

Die Fachzeitschrift
für erfolgreiche
Unternehmensführung

KMU

MAGAZIN

Nr. **06**

Juni 2024
27. Jahrgang
CHF 22.–



Strategie & Management

Leadership: Die grössten Führungsfehler –
und die Learnings daraus **12**

Digitalisierung & Transformation

Künstliche Intelligenz: Generative KI
im Supply Chain Management und Einkauf **28**

Recht

Relationship-Commerce: R-Commerce
und die Bedeutung der Kundenpsychologie **44**

Forschung & Entwicklung

Employer Branding: Wie Arbeitgeberattraktivität
Mitarbeiter bindet **84**

Verkauf

Aus Neukundengesprächen mehr Abschlüsse generieren

Wie viele Gespräche mit potenziellen Kunden führen zu einem konkreten und messbaren Resultat? Beispielsweise zu einem verbindlichen Besprechungstermin für das ausgearbeitete Angebot oder einem Folgetermin, an dem weitere Entscheidungsträger am Tisch sitzen? In diesem Artikel wird erläutert, was es für ein erfolgreiches Neukundengespräch benötigt.

› Patrick Utz

Unternehmen investieren viel Zeit und Geld, um gute Kundengespräche für die Kundengewinnung oder den Kundenausbau zu erhalten. Dadurch soll wichtiges Wachstum generiert werden, und entsprechend hoch sind die Erwartungen der Unternehmensführung und der Ausführenden. Doch mit der richtigen Auswertung kommt die Ernüchterung. Denn die Ausbeute aus diesen Gesprächen liegt meist tiefer als die Erwartung. Die Praxis zeigt: In der Kundengewinnung führen nur ein oder zwei von zehn Erstgesprächen zu einem neuen Geschäft. In den restlichen acht Fällen wird in erster Linie viel Aufwand betrieben. Überwiegend für ein lauwarmes «Leider nein» oder «Kommen Sie im Frühling nochmals auf uns zu».

Drei Erfolgsfaktoren

Es liegt nicht daran, wie die Präsentation aussieht oder wie sympathisch die Person oder das Unternehmen wirkt. Viel entscheidender für den Erfolg sind diese drei Faktoren:

› **Die richtige Flughöhe:** Kann das Gegenüber überhaupt Entscheidungen

treffen? Auch wenn es nur darum geht, den nächsten Termin abzustimmen und weitere Personen einzuladen.

kurz & bündig

- › Zuerst sollte die Zielsetzung für das Gespräch geklärt werden, um die Erfolgsfaktoren genauer zu betrachten und zu verstehen.
- › Es muss das primäre Interesse des Verkaufs sein, mit Entscheidungsträgern persönlich und vor Ort über deren Herausforderungen, Ziele und Erwartungen zu sprechen.
- › Je früher verstanden wird, was der Kunde tatsächlich benötigt, desto besser kann im Anschluss die Lösung beschrieben oder präsentiert werden.
- › Leider wird in der Praxis immer noch oft beobachtet, dass Verkäufer erst einmal das eigene Unternehmen und das Angebot vorstellen. Monologe von fünf oder gar zehn Minuten sind keine Seltenheit.

› **Die Kenntnis der Bedürfnisse:** Wurden die Bedürfnisse des Gegenübers gleich zu Beginn des Gesprächs verstanden?

› **Die Bereitschaft zur Kontrolle:** Besteht die Bereitschaft, die Kontrolle zu übernehmen und das Gegenüber zu klaren Aussagen und später zu einem Entscheid zu führen, auch wenn möglicherweise andere Erwartungen im Raum stehen?

Zuerst sollte die Zielsetzung für das Gespräch geklärt werden, um die Erfolgsfaktoren genauer zu betrachten und zu verstehen.

Die Zielsetzung klären

Die gleiche Frage wird auch den Teilnehmern in Trainings gestellt: Was muss geschehen, damit gesagt werden kann, dass es ein erfolgreiches Gespräch war? Typische Antworten sind «Ein angenehmes erstes Gespräch und Kennenlernen», «Der Kunde kennt uns und versteht, was wir anbieten können» oder «Ich darf ein Angebot machen». Selten wird der Erfolg des Gesprächs von einem verbindli-

chen und objektiv messbaren Resultat abhängig gemacht. Dies würde dabei helfen, klare Ziele zu definieren und zu verstehen, wie Gespräche erfolgreicher gestaltet werden können.

Beispiele solcher Gesprächsziele wären: ein im Gespräch fixierter Termin für die Besprechung eines Angebots, ein Folgegespräch mit weiteren Entscheidungsträgern oder sogar ein Termin für eine Demo beim potenziellen Kunden oder einem bestehenden Kunden. Diese Resultate setzen voraus, dass der potenzielle Kunde interessiert und bereit ist, mehr Zeit zu investieren. Deshalb ist er bereit, einen Folgetermin zu vereinbaren und gegebenenfalls weitere Personen in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. So wird das Resultat des Gesprächs messbar und vergleichbar. Doch wie gelingt das?

Mit Entscheidern sprechen

Die Ausgangssituation ist häufig wie folgt: Fast alle Wunschkunden haben bereits eine Lösung für ihr Problem gefunden und arbeiten mit einem Mitbewerber. Fakt ist: Diese Unternehmen sind eigentlich versorgt. Das gilt nicht nur für Unternehmen, auf die aktiv zugegangen wird, sondern auch für Unternehmen, die Kontakt aufnehmen. Sie wollen in der Regel verstehen, ob es eine Alternative zur bestehenden Lösung gibt.

Ein möglicher Wechsel bedeutet für die Kunden in beiden Fällen Veränderung. Ein Loslassen des Bestehenden. Damit verbunden sind Unsicherheit, Risiko und Aufwand. Deshalb werden die meisten dieser Entscheidungen weiter oben in der Organisation gefällt oder abgesegnet.

Die grösste Herausforderung für die Entscheider ist es, die richtige Wahl für das Unternehmen zu treffen. Dazu braucht es Sicherheit in der Entscheidung und Vertrauen in den neuen Partner. Also in beide: das Unternehmen und die Menschen, mit denen zusammengearbeitet wird.

Es muss das primäre Interesse sein, mit diesen Entscheidungsträgern persönlich und vor Ort über deren Herausforderungen, Ziele und Erwartungen zu sprechen. Gelingt dies, zeigt die Erfahrung Folgendes: Die Herausforderung wird aus einer unternehmerischen oder übergeordneten Perspektive betrachtet und diskutiert. Dabei rücken Kriterien wie Preis oder Verfügbarkeit meist in den Hintergrund, dafür aber Qualität und Kompetenz in den Vordergrund. Meist sind die Ansprechpartner erstaunlich transparent bezüglich Budget und weiterer Kriterien.

Am Ende des Gesprächs wird klares Feedback erhalten, und es kann gemeinsam Verbindlichkeit geschaffen werden. Im positiven Fall wird das weitere Vorgehen vereinbart und damit im negativen Fall Leerläufe und Alibiübungen vermieden.

Es kann zur Herausforderung werden, einen Termin bei den tatsächlichen Entscheidungsträgern zu erhalten. Besonders schwierig wird es dann, wenn potenzielle Kunden mit ihrer Anfrage Kontakt aufnehmen, beispielsweise per Mail, über ein Webformular oder durch einen Anruf. Denn zu diesem Zeitpunkt wurde die Aufgabe auf Kundenseite bereits nach unten delegiert, und die beauftragten Personen machen eine Vorsondierung. Die Spielregeln sind also weitestgehend definiert.

Dadurch sinken die Chancen auf Marge und Erfolg. Denn solche Vorsondierungen erfolgen nach quantitativen Kriterien, und es werden mehrere Anbieter gleichzeitig angeschaut. Für die Vorselektion stehen Preis, Angebot und Verfügbarkeit im Vordergrund. Wenn das Unternehmen nicht schon Lieferant ist und das beste Angebot mit den besten Referenzen hat, wird es schwierig. Denn in solchen Prozessen entscheiden sich die Verantwortlichen meist für die Lösung, welche sie kennen und die am wenigsten Risiken birgt. Das ist einer der Gründe, weshalb viele Unternehmen bei der bestehenden Lösung bleiben. Und das überwiegend zu besseren Konditionen.

Es sollte also genau darauf geachtet werden, mit wem gesprochen wird. Und gegebenenfalls die Flughöhe nach oben angepasst werden. So werden am Ende des Gesprächs die Voraussetzungen geschaffen, die für einen erfolgreichen Verkaufsprozess benötigt werden: klare Aussagen und verbindliche Folgeschritte.

Kundenbedürfnisse verstehen

Es wurde gelernt, dass die Bedürfniserfüllung die Grundlage für jedes Geschäft ist. Denn erkennt der potenzielle Kunde, dass das Problem gelöst werden kann, steigen die Chancen. Doch oft wissen selbst Entscheidungsträger nicht, wie die beste Lösung für ihre Anforderungen aussehen müsste.

Genau deshalb ist es wichtig, im Einstieg gemeinsam mit dem Gegenüber die Situation zu reflektieren und die relevanten Fragen zu stellen. Denn je früher verstanden wird, was der Kunde tatsächlich benötigt, desto besser kann im Anschluss die Lösung beschrieben oder präsentiert werden. Und damit das eigene Unternehmen im richtigen Licht dargestellt wird. So versteht das Gegenüber schnell, dass das Unternehmen kompetent und erfahren ist. Das schafft Vertrauen und Interesse. Und es gibt ausreichend Fakten, um das Angebot erfolgreicher zu verkaufen.

Leider wird in der Praxis immer noch oft beobachtet, dass Verkäufer erst einmal das eigene Unternehmen und das Angebot vorstellen. Monologe von fünf oder gar zehn Minuten sind keine Seltenheit und führen leider dazu, dass der Bezug zur Herausforderung des Kunden fehlt und in der Folge die Aufmerksamkeit des Gegenübers sinkt. Bestenfalls darf im Anschluss ein Angebot zugesendet werden. Fazit: Es sollte besser gemacht werden und der Mut vorhanden sein, die Agenda auf den Kopf zu stellen. Auch wenn gedacht wird, dass das Gegenüber andere Erwartungen hat. Der Satz «Damit wir gezielt vorgehen können, habe ich im Einstieg zwei, drei Fragen» legt beim Ge-

sprächspartner den richtigen Schalter um. Und los geht's.

Lösungswege aufzeigen

Die grösste Herausforderung für die Kunden ist es, keinen Fehler zu machen und die richtige Entscheidung zu fällen. Zu dieser Herausforderung kann Hand geboten werden. Denn ein logischer nächster Schritt am Ende des Gesprächs könnte eine Demo sein, eine zweite Besprechung oder auch nur eine persönliche Angebotsbesprechung. Um nochmals Unklarheiten zu beseitigen, sich ein zweites Mal auszutauschen und das Ja zum Auftrag abzuholen.

Vorausgesetzt, der Ansprechpartner kann über den nächsten Schritt entscheiden und ist neugierig, weil der Nutzen der Lösung erkannt wurde, dann liegt es jetzt daran, am Ende des Gesprächs bewusst die Kontrolle zu übernehmen. Was bedeutet das? Oft fragen interessierte Kunden nach weiteren Informationen oder einem Angebot. Und damit übernehmen sie am Ende des Gesprächs die Kontrolle und setzen die Verkäufer in eine passive Rolle.

Dabei würde gerade bei Entscheidungen mit etwas Komplexität oder bei Investitionen ein zweites Treffen die Chance bieten, die wichtigsten Aspekte zu vertiefen, (auf beiden Seiten) weitere Personen dazuzunehmen und damit mehr Sicherheit für die Entscheidungsfindung zu schaffen.

Bevor der nächste Schritt eingeleitet wird, sollte gefragt werden: «Was denken Sie, könnte dieses Produkt grundsätzlich das richtige sein?» oder wenn es eine massgeschneiderte Lösung ist: «... könnte dieser Lösungsansatz in die richtige Richtung gehen?»

Nachdem eventuell vorhandene Zweifel diskutiert wurden, sollte als Nächstes verstanden werden, wie der nächste Schritt aussehen muss. Es sollte das Gegenüber gefragt werden:

- › Welche Personen werden in die Entscheidungsfindung einbezogen?
- › Bis wann soll entschieden werden (oder produktiv damit gearbeitet werden)?
- › Gibt es ein Budget? Welche finanziellen Vorstellungen bestehen?

Zusammengefasst: Die Person kann entscheiden und das Interesse ist vorhanden? Jetzt muss dem zukünftigen Kunden nur noch aufgezeigt werden, wie der Lösungsweg aussieht, die Agenda in die Finger genommen und ein Termin für den nächsten Schritt vorgeschlagen werden. Steigt die Person auf den Vorschlag ein, hat sich die Erfolgsquote gerade verdreifacht.

Fazit

Die Voraussetzung für verbindliche Folgeschritte in der Agenda sind Ansprech-

partner, die solche Entscheide treffen können. Aber auch das Interesse für weitere Schritte (bei beiden Parteien) ist wichtig und die Bereitschaft, am Ende des Gesprächs die Kontrolle zu übernehmen. So gelingt es, den zukünftigen Kunden auf seiner Customer Journey zur Entscheidung zu führen. Hier eine kurze Checkliste für die Analyse der geführten Gespräche. So wird schnell erkannt, wo noch Handlungsbedarf besteht, und die Erfolgsquote kann erhöht und gezielte Massnahmen ergriffen werden.

- › War der Gesprächspartner tatsächlich der Entscheidungsträger?
- › Wurde das Bedürfnis identifiziert und verstanden?
- › Hat der Kunde verstanden, wie die Lösung aussieht?
- › Wurde aufgezeigt, wie bei der Entscheidung geholfen werden kann?
- › Wurde die Führung übernommen? ‹‹



Literatur



Verkauf. Schlau. Machen.

Der Weg zum Erfolg durch proaktiven Vertrieb.

Patrick Utz
Murmann Verlag, 2024
250 Seiten, CHF 33.60
ISBN: 978-3-86774-782-0



Porträt



Patrick Utz

Trainer, Berater, Autor

Patrick Utz ist Vertriebsexperte und Sales-Trainer. Der Ökonom ist Autor von «Verkauf. Schlau. Machen.» Zu seinen Kunden gehören Konzerne und KMU im DACH-Raum sowie die drei grossen Schweizer Universitäten St. Gallen, Zürich und ETH Zürich. Der Extremsportler lief als erster Schweizer den Marathon am Nordpol. Es folgten «Adventure-Races» in Island, Skandinavien und Schottland.



Kontakt

patrick@patrickutz.com, www.patrickutz.com