

HOPE IS NOT A STRATEGY

In 6 bewährten Schritten zur
erfolgreichen Verkaufsstrategie –
selbst für komplexe und erklärungsbedürftige
Produkte und Dienstleistungen

Übersetzung aus dem Englischen von Jordan Wegberg

Einleitung

Warum dieses Buch anders ist

Als ich noch Vertriebsleiter war, habe ich mal ein Buch über strategisches Verkaufen gelesen. Darin hieß es, man solle eine Strategie haben – aber es wurde keine vorgeschlagen.

Es gab gute Bücher über beratendes Verkaufen – aber sie ignorierten den Wettbewerb. Es gab Kurse über kompetitives und politisches Verkaufen, die Lösungen des geschäftlichen Problems ignorierten – als könnte man die Vorteile außer Acht lassen und nur allein durch Politik gewinnen.

Hope Is Not A Strategy füllt diese Lücken und geht erstmals darüber hinaus. Es führt die besten Methoden erfolgreicher Praktiker in den Bereichen beratendes, kompetitives, politisches und teamorientiertes Verkaufen zu einem einzigen einfachen strategischen Prozess zusammen, um Abschlüsse zu erzielen und Kunden zu steuern.

Obwohl derzeit viel Aufmerksamkeit auf das Client Relationship Management (CRM) gerichtet wird, muss man zu einem Kunden vordringen, ehe man ihn managen kann, und viele bestehende Kunden bleiben trotzdem wettbewerbsorientiert. Dieses Buch beschäftigt sich hauptsächlich mit dem »Gelegenheits«-Managementprozess des direkten B2B-Verkaufs im größeren Umfang. Es konzentriert sich auf die Entwicklung von Verkaufsstrategien für Teams, die Lösungen an mehrere Käufer im Rahmen von Konkurrenzanalysen verkaufen. Im letzten Abschnitt geht es darum, wie man proaktives Kundenmanagement

nutzt, um Evaluationen für sich zu entscheiden, ehe sie begonnen haben, oder sie gänzlich zu vermeiden.

Darüber hinaus befasst sich dieses Buch mit neuen Konzepten wie zeitbasierten Verkaufsstrategien für sich verändernde Problemstellungen, effektive Strukturen von Team-Selling-Talenten und einem dynamischen, vierstufigen Strategieprozess für Markt-, Kunden-, Gelegenheits- und individuelle Verkäufe.

Dieses Buch bringt Ihre Verkaufsabteilung auf die nächsthöhere Ebene.

Über die Storys

Eins der Dinge, die unsere Kunden bei The Complex Sale (TCS) an unseren Materialien am meisten schätzen, ist ihre Fähigkeit, unseren Prozess mit Anekdoten aus unserer eigenen Erfahrung als Verkaufsmitarbeiter und Verkaufsleiter zu illustrieren, ebenso wie mit den Erfahrungen unserer Kunden bei TCS. Diese Storys helfen bei der Übertragung von Konzepten auf reale Erlebnisse und lassen Ideen vor dem inneren Auge lebendig werden.

Aber sie müssen richtig verstanden werden. Achten Sie auf den universellen Lerninhalt und ignorieren Sie zeitliche, branchenspezifische oder geografische Details, die bei Ihnen möglicherweise nicht genau gleich sind. Dieser Prozess wurde erfolgreich eingesetzt in der Informationstechnologie, in der Beratung, der Medizin sowie der Telekommunikations- und Finanzbranche in vielen verschiedenen Ländern. Teile des Prozesses können erfolgreich in anderen Branchen verwendet werden.

Wir haben die Verkaufsstorys grau hinterlegt und die historischen Strategiebeispiele mit militärischen Abbildungen illustriert, damit die Leser sie je nach ihrem Interesse überspringen oder sich näher damit befassen können. Außerdem haben wir eine kurze Zusammenfassung

Einleitung

am Ende jedes der sechs Kapitel eingefügt, die sich insbesondere mit der Vorgehensweise bei komplexen Verkaufsvorgängen beschäftigen; diese Kapitel sind das Kernstück des Prozesses.

Für Berater

Wir wissen, dass für Berater das Verkaufsmodell für Dienstleistungen ein anderes ist als das für Produkte – es ist so verschieden, dass wir Pionierarbeit geleistet und eine eigene Version unseres Prozesses für professionelle Dienstleistungsfirmen entwickelt haben. Wir wissen auch, dass die Bezeichnung für einen Verkaufsmitarbeiter in vielen Branchen Geschäftsentwickler oder Partner lautet, ein Kunde ist ein Klient und ein Verkauf ein Übereinkommen. Aber für die Zwecke dieses Buches und seiner Leserschaft verwenden wir den Begriff Verkäufer.

Ein Buch selbst ist keine Lösung, aber es ist der Keim einer solchen. Ein Buch schafft oder stärkt nur die Wahrnehmung. Ein gemeinsamer Verkaufsprozess und die Terminologie für ein gesamtes Unternehmen müssen eingeführt, angepasst, von der Geschäftsleitung in die Unternehmenskultur integriert und von einer Vertriebsleitung umgesetzt werden, die von ihrer Zielgruppe respektiert wird.

Wettbewerbsvorteile entstehen durch Übung und Ausführung, die diesen Prozess zur Gewohnheit machen.

Über den Titel

Ich glaube, dass Hoffnung ebenso wie Glaube und Liebe etwas Wesentliches im Leben ist. Hoffen ist das, was Sie tun, wenn Sie keine Kontrolle haben. Doch eine Strategie besteht aus Handlungen und Taktiken, die Visionen in Ergebnisse verwandeln für diejenigen, die etwas be-

Hope is not a Strategy

wirken können. Der Titel dieses Buches wurde gewählt, um den Unterschied hervorzuheben zwischen einer positiven Einstellung und positiven Handlungen und dem Irrtum, auf das eine ohne das andere zu zählen.

TEIL 1:

Die Herausforderung – der komplexe Verkauf

Kapitel 1

Außer Kontrolle

Anfangs lief bei dem Verkauf alles prima, aber jetzt gewinnen Sie den Eindruck, dass etwas nicht stimmt. Der Kunde hat drei Tage lang nicht zurückgerufen und kam dann plötzlich mit einer neuen Anforderung – einer, die Sie nicht erfüllen können. Im Evaluationsausschuss sitzt jemand Neues, den Sie nicht kennen. Und gerade haben Sie gemerkt, dass von den beiden Leuten im Ausschuss, die Sie zu mögen schienen, einer die Konkurrenz unterstützt und der andere innerhalb des Unternehmens nicht respektiert wird.

Die Ressourcenpräsentation war unkoordiniert und nicht fokussiert und Sie haben zu viel Zeit auf die falschen Themen verwendet. Unzählige Stunden wurden damit zugebracht, ein Angebot zu erstellen, und die Geschäftsführung ist immer noch nicht erreichbar. Nichts scheint den Kunden zu einer endgültigen Entscheidung zu drängen, doch er fragt nach einem Preisnachlass. Dieses Geschäft ist außer Kontrolle geraten.

Noch mehr solcher Kunden und Sie müssen dem CEO mitteilen, dass ein schlechter Quartalsabschluss bevorsteht. Oder dass Sie Berater auf der Wartebank haben werden, die nichts zu tun haben. Und was noch schlimmer ist, Ihr Account Manager hat dieses Geschäft im aktuellen Quartal eingeplant.

Wieder einmal hat übermäßiger Optimismus das kritische Denken ausgestochen.

Hoffnung ist keine Strategie.

Ein Meteoritenschauer des Wandels prallt auf die Verkaufswelt und viele Verkäufer stellen fest, dass sie und ihre Abschlüsse außer Kontrolle geraten.

In den 90er-Jahren hat die Kunst und Wissenschaft des Verkaufens mehrere Entwicklungsstufen durchlaufen, von der Güterbewegung bis zum Verkauf strategischer Lösungen an Unternehmenspartner. Leider haben sich einige Verkäufer und Manager nicht verändert. Sie sind Verkaufsdinosaurier – eine gefährdete Spezies.

Die Modelle der Käufer-Verkäufer-Beziehungen wandeln sich rapide, wobei die jüngsten Auswirkungen durch fünf große Verkaufstransformationen ausgelöst wurden:

1. **Produktkommodifizierung.** Die sinkende Halbwertszeit von Technologie bedeutet, dass das Fenster eines Wettbewerbsvorteils für Produkte schmaler wird. Die Differenzierung liegt daher oft in der erweiterten Lösung, im Hinzufügen von Dienstleistungen, in Integration, Partnerschaften, Vertriebsketten, Finanzierung – oder Vertrauen.
2. **Disintermediation.** Das Verschwinden des traditionellen Zwischenhändlers resultiert daraus, dass Rohstoffkäufer sich darauf konzentrieren, die Kosten aus der gesamten Vertriebskette herauszuhalten. Doch einige Käufertypen erkennen Wert immer noch an und bezahlen dafür. Welche Strategie wenden wir an? Die Antwort liegt in einem Verkaufsmodell für das Kaufverhalten jedes einzelnen Käufers.
3. **Online-Handel.** Das Internet schaltet einige Verkäufer ganz aus und verändert andere. Bei Wiederholungsbestellungen und Produkten, deren Vorzüge der Kunde versteht und deren Bestellung er selbst konfigurieren kann, wird das Internet den Verkäufer ersetzen. Ob er sich dann den produktiveren Aufgaben zuwendet, die Konkurrenz auszustechen oder den Kunden zu helfen, mit komplexeren Lösungen umzugehen, hängt davon ab, wie gut er lernen kann, neue Formen des Werts hinzuzufügen. *Wachs* oder *stirb* lautet die Devise.

4. **Customer Relationship Management.** Auch ein System ist keine Strategie. Es mag zwar effektiv sein im Bereich des Kundendienstes, doch die Misserfolgsrate von Vertriebsautomatisierungssystemen bei Außendienstmitarbeitern ist hoch. Das fehlende Bindeglied zwischen einer Quelle der Kundeninformation und dem Wettbewerbsvorteil ist ein Verkaufsprozess, der den Verkäufer rechtzeitig zur politischen, wettbewerbsorientierten und beratenden Information veranlasst, um eine Kundenstrategie zu fahren, die Vertrauen in unser Unternehmen, unsere Produkte oder Dienstleistungen und unsere Mitarbeiter weckt.
5. **Geschäftspartnerschaften.** Es gibt zwei Arten von Geschäftspartnerschaften. Die eine ist der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen, um eine integrierte Lösung anbieten zu können. Die andere ist der Zusammenschluss mit Kunden, um Probleme für ihre Auftraggeber zu lösen. Beide erfordern neue Verkaufsmodelle für neue Geschäftsmethoden, bei denen die gemeinsame Grundlage geteilte Gewinne und Vertrauen sind.

Die evolutionären Veränderungen, denen die heutigen Verkäufer gegenüberstehen, bedeuten eine Neugestaltung ihrer persönlichen Berufswege, damit sie ihren Kunden mehr Wert vermitteln können. Für den Einzelnen bedeutet das persönliches Wachstum und Entwicklung von häufig zwingenden Kundenbeziehungen zu kollaborativer Problemlösung, um den Kunden bei der Abwicklung ihrer Geschäfte zu helfen. Für Verkaufsleiter bedeutet es, das Vertriebsteam und die Kundenstrategien zu verändern. Für CEOs bedeutet es eine Veränderung der Verkaufsmodelle und der Botschaften an neue Branchenmärkte, Wettbewerber und Technologien. Für die beratenden Partner bedeutet es mehr proaktiven ethischen Wettbewerb für weniger hochwertige Kunden. Was gerade tatsächlich passiert, ist ein computerisiertes Relationship Management.

Sie müssen Ihre Strategien, Ihre Kundenbeziehungen und sich selbst auf die nächsthöhere Ebene der Verkaufskompetenz bringen.

Der Verkaufsmitarbeiter, der heutzutage noch denkt, er habe aus-
gelernt, ist weg vom Fenster. Sie können nach seinen versteinerten Fuß-
abdrücken suchen.

Die Folgen des Wandels

Der heutige komplexe Verkauf umfasst mehr als nur eine Vielzahl von
Käufern. In den 90er-Jahren hat sich die traditionelle Definition des
komplexen Verkaufs explosionsartig erweitert und schließt jetzt neue
Herausforderungen mit ein, die Verkaufsmitarbeiter und Manager
überfordern – es sei denn, sie haben einen Plan, um den Prozess zu
vereinfachen.

Käufer bevorzugen integrierte Lösungen anstelle von Produkten. Das
erfordert Teams mit mehreren Verkäufern sowohl innerhalb als auch
außerhalb der Verkaufsorganisation, um den Kunden dabei zu helfen, Vor-
züge und Unterschiede komplexer Produkte oder Dienstleistungen aus-
findig zu machen. Abteilungsübergreifende Einkaufskomitees schaffen
sich verändernde Anforderungen und Strategien in ständig wechselnden
Konkurrenzanalysen, dem hauptsächlichen Schwerpunkt dieses Buches.

Wenn die enormen Veränderungen im Kauf- und Verkaufsprozess
nicht erkannt werden und keine Anpassung daran stattfindet, führt dies
zu außer Kontrolle geratenen Verkaufssituationen, die erfahrene
Verkaufsmanager und Beratungspartner im Laufe der Jahre auf
schmerzhaft Weise zu erkennen gelernt haben:

Keine Rückrufe. Früher wurden Sie innerhalb von zwei Stunden
zurückgerufen. Heute sind es zwei Tage. Und wenn sie endlich zurück-
rufen, klingen sie unterkühlt und förmlich. Das Schlimmste ist natür-
lich reines Schweigen: Jemand, der die Absicht hat, bei Ihnen zu kau-
fen, würde mehr Fragen stellen.

Kein Zugang zu höheren Ebenen. »Mein Chef ist nächste Woche in
der Stadt und könnte sich mit Ihrem Chef treffen. Sollen wir so ein

Treffen arrangieren?« – »Nein, ich denke, das wird nicht nötig sein.«, lautet die Antwort Ihrer Kontaktperson. Kunden, die darüber nachdenken, bei Ihnen zu kaufen, würden die Chance eines solchen Treffens auf Vorgesetztenebene sicher ergreifen. Bottom-up-Selling ist der steinige Weg.

Neue Anforderungen bei weit fortgeschrittenem Kaufprozess. Plötzlich taucht ein neues Problem im Evaluationsprozess auf. Eine Anforderung, die Sie nicht erfüllen können. Was glauben Sie, woher sie kommt? Sie kommt von der Konkurrenz. Die haben Sie jetzt auf dem Schirm. Glauben Sie, dass der Kunde Sie um diese Auskunft bittet, weil er Ihnen zu einem *Abschluss* verhelfen will? Der erfahrene Verkäufer weiß es besser. Der Kunde schafft an dieser Stelle lediglich eine logische Rechtfertigung für die emotionale Entscheidung, nicht bei Ihnen zu kaufen.

Ein Verkaufsneuling, der dem Kunden zu Diensten sein will, wird natürlich gleich zurück ins Büro eilen und eine 20-seitige Antwort auf die Kundenanfrage verfassen, wobei er nicht erkennt, dass er dem Kunden lediglich die Munition liefert, mit der er erschossen wird.

Analyse-Paralyse. Der Kunde evaluiert und evaluiert, kommt aber zu keiner Entscheidung. Und Ihnen gehen die Handlungsmöglichkeiten aus. Sie haben ihm Dokumente geschickt und eine Präsentation gehalten, haben eine technische Überprüfung vorgenommen und eine Übersicht für die Führungsebene erstellt. Sie waren auch am Standort des Kunden und bei der Unternehmenszentrale und doch scheint der Kaufabschluss keinen Zentimeter näher gerückt zu sein.

Das irritiert viele Verkäufer und besonders Sales Manager, aber die Antwort liegt eigentlich auf der Hand. Es ist niemand mit ausreichenden Befugnissen da, der die Evaluation zu einer Entscheidung vorantreiben kann, oder es ist kein geschäftliches Problem schmerzlich und dringend genug, um dies geschehen zu lassen. *Wenn geschäftliche Not oder politische Unterstützungsmacht bei der Evaluation fehlen, werden Sie ewig in der Warteschleife hängen bleiben.* Leider wird eher der Sales Manager gehen, als dass ein Abschluss erzielt wird.

Rosige Aussichten. Manche Verkäufer wollen die brutalen Qualifizierungsfragen nicht stellen, weil dies eine perfekte Vorhersage ins Wanken bringen könnte. Der Interessent gilt als aussichtsreich und alles sieht prima aus ... bis die Katastrophe hereinbricht.

Blinde Flecken. Fehlende Informationen oder Annahmen über Probleme, Konkurrenz oder Politik enden für gewöhnlich mit einem verlorenen Abschluss. Die besten Verkäufer sind oft die besten Detektive. Sie stellen früher als ihre Wettbewerber die richtigen Fragen.

Verkauf an unqualifizierte Kunden. Die Wahl der richtigen Art des Kampfes ist der Schlüssel zur Ressourcenverteilung. Die meisten Verkäufer im komplexen Verkauf bearbeiten höchstens 10 bis 20 Interessenten pro Jahr, manchmal sogar nur einen einzigen. Einen unqualifizierten Interessenten zu wählen, kann zu enormen Ressourcenverlusten führen.

Hoffnungsvolle Angebote. Der Kunde bittet um ein Angebot und der Verkäufer denkt: »Super, er wird etwas kaufen.« Also eilt er zurück ins Büro und schreibt ein umfangreiches Dokument.

Der Verkäufer springt auf ein weißes Pferd und galoppiert zum Kunden hinaus. Doch die Zugbrücke der Burg ist hochgezogen, weshalb er die Mauern umkreist, um hineinzugelangen. Keine Chance. Frustriert wuchtet er das Angebot über die Mauer in der Hoffnung, dass es jemand Wichtigen trifft. Dort landet es mit einem dumpfen Aufprall mitten im Hof. Er hofft, dass jemand es aufhebt, und wartet voller Aufregung auf der anderen Seite, dass ihm ein Vertrag zurückgereicht wird.

Das ist kein kontrolliertes Verkaufen. Das sind Verkaufs-SCUDs – ungesteuerte Verkaufsraketen. Was Sie brauchen, ist eine lasergesteuerte Lenkrakete, die sich auf die richtigen Probleme der richtigen Leute fokussiert, statt teure Angebote über die Mauer zu hieven. Angebote machen keine Abschlüsse, die werden von Menschen gemacht. Die Erfolgsquote bei unverlangten Angeboten ist sehr gering. Ein erfahrener Verkäufer weiß: Wenn Sie nicht dabei geholfen haben,

die Anforderungen zu bestimmen, dann hat es wahrscheinlich ein anderer getan.

Ineffektives Team-Selling. In vielen Fällen gehören Kollegen aus dem Bereich technische Produkte oder Dienstleistungen mit zum Verkaufsteam. Ihre häufigste Klage lautet, dass die Verkäufer die Strategie für sich behalten. Der Rest des Teams kennt weder den Plan oder die Strategie noch erfahren sie früh genug, um sich darauf vorbereiten zu können, welche Themen bei welchen wichtigen Käufern Vorrang haben. Das Ergebnis sind häufig fehlgeleitete oder Standard-Präsentationen, die ihren Zweck nicht erfüllen.

Vorschnelle Vorführung. Der Schlüssel zum beratenden Verkauf ist, zunächst die Bedürfnisse des Kunden zu bestimmen. Noch besser ist es sogar, dem Kunden bei der Festlegung dessen zu helfen, was er braucht. Wenn Sie erst von einer Gelegenheit erfahren, wenn die Definition der Erfordernisse auf Ihrem Schreibtisch landet, haben Sie den ersten Schritt des Verkaufszyklus bereits verpasst. In gewisser Hinsicht haben Sie jetzt bereits die Kontrolle verloren, besonders wenn jemand anderes die Anforderungen formuliert hat.

Um Ihre Lösungen mit dem Geschäftsproblem des Kunden zu verknüpfen, müssen Sie sich mit der Branche, der Kultur, den Mitbewerbern, den Kunden und der Politik auskennen. Bei produktorientierten Unternehmen, besonders bei solchen mit Produktüberlegenheit, dient das Produkt manchmal als Krücke und Verkäufer bekommen den Eindruck: »Wenn wir ihnen das einfach zeigen könnten, wären sie überwältigt.«

Diese Vorgehensweise mag eine Zeit lang funktionieren, sofern Sie eine klare Produktüberlegenheit haben. Aber in der heutigen High-techwelt hält eine solche Produktüberlegenheit womöglich nur ein paar Monate lang an und die Konkurrenz erzielt rasch eine »Vorführungsgleichheit«. Bei diesem Ansatz wird die gesamte Verknüpfung der Möglichkeiten mit den Vorteilen dem Kunden oder seinen Beratern überlassen. Es ist beinahe unmöglich, eine maßgeschneiderte,

fokussierte Präsentation zu halten, wenn Sie zuvor keine Zeit in direktem Kontakt mit dem Kunden verbracht haben.

Zudem kann eine Bedarfsanalyse viel mehr sein als nur ein Entdeckungsprozess. Der Konkurrenzkampf wird häufig in dem persönlichen Treffen *vor* der Präsentation gewonnen. Das Ergebnis der meisten Verkäufe wird schon *vor* der Vorführung des Produktnutzens bestimmt.

Kleine Notlügen. Joe Isuzu war eine Figur in einem Autowerbespot in den USA in den 90er-Jahren und erzählte übertriebene, gewaltige Lügen, die unmöglich wahr sein konnten. Dabei kam eine recht witzige Werbung heraus. *In der Realität ist es oft der Verkäufer, der am meisten angelogen wird.* Oder manchmal erweisen sich die Informationen, die man ihm gibt, als unrichtig, was etwas anderes ist, aber genauso katastrophal.

Während meines Verkaufsbesuchs bei einer Destillerie in Kentucky machten sowohl der CFO als auch der CIO im höflichen Gespräch folgende Aussage: »Ich weiß nicht genau, welchen Stand das Projekt zurzeit hat.« Nachdem wir uns von dem Interessenten verabschiedet hatten, sagte ich zu dem Verkäufer: »Das ist mein erster Besuch bei diesem Kunden, aber irgendetwas kommt mir spanisch vor. Wenn die beiden obersten Führungskräfte des Unternehmens nicht wissen, welchen Stand ein Projekt dieser Größenordnung hat, dann gibt es gar kein Projekt. Oder sie wollten der Frage ausweichen.«

Wir schufen einen Vorwand, um nachmittags noch einmal vorbeizuschauen und ein paar zusätzliche Informationen für ein Mitglied des Projektteams abzugeben und wissen Sie, was wir herausfanden? Diese beiden Führungskräfte saßen in einem Meeting mit der Konkurrenz und handelten einen Vertrag aus! Wir waren bloß das Sicherheitsnetz für den Fall, dass sie mit dem Mitbewerber keine Einigung finden konnten.

Unwissentlich tot

Warum ist es für Verkäufer so schwierig, genaue Kenntnis davon zu erlangen, wo sie im komplexen Verkauf stehen? Das liegt daran, dass es für den Kunden von Vorteil ist, Sie im Dunkeln tappen zu lassen. Solange er das tut, hat er die Kontrolle. Und wenn Sie wüssten, wo Sie bei diesem Verkauf tatsächlich stehen, würden Sie vielleicht gehen und das will er nicht – noch nicht.

Nur selten sagt ein Kunde zu einem Anbieter: »Sie haben wirklich keine Chance, diesen Abschluss zu erzielen. Sie müssen es woanders probieren.« Es ist zu seinem Vorteil, mindestens drei Anbieter an der Hand zu haben. Warum?

1. **Due Diligence.** Der Kunde muss nachweisen, dass er die führenden Anbieter auf dem Markt untersucht hat. Falls dieses Projekt scheitert, will er sich nicht nachsagen lassen, keine wohlüberlegte Entscheidung getroffen zu haben.
2. **Preisdeckelung.** Nachdem ein Anbieter ausgewählt wurde, beginnt die Akquisitionsphase und der Kunde braucht nun mehrere Anbieter, um den Preis nach unten zu drücken. Das nennt sich »Kommodifizierung«.
3. **Sicherheitsnetz.** Wenn der Kunde mit seiner ersten Wahl keine vertragliche Übereinkunft finden kann, braucht er eine Backup-Alternative.
4. **Fehlendes Wissen.** Es ist nicht immer eine bewusste Lüge. Vielleicht sagt er Ihnen, was er für wahr hält, und *er* wurde irreführt. Viele der Kunden waren noch nie in Evaluationen, bei denen es zu politischen Ausbrüchen kam.
5. **Mangelnder Mut, Ihnen zu sagen, dass man sich nicht für Sie entscheiden wird.** Vielleicht mag er Sie persönlich, aber Ihr Unternehmen oder Ihre Lösung ist nicht mehr im Rennen und er kann es einfach nicht über sich bringen, Ihnen das mitzuteilen.