

6.1 Wie Kunden entscheiden

Das wahrscheinlich wichtigste Talent beim Verkauf professioneller (Dienst-) Leistungen ist die Fähigkeit, den Kaufprozess (nicht den Verkaufsprozess) aus der Perspektive des Kunden verstehen zu können. Je besser ein Vertriebsprofi lernt, wie ein Kunde zu denken, desto leichter wird es ihm fallen, die richtigen Dinge zu tun und zu sagen, um den Auftrag zu bekommen.

Glücklicherweise ist das nicht so schwierig, wie es scheint. Die meisten Profis haben ebenfalls den Prozess mitgemacht, andere Profis zu beauftragen: Rechtsanwälte beauftragen Rechnungsprüfer, Versicherungsdirektoren arbeiten mit Verkaufsberatern und PR-Leute brauchen, wie viele von uns, einen Steuerberater. Alle Profis können ihr Verständnis dessen vergrößern, was in einem Kaufprozess vor sich geht, wenn sie ihr Augenmerk auf ihre eigenen Erfahrungen als Kunde richten.

Traditionell sehen Profis ihre praktische Entwicklungsaufgabe in zwei Stufen: **Marketing** (Generieren von Erst-Kontakten) und **Verkauf** (Wandeln des Erst-Kontaktes in einen Kunden). Aus der Kundenperspektive werden diese zwei Stufen bezeichnet als **Qualifikation** und **Auswahl**.

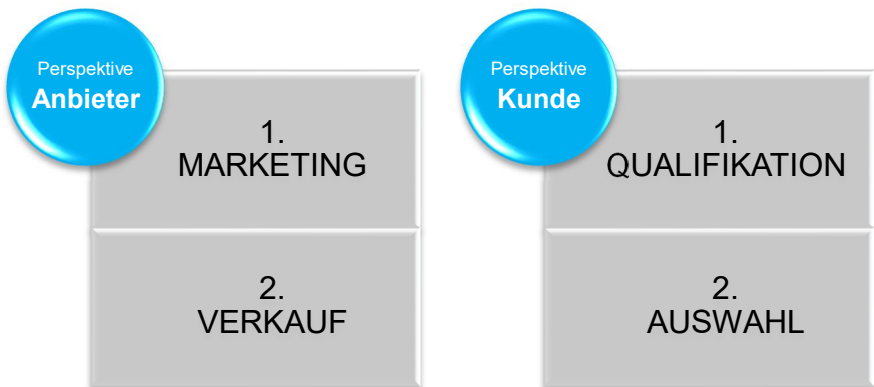


Abb. 24: Verschiedene Perspektiven von Anbieter und Kunde

6.1.1 Ich, der Kunde

Zuerst möchte ich, der Kunde, in der Phase der Qualifikation die große Anzahl in Frage kommender Firmen und Personen reduzieren auf die Anzahl, aus der ich dann die Auswahl vornehmen möchte. In der Auswahlphase berücksichtige ich solche Fakten wie „Für wen haben Sie gearbeitet?“, „Was sind Ihre Fähigkeiten?“, „Welche Leistungstiefe haben Sie?“ und „Wie gut sind Ihre Referenzen?“.

Außer in den ungewöhnlichen Situationen, in denen das Problem so komplex und das Risiko so hoch ist, dass nur ein einziger Kandidat in Frage kommt, wird auch eine Prozedur wie Due Diligence⁹¹ (Untersuchung zur Verfügung stehender Fakten, Referenzen, Interviews mit den Kandidaten) mehr als eine Firma oder ein Individuum ergeben, die in der Lage sind, mein Problem zu lösen. Typischerweise, nachdem ich meine Möglichkeiten zur Erarbeitung von objektiven Unterschieden ausgeschöpft habe, werde ich immer noch die Auswahl zwischen Firmen mit guter Reputation und guten Referenzen haben, die außergewöhnliche Fähigkeiten zur Lösung meines Problems haben.

Das führt zu einer Schlussfolgerung: Solange nicht die Fähigkeiten einzigartig und von keinem anderen Wettbewerber erreicht werden, werden professionelle (Dienstleistungs-) Unternehmen nicht wegen ihrer fachlichen Fähigkeiten beauftragt. Außergewöhnliche Fähigkeiten sind notwendig, um ins Finale der Auftragsvergabe zu kommen, aber andere Dinge sind für die Auftragsvergabe entscheidend.

Wenn ich einmal entschieden habe, wen ich in der Endausscheidung haben will, ändert sich der Fokus meiner Untersuchung signifikant. Ich frage nicht länger „Können Sie das tun?“, sondern vielmehr „Will ich mit Ihnen arbeiten?“ Ich bin nicht mehr interessiert an den institutionellen Charakteristika Ihres Unternehmens. Jetzt will ich mir ein Urteil bilden über Sie und das Team, das mich bedienen soll. Mit der Tatsache, dass Sie hier im Gespräch mit mir sitzen, können Sie annehmen, dass Sie Ihr Unternehmen erfolgreich dargestellt haben: Jetzt kommt die Zeit, in der Sie sich selbst verkaufen müssen.

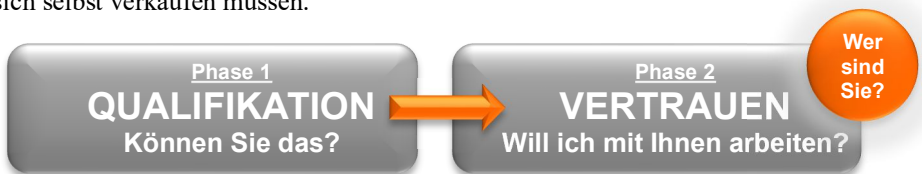


Abb. 25: Zwei Phasen im Entscheidungsprozess

⁹¹ Due Diligence (DD): eine mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung

6.1.2 Wie es ist, ein (Ein-) Käufer zu sein

Der Einkauf professioneller (Dienst-) Leistungen ist selten eine bequeme und komfortable Aufgabe.

Auf jeden Fall habe ich das Gefühl, ein persönliches Risiko auf mich zu nehmen. Wenn ich jemanden beauftrage, gebe ich meine Angelegenheiten oder die meiner Firma in die Hände eines Dritten und verliere damit einen Teil meiner Kontroll- und Steuerungsmöglichkeit. Für dieses Feld bin ich verantwortlich und obwohl ich vom Kopf her weiß, dass ich externe Expertise brauche, fühle ich mich emotional nicht sehr wohl dabei, meine Angelegenheiten einem Fremden anzuvertrauen.

Ich fühle mich unsicher. Ich finde es schwierig herauszufinden, wer von Euch der Genialste und wer nur gut ist, und ich muss mich zu einer Entscheidung zwingen, zu der ich selber nicht mein vollstes Vertrauen habe. Und noch mehr, ich weiß nicht einmal, ob ich ein einfaches oder ein komplexes Problem habe, deswegen brauche ich Sie, den Spezialisten. Aber ich bin nicht sicher, ob ich darauf vertrauen kann, dass Sie ehrenhaft mit dieser Situation umgehen: Es muss doch Ihr Interesse sein, mich davon zu überzeugen, dass mein Problem komplex ist. Ihr Vertriebsprofis macht doch immer aus einer Mücke einen Elefanten. Nichts ist einfach bei Euch.

Ich bin skeptisch. Ich habe mir schon in vorherigen Situationen die Finger verbrannt. Ich bekomme eine Menge Versprechen: Woher soll ich wissen, welches Versprechen ich kaufen soll? Ich glaube, dass Sie sich die Zeit, um das Spezielle an meiner Situation verstehen zu können, entweder nicht nehmen können oder nicht nehmen wollen. Sind Sie einer der typischen Vertriebsprofis, die schwer im Zaum zu halten sind, die herablassend agieren, die mich im Regen stehen lassen, die mich mit Fach-Chinesisch benebeln, die mir nicht erklären, was sie tun oder warum, die ... Kurz gesagt: Werden Sie mich in der Art und Weise behandeln, in der ich behandelt werden möchte?

Bis zu einem gewissen Grad bin ich ungeschützt. Wen auch immer ich beauftrage, ich muss einige uns gehörende Geheimnisse offenlegen, die für mich oder uns nicht alle schmeichelhaft sind.

Ich bin auch etwas bedroht. Sie werden mit Dingen zu tun haben, für die ich die Verantwortung trage (Marketing Berater werden vom Vice President für Marketing engagiert, Rechtsanwälte vom Generalanwalt). Auch mit der Tatsache des Vorschlagens von Verbesserungen oder Veränderungen werden Sie Dinge aufdecken, die ich bis jetzt nicht richtiggemacht habe. Sind Sie mein Verbündeter oder mein Feind?

1. Ich nehme ein **persönliches Risiko** auf mich. Indem ich meine Angelegenheiten in die Hände von jemand anderem lege, riskiere ich, die Kontrolle zu verlieren.
2. Ich fühle mich **unsicher**. Ich bin nicht sicher, ob ich weiß, wer von den Finalisten der Genialste und wer nur gut ist. Ich habe meine Fähigkeit ausgeschöpft, eine technische Unterscheidung zu machen.
3. Ich bin **skeptisch**. Ich habe mir bereits mit diesen Leuten die Finger verbrannt. Ihr macht eine Menge Versprechungen: Woher soll ich wissen, welches Versprechen ich kaufen soll?
4. Bis zu einem gewissen Grad bin ich **ungeschützt**. Wen auch immer ich anheure, ich werde einige ureigenste Geheimnisse aufdecken müssen, die nicht alle sehr schmeichelhaft sind. Ich muss mich quasi ausziehen.
5. Ich fühle mich **bedroht**. Das ist mein Gebiet der Verantwortung und obwohl ich intellektuell weiß, dass ich externen Sachverstand benötige, ist es emotional für mich nicht bequem, meine Angelegenheiten in die Hände anderer zu geben.
6. Ich bin **ungeduldig**. Ich habe nicht sofort jemand beim ersten Anzeichen von Symptomen (oder Chancen) hereingerufen. Ich denke schon eine Weile darüber nach.
7. Ich bin **aufgeregt**. Mit der Tatsache, dass Verbesserungen oder Änderungen vorgeschlagen werden, implizieren diese Leute, dass ich bis jetzt nicht alles richtiggemacht habe. Werden diese Leute auf meiner Seite stehen?
8. Ich fühle mich **unwissend** und ich mag das Gefühl nicht. Ich weiß nicht, ob ich ein einfaches oder ein komplexes Problem habe. Ich bin nicht sicher, ob ich ihnen trauen kann: Es ist doch in ihrem Interesse, mich davon zu überzeugen, dass es komplex ist.
9. Ich bin **besorgt** darüber, dass niemand das verstehen will oder kann, was meine Situation so besonders macht. Sie versuchen mir zu verkaufen, was sie haben, anstatt das, was ich brauche.
10. Ich bin **argwöhnisch**. Werden Sie diese typischen Profis sein, die schwer im Zaum zu halten sind, die herablassend agieren, die mich im Regen stehen lassen, die mich mit Fach-Chinesisch benebeln, die mir nicht erklären, was sie tun oder warum, die ... Kurz gesagt, werden Sie mich so behandeln, wie ich behandelt werden möchte?

Tabelle 4: Wie es ist, ein (Ein-) Käufer zu sein

Was all dieses enthüllt ist, dass ich unter den für die Aufgabe qualifizierten Kandidaten denjenigen suche, dem ich vertrauen kann. Der Akt des Beauftragens eines externen Profis ist per Definition ein Akt des Vertrauens. Ich muss zwangsläufig einem Versprechen glauben. Mit der Auswahl eines Profis, ich kaufe ja nicht nur eine (Dienst-) Leistung, gehe ich eine Beziehung ein. Ihre vertriebliche Aufgabe ist es, meinen Glauben und mein Vertrauen zu verdienen mit besonderer Betonung auf dem Wort „verdienen“.

6.1.3 Was ein (Ein-) Käufer möchte

Wie kann ich herausfinden, mit welchem Kandidaten ich eine Beziehung eingehen möchte? Sicherlich kann ich die Antwort nicht in Ihren Versprechungen finden. Worte sind geduldig. Jemand, der mir sagt „Vertrauen Sie mir, wir interessieren uns speziell für Sie“ wird mit einfach dieser Behauptung wahrscheinlich nicht mein Vertrauen gewinnen.

Auch wenn ich mich selbst als hoch entwickelten Käufer betrachte, bin ich gezwungen, mich auf Ahnungen zu verlassen, die während des Interview-Prozesses auftauchen und mir ein Bild davon verschaffen, wer Geistes Kind Sie sind. Mein Eindruck und meine Wahrnehmung entstehen aus kleinen Handlungen, die bedeutungsvoll sind wegen ihres Symbolcharakters für das, was sie enthüllen. Wie Sie sich während eines Interviews (oder Problemlösungsprozesses) verhalten, nehme ich stellvertretend dafür, wie Sie mich behandeln werden, wenn ich Sie beauftragt habe. Nicht so wie in der Phase der Qualifikation, die hauptsächlich davon dominiert wird, dass sie rational und logisch ist und auf Fakten basiert, ist die Phase der Auswahl meistens intuitiv, persönlich und basiert auf Eindrücken.

Bereiten Sie sich vor auf meine Situation.

Bringen Sie mir für mich interessante Neuigkeiten.

Das Erste, was meine Aufmerksamkeit findet, ist Ihre Vorbereitung. Es ist nichts so abstoßend wie jemand, der ein Meeting damit beginnt, mir Fragen über meine Firma oder die Situation zu stellen, deren Antwort der- oder diejenige im Vorhinein hätte herausfinden können. Das offenbart nicht nur Faulheit, sondern vermittelt mir das Gefühl einer „Kalt-Akquisition“. Sie haben kein spezielles Interesse an mir, Sie sind auf einer Abenteuerjagd und versuchen, einige Aufträge herauszutrommeln. Auf der anderen Seite gewinnt jemand meine Aufmerksamkeit, der sagt „Ich habe aus Ihrem Geschäftsbericht gelesen, dass Sie kürzlich einen neuen Standort eröffnet haben. Was bedeutet das für Sie und Ihre Abteilung?“ Es mag intellektuell nicht

besonders herausfordernd sein, meinen Geschäftsbericht zu lesen, aber es zeigt, dass Sie Ihre Hausaufgaben gemacht haben. Es sagt mir etwas über Sie.

Der Gedanke kann weitergeführt werden. Ihre Vorbereitung besteht auch in der Chance, Initiative zu zeigen. Warum kontaktieren Sie nicht meinen Branchen-Verein und lassen sich einen Vergleich meiner Daten mit denen meines Wettbewerbers geben? Das wird Ihnen helfen, mir mehr substantielle Fragen zu stellen und demonstriert Ihren Willen, sich um mein Business verdient zu machen. Wenn Sie mir einfach nur gedrucktes Material mitbringen, werde ich weit weniger von Ihren Broschüren beeindruckt sein, als wenn Sie etwas speziell für mich zusammengestellt haben. Zumindest zeigt ersteres wenig Überlegung und Rücksichtnahme.

Vertriebsprofis sind übereifrig darin, Eindruck zu schinden, denn sie verbringen das ganze Meeting damit, über ihre Leistung und Angebote zu reden, was ihre Firma alles getan hat, warum sie qualifiziert sind, mir zu helfen, und sind unempfindlich dafür, was mich, meine Situation und meine Firma angeht. Das hört sich an, wie es ist: Eine langatmige Geschichte, die kein spezielles Interesse an mir widerspiegelt. Ich will nichts hören über Sie und Ihr Unternehmen, ich will über mich und meine Situation reden. Ich mag es nicht, kaufen zu müssen, aber ich bin willens zu kaufen, wenn Sie mir zeigen können, dass ich und meine Firma einige Probleme zu lösen oder Chancen zu ergreifen haben.

Mir begreiflich zu machen, dass es eine Chance oder ein Problem gibt, ist nicht notwendigerweise einfach, weil ich argwöhnisch bin bzgl. Ihrer Motive. Zuerst müssen Sie mir ein bequemes und behagliches Gefühl verschaffen. Vielleicht fragen Sie mich, was alles gut geht. Geben Sie mir neue Informationen. Sagen Sie mir, was meine Wettbewerber gerade vorhaben. Sagen Sie mir, was Sie schon für Unternehmen wie meins geleistet haben. Sie müssen etwas geben, um etwas zu bekommen. Es gibt keinen anderen Weg, mein Vertrauen zu gewinnen als von Anfang an gefällig und hilfreich zu sein. Jemand, der mir neue Ideen und Vorschläge bringt, ohne mich unter Druck zu setzen, erweckt den Eindruck jemand zu sein, der wirklich helfen will, und nicht jemand ist, der nur seine Produkte verkaufen oder seine eigenen bezahlbaren Stunden abreißeln will. Wenn ich Ihr potenzieller Kunde bin, dann behandeln Sie mich doch einfach, als wäre ich bereits ein existierender Kunde.

Demonstrieren Sie Ihre Kreativität.

Machen Sie mir Optionen begreiflich.

Bilden Sie mich aus. Sagen Sie mir etwas über alternative Wege, über die für meine Branche gemeinsame Probleme gelöst werden können. Helfen Sie mir, die Vor- und Nachteile einiger Dinge zu verstehen, über die ich bis jetzt nur gelesen

habe. Fragen Sie mich, wie ich die Dinge heute mache, und benutzen Sie das als Chance, mir einige Optionen begreiflich zu machen, um die Dinge anders zu tun. Sagen Sie mir etwas, das ich nicht weiß. Wenn ich aus dem Meeting komme und sage „Das war interessant, daran habe ich nicht gedacht.“, dann haben Sie gewonnen. Haben Sie keine Angst, risikoreiche Ideen frühzeitig aufzuzeigen (ist ja nur eine Idee). Demonstrieren Sie Ihre Kreativität.

Ich vernachlässige all Ihre Behauptungen über Ihre Expertise, bis Sie mir einen Beweis dafür bringen. Erzählen Sie mir z.B. nichts über meine Branche (oder einen speziellen Punkt). Illustrieren Sie Ihre Expertise stattdessen, indem Sie Fragen stellen, die Ihre Kenntnisse offenbaren über die Terminologie, Fakten und Persönlichkeiten oder letzte Vorkommnisse. Daraus ziehe ich meine eigenen Schlüsse (das tue ich sowieso), wie gut Sie mein Business und meine Angelegenheiten verstehen oder - für mich noch interessanter - verstehen wollen.

Obwohl ich möchte, dass Sie mein Business verstehen, behandeln Sie mich nicht herablassend, indem Sie mir erzählen, was in meinem Business vor sich geht. Anstatt zu sagen „Das sind die drei wichtigsten Dinge, die in Ihrem Geschäft passieren.“, sagen Sie doch einfach „Unsere Erfahrung sagt, dass dies die drei wichtigsten Dinge sind. Gehen Sie damit konform?“. Wenn ich einverstanden bin, prima. Wenn nicht, haben wir eine Konversation. Um zu verhindern, dass Sie arrogant, herablassend und aufgeblasen wirken (alltägliche Erfahrung mit Euch Verkäufern), formulieren Sie Ihre Behauptungen in Form von Fragen. Damit verwandeln Sie mögliche Zeichen der Überzeugung in den Beweis, dass Sie meine Meinung respektieren, mich in den gedanklichen Prozess involvieren und sensibel für die Notwendigkeit einer gemeinsamen kongenialen Beziehung sind. Ihre Art zu sprechen, wie Sie Ihre Behauptungen und Sätze wählen, sagt mir etwas darüber, wie Sie mit Kunden umgehen. Machen Sie unser Meeting zu einer Konversation. Sprechen nicht Sie die ganze Zeit und quetschen Sie mich nicht die ganze Zeit aus.

Zeigen Sie ein mitfühlendes Verständnis für meine Rolle in meiner Firma. Verstehen Sie, wem ich berichte, wie ich gemessen werde und was meine Budgets sind. Wenn Sie nach diesen Dingen fragen, glaube ich, dass Sie mich als Mensch behandeln und nicht einfach als Kaufvermittler. Das bedeutet nicht, dass Sie mir Honig ums Maul schmieren sollen und das Geschäft damit machen, dass Sie mein Freund werden. Es bedeutet, dass Sie empfindsam sein sollen für die Tatsache, dass Ihr potenzieller Kunde (nämlich ich) ein Mensch ist und nicht irgendeine Unternehmung.

Sagen Sie mir nicht, wie ich meine Probleme lösen kann, bevor ich nicht bestätigt habe, dass es überhaupt ein Problem gibt. Einfach zu behaupten, dass ich Probleme oder Chancen habe, ist nicht genug. Wenn Sie das sagen, kann und werde ich das

anzweifeln. Wenn ich das sage, dann ist es wahr. Die Schlüsselfähigkeit beim Verkauf ist es, gut darin zu sein, mich, den Kunden, dazu zu bringen, meine Probleme, Notwendigkeiten, Wünsche und Gedanken zu offenbaren. Wenn ich über meine Firma und meine Aufgaben spreche, sind Sie vorne. Wenn Sie sprechen, verlieren Sie. Vertriebsprofis reden zu viel. Stellen Sie gute Fragen und hören Sie zu.

Wenn Sie versuchen, mich zum Reden über meine Probleme zu bringen, seien Sie einfühlsam. Ich reagiere nicht auf jemanden, der mich direkt und frontal fragt „Wo sind Ihre Probleme?“. Das ist zu bestimmend und Sie haben sich noch nicht das Recht auf eine Antwort verdient. Fragen Sie auch nicht „Was geht schief?“, ich werde das nicht beantworten. Aber ich werde Antwort geben auf die Frage „Wofür haben Sie keine Zeit?“. Darauf kann ich antworten, ohne dass es mir unbehaglich ist.

Während ich Ihnen wahrscheinlich nichts über meine wirklichen Probleme veraten werde, könnte ich Probleme bestätigen, die Sie vielleicht schon kennen. Fragen Sie mich z.B., warum wir Dinge genau in dieser Art und Weise tun, warum wir nicht Alternativen ausprobiert haben. Anstatt zu fragen „Welche Probleme haben Sie mit Ihrem Weg, Dinge zu tun?“ sagen Sie „Einige unserer Kunden, die ähnliche Dinge machen wie Sie, haben mit den folgenden Methoden Erfolge erreicht. Wie gehen Sie mit solchen Konsequenzen um?“ Diese Fragen geben Ihnen eine Gelegenheit zu zeigen, dass Sie mit der Materie vertraut sind und sie konfrontieren mich nicht und fordern mich nicht heraus.

Wenn ich beginne, Interesse an einem bestimmten Aspekt zu zeigen, besteht Ihre nächste Aufgabe darin, mich zu überzeugen (oder mich dazu zu bringen, dass ich mich selbst überzeuge), dass dieser Aspekt groß genug ist, um zu einer Störung werden zu können. Erinnern Sie sich daran: Ich mag es nicht, mit Vertriebsprofis zusammenzuarbeiten, und ich mache es nur, wenn ich unbedingt muss. Deshalb werde ich nur weitermachen, wenn ich davon überzeugt bin, dass mein Benefit groß genug und sicher genug ist (zwei Aspekte), um die durch Sie verursachten Kosten, die Unbequemlichkeit und die Unterbrechungen zu rechtfertigen. Bevor ich hören will, wie Sie mein Problem lösen wollen, müssen Sie mich zu dem Einverständnis bringen, dass es überhaupt wert ist, gelöst zu werden.

Ihre beste Taktik ist es hier, mich zu fragen „Wie wertvoll würde es für Sie sein, wenn ...“ und den Satz dann damit zu beenden, indem Sie einige zukünftige Visionen aufzeigen, wohin Sie mich bringen können. Helfen Sie mir, in meinem Gedächtnis Bilder mit Benefits, die ich beim Erreichen der Vision bekomme, zu implementieren. Wenn Sie mich begierig machen auf die möglichen Benefits (nicht, indem Sie sie behaupten, sondern indem Sie mich zu dem Eingeständnis bringen, dass sie über-

haupt erreichbar sind), dann will ich mehr darüber wissen, wie Sie mich dahin bringen können. Wenn ich die Benefits nicht einräume, wird nichts von dem, was Sie sagen, weiterhin für mich von Interesse sein.

Wenn ich im Stillen bei Ihnen bin, (möglicherweise) interessiert am Weitermachen, werde ich Ihnen Fragen darüber stellen, wie Sie mit meinen Angelegenheiten umgehen werden. Übereilen Sie sich nicht damit, mir eine einfache, konkrete Antwort zu geben wie „Das machen wir immer so.“ Es mag sein, dass ich daran nicht interessiert bin. Möglicherweise möchte ich die „endgültige Lösung“ - die Version der Aufgabe, die das Problem ein für alle Mal löst. Oder ich bin an einer schnellen Lösung interessiert - die Version, die so bald als möglich erste Ergebnisse zeigt. Vielleicht bin ich aber auch mehr interessiert an einer Vorgehensweise, die minimale Störungen in meinen Geschäftsprozessen mit sich bringt, oder an einer, die das Ausmaß und den Aufwand des Engagements von mir und meinen Leuten berücksichtigt.

6.1.4 Ich, der Kunde, habe einen Schlüssel für Sie

Der Schlüssel liegt darin, mir Optionen zu verschaffen, mir zu helfen, ihre Vor- und Nachteile zu verstehen und mich auswählen zu lassen. Wenn Sie mir sagen „Das machen wir immer so.“ fühle ich mich standardisiert. Wenn Sie mir beibringen, welche Auswirkungen verschiedene Wege auf mein Business haben, habe ich einen Wert von dieser Information. Wenn Sie mich wählen lassen, habe ich das Gefühl, dass Sie der Typ eines Profis sind, der mein Urteil respektiert und mich mit einbezieht.

Erkennen Sie, dass es unmöglich ist, vor Ihren Augen „ja“ oder „nein“ zu sagen. Ich muss mich beraten, bevor ich Entscheidungen treffe, setzen Sie mich also nicht unter Druck. Versuchen Sie keine „Abschlusstechniken“. Geben Sie mir Begründungen und logische Argumentationen, die ich benutzen kann, wenn ich mich mit meinen Vorgesetzten und meinen Kollegen berate. Anstatt bei jedem Treffen auf einen Abschluss aus zu sein, zielen Sie darauf ab, einen Fortschritt in unserer Beziehung zu erreichen. Möglicherweise möchte ich einen Ihrer Spezialisten treffen oder ich stimme zu, dass Sie mir weitere Informationen verschaffen, oder ich verschaffe Ihnen Zugang zu meinem Management. Vielleicht werde ich an einem Ihrer Seminare teilnehmen oder ich stimme einem zusätzlichen, mehr in die Tiefe gehenden Treffen zu. Jeden dieser Schritte sollten Sie als Erfolg werten. Wenn Sie mich zu überfallen versuchen, nehme ich das als Zeichen, dass Sie mehr an einem Abschluss interessiert sind als daran, mir zu helfen.

Ich mag Sie um ein Angebot bitten, aber vergessen Sie nicht, dass meine ultimative Entscheidung darauf basiert, wem ich traue. Der Auftrag wird gemacht während

der Zeit, die wir Auge in Auge gemeinsam verbringen. Die überwältigende Mehrheit professioneller Projekte wird in der Phase vor dem Angebot entschieden. Das formale Angebot und/oder die Präsentation unterstützt (oder zerstört) lediglich eine bereits getroffene Entscheidung. Wenn Sie sich in der Vorphase keine Zeit leisten können, um mit mir vor Ort im direkten Kontakt die Dinge zu besprechen, verschwenden Sie Ihre Zeit nicht damit, Angebote zu schreiben.

6.1.5 Was ICH, der Kunde, mir in Präsentationen wünsche

Jetzt kommt, was ich mir von Ihnen in einer Präsentation wünsche. Setzen Sie sich, verteilen Sie Ihre Materialien im Voraus und lassen Sie uns diese gemeinsam durchgehen. Verdunkeln Sie nicht das Licht und zeigen mir Ihre perfekt gestylten Folien, laufen Sie nicht herum und führen mich durch Ihre wohl dosierten Inhalte. Das gibt mir das Gefühl, wieder in der Schule zu sitzen. Wenn ich nach etwas frage, sagen Sie nicht „Darauf kommen wir noch zurück.“ Dann habe ich das Gefühl, Sie sind nicht flexibel.

Wenn ich Sie unterbreche, gehen Sie auf meine Frage ein. Ich möchte sehen, wie Sie sich in einer solchen Situation verhalten und möchte nicht darüber urteilen, wie geübt Sie bei Ihren Standard-Geschichten sind. Die meisten von Ihnen proben Ihre Präsentationen, aber sie proben die falschen Dinge. Ich bin nicht darauf aus zu sehen, wie glatt Sie durch Ihre geübten Präsentationen kommen. Stattdessen lege ich großes Augenmerk darauf zu sehen, wie nervös Sie bei meinen Fragen werden. Fallen Sie bei diesem Test durch, dann bin ich nicht sicher, ob Sie derjenige sind, dem ich trauen kann. Was Sie also üben sollten, sind Ihre Antworten auf meine Ihnen noch unbekanntem Fragen.

Ich möchte den Beweis, dass Sie zuhören können, indem Sie meine Kommentare aufnehmen und in „real time“ adaptieren an das, was Sie sagen, und an das, was ich gerade gesagt habe. Beziehen Sie mich mit ein. Fragen Sie, was ich denke. Ich weiß, dass Sie mir zuhören, wenn Sie die Fähigkeit besitzen, von Ihren vorbereiteten Materialien und den dazugehörigen Ausführungen abweichen zu können zu dem, was ich gerade gesagt habe. Wenn Sie nicht die Fähigkeit haben, von Ihrem Skript abzuweichen, wenn ich (und das werde ich) einen gedanklichen Seitensprung mache, warum sollte ich dann in Ihre Fähigkeiten vertrauen?

Wenn ich Sie mit einem Einwand herausfordere, hören Sie ihn sich an und unterbrechen Sie nicht. Sagen Sie mir nicht, dass das keine Rolle spielt: Ich habe Ihnen gerade gesagt, dass es für mich wichtig ist. Bestätigen Sie das, was ich gesagt habe, als ernsthafte Überlegung. Ich überlasse es Ihnen, die richtigen Worte dafür zu fin-

den und die Spitzen zu glätten, aber stellen Sie sicher, dass ich Ihre Wortwahl akzeptiere. Dann geben Sie mir eine Antwort und fragen mich, ob ich die Antwort akzeptiere. Versuchen Sie nicht den Moment „zu überleben“, indem Sie einfach weiter schwafeln und fortfahren. Sie können sich zwar aus einer unbequemen Situation befreien, aber ich behalte das Gefühl, dass Sie meiner Frage nicht geantwortet haben oder nicht antworten wollten - und das bedeutet, ich traue Ihnen nicht.

Ich bin beeindruckt, wenn Sie mich und meine Fragen erwartet haben und sich bereits im Vorhinein eine Antwort oder eine Idee überlegt haben. Das zeigt mir, dass Sie sich die Zeit genommen haben, die Dinge aus meiner Perspektive zu sehen. Sehen Sie also meine Einwände voraus und üben Sie Ihre Antworten als Teil Ihrer Vorbereitung - mit solchen Kleinigkeiten werden Aufträge gewonnen und verloren.

6.1.6 Dann bin ICH, der Kunde, bereit zu bezahlen

Es ist eine alte Weisheit, dass Mediziner „fasziniert von der Krankheit sind, aber nicht interessiert am Patienten“. Unglücklicherweise ist diese Einstellung (und das daraus folgende Verhalten) allzu verbreitet in einem weiten Feld von Berufen. Zu viele Profis sind übermäßig fokussiert auf fachliche Themen und verlieren den Blick für das Essentielle in Beziehungen in professionellen Transaktionen. Das heißt nicht, dass fachliche Themen unwichtig sind - natürlich sind sie kritisch. Aber fachliche Fähigkeiten sind nur eine notwendige Bedingung für den Erfolg, keine ausreichende. Und vor allem, wonach ich, der Kunde, suche, ist der seltene Profi, der beides hat, fachliche Fähigkeiten und den aufrichtigen Wunsch, mir zu helfen und mit mir und meinem Problem zu arbeiten. Der Schlüssel ist Empathie - die Fähigkeit, in meine Welt einzudringen und sie mit meinen Augen zu sehen.

Der Schlüssel ist Empathie.

**Die Fähigkeit,
in meine Welt einzudringen und sie mit meinen Augen zu sehen.**

Bringen Sie sich und am besten gleich das ganze Sales Team in diese Position. Zeigen Sie ihnen, wie sie mein Business begreifen können, indem Sie ihnen Management Kompetenzen vermitteln. Bei der Erstellung ihrer Leistungen sollen sie darauf achten, dass meine Mitarbeiter, die direkt mit dem Ergebnis in Berührung kommen, damit zufrieden sind. Überraschen Sie sowohl meine Mitarbeiter als auch mich mit positiven Meldungen und Ergebnissen. Ich möchte das Gefühl haben, dass Sie mehr an mein Wohl als an Ihren Profit denken. Dann bin ich auch bereit, entsprechend dafür zu bezahlen.