

Das B2B-Akquisitionsgespräch – der entscheidende Schlüssel zum Vertriebserfolg

Warum das Benefit Selling dem Character Selling überlegen ist

Vorgedachte Wirklichkeit, 30 Sekunden bis zur Sympathie, die Frage als Universalinstrument, Nutzen statt Produkte, lästige Einwände und die Angst wie beim Elfmeterschießen – das alles macht die Erfahrung eines Verkäufers im Rahmen eines Akquisitionsgesprächs für erklärungsbedürftige Produkte und Leistungen aus.

Das Akquisitionsgespräch zählt zu den **primären Geschäftsprozessen** eines Unternehmens, weil er sich durch direkten Kundenkontakt auszeichnet. Die Kommunikation mit dem (potenziellen) Kunden erfolgt über **Customer Touch Points** wie Verkaufsmitarbeiter aber auch Call Center oder Website.

Das wesentliche Ziel des persönlichen Verkaufs besteht darin, den Auswahl- und Entscheidungsprozess beim Kunden so zu beeinflussen, dass letztlich der Verkaufsabschluss realisiert wird. **Drei Voraussetzungen** sind es, die für den Akquisitionserfolg eines Verkäufers unabdingbar sind (siehe Kasten).

Kompakt

- Der Verkäufer muss sein Produkt in seinen Leistungsmerkmalen und dem daraus folgenden Nutzen für den Käufer kennen.
- Der Verkäufer muss den objektiven Bedarf und die subjektiven Bedürfnisse der Kunden so gut kennen, dass er beurteilen kann, mit welchem Produkt bzw. Programmausschnitt er den Bedarf/die Bedürfnisse am besten befriedigen kann.
- Der Verkäufer muss in der Lage sein, durch angemessenes Verhalten den Kunden zu der Überzeugung kommen zu lassen, dass bei ihm seine Wünsche am besten erfüllt werden.

Da die vom Kunden gewünschte Produktleistung (→ Anforderungsprofil) häufig mit dem Angebot des Herstellers (→ Leistungsprofil) nicht sofort übereinstimmt bzw. nicht deckungsgleich ist, ist es Aufgabe des Verkäufers, Abweichungen zu analysieren, zu bewerten und zu priorisieren. Abweichungen treten immer dann auf, wenn aus Kundensicht ein Teil der Produktleistung die Anforderungen nicht abdeckt, oder dann, wenn das angebotene Produkt mehr bietet als nachgefragt bzw. honoriert wird. Im ersten Fall spricht man auch von **Underengineering** mit der Tendenz zur Modifikation und im zweiten Fall von **Overengineering** mit der Tendenz zur Überforderung des Kunden. Beide Fälle sollten vermieden werden.

Letztendlich sind es sechs Phasen, die in einem B2B-Verkaufsgespräch idealtypisch durchlaufen werden. Sie stellen einen vorgedachten Gesprächsaufbau im Sinne eines strukturierten Verkaufsgesprächs dar:

- Gesprächsvorbereitung
- Gesprächseröffnung
- Bedarfsanalyse
- Nutzenargumentation
- Einwandbehandlung
- Gesprächsabschluss.

Wesentlich dabei ist, dass sich Teile dieser Phasen durchaus überüberschneiden können.

Vorbereitung ist vorgedachte Wirklichkeit

Die erste Phase ist – für viele überraschend – die **Gesprächsvorbereitung**. Durch eine sorgfältige Vorbereitung lassen sich die Erfolgchancen im Verkaufsprozess deutlich erhöhen. In dieser Phase sollte sich der Vertriebsmitarbeiter über die Situation seines Gesprächspartners (Zielsetzungen, Erwartungshaltung, Einfluss auf die Kaufentscheidung) informieren. Gleichzeitig muss der Vertriebsmitarbeiter die Situation seines eigenen Unternehmens im Hinblick auf die spezifische Kundensituation reflektieren (Kundenzufriedenheit, Kaufhistorie etc.). Auch muss er seine eigenen Vertriebsziele und seine Vorgehensweise abstecken sowie evtl. Konfliktstoffe ins Kalkül ziehen.

Der erste Eindruck zählt

Die anschließende **Gesprächseröffnung** ist deshalb so wichtig, weil der **erste Eindruck**, den sich ein Gesprächspartner von seinem Gegenüber macht, sehr viel nachhaltiger ist, als die Zeitabschnitte, die dann folgen. So haben Verhaltensforscher nachgewiesen, dass es max. 30 Sekunden dauert, bis zwei wissen, ob sie sich sympathisch sind oder nicht. Der erste Eindruck bestimmt das Akquisitionsgespräch also in hohem Maße, wobei auch “Kleinigkeiten” wie z.B. Kleidung zählen. Hinzu kommt, dass es wesentlich leichter ist, einen guten Eindruck aufrechtzuerhalten als einen negativen Eindruck aufzuheben und positiv neuzugestalten. Da es dem Gesprächspartner an Erfahrung mit seinem Gegenüber mangelt, wird er alles an Vorurteilen und Augenblickseindrücken heranziehen, um sich ein Urteil über sein Gegenüber zu bilden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass der Vertriebsmitarbeiter auf seine Sprache, Gestik, Mimik und Körperhaltung besonders achtet. Auch muss er sich ein genaues Bild von der Gesprächs-

atmosphäre und von der Rollen- und Machtverteilung seiner Gesprächspartner machen.

Die Frage als „Informationsbagger“

Der **Bedarfsanalyse** als dritte Phase kommt bei Erst- und Kontaktgesprächen eine besondere Bedeutung zu. Dabei steht die **Frage** im Vordergrund. Für den Verkäufer ist die Frage ein **Universalinstrument**, ein Stilmittel, das fast alles kann. Hauptaufgabe der Frage ist die Informationsgewinnung. Ohne ausreichende Informationen über den Gesprächspartner, sein Unternehmen, seine Aufgabe, seinen Bedarf, sein Kaufmotiv, fehlen notwendige Orientierungshilfen für das gezielte Angebot. Denn Menschen kaufen keine Produkte, sondern Anerkennung, Sicherheit, Entlastung, Entdeckung, Gewinn, Gesundheit und meistens sogar die Hoffnung darauf. Fragen zeigen den Bedarf auf, holen die Nutzenvorstellung des Gesprächspartners und entdecken das steuernde **Kaufmotiv**. Die Frage ist also ein richtiger **„Informationsbagger“**, aber sie kann noch mehr: Mit Fragen führt der Verkäufer das Gespräch. Eine Frage kann eine neue Weichenstellung für das Gespräch sein. Fragen verkürzen das Gespräch und erübrigen Unterstellungen. Fragen eröffnen den Dialog und beweisen Qualifikation, denn wer gute fachliche Fragen stellt, weiß wovon er spricht. Fragen beweisen Interesse am Gesprächspartner und erzeugen Zuwendung. Fragen können aber auch festgefügte Meinungsstrukturen erschüttern und zum Überdenken von Standpunkten anregen. Fragen vermeiden Konflikte und eine Gegenfrage leuchtet Hintergründe aus, klärt ab und lässt eine eindeutige Aussage zu. Missverständnisse lassen sich so vermeiden.

Der Kunde kauft keine Produkte, sondern den Nutzen davon

Die **Nutzenargumentation** (engl. **Benefit Selling**) sollte vor dem Hintergrund erfolgen, dass der Kunde keine Produkte erwerben will, sondern den Nutzen bzw. den Vorteil, den er sich von dem Produkt erhofft. D.h. die verwendeten Argumente müssen den Nutzen von Leistungsmerkmalen anschaulich und glaubhaft machen. Solche **Merkmals-/Nutzen-Argumentationen** werden dann zu schlagenden Argumenten, wenn sie zusätzlich die Motivlage des Ansprechpartners treffen („Der Köder soll dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“).

Solche Motive können sein:

- Anerkennung
- Geld und Sicherheit
- Neugier und Entdeckung
- Gesundheit und Entlastung.

Ist das dominante Kaufmotiv des Ansprechpartners beispielsweise *Sicherheit*, so sollte der Vertriebsmitarbeiter mit Formulierungen wie „... das sichert Ihnen ...“ oder „... das gewährleistet Ihnen ...“ verstärkt den Sicherheitsaspekt ansprechen. Ist das Kaufmotiv dagegen *Kosten* oder *Gewinn*, so sind Verbalisierungen wie „... das bringt Ihnen ...“ oder „... damit erreichen Sie ...“ wirkungsvolle Formulierungen. In der Abbildung ist an einem einfachen Beispiel illustriert, wie nachteilig eine Argumentation, die sich auf reine Produkt- bzw. Leistungseigenschaften konzentriert (engl. **Character Selling**), im Vergleich zu einer Merkmals-/Nutzen-Argumentation wirkt.

Einwände sind lästig, aber das Salz in der Suppe

Die **Einwandbehandlung** wird in einschlägigen Vertriebsstrainings und Verkäuferschulungen immer wieder geprobt. Einwände sind für

jeden Verkäufer zunächst einmal lästig. Sie ziehen seine Glaubwürdigkeit in Zweifel oder zeigen, dass der Kunde die Argumente nicht verstanden hat oder nicht verstehen will. In jedem Fall verzögern Einwände das Verkaufsgespräch. Ursachen für Einwände können sein, dass die gegebenen Informationen nicht verstanden werden. Es kann aber auch sein, dass der Gesprächspartner die Information sehr wohl verstanden hat, diese aber anders bewertet. Schließlich kann es auch sein, dass der Kunde im Vorfeld des Verkaufsgesprächs andere Informationen hatte und ihn zu anderen Schlüssen kommen lässt. Ziel der Einwandbehandlung ist es, eine gemeinsame Informationsbasis zwischen Verkäufer und Kunden zu schaffen, d. h. es sollte eine Einigung über die Bewertung der Informationen bestehen, ohne dass es Sieger oder Besiegte gibt. Bei der Behandlung von Einwänden geht es letztlich nicht darum, wer Recht hat. Selbst wenn der Verkäufer immer Recht bekommt, unterliegt er mindestens einmal: Wenn er die Unterschrift unter den Vertrag nicht bekommt.

Die Angst des Schützen beim Elfmeter

Die Zeit für den **Gesprächsabschluss** und damit für eine Entscheidung ist gekommen. Für den Kunden kommt die Entscheidung fast immer zu früh, denn es besteht in aller Regel – trotz bester Argumente – immer noch ein Stück Restunsicherheit. Trotzdem: Wenn alle Fragen geklärt sind und keine Einwände mehr bestehen, ist die Zeit für eine Entscheidung reif. Häufig sendet der Kunde auch bereits **Kaufsignale**, z. B. wenn er sehr häufig und unaufgefordert zustimmt oder Fragen stellt, die erst nach dem Kauf relevant sind. Weitere Kaufsignale können sein, dass sich der Kunde nach der Erfahrung anderer Kunden (→ Referenzen) erkundigt, um die eigene Entscheidung final abzusichern. Ein recht zuverlässiges Kaufsignal ist auch, wenn der Kunde

bereits nach Zahlungsterminen fragt oder sich mit Details beschäftigt, die ebenfalls erst nach dem Kaufabschluss zu Tragen kommen. Wenn der Kunde ungeduldig wird, sollte der Verkäufer darauf verzichten, seine noch so guten Argumente fortzuführen. Der Kunde entscheidet! Häufig muss dem Gesprächspartner beim Abschluss über die Schwelle hinweggeholfen werden. Hierzu bietet sich dem Verkäufer die direkte Aufforderung („Ich meine, wir sind uns einig, was meinen Sie?“) oder die indirekte Aufforderung („Was steht aus Ihrer Sicht einer Entscheidung noch im Wege?“) an. Sollte allerdings keine Entscheidung erreichbar sein, so müssen die Teilergebnisse gesichert und das weitere Vorgehen

vereinbart werden (z. B. Aktionsplan, Referenzbesuch, Termin bei der Geschäftsleitung). Generell stellt der Gesprächsabschluss für jeden Vertriebsmitarbeiter eine besondere Herausforderung dar. Die Anforderung, die in diesem Zusammenhang an die Kompetenz des erfolgreichen Verkäufers zu stellen ist, betrifft seine **Abschlusssicherheit**. Viele Verkäufer haben Angst vor der entscheidenden Frage, wie der Schütze beim Elfmeter. Da ganz offensichtlich die Dauer der Auswahl- und Entscheidungsprozesse mit der Komplexität der einzusetzenden Lösung zunimmt, droht dann die Gefahr, dass sich die Prozesse schier endlos und für beide Seiten unbefriedigend hinziehen.

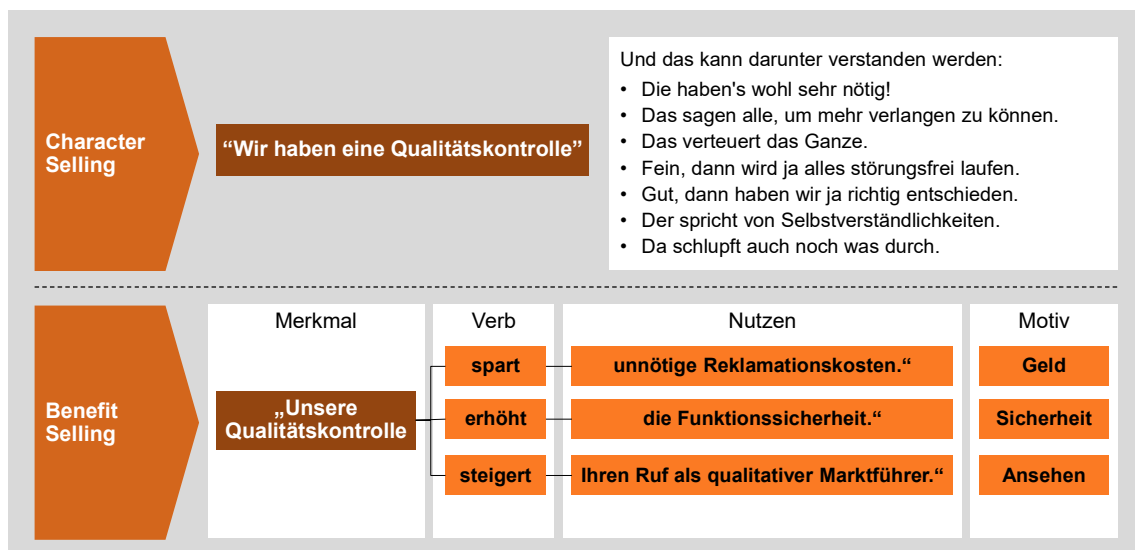


Abbildung: Gegenüberstellung von Character Selling und Benefit Selling

Literatur:

Lippold, D.: Akquisitionsg Grundlagen im B2B-Bereich. Der persönliche Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten und Leistungen, Springer Gabler, Wiesbaden 2019

Lippold, D.: Neue Perspektiven für das B2B-Marketing. Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen effizient gestalten, Springer Gabler, Wiesbaden 2019

Lippold, D.: Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 3. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden 2018