

Neu denken, differenziert denken!

Die Zeiten, in denen Kunden und Märkte mit einer einheitlichen Verkaufsmethode bearbeitet werden können, sind vorbei. Es gilt heute, den jeweils passenden Verkaufsansatz zu wählen, um sich weiterhin den Applaus der Kunden zu sichern.

Für den Vertrieb ist die Welt spürbar komplizierter geworden. Kaum hat man sich an die VUCA-Welt gewöhnt, scheint dieses Konzept den aktuellen Entwicklungen nicht mehr Rechnung zu tragen. Der US-amerikanische Zukunftsforscher J. J. Cascio liefert mit dem BANI-Ansatz Erklärungen zur neuen Komplexität. Die erschwerten Rahmenbedingungen lassen auch den Vertrieb nicht unberührt. In der Mercuri-Studie „Future State of Sales and Sales Skills“ gibt jeder Zweite (54 Prozent) der über 1.000 Befragten an, dass die erhöhte Komplexität der Verkaufsprozesse der entscheidende Faktor für die aktuelle Kompetenzlücke im Vertrieb ist. Erschwerend kommt hinzu, dass die Kunden den Vertrieb bewusst aus Entscheidungsprozessen ausgrenzen. Laut einer Gartner-Studie sagen 43 Prozent der Einkäufer, dass sie auf diese Vertriebskontakte verzichten können. In der Altersklasse der Millennials sind es sogar 60 Prozent. Die gezielte Online-Recherche auf Kundenseite schafft die Illusion, dass man ausreichend über die Produkte und Einsatzmöglichkeiten für die konkrete Bedarfssituation informiert ist. Dem Austausch mit dem Vertrieb wird kein ausreichender Wert beigemessen.

Value Selling reicht nicht mehr aus

Daraus nun die Konsequenz abzuleiten, dass Value Selling die zu favorisierende Verkaufsmethode sei, greift allerdings zu kurz. Beim Value Selling kommt es unter anderem darauf an, die Ziele des Kunden zu verstehen, Fragen zu stellen und

Kompakt

- Komplexer werdende Verkaufssituationen führen zu Kompetenzlücken im Vertrieb.
- Ein einziger Verkaufsansatz reicht nicht mehr aus.
- Eine Diagnose der Buying Journey in Bezug auf „Maturity“, „Autonomy“ und „Preference“ liefert Hinweise für den passenden Verkaufsansatz und die vertrieblichen Handlungsoptionen.

zu identifizieren, wo ein Wertbeitrag geleistet werden kann. Stellen wir uns folgende Situation beim Bäcker vor: „Guten Morgen, vier Körnerbrötchen bitte.“ „Gerne, darf ich Ihnen noch ein paar Fragen stellen? Was genau haben Sie mit den Brötchen vor?“ Das wäre seltsam, oder? Ein schneller Geld-Ware-Transfer ist in diesem Fall die Erwartungshaltung.

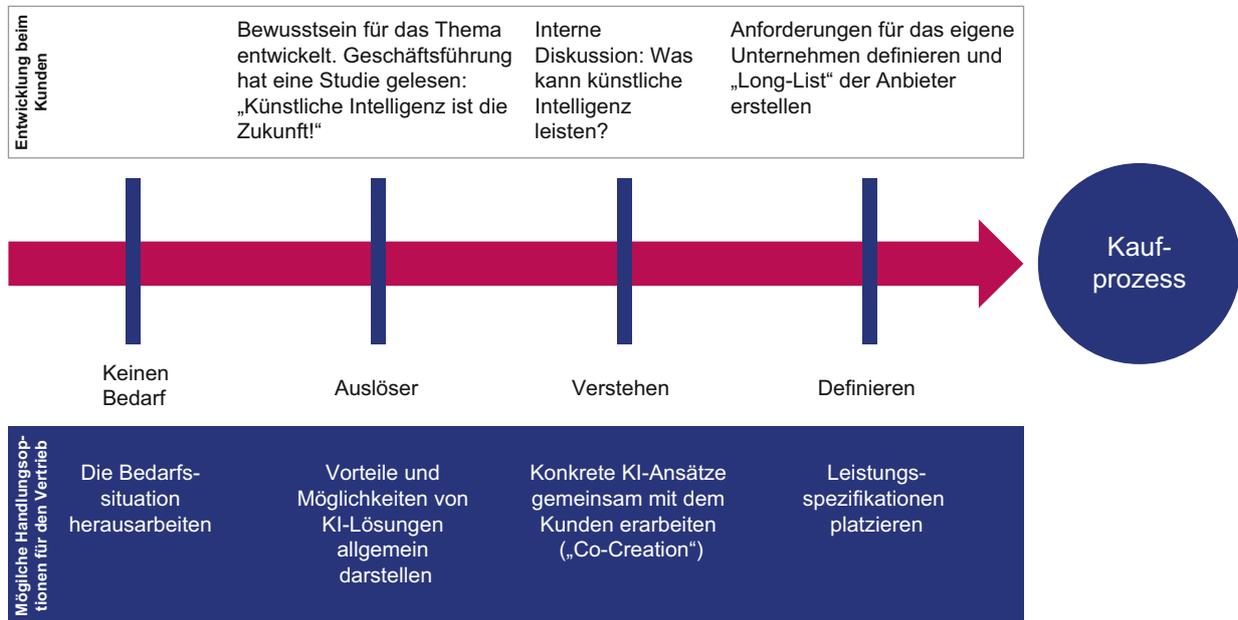
Betrachtet man eine andere Situation beim Bäcker, variiert auch der Verkaufsansatz: Die Kundin möchte Brot für einen BBQ-Abend mit dem eigenen Vertriebsteam kaufen. Da würde man vom Bäcker ein anderes Verhalten und auch Fragen erwarten, um das passende Brot auszuwählen. Nicht der Geld-Ware-Transfer steht dann im Mittelpunkt, sondern die Platzierung von Mehrwertleistungen. Dieses Beispiel zeigt, dass die Erwartungshaltung an die Verkaufsleistung eine Rolle bei der Wahl des passenden Verkaufsansatzes spielt.

Individuelle Entscheidungssituationen

Weitere Faktoren sind die Einstellung zum Angebot beziehungsweise zum Lieferanten sowie die Klarheit über das, was man eigentlich will und wie weit der Kunde bereits im Entscheidungsprozess fortgeschritten ist. Auch dies verdeutlichen Beispiele: Der Vertrieb betreut einen Kunden, der bereits eine Lösung aus dem eigenen Portfolio im Kopf hat. Ein anderer Kunde hat für sich noch keine finale Lösung definiert. Zwar liefert das eigene Portfolio diverse Optionen, doch der Kunde hat eine Präferenz für einen anderen Anbieter. Ein weiterer Kunde ist sich noch gar nicht bewusst, dass er einen Handlungsbedarf hat und eine Lösung oder Produkt benötigt. Es zeigen sich drei sehr unterschiedliche Entscheidungssituationen. Würden wir dem Verkäufer in diesen Fällen das gleiche Vorgehen, die gleiche Verkaufsmethode empfehlen? Vermutlich nicht, zumal teilweise noch die ersten Phasen der Buying Journey durchlaufen werden und noch gar kein Einstieg in den eigentlichen Verkaufsprozess erfolgt ist. Abbildung 1 auf dieser Seite oben zeigt diese Phasen.

In der Praxis zeigt sich oft, dass der Vertrieb sich in diesen Situationen so verhält, als wäre der Kunde schon in den

Abb. 1 Reifegrad des Entscheidungsprozesses und Handlungsoptionen für den Vertrieb



Quelle: Mercuri International

Kaufprozess eingetaucht. Es werden bereits die Vorzüge der eigenen Lösung und die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens dargestellt. Dies fällt jedoch nicht auf fruchtbaren Boden, da der Kunde noch damit beschäftigt ist, die eigene Bedarfssituation zu verstehen und die Lösungsoptionen zu bewerten. In Abbildung 1 wird dies am Beispiel des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz dargestellt.

Die Buying Journey des Kunden verstehen

Somit ist ein neues Denken im Vertrieb erforderlich. Durch differenziertes Verkaufen kann sich der Vertrieb als relevanter Ansprechpartner im Entscheidungsprozess des Kunden positionieren und im weiteren Verlauf differenzieren. Eine der neuen Fertigkeiten im Vertrieb muss es also sein, die Situation in der Buying Journey des jeweiligen Kunden individuell zu diagnostizieren und den entsprechenden Verkaufsansatz zu entwickeln.

Diese Diagnose (MAP) umfasst die drei Bereiche:

- **Maturity** – Wo steht der Kunde in seiner Buying Journey? Auf Basis welcher Informationen sind bereits Entscheidungen oder Einschätzungen getroffen worden? Welche Informationen werden vom Lieferanten erwartet?
- **Autonomy** – Welche Unterstützung erwartet der Kunde? Wie unabhängig trifft er intern Entscheidungen oder

sucht Informationen? Auf welchen Mehrwert zählt er von den Lieferanten?

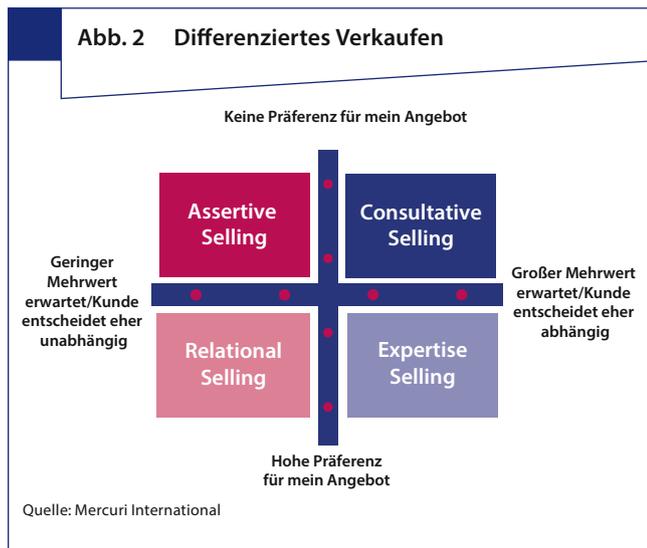
- **Preference** – Wie steht der Kunde zu einem Angebot? Wie intensiv ist er von der Notwendigkeit der Investitionsentscheidung oder der Beschäftigung mit dem Angebot überzeugt? Wie aufgeschlossen ist er für einen Austausch mit dem Anbieterunternehmen?

In Abhängigkeit von Präferenz und Autonomie muss der passende Verkaufsansatz gewählt werden (siehe Abbildung 2, Seite 26). Die vertriebliche Stoßrichtung wird nachfolgend beschrieben.

Assertive Selling. Beim Assertive Selling muss die Einstellung des Kunden verändert werden. Dazu sollten die Widerstände gegen das Angebot beziehungsweise das Unternehmen gezielt ausgeräumt werden. Insofern muss intensiv das Problem-bewusstsein des Kunden angesprochen werden. Dafür ist ein energisches und mutiges Auftreten erfolgskritisch. Nur so wird die Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen sein.

Consultative Selling. Durchsetzungsstärke ist auch beim Consultative Selling relevant. Hier müssen Vertriebler das Umfeld des Kunden und die Ziele verstehen, um die Lösung als einen wesentlichen Beitrag zur Zielerreichung zu positionieren.

Die Konsequenz dieses Vorgehens ist oftmals eine Re-Fokussierung des Kunden auf die eigentlichen Hürden bei der



Zielerreichung und eine Adaption der gewünschten Lösung beziehungsweise des Produkts.

Relational Selling. Beim Relational Selling steht die Validierung der Anforderungen beim eigenen Angebot im Mittelpunkt. Auf dieser Basis und der grundsätzlich guten Beziehung sollten die Chancen für Cross- und Up-Selling genutzt und so die Partnerschaft weiter ausgebaut werden.

Expertise Selling. Das Expertise Selling unterscheidet sich von den bereits genannten Verkaufsansätzen durch die gemeinsame Definition des Bedarfs. Dies kann bedeuten, dass zunächst eine Aufklärung auf Kundenseite zu den grundsätzlichen Optionen erfolgt. Auf der Grundlage eines tiefen Verständnisses der Anforderungen wird dann der Beweis angetreten, dass das eigene Angebot diese Anforderungen optimal erfüllt.

Die Berücksichtigung des differenzierten Verkaufens führt zum richtigen, wertstiftenden Verhalten in der Buying Journey des Kunden. Zudem ermöglicht es, die passende Verkaufsstrategie einzusetzen. Dadurch wird die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht und zudem die Ressourcen im Vertrieb noch effizienter und zielgerichteter genutzt. ■



Autor

Marcus Redemann

ist Management Partner bei Mercuri International Deutschland (www.mercuri.net) in Meerbusch, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus. Er ist Fachautor, Keynote-Speaker und begleitet Vertriebsteams bei der Etablierung von Sales Excellence.

E-Mail: marcus.redemann@mercuri.net

Cross Selling, Verkaufsstile

Belz, Ch., Lee, You-Cheong: Cross Selling überwindet Distanz, in: Binckebanck, L., Hölter, A.-K., Tiefert, A.: Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden 2020, <https://go.sn.pub/kxyP30>

Menthe, Th., Sieg, M.: Verkaufsstile Beratungs- und Beziehungsverkauf, in: Menthe, Th.; Sieg, M.: Kundennutzen – Schlüssel zum Verkaufserfolg, Wiesbaden 2018, <https://go.sn.pub/Uvi1vD>

Weitere Digitaltipps

Links

- Blogbeitrag zu Verkaufsansätzen (engl.) <https://go.sn.pub/7g9xcM>

Studie

- Die Mercuri-Studie „Future State of Sales and Sales Skills“ ist als Download unter <https://go.sn.pub/vFQxS3> verfügbar.

