

Sales Excellence

Zeitschrift für Handelsvermittlung und Vertriebsmanagement

4 | 2019

Key Account Manager

Neue Rolle, neue
Bedeutung

Seite 24

Prozessoptimierung

Digitale Tools strategisch
einsetzen

Seite 48

Start-ups

Was die Etablierten lernen
können

Seite 52

Vertriebs-Controlling

Neue Impulse für eine
etablierte Disziplin

Wie Gefühle Kaufentscheidungen beeinflussen

Emotional B2B Selling ist nicht einfach nur eine neue Methode im Verkauf. Es ist ein Ansatz, mit dem man viel einfacher als vermutet zu guten Geschäften und Geschäftsbeziehungen kommen kann, die für beide Parteien einen langfristigen Nutzen haben. Wenn man bewusst damit umgehen kann.



© fotomek / Fotolia

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens war aufgeregt: „Wir haben ein Angebot abgegeben für 1,25 Millionen Euro und dafür auch den Zuschlag bekommen, aber ich bin ziemlich sauer.“ Auf Nachfrage, warum oder auf wen, antwortete er: „Auf meinen Verkäufer. Der hat zwar in der Vorbereitung alles richtig und auch das beste Angebot gemacht. Die Kunden wollten es genauso, haben ihm aber in der Verhandlung einen Kaufpreis von nur 950.000 Euro angeboten. Und mein Verkäufer hat nicht gespürt, dass die Kunden auch für 1,2 Millionen Euro kaufbereit waren. Wäre ich nicht zufällig in der Nähe gewesen, hätten wir 250.000 Euro eingebüßt.“

Logik gewinnt (fast) nie

Ein klassischer Fall. Von der Logik her war alles für beide Parteien klar, Problem und Lösung passten gut zusammen. Aus emotionaler Sicht ergibt sich ein anderes Bild: Der Verkäufer war sich nicht ausreichend bewusst, wie sehr die Kunden die Lösung wollten oder brauchten und wie der Stellenwert seines Angebots im Vergleich zu anderen Alternativen war. Das führt meist zu gefühlt großer Unsicherheit, eine denkbar ungünstige Position für guten Verkaufserfolg.

Es gibt eine Systematik in diesen und ähnlichen Situationen. Professionelle B2B-Verkäufer wie Vertriebsingenieure sehen sich einer großen Herausforderung ausgesetzt: Sie sollen die fachlich beziehungsweise technische Komplexität ihrer Produkte und dazu nicht minder komplexe Verkaufsprozesse sowie gut funktionierende Verkaufsmethoden beherrschen. Zusätzlich sollen sie die emotionalen Intentionen ihrer potenziellen Kunden verstehen und ihre eigene Gefühlswelt steuern können. In Schule und Ausbildung haben wir zwar Rechnen, Vokabeln auswendig und anderes gelernt – unser Denkhirn ist dadurch perfekt trainiert. Beim Umgang mit Emotionen aber sind wir in der Regel Autodidakten. Die wenigsten haben das genauso professionell trainiert wie das Denkvermögen.

Kompakt

- Emotionen bestimmen B2B-Entscheidungen.
- Der Umgang mit Emotion und Motivation ist erlernbar.
- Transformales Training ist perfekt für bessere Verkaufserfolge.

Genforscher sagen, dass der Mensch von seinem genetischen Erbgut her bis zu 99,5 Prozent identisch ist mit dem eines Schimpansen. Sind es also wirklich nur 0,5 Prozent, die uns von der DNA her von einem Primaten unterscheiden, auf die wir so stolz sind und die unseren Stellenwert als Homo Oeconomicus – als rational denkenden und entscheidenden Menschen – ausmachen? Und bedeutet das andersherum, dass 99,5 Prozent unseres Potenzials weitgehend automatisch und unbewusst funktioniert?

Mehr noch: Auch wir Menschen sind Gewohnheitstiere, wir gewöhnen uns an alles – egal an was. Und wenn wir uns einmal an etwas gewöhnt haben, dann halten wir gerne daran fest. Evolutionspsychologisch kein Wunder, denn Gewohnheiten sichern uns das Überleben in bekannten Umgebungen. Erstaunlich nur, dass uns viele unserer Gewohnheiten meist gar nicht bewusst oder noch nicht einmal bekannt sind.

Wissen wir eigentlich, was und wie wir denken? Unser Denken ist zustande gekommen durch die Art unserer Ausbildung und wie wir in der Folgezeit gedacht haben. Ebenso unsere Emotionen – auch emotional reagieren wir heute oft noch so, wie es für uns in unserer (frühkindlichen) Vergangenheit von Vorteil war. Die B2C-Werbung hat das schon lange verstanden, fast ausschließlich werden Emotionen und Gewohnheiten adressiert, logische Argumente fast nie geliefert. Und in der B2B-Welt, von der wir glauben, dass Entscheidungen sehr viel rationaler getroffen werden?

B2B-Kunden entscheiden emotional

Die Welt als Kunde ist heute deutlich komplexer geworden. Wurden früher einzelne Produkte gekauft, deren Funktion vorher getestet werden konnte, sind es heute meistens Projekte, deren Erfolg bei Vertragsabschluss unklar und manchmal auch beim besten Willen nicht vorhersehbar ist – das kann enorme Auswirkungen auf das Business der Kunden und auch auf sie persönlich haben.

Traditionell sehen Verkaufsprofis ihre praktische Entwicklungsaufgabe in zwei Stufen: Marketing (Generieren von Erst-Kontakten) und Verkauf (Wandeln des Erst-Kontaktes in einen Kunden). Aus der Kundenperspektive werden diese zwei Stufen bezeichnet als Qualifikation und Auswahl. Zuerst möchten Kunden in der Phase der Qualifikation die große Anzahl in Frage kommender Firmen und Personen reduzieren auf die Anzahl, aus der dann die Auswahl vorgenommen werden soll.

Wenn jedoch einmal entschieden ist, wer in der Endauswahl sein soll, ändert sich der Fokus der Untersuchung signifikant. Kunden fragen nicht länger „Können Sie das tun?“, sondern vielmehr „Will ich mit Ihnen arbeiten?“ Sie sind dann nicht mehr interessiert an den institutionellen Cha-

rakteristika, denn jeder Anbieter ist zur Lösung in der Lage. Jetzt wollen sie sich ein Urteil bilden über den Verkäufer und das Team, das sie bedienen soll. Das Kriterium der Entscheidung wechselt von der logischen auf die emotionale Seite.

Auch Verkäufer wollen sich wohlfühlen

Es mag despektierlich klingen, aber in der Wahrnehmung adressieren viele Verkäufer immer noch ihr Produkt und nicht das eigentliche Kundenproblem. Natürlich wird immer die vom Kunden gewünschte Lösung besprochen, aber selten die übergeordneten Wirkungen, die einen sichtbaren und manchmal in der Zukunft liegenden Business Impact haben können. Die persönlichen Befindlichkeiten von Kunden oder Buying Center werden fast nie untersucht – hier gibt es allenfalls subjektive und in der Regel unzureichende Vermutungen.

Das Verhalten der Verkäufer scheint erklärbar: Deren sichere Wohlfühl-Komfortzone liegt in ihrer Produktkenntnis. Kunden bewegen sich jedoch in ihrer eigenen Problemwelt auf einem Niveau, das die Verkäufer oft nicht kennen und auf dem sie sich unsicher fühlen. Kommt dann noch die Unsicherheit auf emotionalem Parkett dazu, wird die Komfortzone vollends verlassen und Verkäufer befinden sich auf ungemütlichem Glatteis. Obwohl genau das die beste Möglichkeit für ein umfassendes Problemverständnis mit höchster Auftragswahrscheinlichkeit bietet, möchten sich viele Verkäufer nicht gerne diesen Situationen aussetzen. Solange, bis sie das Vertrauen dazu gefunden haben und sicher mit Unsicherheit umgehen können.

Warum wir tun, was wir tun

Seit jeher war es von Interesse herauszufinden, was Menschen motiviert und Grundlage des daraus folgenden Verhaltens ist. Wenn Verkäufer wüssten, wie ihre eigene Motivation funktioniert, könnten sie ihre Art des Verkaufens besser gestalten. Wenn sie dazu die Motivation eines Kunden erkennen könnten, hätte das enorme Auswirkungen auf professionelles Verkaufen: Zum einen könnten Verkäufer sich immer besser verständlich machen, was sie selbst am meisten für den Verkaufserfolg motiviert. Zum anderen könnten sie mit etwas Training eine immer bessere Wahrnehmung für die Motivation ihrer Kunden bekommen – ein gewaltiges Instrument im Verkauf.

Voraussichtlich gibt es nicht die idealen Motivausprägungen für Verkäufer. Je nach Produkt, Branche und Verkaufssituation können ganz unterschiedliche Motiv-Ausprägungen gefragt sein. So wird sich zum Beispiel ein Verkäufer mit einer hohen Ausprägung beim Motiv Neugier besser in Verkaufsprojekten aufgehoben fühlen, bei denen es immer

etwas zum Austüfteln gibt, während jemand mit einer niedrigen Ausprägung sich voraussichtlich mit gleichartigen Routine-Aufgaben leichter tut.

Emotionales Selbstmanagement

Top-Verkäufer sollten positiv denken und eine gute Produkt- und Marktkenntnis haben, sie sollten selbst motiviert und mit angenehmer Erscheinung sein, ausgestattet mit dem unbedingten Willen zum Auftrag, gepaart mit hoher Frustrationstoleranz (falls doch ein Auftrag woanders landet). Dummerweise steht fast nirgendwo geschrieben, wie man dahin kommt und diese Super-Verkäufer-Fähigkeiten erwerben kann. Doch es funktioniert, durch selbst-bewusste Steuerung von Emotionen zum Beispiel. Allerdings wird man dafür trainieren müssen wie für alle anderen Fähigkeiten auch – bis sie zu Automatismen werden. Der Lohn: Verkaufen wird spielerisch leicht und gleichzeitig zu einer sinnstiftenden wie freudvollen Tätigkeit.

„Investitionen in die eigenen Fähigkeiten lohnen sich und sind oft einfacher zu lernen, als man denkt.“

Mental-Training ist im Leistungssport schon lange üblich. Spitzensportler trainieren heute auch emotional, damit sie bei ungewöhnlichen Situationen nicht in Hektik oder Panik verfallen. Weltklasse-Künstler trainieren immer wieder Routinen, damit gewollte Gewohnheiten erhalten bleiben und Freiraum für die Beherrschung ungewohnter Situationen bleibt. Eine (unbestätigte) Behauptung sagt, dass Sportler in etwa 86 Prozent ihrer Zeit mit Training und 14 Prozent im Wettkampf verbringen, während Verkäufer sich zu 99 Prozent mit Akquisition beschäftigen und nur ein Prozent für Training spendieren. Ist es wirklich so, dass Verkäufer glauben, permanentes Training nicht zu brauchen?

Ein machtvoller Weg: Transformation

Wenn Menschen für sich Dinge akzeptieren, fällt es leicht, entsprechendes Verhalten zu generieren. Als gutes Konzept für die Umsetzung in der Verkaufspraxis hat sich transformationales Training erwiesen. Dabei werden anders als bei herkömmlichen verhaltensorientierten Trainings (jemand soll etwas machen, ist aber innerlich davon nicht überzeugt) die Werte und Einstellungen der Trainees vermittelt – weg von individuellen Egoismen und hin zu langfristiger Veränderung.

Dieser Weg ist anfangs etwas aufwendiger, der Gewinn jedoch ist um ein Vielfaches höher. Trainees können dabei

ganz offen mit ihren eigenen Stärken und Wünschen (manchmal auch Blockaden) umgehen und für sich persönlich einen ganz eigenen Weg entwickeln. Wenn es dazu noch gelingt, die intrinsische Motivation zu aktivieren, wird ein machtvoller Weg zu systematischem Erfolg beschritten.

Lernen von „Naturtalenten“

Zurück zu unserem Geschäftsführer vom Anfang, der durch sein besonderes emotionales Gespür 250.000 Euro herausgehandelt hat: Es gibt immer Menschen, die eine besondere Begabung haben (zum Beispiel Empathie) und diese perfekt in Szene setzen. Solche „Naturtalente“ können es aber oft selbst nicht sagen, warum sie bestimmte Dinge machen, für sie ist es ja „normal“. Deshalb ist es sinnvoll, die dahinterstehende Systematik zu erforschen, damit andere „Nicht-Naturtalente“ die besonderen Fähigkeiten ebenfalls erlernen können.

Es gibt vieles, was B2B-Verkäufern eine gute oder bessere Wirkung verschafft. Investitionen in die eigenen Fähigkeiten lohnen sich und sind oft einfacher zu lernen, als man denkt. Manches, was anfangs schwierig erscheint, wird auf einmal spielerisch leicht. ■



Autor

Christian Harting ist freiberuflicher Trainer und Berater für B2B Sales und Marketingprojekte (www.spielerisch-leicht-verkaufen.de), Mitglied im VDI-Fachbereich Technischer Vertrieb und Produktmanagement (FB-TVPM) und Referent im Zertifikatslehrgang Vertriebsingenieur (VDI) an der Ruhr-Universität Bochum. E-Mail: mail@christian-harting.de

 SpringerProfessional.de

Emotional Selling



Gündling, C.: Kundenorientierung ist immer Menschenorientierung, in: Gündling, C.: Letzter Aufruf Kundenorientierung, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15850396

Binckebanck, L.: Interaktive Markenführung – Der Vertrieb als Instrument der B-to-B-Kommunikation, in: Baumgarth, C. (Hrsg.): B-to-B-Markenführung, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15791074