Thorsten Huhn

Bedarfsanalyse in fünf Schritten – der Schlüssel zu vertrieblichem Erfolg

LABORMANAGEMENT Woher soll ein Dentallabor wissen, was ein (potenzieller) Zahnarzt wirklich braucht, wenn sein Bedarf nicht bekannt ist? 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 Zahnarztes aufdeckt und seine Schmerzpunkte lokalisiert.

Ein Grundproblem der Bedarfsermittlung besteht in der Abgrenzung zwischen Bedarfsanalyse und Lösungsvorschlag. Folgende Situation soll die Problemstellung verdeutlichen: Der Inhaber eines Dentallabors hat einen Termin mit einem potenziellen neuen Zahnarzt, der einmal über den Tellerrand schauen und sich beraten lassen möchte. Im Gepäck hat der Laborinhaber seine neueste Zahnersatzlösung, die er „vorsichtshalber" dabei hat, um Gesprächspausen o. ä. zu überbrücken und etwas zeigen zu können. Er wird, wie er es gelernt hat, zunächst mit einer Bedarfsanalyse starten, aber in dem Moment abbrechen, wenn der Zahnarzt ein Stichwort fallen lässt, das auf die Lösung im Gepäck passt. Jetzt wird der Schalter umgelegt und der Laborinhaber wird seine Zahnersatzlösung „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 Zahnarzt kauft, ist reiner Zufall.

Gegenspieler einer Bedarfsanalyse

Ganz offensichtlich wird der Vertrieb durch seine eigenen Produkte, Leistungen und Lösungen beeinflusst, besonders dann, wenn neue Angebote oder Sonderaktionen einen zusätzlichen Hebel bieten. Zahlendruck oder 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, so wie bei unserem Inhaber eines Dentallabors, 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 gefallenen 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

Grafik: © Sashkin/Shutterstock.com

DENTAL
Concept Systems

a company of the bredent group

Für die Verarbeitung von:

- **Metall (CoCr/Titan/EM)**
- **Zirkonoxid**
- **Polymere/Komposite**
- **Keramik**

... und für die Fertigung
von Premills und Abutments

INDUSTRIESTANDARDS

in der Haushaltsumgebung Ihres Labors

- Unabhängigkeit ✓
- Prozess-Sicherheit ✓
- Investitions-Sicherheit ✓

DENTAL INNOVATIONS
SINCE 1974

bredent group

bredent GmbH & Co. KG · Weissenhorner Str. 2 · 89250 Senden · Germany · T: +49 7309 872-22 · F: +49 7309 872-24 · www.bredent.com · @: info@bredent.com

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.

„Gesichtsverlust“ zu vermeiden, neigen viele Verkäufer dazu, die erhaltenen Informationen auf eigene Weise zu interpretieren. Das ist ein fataler Fehler! Schon der Beststellerautor 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.

„Erst verstehen, dann verstanden werden.“ (Stephen R. Covey)

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 nächste Schritt einzuleiten. Um den vermeintlichen

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 Sie in den letzten zwölf Monaten in Sachen Zahnersatz besonders interessiert?“ Eine entsprechende Priorisierung ist sowohl nach den gegebenen Antworten als auch als Teil der Situationsfrage möglich: „Was sind die drei wichtigsten Dinge, die Ihnen in den letzten zwölf Monaten in Sachen Zahnersatz begegnet sind?“ 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.

Grafik: © pathdoc/Shutterstock.com

Meine Lieblingsfrage in diesem Kontext lautet: „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 den Zahnersatz XY liefern können, bringt Ihnen das den gewünschten Mehrwert?“ 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. Eine zeitliche Trennung der Lösungsentwicklung von der Ermittlung eines konkreten Bedarfs ist, abhängig von der Komplexität der Lösung, anzuraten. Häufig braucht es zusätzliche Informationen, Unterlagen oder Anschauungsmaterial, die beschafft werden müssen, um den Lösungsvorschlag sinnhaft zu präsentieren. Das braucht Zeit und signalisiert 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. Aneinandergereiht 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 Hürden in der Anwendung sind 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.

Nach dem Eingangsbeispiel ist der Laborinhaber nun in der Lage, seinem potenziellen Kunden eine wirklich zielführende Lösung vorzuschlagen, statt auf die Lösung im Gepäck zurückzugreifen. Natürlich funktioniert der rote Faden nach SHAPE auch im Gespräch mit dem Bestandszahnarzt, der ebenfalls regelmäßig nach seinem Bedarf und der entsprechenden Bedarfsbefriedigung befragt werden muss. Willkommen in der Welt der strukturierten Fragen, die der permanenten Interpretation des Bedarfs und dem „Bauchladenverkauf“ einen Riegel vorschieben.

INFORMATION

Thorsten Huhn – handlungsschärfer
Liegnitzer Straße 27
57290 Neunkirchen
Tel.: 02735 6198482
mail@thorstenhuhn.de
www.thorstenhuhn.de

Infos zum Autor