

*Die Herausforderungen für den Verkauf ändern sich – in den meisten Fällen wird es schwieriger, Kunden zu gewinnen und vom Wert der eigenen Leistung zu überzeugen. Das erfordert eine entsprechend angepasste Vorgehensweise.*



von Wolfgang Otto

# Verkaufen Sie mit Perspektive

Nicht einmal mehr ein Viertel der Kunden im B-to-B-Geschäft (Business-to-Business) sucht den frühzeitigen Gesprächskontakt mit Verkäufern, um diese bei der Lösung von geschäftlichen Problemen in einer frühen Phase ihrer Überlegungen einzubeziehen. Das ergab eine aktuelle internationale Befragung von Unternehmen (CSO Insight Studie 2018, „Buyer Preference Study“). 70 Prozent der befragten Kauforganisationen nehmen den Kontakt zu Verkäufern erst sehr spät in der Entscheidungsphase auf. Die Chancen für den Verkäufer, sich dann noch von anderen Anbietern unterscheiden zu können, wird dadurch immer geringer: 68 Prozent der Kunden erkennen keine inhaltliche Differenzierung der Anbieter – außer dem Preis.

Wie können wir dieser für den Verkauf gefährlichen Entwicklung entgegenwirken? Wie schaffen wir es, früher im Beschaffungsprozess den Kontakt aufzunehmen und Interesse aufzubauen, um vom Kunden als relevanter Partner bei der Lösung seiner zukünftigen Aufgabenstellungen wahrgenommen zu werden? Die

oben genannte Untersuchung hat auch ergeben, dass Kunden durchaus Interesse an einem frühzeitigen Kontakt mit dem Verkäufer haben. Vor allem in drei Situationen: wenn die Kundensituation herausfordernd und komplex ist, wenn Entscheidungsbeteiligte größere Risiken übernehmen müssen und wenn die Erwartungen an Verkäufer in der Kundenwahrnehmung übertroffen werden. Die Erwartungen an den Verkäufer lauten dabei: „Kennt er sich aus in meinem Geschäftsumfeld und lässt er für mich hilfreiches Geschäftsverständnis erkennen (nicht nur eigene Produktkenntnis)? Erlebe ich die Kommunikation und das Gespräch mit ihm als wertvoll und nutzenbringend?“ Entscheidend aus Kundensicht ist dabei: „Komme ich durch die Zusammenarbeit mit diesem Verkäufer inhaltlich weiter, indem ich durch ihn neue Perspektiven und damit Möglichkeiten für meine geschäftlichen Aufgabenstellungen erkenne, also dazulernen kann?“

Dieser wahrgenommene Qualitätsaspekt in der Zusammenarbeit – der Kunde erkennt und erhält neue Perspektiven für die zukünftige Be-

arbeitung seiner Aufgaben – kann den entscheidenden Unterschied ausmachen und das Interesse an einer Zusammenarbeit wecken. So ergab die Studie, dass rund 45 Prozent der untersuchten Verkaufsorganisationen das „Verkaufen mit Perspektive“ schon aktiv pflegen (etwa durch entsprechende Qualifizierung der Verkäufer) – und damit zu um zwölf Prozent besseren Abschlussquoten kommen. Sie konnten außerdem die Beziehungs- und Kontaktqualität deutlich steigern, was sich letztlich in einer höheren Wertschätzung der Verkäufer ausdrückt. Bei den wirklich professionellen Anwendern des „perspektivischen Verkaufsansatzes“ waren die Abschlussraten im Vergleich zum traditionellen, produkt- und preisorientierten Verkaufsvorgehen sogar um bis zu 23 Prozent höher.

## Veränderungen auf Kundenseite

Wie kann dieses „Verkaufen mit Perspektive“ nun gelingen? Wie können Sie attraktive Perspektiven für den Kunden entwickeln und damit sein Interesse an einer Zusammenarbeit mit Ihnen steigern? Starten Sie mit solider Vorbereitung zu einem zentralen Thema: Was sind die wichtigen Veränderungen auf der Kundenseite? Kunden kaufen Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen, weil sie auf Veränderungen in ihrem Marktumfeld reagieren müssen oder sich darauf vorbereiten wollen. Diese Veränderungen können eine Chance oder eine Bedrohung für den Kunden darstellen, beispielsweise extern ...

- **... im Markt des Kunden:** Wo will dieser Kunde erfolgreich sein? Welche Veränderungen finden dort statt (z.B. politisch, wirtschaftlich, regulatorisch, demografisch)?
- **... bei seinen Kunden:** Welche Anforderungen werden dort aufkommen? Wie verändert sich das Kauf- und Entscheidungsverhalten seiner Kunden? Wo kommen die neuen Kunden her, um als Unternehmen zu wachsen?

- **... sein Wettbewerb:** Was muss er tun beziehungsweise verändern, um gegen neuen oder wachsenden Wettbewerb gewappnet zu sein? Welche neuen zukünftigen Wettbewerber sind zu erwarten? Wie will er damit umgehen?

Veränderungen ergeben sich für den Kunden vielleicht auch aus internen Veränderungen, etwa hinsichtlich ...

- **... seines Angebotes:** Welche Produkte und Dienstleistungen plant er oder sind erforderlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Welche Technologien sind zu integrieren (Stichwort Digitalisierung)? Welche werden keine Bedeutung mehr haben und müssen ersetzt werden?

- **... seiner Strategie und Taktik als Unternehmen:** Welche sind für Sie erkennbar? Was und wie kommuniziert Ihr Kunde am Markt? Wie erfolgt der Verkauf und welche Herausforderungen werden sich dort stellen?

- **... seiner Organisation und der handelnden Personen:** Wie verändert sich sein Unternehmen? Welche wichtigen personellen Veränderungen auf Führungslevel sind zu erwarten?

Auf den wichtigen ersten Kontakt und eine wirkungsvolle individuelle Ansprache Ihrer Kontaktperson(en) sollten Sie sich intensiv vorbereiten. Die Recherche über Internet, Kunden-Website und soziale Netzwerke wie XING oder LinkedIn ist heute Pflicht: Was könnte diese Unternehmen beziehungsweise diesen Ansprechpartner umtreiben? Worauf sollte ich in der Kontaktansprache abheben, um auf Interesse zu stoßen, weil ich eine Perspektive auf sein Geschäftsumfeld und Unternehmen erkennen lasse? Damit kann ich als Verkäufer einen sogenannten triftigen, weil attraktiven Gesprächsgrund formulieren.

Diesen Ansatz – die Veränderungsthemen des Kunden zu erkennen und ihm (aufgrund Ihrer Geschäftskenntnis, Expertise und Erfahrung mit anderen Kunden in der Branche) zusätzliche neue Perspektiven zu vermitteln – gilt es auch im Gespräch konsequent umzusetzen. Im Vordergrund steht zunächst das gemeinsame Ent-

wickeln von Perspektiven und Verständnis zu den Herausforderungen und erforderlichen Veränderungen: „Wo will der Kunde hin? Welche Themen hat er zu bewältigen? Auf welche Ziele kann ich mit meiner Lösung einzahlen und einen Beitrag leisten?“

## „Gemeinsamer Blick nach vorn“

Verwenden Sie im Verkaufsgespräch nicht zu viel wertvolle Zeit darauf, zu verstehen, wie in der Vergangenheit oder aktuell gearbeitet wurde. Diese Themen sind ja bereits gelöst. Wichtiger ist der gemeinsame Blick auf zukünftige Themen, Aufgaben und Herausforderungen, die noch nicht gelöst sind und bei denen Sie einen Beitrag leisten können. Hier liegt Ihr Verkaufspotenzial, hier hat noch niemand verkauft und hier gibt es aktuell auch noch keinen Wettbewerb. Hier können Sie noch attraktive Perspektiven für eine Zusammenarbeit und vor allem für einen Wertbeitrag zur Aufgabenstellung Ihres Kunden aufzeigen.

„Mit Perspektive verkaufen“ kann aber auch bedeuten, dass Sie aufgrund Ihres Wissens und fundierter Kenntnis neue Perspektiven aufzeigen können. Und zwar mit vier verschiedenen Gesprächsstrategien:

- **Unerkanntes Problem:** Helfen Sie dem Kunden, ein Problem zu erkennen, das er bisher noch nicht wahrgenommen hat oder dessen Ausmaß und Konsequenz er nicht einschätzen kann: „Die Erfahrung mit anderen Kunden zeigt, dass folgende Thematik ... ohne entsprechende Vorbereitung dazu führen kann, dass ... Wie schätzen Sie das ein? Sehen Sie hier Handlungsbedarf?“
- **Nicht wahrgenommene Chance:** Sie erkennen für den Kunden Möglichkeiten, Marktchancen wahrzunehmen, und können dabei helfen. Diskutieren und entwickeln Sie seine Einschätzung dazu: „Marktzahlen/Erfahrungen mit anderen Kunden belegen, dass Potenzial besteht im Bereich xy. Wie sehen Sie das? Wenn wir hier eine Möglichkeit ha-

ben, das Potenzial für Sie zu heben, wäre das ein Ansatz für eine Zusammenarbeit?“

- **Unerwartete Lösung:** Eine attraktive Lösung leistet einen wertvollen Beitrag zu Ziel- und Aufgabenstellungen des Kunden. Je besser Sie verstanden haben, was der Kunde aufgrund von notwendigen Anpassungsveränderungen am Ende erreichen will, umso fundierter können Sie eine Perspektive auf Ihren Lösungsvorschlag einbauen. Es gewinnt der Verkäufer, der in der Wahrnehmung des Kunden bei seinen Themen am besten unterstützt. Was machen Sie anders/besser als andere?
- **Vermitteln von Fähigkeiten und Ressourcen:** Wenn Sie solide verstanden haben, was der Kunde bis wann in welcher Form und warum erreichen will und welche Veränderungen er angehen will, können Sie besser eine überzeugende Perspektive auf Ihre Fähigkeiten und Ressourcen zur Lösung dieser Themen aufzeigen.

## Konzentration auf die Perspektive des Kunden

Bei all diesen Ansätzen stehen immer der Kunde und seine Perspektive im Vordergrund des Gesprächs. Diese zu verstehen und gemeinsam weiterzuentwickeln, setzt vor allem einen konsequenten und soliden Frageprozess voraus, bevor Produkte und Leistungen vorgeschlagen und argumentiert werden. Vermitteln Sie zunächst Perspektiven und Anregungen. Das macht den Gesprächskontakt für Ihren Kunden wertvoll und attraktiv – und dann nimmt er sich auch in einer frühen Phase seines Entscheidungsprozesses Zeit für Sie. Diese können Sie dann nutzen, um sich als relevanter Partner bei der Bewältigung seiner geschäftlichen Herausforderungen und Chancen zu positionieren und Ihre Verkaufschancen damit deutlich zu steigern. ■

*Wolfgang Otto ist Spezialist für die Qualifizierung von Verkaufsorganisationen sowie HelfRecht-Trainerpartner ([www.movingsales.de](http://www.movingsales.de)).*