: „Eine Hilfe? Guter Mann, das wäre ideal!“
Verkäufer: „Ideal? Was genau würde sich denn verbessern?“
Kunde: „Die Zuverlässigkeit dem Kunden gegenüber. Es wäre fantastisch, wenn wir in dieser Beziehung zuverlässiger werden könnten.“

Wir haben uns in diesem Beispiel konsequent an die vier Stufen gehalten, um den Kunden seinen Bedarf (Zuverlässigkeit seinem Kunden gegenüber) selbst konkretisieren zu lassen. Der Verkäufer kann jetzt sein Produkt, beispielsweise Fax-Software mit Modem oder ISDN-Karte, durch Nutzen beschreiben, der auf dem konkreten Bedarf des Kunden aufgebaut ist. Hätte er die Lösung schon bei Antwort zwei, drei oder vier präsentiert, wäre es viel zu früh gewesen, weil dem Kunden die ganze Tragweite noch nicht bewusst gewesen wäre. Besonders die Antwort vier könnte dazu verleiten, das Produkt mit dem Nutzen Zeitersparnis beschreiben zu wollen und die Lösung anzubieten. Das hätte den wirklichen Kern aber nicht getroffen. Hier muss dann noch einmal zurückgegangen werden, um den Nutzen Zeitersparnis gesondert auszubauen.

Es kann also durchaus vorkommen, dass Sie diese Stufen mehrmals durchlaufen müssen, um eine beziehungsweise mehrere konkrete Bedarfssituationen aufzudecken.

Verwenden Sie das OPAL-Gesprächsmodell, um

- den Kunden auf ein Problem hinzuweisen, das er selbst noch nicht als bedeutsam wahrnimmt und für das Sie eine Lösung haben,
- sich als Lösungsanbieter zu positionieren,
- den Preisdruck zu minimieren,
- Einwände zu reduzieren,
- neue Bedarfsfelder bei bestehenden Kunden zu entwickeln,
- Zutritt zu anderen Kaufbeeinflussern oder Abteilungen zu erhalten,
- Wettbewerbsangebote zu „entlarven“,
- sich vom Mitbewerb zu unterscheiden,
- unvergleichliche Angebote abzugeben,
- mehr Spaß am Verkaufen zu haben.

Verkaufsfaktor Kundennutzen

Konkreten Bedarf ermitteln, aus Kundensicht
argumentieren, maßgeschneiderte Lösungen
präsentieren

Sickel, C.

2013, XI, 156 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00936-6