

Verkaufen im 3. Jahrtausend

Das Entscheidungsverhalten der Kunden hat sich im Zusammenhang mit der Digitalisierung binnen weniger Jahre dramatisch verändert. Der Vertrieb muss sich mit neuen Vorgehensweisen und Fertigkeiten darauf einstellen und die Möglichkeiten der „Buying Journey“ nutzen.

Marcus Redemann

Lassen Sie uns kurz zurückblicken: Fußball-WM 2006 in Deutschland. Die Sonne scheint vom blauen Himmel herab und Menschen aus aller Herren Länder feiern mit uns auf den Straßen. Welche App wurde dabei wohl am meisten genutzt? Facebook oder Twitter? Die Antwort mag überraschen: keine von beiden! Das Apple iPhone konnte ab dem 29. Juni 2007 in den USA gekauft werden. Erst dann begann der Siegeszug der Smartphones und der damit verbundenen Apps. Im Jahr 2015 wurden 1,47 Milliarden Smartphones weltweit verkauft. In Deutschland nutzen 49 Millionen Menschen ihr „intelligentes Telefon“, um einige der fünf Millionen verfügbaren Apps zu bedienen. Hin und wieder wird auch telefoniert.

Die letzten zehn Jahre hat sich unser Kommunikations- und Informationsverhalten dramatisch verändert. Kaum jemand sagt noch Sätze wie „Ich weiß es nicht“. Heute wird mal eben schnell „gegoogelt“. Man gewinnt den Eindruck, dass Twitter über Wahlkämpfe und somit über Politik entscheidet. Kurznachrichten und E-Mails ersetzen Telefonate und werden quasi „en passant“ gelesen. Kurze Frage zum Innehalten: Sind Sie sich sicher, dass Ihr Angebot und vor allem der Kundennutzen auch deutlich wird, wenn Kunden Ihre Angebote zwischen zwei Besprechungen auf dem Smartphone anschauen?

Relevante Informationen aus dem Internet

Natürlich hat sich vor diesem Hintergrund die Buying Journey der Kunden radikal gewandelt. Das Informations- und Entscheidungsverhalten ist digital geworden, sprich: Kunden holen sich die relevanten Informationen aus dem Internet und nicht mehr aus Gesprächen mit Verkäufern. Die grundsätzlichen Meilensteine innerhalb der Buying Journey (siehe **Abbildung 1**) bleiben aber nach wie vor bestehen:

„Rund 60 Prozent der Buying Journey legen Kunden selbstständig zurück, bevor sie überhaupt mit einem Außendienstmitarbeiter eines möglichen Lieferanten sprechen.“

Etwas löst einen Bedarf aus – sei es zum Beispiel der Wunsch oder der Zwang nach Verbesserungen oder nach Ersatzinvestitionen. Dann wird eine optimale Lösung entwickelt und potenzielle Lieferanten werden zur Angebotsabgabe aufgefordert. Im weiteren Verlauf entscheidet man sich für einen Anbieter. Diese Meilensteine passiert ein Kunde weiterhin, doch die Reise dazwischen sieht dramatisch anders aus. Neun von zehn Einkäufern starten die Suche nach Lieferanten über Google und rund 60 Prozent der Buying Journey legen Kunden selbstständig zurück, bevor sie überhaupt mit einem Außendienstmitarbeiter eines möglichen Lieferanten sprechen. In der Vergangenheit waren es eher zehn bis 20 Prozent.



Marcus Redemann

ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus, und bereitet mit seinen Kollegen Vertriebsmannschaften aller Branchen und Größenklassen auf das Verkaufen im 3. Jahrtausend vor.

Marcus Redemann
Mercuri International, Meerbusch, Deutschland
E-Mail: marcus.redemann@mercuri.de

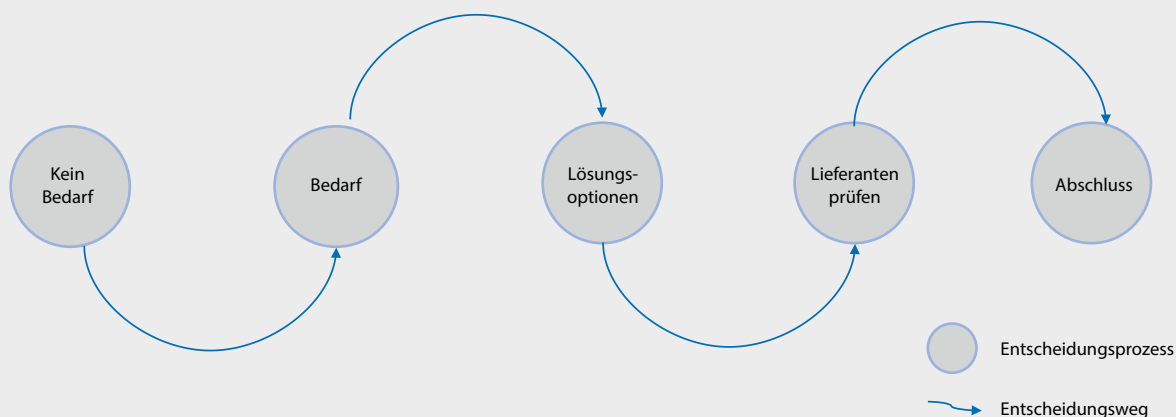
Google nennt diese Phase vor dem ersten Kontakt „Zero Moment of Truth“ (ZMOT). Innerhalb dieser 60 Prozent nutzen Kunden alle Arten von Internetquellen, um sich über mögliche Lösungen und Herangehensweisen für die akuten Problemstellungen zu informieren. Blogs, Diskussionsbeiträgen, Likes, White Paper, Produktbeschreibungen, Erfahrungsberichten etc. wird oftmals mehr Vertrauen geschenkt als einem Vertriebsmitarbeiter. 120 Milliarden Gigabyte Datenvolumen rauschen mittlerweile pro Monat durch das Internet. Auch hier wieder eine Frage zum Innehalten: Sind Sie im ZMOT präsent und werden von Ihrem Kunden beziehungsweise Interessenten innerhalb dessen Buying Journey gefunden, wenn er sie sucht?

Soziale Netzwerke spielen eine entscheidende Rolle

Kunden diskutieren Problemstellungen bevorzugt untereinander statt mit Verkäufern. Diskussionen in den sozialen Netzwerken spielen dabei eine entscheidende Rolle. Rund drei Viertel der Einkäufer suchen sich Informationen in ihren eigenen Newsgroups (beispielsweise bei LinkedIn oder Xing). Halten Sie noch einmal kurz inne und fragen sich: Bin ich in den gleichen Gruppen wie meine Kunden und kann „hören“, welche Themen sie bewegen?

Konnte ein Verkäufer früher oft die ersten Entscheidungsphasen des Kunden durchaus direkt beeinflussen, Bedarf wecken oder als Experte für den Kunden Lösungen darstellen, so scheinen seine Möglichkeiten heute auf den ersten Blick limitiert. Der Kunde kontaktiert ihn erst, wenn er bereits seine Lösung im Kopf, vielleicht sogar schon eine Präferenz für einen Anbieter gebildet hat und jetzt lediglich Preise vergleichen will. Was kann ein Verkäufer dann noch tun? Forrester Research prognostiziert sogar, dass eine Million B2B-Verkäufer bis 2020 überflüssig werden – und das allein in den USA! Wird nun Arthur Millers Drama „Death of a Salesman“ brutale Wirklichkeit für eine ganze Zunft?

Abb. 1 Entscheidungsprozess und Buying Journey



Um im Sport weiterhin Höchstleistungen zu bringen, müssen sich Athleten auf neue Techniken oder Vorgehensweisen einlassen. Im Skispringen ist der V-Stil heute etabliert und sorgt für weite Sprünge, der Klapp-Schlittschuh ermöglicht höhere Kurvengeschwindigkeiten im Eisschnelllauf, der Fosbury-Flop hat den Hochsprung revolutioniert und im Fußball werden die Vorteile der Dreier- oder Viererkette diskutiert, während die „falsche 9“ als Stürmer die Tore schießt. Analog muss der Vertrieb sich neue Vorgehensweisen aneignen und Technologien nutzen, um auf die geänderten Vorgehensweisen in der Buying Journey zu reagieren. In der Vergangenheit benötigte ein Verkäufer 30 Fertigkeiten, die auch heute noch ihre Gültigkeit haben. Allerdings kommen 20 weitere dazu, die es nun zu beherrschen gilt (siehe **Abbildung 2**).

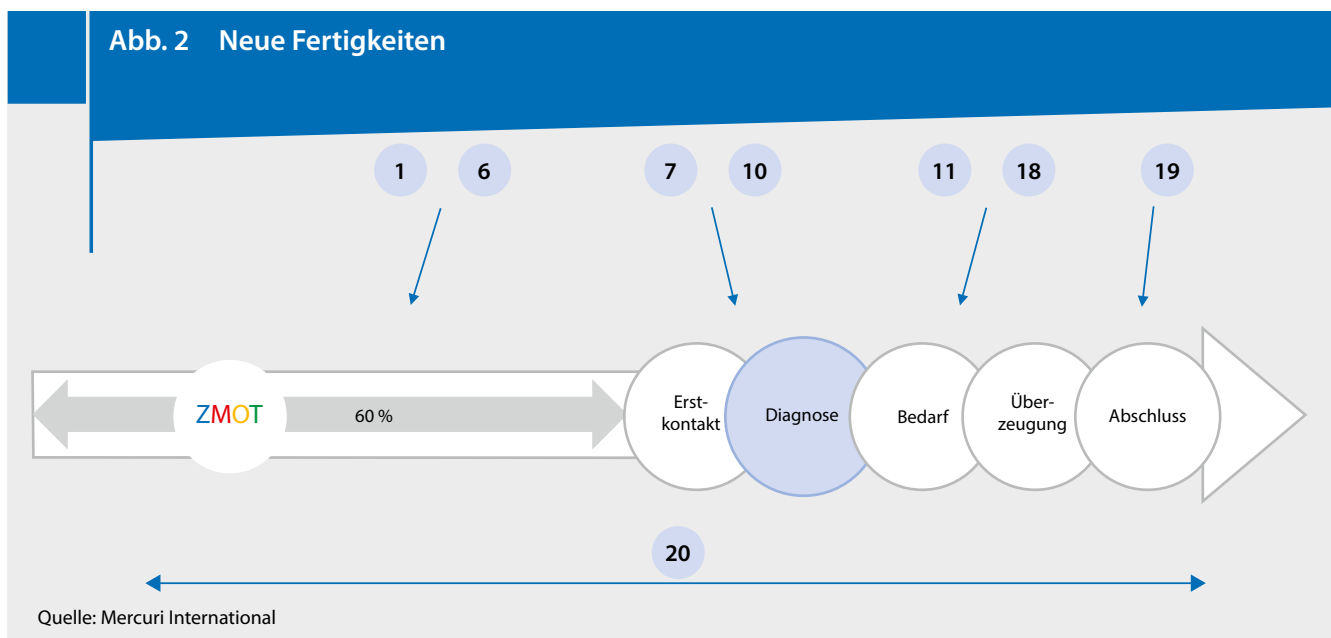
Vor der Bedarfsanalyse steht die Diagnose

Zunächst gilt es, den Verkaufsprozess an die Buying Journey der Kunden anzupassen. Fragt man Verkäufer nach dem richtigen Vorgehen, so sind vier Schritte relevant: Erstkontakt, den Bedarf des Kunden verstehen, daraufhin ein passendes und überzeugendes Angebot präsentieren und schließlich zum Abschluss kommen. Bevor man allerdings heutzutage in die Bedarfsanalyse einsteigt, gilt es eine Diagnose durchzuführen: Wo steht der Kunde in seinem Entscheidungsprozess? Welche Wege (im Internet) auf seiner Buying Journey ist er bereits gegangen? Wie detailliert hat er schon ein Bild von einer Lösung im Kopf und welche Präferenzen für einen Lieferanten gibt es bereits (siehe **Abbildung 3**)?

Diese Informationen bestimmen das weitere Vorgehen des Verkäufers. Ein Beispiel: Ein Kunde hat eine Lösung im Kopf, die sehr gut in das eigene Portfolio passt. Ein anderer Kunde hat noch keine finale Lösung im Kopf, doch das eigene Portfolio bietet diverse Optionen. Er hat allerdings eine

Zusammenfassung

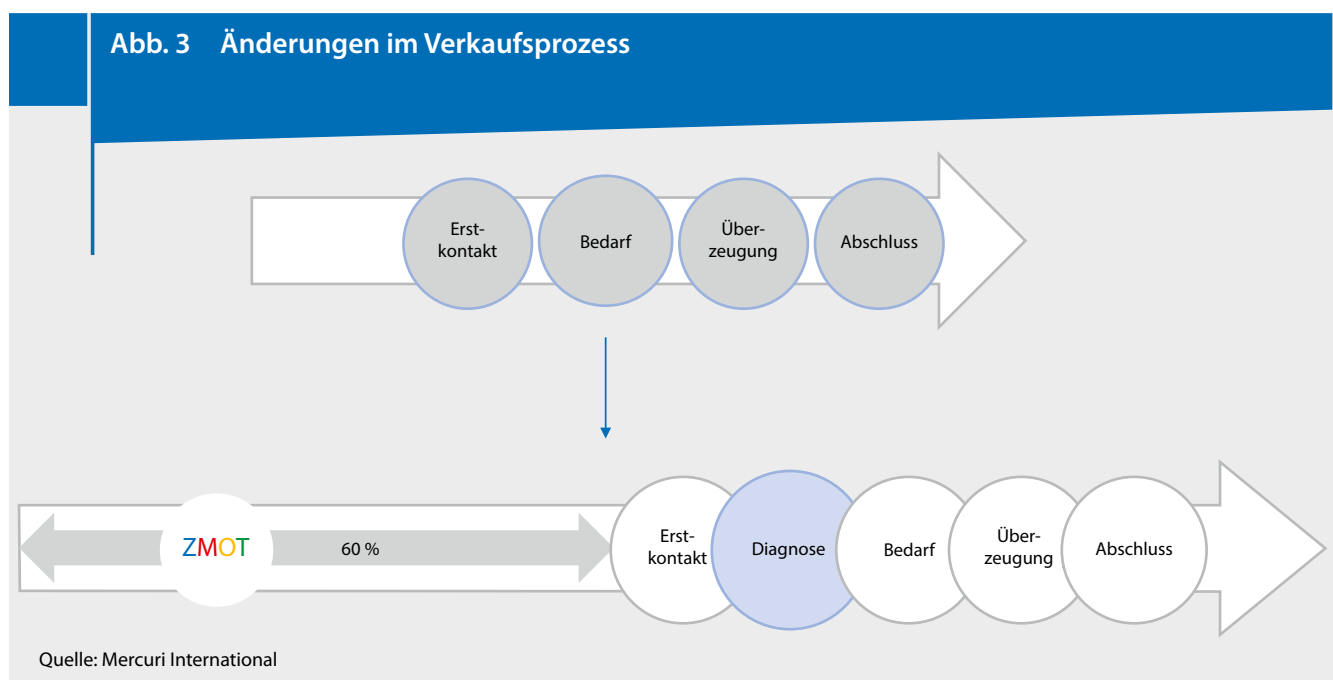
- E-Commerce und Digitalisierung bedrohen die Zunft der Verkäufer.
- Kunden gestalten ihre Buying Journey lieber im Internet statt in der Diskussion mit Lieferanten.
- Durch die stark digitalisierte Buying Journey muss der Verkauf soziale Medien nutzen (Social Selling), um im „Relevant set“ präsent zu sein.
- Neben 30 immer noch gültigen Fertigkeiten kommen 20 neue Fertigkeiten hinzu, um weiterhin den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.
- Die Zeiten für einen Vertriebsansatz neigen sich dem Ende. Differenzierte Verkaufsansätze für die individuellen Buying Journeys der Kunden flexibel zu nutzen wird zur Kernkompetenz des Verkaufs gehören müssen.



Präferenz für einen anderen Anbieter. Würden Sie dem Verkäufer in beiden Fällen das gleiche Vorgehen, die gleiche Verkaufsstrategie empfehlen? Die Zeiten, in denen eine einzige Vorgehensweise die Vertriebsstrategie dominierte, sind vorbei. Eine der neuen Fertigkeiten eines Verkäufers ist es, die Kaufsituation des jeweiligen Kunden individuell zu diagnostizieren und eine entsprechende Verkaufsstrategie zu entwickeln. Es kommt darauf an, ein differenziertes Verkaufen (siehe **Abbildung 4**) an den Tag zu legen und sich flexibel auf die Entscheidungssituation beim Kunden einzustellen (Kompetenz 20).

„Neun von zehn Entscheidern starten ihre Suche nach Lieferanten bei Google.“

Im Rahmen des Akquise-Prozesses haben nun die sozialen Medien an Bedeutung gewonnen (Kompetenzen 1 bis 6), um in der Buying Journey der Kunden präsent zu sein. Allerdings geht es dabei nicht nur darum, Plattformen wie Xing oder LinkedIn lediglich zu nutzen, um potenzielle Kontakte jetzt anzuschreiben statt anzurufen. Dann wird der Applaus des Kunden ausbleiben und die Chance, mit einem Social-Selling-Ansatz Erfolg zu haben, bleibt ungenutzt. Auch hier noch einmal eine Frage zum Innehalten: Kennen Sie Ihren Social-Selling-Index, der Ihnen aufzeigt, wie gut Ihre verkäuferischen Aktivitäten in den sozialen Medien sind? **Abbildung 5** zeigt die relevanten Schritte, um Social Selling professionell in die eigene Verkaufsarbeit zu integrieren.



Ein aussagekräftiges und verkäuferisch wertvolles Profil ist der Einstieg und sollte einen greifbaren Nutzen für potenzielle Kunden ebenso darstellen wie die Positionierung als Experte. Auf Basis der jeweiligen Marktbearbeitungsstrategie müssen die richtigen Kontakte identifiziert und selektiert werden. Dabei wird ein Kontakt pro Unternehmen oftmals nicht ausreichen. Laut Gartner Group sind üblicherweise sieben Personen in Entscheidungsprozesse bei Unternehmen (Größe: 100 bis 500 Mitarbeiter) involviert.

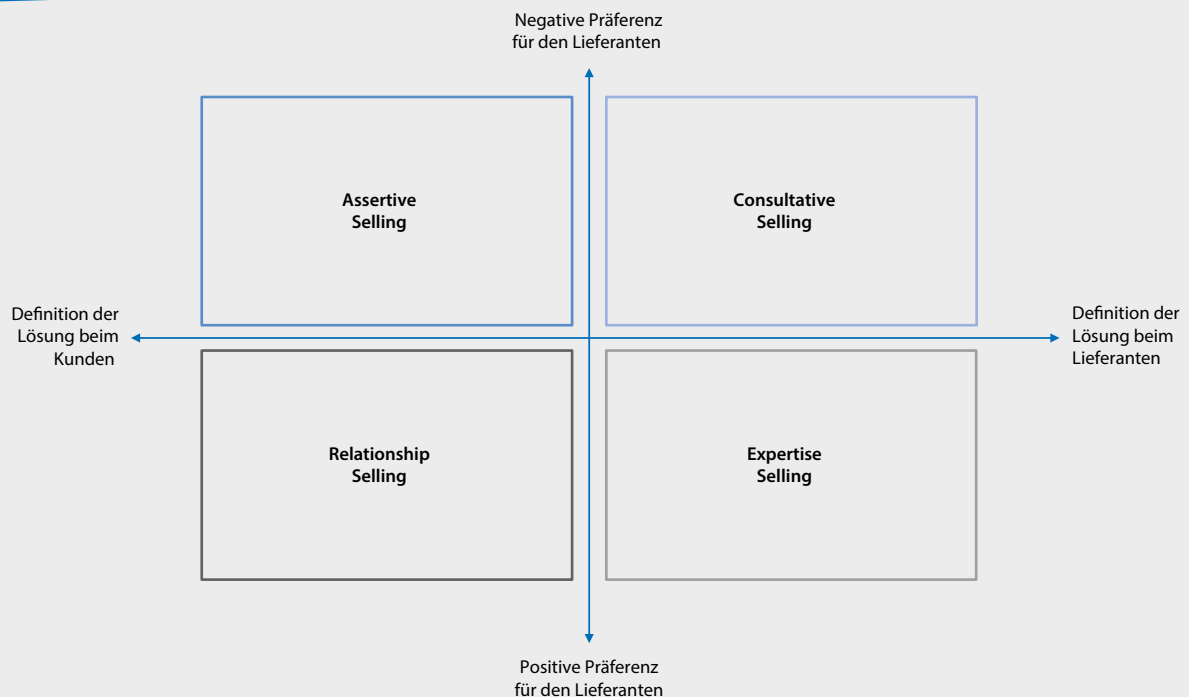
Beharrlichkeit zahlt sich beim Social Selling aus

Die Chancen für den Social-Selling-Ansatz liegen vor allem darin, über die sozialen Netzwerke schnell eine Transparenz über die mögliche Entscheidungsstruktur des Kunden zu bekommen. Die Kraft des Social Sellings kann sich dann voll entfalten, wenn nicht planlos Informationen, digitale Imagebroschüren oder Ähnliches an die Kontakte gepostet werden. Der gute Social Seller analysiert die Ansprechpartner, versteht ihre Herausforderungen und platziert dann passgenau wertvolle Informationen. Nur wer sein Netzwerk pflegt und regelmäßig in Kontakt bleibt, wird in Erinnerung bleiben und sich weiter als Experte im „Relevant Set“ des Kunden einpflanzen. Natürlich wird nicht jeder Post oder Kommentar gerade auf eine Bedarfssituation beim Kunden zutreffen und ein Geschäft generieren. Deshalb ist auch beim Social Selling ein langer Atem wichtig. Beharrlichkeit zahlt sich hier allerdings ebenfalls aus.

Kerngedanke 1

75 Prozent der Einkäufer diskutieren aktuelle Aufgabenstellungen lieber in den sozialen Medien statt mit Verkäufern.

Abb. 4 Differenziertes Verkaufen

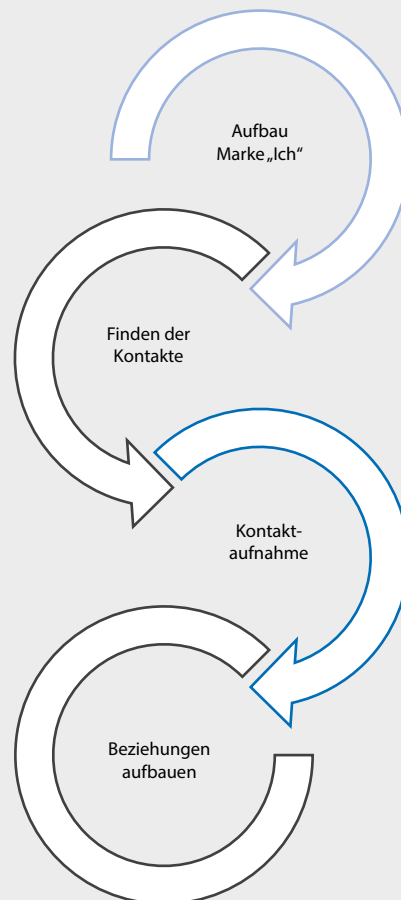


Quelle: Mercuri International

Die neuen Kompetenzen 7 bis 10 beziehen sich auf die Vorbereitung der Termine und die Diagnose. Wie nutze ich das Internet für meine Vorbereitung? Ansprechpartner haben ihre Profile bereits in den sozialen Medien angelegt, Unternehmen veröffentlichen relevante Informationen über Strategie, Positionierung und Produkte auf den eigenen Webseiten. Vielfach findet man auch schon Image-Filme auf Youtube und kann sich so in wenigen Minuten ein Bild über das Unternehmen machen. Vor allem langweilt man seinen Ansprechpartner nicht mit allgemeinen Fragen, sondern kann direkt die für ihn relevanten Themen ansprechen.

Reine Abfragen von Zahlen, Daten, Fakten sind obsolet geworden. Kunden erwarten stattdessen Fragen und Diskussionen über Konsequenzen, Herausforderungen von Markttrends, Wettbewerbsverhalten, Kundenanforderungen beziehungsweise neue Einsichten in Anwendungsoptionen der Lieferantenlösungen. Alles andere haben sie schon durch diverse Quellen im Internet erfahren. Seitenlange Vorstellungen des eigenen Unternehmens und der Person gehören der Vergangenheit an.

Abb. 5 Social Selling



Quelle: Mercuri International

Zudem gilt es Schwierigkeiten zu meistern, die sich aus dem geänderten Informationsverhalten der Kunden ergeben. Im Rahmen seiner bisherigen Buying Journey hat der Kunden viele Detailinformationen gesammelt und auf einmal wird der Verkäufer mit speziellen Technologiefragen aus Diskussionsforen oder Negativ-Schlagzeilen aus der Google-Trefferlisten konfrontiert. Sein Versuch, den Bedarf des Kunden zu verstehen und die Lösung zu positionieren, rückt erst einmal in den Hintergrund. Die in der Buying Journey gesammelten Informationen geben dem Kunden ein Gefühl

„Eine der neuen Fertigkeiten eines Verkäufers ist es, die Kaufsituation des jeweiligen Kunden individuell zu diagnostizieren und eine entsprechende Verkaufsstrategie zu entwickeln.“

der Macht. Ähnlich einem Patienten, der zum Arzt kommt, über Bandscheibenbeschwerden klagt und dem Arzt am liebsten die vorher im Internet recherchierte Therapie und Schmerzmittel in den Rezeptblock diktieren möchte, ist es für den Arzt wie auch für den Verkäufer nun von entscheidender Bedeutung, sich zunächst als Experte und damit als relevanter Ansprechpartner zu positionieren, um überhaupt das Ohr des Kunden gewinnen zu können.

Offenheit für weitere Lösungsansätze erreichen

Die neuen Fertigkeiten 11 bis 19 beziehen sich auf den weiteren Verkaufsprozess und umfassen die Nutzung von Tablets, Web Meetings im Rahmen von Bedarfsanalyse und Lösungspräsentationen. Hinzu kommt die Herausforderung, gegen eine bestimmte Lösung oder eine Wettbewerbspräferenz zu agieren. Durch seine Internet-Recherchen hat sich beim Kunden schon ein Bild gefestigt, das es zunächst aufzulösen gilt, bevor Offenheit für einen weiteren Lösungsansatz erreicht werden kann. Insofern ist es für den Vertrieb erfolgskritisch, viel stärker die eigene Wertbotschaft um eine Wettbewerbsperspektive zu erweitern, um sich im „Relevant set“ des Kunden zu verankern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die eigenen Botschaften eindrucksvoll und bestechend sein müssen, um eine entsprechende Wirkung zu erzielen. Storytelling zum Beispiel ist eine Fertigkeit, die nun deutlich an Bedeutung gewinnt. Nur durch schlagkräftige Einsichten und Nutzenargumente wird der Verkäufer im Gedächtnis des Kunden bleiben und dort weitere Denkprozesse über die Anwendung im eigenen Unternehmen in Gang setzen.

Es gilt, sich die genannten 20 Fertigkeiten anzueignen, um im Vertrieb weiterhin erfolgreich zu sein. Doch Menschen scheuen Veränderungen, denn damit sind oftmals Risiken und Unsicherheiten verbunden. Also flüch-

Kerngedanke 2

20 neue Fertigkeiten muss ein Verkäufer nun zusätzlich beherrschen, um der geänderten Buying Journey gerecht zu werden.

Handlungsempfehlungen

- Am Anfang steht die Diagnose der Buying Journey des Kunden (Status der Buying Journey, Bild über Lösung vorhanden, Präferenz bezüglich Anbieter).
- Nutzen Sie Social Selling, um in der Buying Journey der Kunden gefunden zu werden.
- Nutzen Sie die Chancen des Social Sellings, um sich als Experte zu positionieren.
- Nutzen Sie soziale Medien, Youtube und Ähnliches, um sich effizient auf Termine vorzubereiten.
- Stellen Sie weniger faktenorientierte Fragen, diskutieren Sie eher über Herausforderungen und Konsequenzen.

Kerngedanke 3

Diagnose ist ein wichtiger Schritt, um zunächst die Buying Journey des Kunden zu verstehen und dann sein Kaufverhalten anzupassen.

tet man sich in Argumentationen, die das bisherige Vorgehen untermauern: „Für meine Kunden zählt nach wie vor die Beziehung. Internet, soziale Medien sind nicht so wichtig“ und so weiter. Dabei sollten wir nicht vergessen, dass die Generation der Baby Boomer und Generation X Immigranten in die digitale Welt sind. Laptops und E-Mail-Adressen haben diese Generationen in der Regel vom Arbeitgeber bekommen und stolz war man auf sein Nokia oder Blackberry. Auch hier zum Innehalten: Nokia? Blackberry? Welche Bedeutung spielen diese Firmen eigentlich heute?

Verstärkt werden „Digital Natives“, also die jüngeren Generationen, in Entscheidungspositionen aufrücken. Für sie sind digitale Medien, Internet-Recherchen und moderne Kommunikationstechnologien selbstverständlich. Selbst in Branchen, in denen man es noch nicht vermuten würde, greift die Digitalisierung um sich. So nutzen bereits rund ein Drittel der Handwerker in Deutschland Xing als geschäftliche Plattform.

In Zeiten, in denen 95 Prozent der Entscheider klassische „Cold Calls“ ignorieren und 75 Prozent der Einkäufer virtuellen Kontakt bevorzugen oder über Shop-Systeme bestellen wollen, gibt es keine Alternative, als sich auf die neuen Vorgehensweisen einzulassen. Zumal die Entwicklungen rasant voranschreiten. Google ist gerade einmal vor 20 Jahren gegründet worden, Uber und Netflix revolutionieren ganze Branchen. iTunes (2001 gestartet) verliert rasant gegen Spotify. Amazon bietet allein in Deutschland 114 Millionen Artikel an (in den USA 400 Millionen) und hat erste Spezial-Shops für B2B-Anwendungen. Traditionsunternehmen wie zum Beispiel Kodak verschwinden – trotz 125 Jahre Firmengeschichte und dominierender Marktanteile – von der Bildfläche. Und das, obwohl dort Konzepte für Digitalfotografie in der Schublade lagen. Tesla führt unter anderem in Ländern wie der Schweiz oder den USA das Luxusmarken-Segment an, während deutsche Autobauer sich mit Abgasskandalen herumschlagen müssen.

Selten hat es für den Vertrieb so drastische und vor allem so rasante Herausforderungen gegeben, aber auch selten so viele Chancen, sich über neue Vorgehensweisen sowie Nutzen von Technologien (Soziale Medien etc.) und damit über das Vorgehen im Verkaufsprozess vom Wettbewerb abzusetzen. Um es mit Goethe zu sagen: Erfolg hat drei Buchstaben: T U N! #Erfolg #Tun



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Buying Journey

Heinemann, G.: Geschäftsmodell des Online-Handels, in: Heinemann, G.: Der neue Online-Handel, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/11959126

Hoffmann, S., Akbar, P.: Konsumenten und Verhalten, in: Hoffmann, S., Akbar, P.: Konsumentenverhalten, Wiesbaden 2016, www.springerprofessional.de/link/10781846