

Bedarfsanalyse in fünf Schritten

Schlüssel zum vertrieblichen Erfolg

Woher soll ein Verkäufer wissen, was sein Kunde braucht, wenn er seine Bedarfe nicht wirklich kennt? Das Kernstück erfolgreicher vertrieblicher Arbeit ist die Bedarfsanalyse. Ohne die Ermittlung konkreter Bedarfe mutiert ein Angebot zum Zufallsprodukt mit ungewissem Ausgang. Wohl dem also, der in der Lage ist, eine fundierte Bedarfsermittlung zu machen, die die Lücken im System des Kunden aufdeckt und seine Schmerzpunkte lokalisiert.

Ein Grundproblem der Bedarfsermittlung besteht in der Abgrenzung zwischen Bedarfsanalyse und Lösungsvorschlag. Folgende Situation soll die Problemstellung verdeutlichen: Ein Reiselustiger hat noch keine rechte Idee, welche Art von Urlaub er in diesem Jahr machen möchte und sucht völlig unvoreingenommen ein Reisebüro auf. Der Mitarbeiter des Reisebüros hingegen hat von seinem Chef »Sonderangebote« mitbekommen, die er nach Möglichkeit zu vermarkten hat. In weit über 90 Prozent der Fälle wird der Reisespezialist zwar zunächst mit einer Bedarfsanalyse starten, aber in dem Moment abbrechen, wenn mindestens ein Kriterium auf die Sonderangebote passt. Er wird den inneren Schalter umlegen, einen vorschnellen Lösungsvorschlag unterbreiten und dem Kunden das Angebot »verkaufen«. Ganz klar – gerade in dieser Phase des Vertriebsprozesses ist die Verlockung sehr groß, die Bedarfsanalyse nicht zu Ende zu führen und, leider viel zu früh, mit dem Verkauf zu starten. In der Regel ist die Bedarfsanalyse zu diesem Zeitpunkt noch nicht zu Ende gebracht worden, ein wirklich passgenaues Angebot noch gar nicht möglich. Ob der Kunde kauft, ist reiner Zufall.

Gegenspieler einer Bedarfsanalyse

Ganz offensichtlich wird der Vertrieb durch seine eigenen Produkte, Leistungen und Lösungen beeinflusst, besonders dann, wenn Sonderangebote oder Aktionen einen zusätzlichen Hebel bieten. Zahlendruck und erfolgsabhängige Bezahlung tun ihr Übriges dazu, dass die Bedarfsanalyse zu kurz kommt und der Verkauf der eigenen Lösung zu früh einsetzt. Zugegeben – es ist leichter gesagt als getan: Jeder Vertriebler täte gut daran, sich in der Phase der Bedarfsermittlung eher als neutraler Berater, statt als Verkäufer zu sehen. Selbst wenn aus der Bedarfsanalyse folgt, dass er keine oder keine passende Lösung anbieten kann, hat er mit einer offenen und ehrlichen Beratung auf jeden Fall eine hohe Einzahlung auf das Beziehungskonto zum (potenziellen) Kunden getätigt.

Vermutete und konkrete Bedarfe

Frei von den Zwängen der eigenen Lösungen und internen Zielvorgaben kann eine Bedarfsanalyse gelingen. Aber auch hier trennt sich schnell die sprichwörtliche Spreu vom Weizen: Besonders bei Vertrieblern vom Fach reicht häufig ein kleiner Hinweis, ein Fachterminus aus dem Mund des Kunden aus, um aus der begonnenen Bedarfsanalyse eine lustige Plauderrunde entstehen zu lassen. Bestenfalls endet das ebenfalls mit einer Einzahlung auf das Beziehungskonto, schlimmstenfalls mit einem vermuteten Bedarf auf Basis der gefallen Informationen. Ein bedarfsgerechtes Angebot und ein erteilter Auftrag sind eher abwegig.

Um aus dem vermuteten Bedarf einen konkreten Bedarf zu machen, braucht es mehr als nur gezielte Hintergrundfragen, die – wie der Name schon sagt – Hintergründe offenlegen. Es braucht viel mehr Fragen nach der Auswirkung: „Was wäre, wenn ...“, um den feinen Unterschied zwischen Vermutung und Wissen auszuloten. Das Abklopfen der Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen Käufer und Verkäufer schließt den Analyseprozess ab. Ein »roter Faden« in Form einer durchdachten Vorgehensweise hilft, Stolperfallen und Ablenkung zu vermeiden und eine zielgerichtete Bedarfsanalyse bis zum Ende durchzuführen.

Lernen von den Kleinsten

Als meine Tochter klein war, hat sie mich mit „Warum ...?“-Fragen gelöchert, bis sie die für sie passende und alles erklärende Antwort bekommen hat. Wenn ich dieses kindliche Prinzip von Informationssammlung und -verarbeitung einem Erwachsenen im Rahmen einer Bedarfsanalyse vorschlage, dann ernte ich nicht gerade Beifall. „Das kann man doch nicht machen“ oder „Mein Gesprächspartner muss mich ja für beschränkt halten“ sind typische Reaktionen, wenn ich vorschlage, so lange Fragen zu stellen, bis alle notwendigen Informationen vorliegen, um den nächsten Schritt einzuleiten. Um den vermeintlichen »Gesichtsverlust« zu vermeiden, neigen viele Verkäufer dazu, die erhaltenen Informationen auf eigene Weise zu interpretieren. Das ist ein fataler Fehler! Schon der Bestsellerautor Stephen Covey (»Die 7 Wege zur Effektivität«) sagte dazu: „Erst verstehen, dann verstanden werden.“ Nur verstehen kann man erst, wenn man so lange hinterfragt, bis das Gesagte des Gesprächspartners wirklich verstanden ist.

Wieso, weshalb, warum ...?

Dass offene Fragen ein wichtiges Mittel in der Bedarfsanalyse sind, ist jedem klar. Und wer nicht fragt, bleibt noch immer dumm. Doch erst die Orchestrierung der Fragen macht aus einer Antwort ein wertvolles Gut. Machen Sie sich also unbedingt Notizen, um die Antworten Ihres Gegenübers später parat zu haben und einordnen zu können.

Nach der Einstimmung, einem typologisch passenden Warm-up und einer Motivationsfrage, starte ich meine Bedarfsermittlung mit einer

Situationsfrage

Eine sehr offene Frage nach der Situation des Kunden lässt ein möglichst breites Spektrum an Antworten zu. Ein Beispiel: „Was hat in den letzten 12 Monaten Ihr Geschäft wesentlich bestimmt?“ Eine entsprechende Priorisierung ist sowohl nach den gegebenen Antworten als auch als Teil der Situationsfrage möglich: „Was sind die 3 wichtigsten Ereignisse, die ihr Geschäft in den letzten 12 Monaten wesentlich bestimmt haben?“ In der Regel wird nur eine Situationsfrage während der Bedarfsanalyse gestellt, die Antworten leiten über in die

Hintergrundfragen

Offen gestellt, liefern diese Fragen mehr Informationen mit dem Ziel, Hintergründe aufzudecken. Hier findet das bereits erwähnte Fragenprinzip meiner Tochter Anwendung. Je tiefer gebohrt wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, auf Öl zu stoßen. Auf jeden Fall werden die Bohrlöcher identifiziert, die nur Wasser oder Sand fördern und für den weiteren Verlauf der Bedarfsanalyse nicht hilfreich sind. Bedanken Sie sich für die Antworten und gehen Sie zum nächsten Punkt auf der Prioritätenliste nach der Situationsfrage. Nach

Abschluss der Hintergrundfragen stehen auf Ihrer Positivliste mögliche Bedarfe des Kunden. Deren Einordnung in konkrete Bedarfe erfolgt mit den nächsten beiden Fragetypen.

Alternativfragen

Dieser Fragetyp fordert den Kunden zum Überdenken des Status Quo auf. Meine Lieblingsfrage in diesem Kontext ist: „Was wäre, wenn Sie nichts an der Situation ändern?“. Die beiden Antwortrichtungen weisen den weiteren Weg. Im Fall einer Antwort mit dem Tenor „Dann ist immer noch alles gut“ geht es zurück zum nächsten Punkt auf der Prioritätenliste und dem Stellen von neuen Hintergrundfragen. Im Fall einer anders lautenden Antwort wird der nächste Schritt auf dem Weg zum konkreten Bedarf eingeläutet. Dann folgen die

Problemlösungsfragen

Im vorletzten Schritt wird abgeklopft, ob der (potenzielle) Kunde den Weg auch mit Ihnen gehen mag. Problemlösungsfragen machen den »Sack zu«: „Wenn wir Ihnen das Lösungselement liefern können, befriedigt das Ihren Bedarf?“ Spätestens jetzt muss es sich um einen konkreten Bedarf handeln, wenn der Kunde die Frage mit »Ja« beantwortet hat. Die Problemlösungsfragen sollten geschlossen gestellt werden, um eine eindeutige Antwort zu erhalten. Offen gestellte Fragen sind in dieser Phase zwar möglich, beziehen sich aber in der Regel schon auf den letzten Schritt der

Entwicklung einer Lösung

Erst nachdem der konkrete Bedarf offen und zweifelsfrei auf dem Tisch liegt, ist ein zielgerichteter Lösungsvorschlag möglich. Je nach Komplexität der Lösung ist es geschickter, die Lösungsentwicklung zeitlich von der Ermittlung des konkreten Bedarfs zu trennen und dafür bei Bedarf sogar einen neuen Termin zu vereinbaren. Häufig braucht es zusätzliche Informationen, Unterlagen oder Anschauungsmaterial, die beschafft werden müssen, um den Lösungsvorschlag sinnhaft zu präsentieren. Das braucht Zeit und signalisiert zudem Wertschätzung gegenüber dem Kunden. Nur in bestimmten, in der Regel einfachen Fällen ist eine unmittelbare Verbindung von Bedarfsanalyse und Entwicklung einer Lösung in einem Gespräch sinnvoll.

Bedarfsanalyse in Form bringen

Der rote Faden besteht also aus einer Situationsfrage, einer Anzahl an Hintergrundfragen, bestenfalls einer Alternativ- und Problemlösungsfrage, bevor die Entwicklung einer Lösung angegangen werden kann. Aneinander gereiht ergibt sich das Merkwort **SHAPE**: Eine Bedarfsanalyse in Form bringen. Auf jeden Fall ist der Output einer Bedarfsanalyse mit diesem roten Faden nach SHAPE ein konkreter Bedarf. Die Hürde in der Anwendung ist ganz klar das Hinterfragen der Antworten aus dem »big picture« der Situationsfrage sowie das Tracking der Antworten, um den roten Faden nicht zu verlieren. Hier muss jeder seine eigene Protokollform finden. Die einen bevorzugen eine Mindmap, die anderen kommen schon mit einer modifizierten Strichaufzählung zurecht. Doch die Erfahrung zeigt: Ohne schriftliche Notizen wird aus der Bedarfsanalyse nichts.

Sie werden sehen, die Mühe zahlt sich aus: Sie befinden sich nun in der Lage, Ihrem Gegenüber eine wirklich zielführende Lösung vorzuschlagen. Wenn dann der (potenzielle) Kunde noch seine Bereitschaft signalisiert, das Problem mit Ihnen aus der Welt zu räumen, sind wir bei einer Kaufabsicht angekommen. Gratulation!

Thorsten Huhn

Seine Profession sind Themen, die den meisten Unternehmern unangenehm sind: Unsicherheit, Kontrollverlust, Handlungsunfähigkeit. Ob Selbstständige, kleine und mittlere Betriebe oder große Konzerne, Thorsten Huhn befähigt als Sparringspartner und Ratgeber seine Kunden, »handlungsschärfer« zu agieren. Bedeutet: Ein Bewusstsein für mögliche Probleme formen, dafür Lösungen und Konzepte entwickeln, den eigenen Markenauftritt optimieren, Mitarbeiterengagement fördern u. v. m. Dabei ist es stets sein Anliegen, Probleme und deren Lösungen für seine Kunden soweit es geht zu simplifizieren und so klar wie möglich zu gestalten, damit die Wirkung so groß wie möglich ist. Handlungsschärfer werden seine Kunden nicht nur durch die Wertschätzung, die Thorsten Huhn ihnen entgegenbringt, sondern auch durch die langjährige Erfahrung und das Know-how in Sachen Führung und Vertrieb, welches er seinen Kunden u. a. im Vor-Ort Coaching vermittelt.