

*Veränderung allerorten. Auch im Verhalten von (potenziellen) Kunden, auch bei Kauf- und Entscheidungsprozessen. Verkauf und Vertrieb sollten sich systematisch darauf einstellen.*

# Auch der Verkauf braucht Strategie

Veränderung braucht Strategie – auch im Verkauf. Was sich auf den ersten Blick wie eine Selbstverständlichkeit liest, stellt sich bei der Umsetzung für viele Unternehmen als Herausforderung dar. Denn gerade der Vertrieb und die Arbeit von Verkaufsteams im B-to-B-Geschäftskundenumfeld stellt sich oft als eine „Black-Box“ dar – und der Verkaufserfolg als großes Mysterium. Was passiert da eigentlich im Vertrieb, was macht den Verkauf erfolgreich, worauf kommt es beim erfolgreichen Verkauf zukünftig an? Dabei hat gerade der Verkauf im komplexen Geschäftskundenumfeld sehr viel mit Systematik, methodischem Vorgehen und damit auch mit Strategie zu tun.

Denken Sie doch mal für einen Moment über den folgenden Satz nach: „Was immer Sie dorthin gebracht hat, wo Sie jetzt sind, es reicht nicht aus, um auch dort zu bleiben.“

Verkaufsumfelder verändern sich. Insbesondere auch das Kundenverhalten beziehungsweise die Vorgehensweise in Kauf- und Entscheidungssituationen: nachlassende Loyalität und Kontinuität bei den Ansprechpartnern, verbunden mit schlechter Erreichbarkeit, bei gleichzeitiger Hektik und Zeitdruck, unter dem die Entscheidungen getroffen werden. In Kombination mit zunehmendem Preis- und Wettbewerbsdruck (Stichwort Digitalisierung und Markt-

transparenz) sowie Kostendruck im Vertrieb wächst die Notwendigkeit, die teure und knappe Ressource Vertrieb möglichst effektiv und wirkungsvoll einzusetzen.

Erschwerend kommt ein mangelndes Kontakt- und Gesprächsinteresse auf der Kunden- seite hinzu. So zeigt eine internationale Befragung der Miller Heiman Group („CSO Insights Studie“, 2018), dass nur (noch) knapp ein Viertel der Unternehmen den persönlichen Kontakt zum Verkäufer als Informationsquelle nutzen, um geschäftliche Probleme zu lösen beziehungsweise zu bearbeiten. Außerdem werden Verkäufer immer später in den Entscheidungsprozess des Kunden einbezogen, wenn am Ende schon viele Weichen gestellt sind und verkäuferisch kaum noch Einfluss genommen werden kann. Zusätzlich wächst seit Jahren die Zahl der Entscheidungsbeteiligten auf der Kunden- seite bei gleichzeitig immer stärker formalisier- ten Prozessen, was die Notwendigkeit des persönlichen Kontakts erhöht – bei gleichzeitig nachlassendem Interesse an und Bereitschaft zu Verkaufskontakten.

Je später Sie aber in den Entscheidungsprozess des Kunden involviert werden, umso weniger Kundenkenntnis können Sie aufbauen, umso dünner wird das Eis, auf dem Sie sich argumentativ mit speziellen Kundenlösungen bewe-



von Wolfgang Otto

gen können. Und umso geringer wiederum wird das Interesse beim Kunden, weil keine wertvollen oder interessanten Beiträge von Ihnen als Verkäufer mehr erkennbar sind oder erwartet werden. Eine tückische Abwärtsspirale hinsichtlich der Attraktivität und Relevanz von Verkäufern aus Kundensicht.

Die CSO Insights Studie zeigt aber auch, dass Kunden durchaus Interesse an einem Kontakt zum Verkäufer haben, wenn zwei Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Die Entscheidungen werden als schwierig und komplex beziehungsweise risikobehaftet wahrgenommen.
2. Der Verkäufer kann erkennbar wertvolle Erfahrungen und zusätzliche Perspektiven zur Lösung der Aufgabenstellung liefern.

## Kontaktaufnahme gut vorbereiten

Um dieses komplexe Dilemma zu lösen, sollten Sie vom ersten Kontakt an darauf achten, systematisch und strukturiert vorzugehen. Erfolg ist das Erreichen von selbst definierten Zielen – auch im Verkauf. Somit sollten Sie zunächst über Effektivität im Sinne von zielführenden Schritten nachdenken, also über die Entscheidung, das Richtige zu tun. Und das beginnt im Verkaufsprozess damit, die Kontaktaufnahme gut vorzubereiten:

- Was sind die Veränderungsthemen (Chancen und Herausforderungen) im Umfeld Ihrer Kunden? Womit wollen beziehungsweise müssen sich Ihre Kunden auseinandersetzen, um erfolgreich zu sein? Was sind die Veränderungstreiber in der Branche des Kunden?
- Wer muss diese Veränderungsthemen auf der Kundenseite bewältigen, sucht möglicherweise nach Lösungen und wäre für Sie deswegen der richtige Ansprechpartner?
- Wie können Sie mit Ihrem Know-how, Ihrer Erfahrung (auch aus der Arbeit mit anderen Kunden), Ihren Produkten und Services Lö-

sungen entwickeln, die bei den wichtigen Themen der richtigen Ansprechpartner (s.o.) wertvolle Beiträge liefern könnten?

- Wer wäre auf der Kundenseite der richtige Ansprechpartner, der dafür sorgen kann, dass Themen zukünftig angegangen werden, bei denen Sie mit Ihren Lösungen unterstützen können?
- Warum sollte dieser Kaufbeeinflusser mit Ihnen das Gespräch führen? Was wäre für ihn der wirkliche Mehrwert eines solchen Gesprächs mit Ihnen? Was macht es für ihn interessant?

Versuchen Sie dabei aus Kundensicht beziehungsweise aus Sicht des (potenziellen) Ansprechpartners zu denken, vor dem Hintergrund seiner Verantwortlichkeit und Funktion im Unternehmen: Wozu könnten Sie einen (wertvollen und damit attraktiven) Beitrag leisten? Und sei es zunächst mit neuen Ideen, Erfahrungen aus vergleichbaren Aufgabenstellungen oder Perspektiven, was ein Gespräch mit Ihnen interessant erscheinen lassen könnte.

Mit einem solchen passgenauen Aufhänger für ein Gespräch heben Sie sich eventuell schon ab aus der grauen Menge von Verkäufern, die sich „gern mal vorstellen wollen“. Dafür hat heutzutage wahrscheinlich niemand mehr Zeit. Aber bei erkennbar attraktiven Themen und Inhalten, die einen starken Bezug zu seinen Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben, nimmt Ihr Ansprechpartner sich die Zeit.

## Systematische Verkaufsarbeit

Wenn Sie durch Ihre Kontaktarbeit Veränderungsthemen beim Kunden entdeckt haben, die für Sie eine Verkaufschance darstellen, beginnt die weitere systematische Verkaufsarbeit. Häufig werden Kaufentscheidungen ab einer bestimmten Größe oder Tragweite (Investitionsvolumen, Risikogröße, Korrigierbarkeit, Auswirkung im Unternehmen) von mehreren Personen getroffen. Man spricht auch vom „Buying Center“, bei dem verschiedene Kaufbeeinflusser mit

unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, Erwartungen, Sichtweisen, Einflussmöglichkeiten und vor allem auch persönlichen Interessen zu einer gemeinsamen Entscheidung kommen müssen. Wenn Sie solide Kundenkenntnis haben, können Sie diesen Kaufprozess schlüssig verstehen und entsprechend zielorientiert, also effektiv bearbeiten. Sich nur auf einzelne Kontakte zu konzentrieren, wenn es viele Mitentscheider gibt, wäre gefährlich.

Am Ende treffen die verschiedenen Kaufbeeinflusser ihre Entscheidung oder Empfehlung immer vor dem Hintergrund ihrer individuellen Anforderung und auf Basis der persönlichen Wahrnehmung der angebotenen Leistungen und Unterstützung durch den Verkäufer. Hierauf können Sie letztendlich einwirken: Sorgen Sie dafür, dass Sie von den richtigen Ansprechpartnern zu den richtigen Themen mit attraktiven Wertbeiträgen wahrgenommen werden. Hier sollten Sie Ihr verkäuferisches Engagement effektiv, also gezielt und wirkungsvoll einbringen.

Veränderungen prägen die geschäftlichen und damit vor allem auch vertrieblichen Herausforderungen, gerade bei anspruchsvollen Kunden in diesem Umfeld. Eine Anforderung bleibt aber konstant: Kaufbeeinflusser und Entscheidungsbeteiligte müssen erkennen, welchen Wertbeitrag die verschiedenen Anbieter jeweils zu ihren Aufgaben und Arbeitsthemen erbringen. Der eigentliche Kaufgrund ist nämlich nicht das angebotene Produkt oder die Technik. Wirklich attraktiv macht eine Zusammenarbeit immer nur der damit verbundene Wertbeitrag. Solange ein Kunde denken kann oder gar sagt: „Und was habe ich davon?“, ist dieser Beitrag für ihn noch nicht erkennbar. Um den Nutzen schlüssig darstellen zu können, braucht der Verkäufer fundierte Kenntnisse über den Kunden und einen sicheren Blick auf dessen Aufgabenstellungen – auch bei anhaltend hohem Veränderungstempo auf Kunden-seite. Systematische Verkaufsarbeit auf Basis einer Methodik und Strategie kann dabei den Unterschied machen. ■

*Checkliste Verkaufsprozess: Analysieren Sie mit diesen Fragen Ihre letzte Verkaufssituation. Oder bereiten Sie damit Ihr nächstes Verkaufsgespräch oder auch die Kontaktaufnahme mit einem potenziellen Kunden vor.*

## Checkliste Verkaufsprozess

Check	ja	nein	Was ist zu tun?
1) Wissen wir, warum wir den letzten Auftrag gewonnen / verloren haben? Kennen wir die Gründe aus Kundenperspektive?			
2) Kennen wir die Kaufbeeinflusser und Entscheidungsbeteiligten? Wer bereitet die Entscheidung vor? Wer trifft sie letztendlich?			
3) Kennen wir die (Wert)Erwartung an eine Zusammenarbeit bzw. Lösung? Kennen wir die Kalkulation des Kunden, seinen „Business Case“?			
4) Konzentrieren wir unser Verkaufsengagement auf die wirklich richtigen, weil wichtigen Kaufbeeinflusser?			
5) Kennen wir die Alternativen für den Kunden und können den Unterschied im Wertbeitrag (für jeden Kaufbeeinflusser) darstellen?			
6) Können wir am möglichen Wertbeitrag darstellen, warum unsere Lösung / die Zusammenarbeit mit uns für wichtige Kaufbeeinflusser wertvoll (und damit preiswert) ist?			
7) Agieren wir proaktiv und synchronisieren wir unsere Verkaufsaktivitäten mit dem Entscheidungsprozess?			