

# Die Kundenprozesse im Blick

---

Die Vorgehensweise im Vertriebsprozess hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Zunehmend lässt sich eine Abkehr vom bloßen, preisorientierten Verkaufen hin zu einer Orientierung an Werten beobachten. Dieses Umdenken bringt weitläufige Veränderungen mit sich. Denn auch im Vertriebstraining muss zukünftig anders geschult werden. Diese faszinierende Entwicklung war Gegenstand der nachfolgenden Studie.

*Marco Schmäh, Patrick Schilling*

Die bedingungslose Rationalisierung der Lebenswelt ist die Prämisse einer jeden wirtschaftlichen Theorie. Ökonomen sind seit jeher bemüht, in der Realwirtschaft beobachtbare Prozesse, Hergänge und Abläufe in quantitativ objektivierbare und nachvollziehbare Modelle zu integrieren. Anhand dieser Modelle sollen die Bewegungen und Entscheidungen sowohl einzelner Individuen, als auch des aggregierten Ganzen verstanden werden. Die Modellierungen fußen allesamt auf dem Menschenbild des Homo Oeconomicus, namentlich auf der Annahme eines exklusiv wirtschaftlich denkenden, den individuellen Nutzen maximierenden Archetypen rationaler Entscheidungsfindung.

Gerade im Vertrieb allerdings, wo unmittelbarer und direkter menschlicher Kontakt praktiziert wird, reflektieren geübte Verkäufer erfolgreich eine andere Art wirtschaftlichen Typus. Erfahrene Verkäufer wissen, dass bloße Rationalität im Verkaufsgespräch nicht zum Ziel führt. Das menschliche Wesen geht, wie nicht zuletzt Kahnemann und Tversky in ihrer mit dem Nobelpreis ausgezeichneten Prospect Theory aufzeigten, seiner Natur gemäß mit einer gewissen Emotionalität und Irrationalität einher.

Das entscheidende Gespür für die richtige Situation, die Empathie, sich in sein Gegenüber hineinzusetzen sowie die Intuition, seine Verhandlungspartner einschätzen zu können, sind für erfolgreiche Verkäufer mindestens genauso hoch zu bewerten. Deshalb verwundert es nicht, dass sich der Trend hin zu einem Mehr an intuitivem Verständnis und einer Abkehr vom bloßen preisorientierten Verkaufen immer stärker auch im Vertriebstraining manifestiert.

Diese Entwicklung war Gegenstand einer im Jahre 2015 durchgeführten Studie an der ESB Business School. Im Rahmen mehrerer Gespräche mit Vertriebsleitern im B2B-Bereich, führenden Anbietern von offenen Vertriebsseminaren sowie mit führenden Vertriebstrainern wurden die aktuellen Trends im Vertriebstraining nähergehend durchleuchtet.

Bei Inhouseveranstaltungen lassen sich insbesondere drei Entwicklungen konstatieren:

- Bereits im Vertriebstraining ist eine Abkehr von der Lehre des exklusiv preisorientierten Verkaufens hin zu einer stärker strukturierten und wertorientierten Strategie festzustellen.
- Die strategische Wichtigkeit von Mental- und Intuitionstechniken sowie persönlichkeitsentwickelnden Trainings gewinnt vermehrt an Bedeutung.
- Der Verkaufsprozess über verschiedene Plattformen im Internet, das sogenannte Social Selling, wird zukünftig zunehmend in den Vertriebsprozess integriert.

### 1. Value Based Selling als omnipräsenter Dauerbrenner

Das strukturelle Wachstum eines Unternehmens geht mit einer Professionalisierung des Vertriebes einher. Wo neue Kunden akquiriert werden möchten und Verkäufe gesteigert werden wollen, ist eine gewisse Erhöhung der Effizienz des Vertriebs unabdingbar. Geschult werden müssen hierbei vor allem Kompetenzen wie die Priorisierung der Produkte und die syste-



**Prof. Dr. Marco Schmäh**

*ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School in Reutlingen*



**Patrick Schilling**

*ist Student an der ESB Business School im deutsch-amerikanischen Studiengang International Management (IMX)*

Marco Schmäh  
ESB Business School, Reutlingen, Deutschland  
E-Mail: Marco.Schmaeh@Reutlingen-University.DE

Patrick Schilling  
ESB Business School, Reutlingen, Deutschland  
E-Mail: Patrick.Schilling@Student.Reutlingen-University.DE

matische Bedürfniserkennung der Kunden, insbesondere im Bereich gewinnbringender Premiummarken.

Im Zeitalter des globalen Marktangebotes ist eine exklusive Differenzierung über das eigene Produkt allerdings kaum noch möglich. Wer der Intention folgt, sich von seinen Konkurrenten zu unterscheiden, macht diesen Prozess ebenso von anderen Faktoren abhängig.

Besserstellungsmerkmale im gegenwärtigen Verkaufsprozess sind insbesondere Qualitäten wie Sensitivität im Umgang mit den Kunden und die Ausrichtung des Fokus auf eine individualisierte Befriedigung der jeweiligen Bedürfnisse des Kunden. Diese Kernkompetenzen des modernen Verkaufsprozesses bedürfen einer besonderen Sensibilität und Haptik im Kundenumgang. Wer es vermag, seinen Kunden einen Mehrwert zu generieren, drängt auch die scheinbar omnipräsente Rolle des Preises im Verkaufsprozess in den Hintergrund. Um diesen Prozess zu optimieren, müssen strategische Ansätze im Vertrieb neu angedacht werden. „Hierbei werden dem Account Manager nun auch verstärkt Segmente beziehungsweise Kundengruppen von der Vertriebsleitung vorgegeben (mit einem Anteil von circa 50 Prozent). Die vertriebliche Freiheit wird somit bewusst zukünftig stärker eingeschränkt“, so der Stuttgarter Marketing- und Strategieberater Andreas Fein.

Der Grundsatz des erfolgreichen, modernen Verkaufens, bei dem der Preis in den Hintergrund tritt, ist integraler Bestandteil des Value Based Selling Konzeptes. Dieser Verkaufs-

## Zusammenfassung

In der ESB-Studie „Der Vertrieb im Wandel: Aktuelle Trends im Vertriebstraining“ werden im Rahmen von Expertengesprächen mit Vertriebstrainern, Vertriebsleitern und Geschäftsführern die aktuellen Entwicklungen im Vertrieb und Vertriebstraining untersucht. Dabei geht es um Antworten auf folgende Fragen:

- Hat die preisorientierte Verhandlungsführung zukünftig noch Bestand?
- Welche Rolle spielen Werte in der Verhandlungsführung?
- Können Achtsamkeit, Intuition und Resilienz im Vertrieb zu besseren Ergebnissen verhelfen?
- Wie können Vertriebsprozesse in die digitale Welt übertragen werden?

ansatz folgt der Intention, seinen Kunden einen konkreten quantifizierbaren Mehrwert zu schaffen und exklusive Kundenvorteile für diesen zu erarbeiten. Diese Mehrwerte können sich für den Kunden beispielsweise in Kosteneinsparungen oder aber in einer Steigerung des Umsatzes manifestieren. Idealerweise lässt sich der dadurch entstandene monetäre Mehrwert bereits während des Verkaufsprozesses quantifizieren. Auf Grundlage dessen ist es dem geschulten Verkäufer somit möglich, in die Rolle eines Vorteilsberaters und Prozessoptimierers zu schlüpfen. Eine Rolle, die vom Kunden mit gebührender Wertschätzung und einer Anteilnahme am generierten Mehrwert bilanziert wird.

Für die erfolgreiche Adaption dieses strategischen Verkaufsansatzes ist ein Umdenken im Vertrieb von Nöten. Wertorientiertes Verkaufen bedingt in der Konsequenz auch ein wertorientiertes Verhandeln. Pricing muss differenziert betrieben werden, das Verständnis des Deckungsbeitrages sowie des kohärenten Zusammenhangs zwischen Rabatt und Erlös müssen sich ändern. Anstelle übereifrigen Rabattierens bietet sich die Zugabe von Zusatzleistungen wie Ersatzteilkette oder Dienstleistungen an. Anstelle mühsamer Preisdiskussionen kann so die Entwicklung hin zu fruchtbaren Wertbeitragsdiskussionen gelenkt werden.

## 2. Der Verkäufer als einfühlsamer Verhandlungspartner

Wessen sich Spitzensportler bereits seit längeren Zeiten gewahr sind, findet seinen Weg nun auch sukzessive in den Vertriebstrainingsprozess: Persönlichkeitsentwicklungsmaßnahmen in der Form von Intuitions- und Mentaltrainings tragen ihren Teil zur Einstellungs- und Ergebnisverbesserung von Verkäufern bei. Laut Definition des Dudens beschreibt Intuition „das unmittelbare, nicht diskursive, nicht auf Reflexion beruhende Erkennen, Erfassen eines Sachverhalts oder eines komplizierten Vorgangs“. Dieses gemeinhin als Bauchgefühl oder, im Vertrieb, als „guter Riecher“ aufzufassende Element des menschlichen Spürsinns verhilft Individuen in vielen Bereichen des täglichen Lebens dazu, sensitive Entscheidungen zu treffen – und erweist dem Verkäufer ebenso seinen Dienst im Verkaufsprozess.

Fundiertes Verständnis des Zusammenspiels aus unterbewussten, impulshaften, intuitiven Entscheidungen und bewusst reflektierter Ratio verhilft Verkäufern zu einer besseren Grundlage, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden.

Frank Max, Coach und Mentaltrainer aus Düsseldorf sieht den „Vertrieb oft als reine Nervensache“. Weiter postuliert er, dass, wer nicht nur gut vorbereitet sei, sondern sich auch in ei-

nem guten mentalen Zustand befinde, zumeist jeden Abschluss schaffen könne. Um dies zu forcieren, zeigt Max seinen Klienten typgerechte Mentaltrainingstechniken, mit denen sie ihre Selbstwirksamkeitserwartung vor wichtigen Terminen deutlich steigern und ihre persönlichen Ressourcen aktivieren können. Hierzu gehört beispielsweise auch das gezielte Aufarbeiten von Erinnerungen an zu früheren Zeitpunkten erfolgte Kundentermine, die weniger erfolgreich waren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Rahmen des Vertriebstrainings ist für Max das Intuitionstraining. Das sogenannte „Bauchhirn“ verfüge nämlich über 100 Millionen Nervenzellen, die wir meist völlig ignorierten. Es sei denn, wir geraten in eine Situation, die Angst oder Stress auslöst. Dann sprechen wir von einem komischen Gefühl in der Magengegend, einem Kloß im Hals oder ähnlichem, so Max. „Die Traumaforschung hat inzwischen entdeckt, dass der Körper traumatische und belastende Erinnerungen dauerhafter abspeichert, als unser Geist. In unserem Alarm- und Überlebenssystem besteht eine „feste Verdrahtung“ zwischen dem Stammhirn und dem limbischen System. Diesem ist mit dem Ego (hierzu gehört auch die persönliche Erfolgsgeschichte) allein nicht beizukommen. Hier ist jeder Einzelne gefragt, sich mit seinen emotionalen und kognitiven Bewertungs- und Verarbeitungsprozessen auseinanderzusetzen und Überreaktionen zu reduzieren sowie ein persönliches Frühwarnsystem zu entwickeln.“

Spätestens seit den Veröffentlichungen von Joachim Bauer wissen viele bereits um die sogenannten „Spiegelneurone“. „Doch wer nicht im Rahmen einer psychologischen oder psychotherapeutischen Ausbildung darauf trainiert ist, mit diesen psychodynamischen Prozessen kompetent umzugehen – oder dies, kontextzentriert, mit einem Fachmann erarbeitet – lässt auch diesen Teil der Intuition leider ungenutzt“, so Max.

Frank Max betont zuletzt auch einen weiteren wichtigen Faktor, das Bewusstsein um die eigene Wertehierarchie, damit diese den Erfolgswillen stärke. Mit den richtigen Techniken könne man dies einfach und schnell erlernen und somit eine Menge Erfolgsfaktoren unter einen Hut bringen.

### 3. Die Bedeutung des Social Selling im Verkaufsprozess

Der dritte und letzte explizite Trend, auf welchen wir im Rahmen unserer Studie gestoßen sind, bezieht sich auf das Schaffen neuartiger, innovativer Verkaufsmöglichkeiten im digitalen Zeitalter. Wie mehrere Experten aus der Praxis einhellig postulierten, kommt dem Online-Auftritt eines Unternehmens eine stetig größer werdende Bedeutung zu. Diese Entwicklung müssen erfolgreiche Vertriebler mitgestalten und

neue Formen des Verkaufens adaptieren. Denn, so Martin Meyer-Gossner, Founder & Managing Director von The Strategy Web, „auch beim Trendthema Social Selling geht es um Vertrauen“. Dies gelte im Digitalzeitalter genauso wie vor 100 Jahren. Um den traditionellen Vertrieb inklusive dessen Mentalität mit dem Konzept des Social Selling zu harmonisieren, bedarf es einiger Veränderungen. „Die Herausforderung“, so Meyer-Gossner weiter, „ist der Change Prozess im Vertrieb. Hierzu muss man sich von einer aktiven „Wir-kennen-unser-Kunden-Drückerkolonnie“ zu einem empathischen Engagement-Team wandeln.“ Besonders gefordert sei hierbei die Unternehmensführung. Denn diese müsse „die Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Sozialkompetenz und Eigenverantwortung“ fördern. Darüber hinaus gelte es, den Mitarbeitern „intelligente Compliance-Technologien an die Hand zu geben“.

Trotz der praktischen Relevanz sind systematische Verkaufsprozesse über das Internet für viele Unternehmen noch immer ein Novum. Zwar sind Plattformen wie Onlinehandel bereits seit einiger Zeit im betrieblichen Verkaufsprozess etabliert, jedoch mangelt es vielerorts noch immer an einer strategischen Form proaktiver Generierung neuer Leads. Das Konzept des Social Selling rückt derzeit immer mehr in den Vordergrund als Lösungsansatz mit dem Potenzial, die Art und Weise des digitalen Verkaufens nachhaltig zu verändern.

Es handelt sich hierbei allerdings noch um ein eher unerforschtes Gebiet. Es stellt sich die Frage danach, inwieweit Social Selling beim eigentlichen Verkaufsprozess behilflich sein kann. Ungewissheiten existieren noch immer, ob Plattformen wie Xing oder Facebook bei signifikanten Bestandteilen des Verkaufsprozesses wie dem durch Big Data ermöglichten Mo-

#### Kerngedanken

- Rationalität als einzige Entscheidungsgrundlage verhilft im Vertrieb nicht zum Erfolg.
- Das Prinzip des Value Based Selling bedeutet eine Entwicklung weg von einer reinen Preisdiskussion hin zu einer Wertbeitragsdiskussion.
- Achtsamkeit, Intuition und Resilienz können zu besseren Entscheidungen verhelfen.
- Im digitalen Zeitalter bietet Social Selling neue Möglichkeiten, den Verkaufsprozess in die Welt der Social Media Plattformen zu übersetzen.

monitoring oder der Generierung neuer Kunden behilflich sein können. Und wenn ja, wie dies im Detail vorstatten zu gehen hat, um den Prozess als Erfolg deklarieren zu können. Darüber hinaus, gehen mit der Ungewissheit hierüber auch berechnete Fragen über die ethischen Grenzen eines solchen Prozesses einher. Die Thematik verspricht allerdings ein großer Trend im Vertriebstraining der nächsten Jahre zu werden.

#### 4. Trends bei offenen Vertriebsseminaren

Zusätzlich zu den oben genannten Trends wurden im Rahmen einer fortführenden Studie die 20 größten Anbieter von offenen Seminaren für Verkäufer im April 2015 telefonisch kontaktiert. Hierbei sollten die Trends bei offenen Vertriebsseminaren näher eruiert werden. Es ergab sich ein stark heterogenes Bild (Anmerkung: Die Studie war bei Redaktionsschluss noch nicht vollständig abgeschlossen). Bei den Trendthemen dominierten in signifikanter Art und Weise Persönlichkeitsbildungs- sowie Persönlichkeitsentwicklungsmaßnahmen, Menschenkenntnis und der Lösungs- bzw. Beziehungsverkauf. Diese Maßnahmen werden, basierend auf deren zunehmender Wichtigkeit für den Verkaufsprozess, in mindestens zweitägigen, häufig allerdings mehrtägigen Trainings geschult. Beobachtbar ist ein signifikanter Trend zu mehrtägigen offenen Veranstaltungen bei allen Anbietern.

#### Fazit

Intuition und Resilienz, Manifeste des Unterbewussten und damit einhergehend des Irrationalen, werden sukzessive zu integralen Bestandteilen des Vertriebstrainings. Sie sind beide vielversprechende Maßnahmen, mit denen Verkäufer den erfolgreichen Ausgang ihrer Verkaufsgespräche determinieren können.

Dr. Matthias Kirchherr, CSO Europe Lapp Kabel, bringt die zentralen Erfolgsfaktoren von Vertriebstrainings abschlie-

### Handlungsempfehlungen

- Die Abkehr vom rein preisorientierten Verhandeln hin zum Value Based Selling bietet neue Möglichkeiten für den Vertrieb. Machen Sie Ihre Mitarbeiter im Vertrieb deshalb mit diesen Konzepten stärker vertraut.
- Achtsamkeit und intuitive Entscheidungsstile liegen voll im Trend. Schauen Sie über den Tellerrand hinaus und befassen Sie sich mit diesem hochinteressanten Thema. Sie werden dabei zu einer neuen Entscheidungsqualität gelangen.
- Versuchen Sie, aktuelle und vielversprechende Konzepte wie das Social Selling mitzugestalten und weiter voranzutreiben. Die Bemühungen werden sich vielfach auszahlen!


ßend zutreffend auf den Punkt. „Vertriebstrainings sollen den Blick konsequent auf Kundenaufgabenstellungen und Kundenprozesse lenken.“ Vor allem bei technisch anspruchsvollen Produkten werde dies noch vernachlässigt. Dies, so Dr. Kirchherr weiter, gelte es durch die Integration moderner Formen des Lernens, wie beispielsweise des sogenannten Blended Learnings, anzureichern, „um in kurzen Präsenzzeiten das Verkäuferverhalten nachhaltig zu verändern“. Schlussendlich bleibe es dabei, Vertrieb heiße „den Wert der eigenen Leistung an den Kunden zu vermitteln. Damit bleibt Value Based Selling ein fester Bestandteil in Vertriebstrainings“.

#### Literatur:

- Kahneman, D. (2012): Schnelles Denken, langsames Denken, München <http://www.duden.de/rechtschreibung/Intuition>
- Bauer, Joachim (2006): Warum ich fühle, was du fühlst, Hamburg

### Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Vertrieb“

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) 40 Beiträge im Fachgebiet Vertrieb

Stand: Mai 2015

#### Medium

- Online-Artikel (3)
- Interview (1)
- Zeitschriftenartikel (28)
- Buchkapitel (8)

#### Sprache

- Deutsch (40)

#### Von der Verlagsredaktion empfohlen

Biesel, H. H.: Vertriebsmitarbeiter in dynamischen Organisationen führen, in: Biesel, H. H.: Vertriebspower in turbulenten Zeiten, Wiesbaden 2014, S. 243-281, [www.springerprofessional.de/5000512](http://www.springerprofessional.de/5000512)