

# Gute Beratung im Verkauf

---

Um den Verkauf zu optimieren, gilt es zu wissen, was in den vielen Treffen zwischen Verkäufern und Kunden konkret geschieht. Dann lassen sich realistische Verbesserungen ableiten. Zentral ist es dabei, konkret auf den Kunden einzugehen und mit der Leistungsfähigkeit des Unternehmens voranzugehen.

*Christian Belz*

Bücher und Vorträge zum erfolgreichen Verkauf erschöpfen sich häufig in Tipps zur guten Interaktion mit Kunden. Oft berichten selbsternannte Gurus, wie sich nahezu jeder Mensch überzeugen lässt. Verkaufsmanagement erfordert weit mehr als gute Begegnungen zwischen Verkäufern und Kunden. Nur müssen sich sämtliche Führungsmaßnahmen darauf beziehen, dass diese Gespräche im Außendienst wirksam sind. Dafür greifen plumpe Tricks im Verkauf zu wenig. Es lohnt sich, das Thema der guten Gespräche und Beratung im Verkauf grundsätzlicher anzugehen.

## Von der Problemdiagnose bis zum Abschluss

Verschiedene Herausforderungen prägen den Umgang mit Beratung im Verkauf:

- **Hoher Anspruch:** Die Verkaufsberatung unterstützt den Kunden darin, seine Probleme zu erkennen und zu lösen. Es handelt sich also um ein anspruchsvolles Gespräch und nicht nur um eine Information. Gemeinsam mit dem Kunden ergibt sich eine Diagnose der Probleme und Bedingungen, darauf bauen neue Lösungen auf. Weder der Verkäufer noch der Kunde könnte das alleine tun. Die Beratung hilft dem Kunden bei der Lösungsfindung, sie ist grundsätzlich neutral und vertritt nicht nur Interessen des Anbieters. Sie beruht auf ergänzendem Know-how und den Fähigkeiten des Verkäufers im Vergleich zum Kunden. Verkäufer und Kunden tauschen sich aus. Der Berater kann dabei nicht selbst entscheiden oder durchführen, sondern nur anregen oder überzeugen.

Wenn beispielsweise Swisscom als Anbieter von Telekom und Informatik ihre Kunden bei der digitalen Transformation begleitet, so ändern sich Gesprächspartner bei Kunden und Themen. Neben Technologie spielen dann etwa digitale Transformation, Customer Experience, Kanalmanagement, Prozess-Automatisierung, neue Business Modelle und neue Arbeitsformen eine Rolle. Das ist eine grundsätzliche Herausforderung. Zudem zeigten interne Studien, dass 57 Prozent des Entscheidungsprozesses bereits vollzogen ist, bevor ein Kunde mit dem Lieferanten Kontakt aufnimmt. Deshalb gilt es früher und relevant im Prozess des Kunden dabei zu sein.

- **Beteiligte:** Unterschiedliche Personen sind engagiert und beeinflussen den Verkauf einer Beratung in vielen Diskussionen. Ihre persönliche Stärken, Vorgehensweisen und das Zusammenspiel prägen die Gespräche. Für eine gute Beratung muss der Kunde bereit sein und seine Zeit investieren, eigene Impulse und Know-how einbringen. Es genügt nicht, wenn er abwartend beurteilt, was der Verkäufer bietet.

- **Kundensicht:** Aus Sicht des Kunden scheint eine gute Beratung eher außergewöhnlich. Die grundsätzliche Skepsis des Kunden schließt von Dilettantismus der Verkäufer bis zu Einseitigkeit, Belästigung und Manipulation recht viel ein.

- **Selbstkritik:** Auch Führungskräfte im Verkauf kritisieren ihren eigenen Vertrieb, wie die Studie zum Thema Value Selling ergeben hat, die von der Universität St. Gallen und Mercuri International in diesem Jahr durchgeführt wurde. Sie stimmen zu, dass Strategien und tatsächliche Interaktion



*Prof. Dr. Christian Belz*

*ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing.*

Christian Belz  
Universität St. Gallen St. Gallen, Schweiz  
E-Mail: christian.belz@unisg.ch

mit Kunden auseinander klaffen (50 Prozent Zustimmung), die Möglichkeiten für Kundengespräche laufend nach Anzahl und Dauer eingeschränkt werden (40 Prozent), Verkäufer die vielen Vorgaben nicht im Gespräch umsetzen können (37 Prozent), die Interaktionsinhalte mit dem Kunden sich zufällig ergeben (15 Prozent) oder Verkäufer mehr versprechen, als das Unternehmen halten kann (sechs Prozent).

- **Selbstzufriedenheit und Vielfalt:** Gleichzeitig gibt es aber kaum einen Verkäufer, der nicht meint, dass er gut berät. Will ein Unternehmen seine Beratung verbessern, ist es wichtig, dass Verkäufer ihren Standort und mögliche Verbesserungen erkennen. Die Vielfalt lässt sich schlecht standardisieren. Wohl deshalb überlassen Unternehmen das Feld jedem Verkäufer oder geben sich mit kleinen Fortschritten zufrieden. Für bessere Beratung gilt es laufend zu kämpfen, sonst sind rasche Rückfälle üblich.

- **Überlastung:** Manager können in Unternehmen viel bezeichnen, was in den Gesprächen mit Kunden geschehen soll. Leider sind die vielfältigen Vorgaben aber kaum in wenigen, kurzen Diskussionen mit Kunden aufzugreifen. **Tabelle 1** legt die typischen Themen des Verkaufs auf Kundengespräche von 30 oder 60 Minuten um.

Solche Gespräche sind überlastet, ja unmöglich. Zu viele Themen sind eine Illusion und wirken kontraproduktiv. Der Herausforderung ist nur mit Fokus und Flexibilität beizukom-

men. Nur wenn der Kunde einen echten Mehrwert der Gespräche erkennt, wird er genügend Zeit dafür einsetzen.

- **Aufwand:** Weil der Aufwand für Beratung aus der Sicht des Anbieters oft überbordnet, stellt sich die Frage, welche Beratung Unternehmen den Kunden auch in Rechnung stellen können. Auch gilt es abzuschätzen, bei welchen Kunden sich in welcher Form eine intensivere Beratung lohnt.

- **Abschluss:** Schließlich genügen für Unternehmen keine Verkäufer, die Kunden verstehen und vielfältig mit ihnen diskutieren. Es gilt auch ein Geschäft abzuschließen. Der Begriff des Beraters gefällt deshalb oft den Verkäufern, die eigentlich nicht verkaufen wollen. Er missfällt Vorgesetzten, die zwischen „nur beraten“ und „verkaufen“ einen großen Unterschied sehen und mehr Biss zum Abschluss fordern. Zu viele eingeleitete und durchaus erfreuliche Beratungsprozesse mit Kunden führen zu keinen Ergebnissen. Jeff Thull dazu: “The percentage of sales opportunities ending in no decision at all is running well above 35 percent for most business-to-business sellers.” Noch drastischer formulieren es Erik Peterson und Tim Rieserter: “Sales Benchmark Index indicates that nearly 60 percent of all qualified sales pipeline opportunities actually end up in ‘no decision.’” Nicht die besseren Wettbewerber, sondern die Trägheit des Kunden erweist sich also oft als Engpass.

Einige Ansätze helfen, die Verbesserungen zu erkennen und umzusetzen. Ganze Branchen, beispielsweise die schweizeri-

Tab. 1 Themen im Verkaufsgespräch	
30'	60' Ganzes Gespräch mit dem Kunden
5'	5' Verspäteter Beginn und mehr Zeitdruck
1"	4' Einstieg: Begrüßung, Erkundigung nach aktuellen Herausforderungen im Unternehmen und persönlich, Small Talk, verdankte Zusammenarbeit
4'	10' Bestehendes Geschäft fortführen: Aktueller Bedarf des Kunden, mögliche Bestellungen, Präzisierung
3'	6' Kundenfeedback nutzen: Nachfrage nach bisheriger Zusammenarbeit und möglichen Problemen Problembesprechung
4'	4' Störungen im Gespräch
4'	8' Verkauf von Zusatzprodukten und Up-Selling: Hinweise auf weitere geeignete Produkte im Sortiment, Thematisierung von Produktinnovationen
4'	10' Lösungsverkauf: Bedarf nach Unterstützung und verkauf von Serviceleistungen bis zu Solutions, mögliches Vorgehen, um Lösungen statt Produkte zu verkaufen
3'	9' Cross Selling: Hinweis auf weitere Sparten des Lieferanten und eine mögliche, breitere Zusammenarbeit, Abklärung der Beeinflusser und Entscheider; Diskussion eines möglichen Vorgehens
2'	4' Ausstieg: Ergebnisse und nächste Schritte, Small Talk

Quelle: Belz 2014, S. 20

schen Banken, wollen sich mit neuer und guter Beratung profilieren. Wenn viele Anbieter scheinbar das Gleiche verfolgen, so gilt es, wirklich besser zu sein.

### Beratungsstil und Formalisierung bestimmen

Beratung ist eine Haltung. Verkäufer sollen sich nahe am Kunden bewegen und etwas gemeinsam mit ihm entwickeln. Voraussetzung ist es, dass sich Personen von Kunden und Anbietern gegenseitig akzeptieren, ja wertschätzen. Verkäufer mit einem positiven Bild des Kunden sind ohnehin erfolgreicher.

Beratung lässt sich (trotz den Bemerkungen zur schwierigen Standardisierung) schematisch abwickeln, beispielsweise mit definierten Schritten zur Begleitung des Verkaufs auf einem Tablet. Gegenpol ist ein sehr offenes und flexibles Vorgehen. Beide Stile haben Vor- und Nachteile, so kann ein formalisiertes Vorgehen dem Kunden durchaus Sicherheit vermitteln, selbst wenn er die verlangten Schritte des Verkäufers als umständlich und anstrengend empfindet.

### Beratungsinhalte definieren

Beratungen sind vielfältig und etappiert. Sie sind beispielsweise eingeschlossen in Präsentationen, Messegesprächen, ersten Kontaktnahmen, zufälligen Begegnungen, intensiven Situationsanalysen mit Kunden, Diskussionen zu einer Offerte, Preisverhandlungen, Reklamationen oder bei Nutzungsproblemen des Kunden. Inhaltlich stützen sie sich auf die Situation und Ziele des Kunden, auf alternative Produkte, auf technische Merkmale einer Leistung, auf spezielle Services, Wettbewerbsvergleiche oder Anregungen für den Einkäufer, um seine Kollegen in einer anderen Abteilung zu überzeugen.

Schließlich strukturieren manche Anbieter ihre Gespräche im Verkauf neu. Sie bezeichnen die Phasen im Gespräch, gewichten zuerst die Gesamtsituation des Kunden oder sie knüpfen am Gesamtangebot des Unternehmens an, bevor über einzelne Leistungsbereiche gesprochen wird. Damit lässt sich beispielsweise ein Cross Selling in Konzernen systematisch fördern; die Geschäftsbeziehung lässt sich damit von einer Leistung auf mehrere Leistungsbereiche ausdehnen (siehe Praxisbeispiel in **Abbildung 1**).

Eindrücklich ist auch der Beratungsleitfaden des Finanzdienstleisters AWP, der konsequent von Ereignissen, Lebensphasen und Bedürfnissen ausgeht, um finanzielle Möglichkeiten, Erwartungen und Sicherheit der Kunden zu erfassen und daraus Lösungen abzuleiten. Neben Liquidität und Vermögen spielt es auch eine Rolle, für die Gesundheit vorzusorgen, Einkommen und Vermögen zu sichern, die Zukunft der Kinder

### Zusammenfassung

Mit guter Beratung differenzieren sich Anbieter wirksam und nachhaltig in der entscheidenden Interaktion mit Kunden. Von den angestrebten Botschaften des Unternehmens bis zu den wirksamen Gesprächen mit Kunden ist der Weg jedoch anspruchsvoll. Gute Beratung geht auf den Kunden ein und reisst ihn mit für die Leistung des Unternehmens.

vorzubereiten, Haus und Wohnen zu gestalten oder Steuern und Prämien zu sparen.

Es gilt, konsequent vom Kunden auszugehen: „Business-to-Business-Firmen benötigen eine intelligentere Methode, um ihren Wert an den Markt zu bringen und ein ergiebiges Wachstum zu erzielen. Sie brauchen eine Plattform, die spezifisch für die komplexe Verkaufsarena bestimmt ist. Die diagnostische Geschäftsentwicklung ist diese elegantere Art des Verkaufs, da sie den konventionellen, lösungsbasierten Ansatz ‚Verkäufer zuerst‘ in einen diagnostischen Ansatz ‚Kunde zuerst‘ umwandelt. Sie beseitigt die veralteten Verkaufsprozesse, getrieben durch verfrühte Präsentationen, Verhandlungen und Konfrontationen und ersetzt diese durch einen schrittweisen Prozess der gegenseitigen Bestätigung zwischen dem Verkaufsteam und dem Kunden“, konstatiert Thull.

In ihrem Ansatz des Challenger Sale belegen Matthew Dixon und Brent Adamson, dass mehr als die Hälfte der besten Verkäufer für komplexe Leistungen den Kunden herausfordern: Erfolgreiche Verkäufer fordern also ihre Kunden heraus, stellen ihre Lösungen und das Vorgehen in Frage, schlagen völlig neue Wege vor. Dieser Mehrwert entwickelt eine gute und wichtige Beziehung zum Kunden: „Ein Challenger definiert sich durch seine Fähigkeit, drei Dinge zu tun – Erkenntnisse zu vermitteln, masszuschneiden und Führung zu übernehmen. Er konzentriert sich darauf in der Interaktion mit Kunden eine konstruktive Spannung aufzubauen, um diesen aus der Komfortzone zu locken. Diese konstruktive Spannung lockt den Kunden aus der Komfortzone.“

Mit dem Kunden zu harmonisieren und überein zu stimmen, schafft noch keinen Antrieb. SAP verfolgt beispielsweise den Ansatz des Challenger Sale mit eindrucklichen Ergebnissen. Geschulte Verkäufer erreichten im Vergleich zum Rest: 26 Prozent mehr Verträge, Umsatz plus 27 Prozent, 26 Prozent

mehr Verkaufschancen, Vertragssumme um den Faktor sechs gesteigert, Zeit bis Vertragsabschluss minus 25 Prozent.

### Beratungsportfolio gestalten

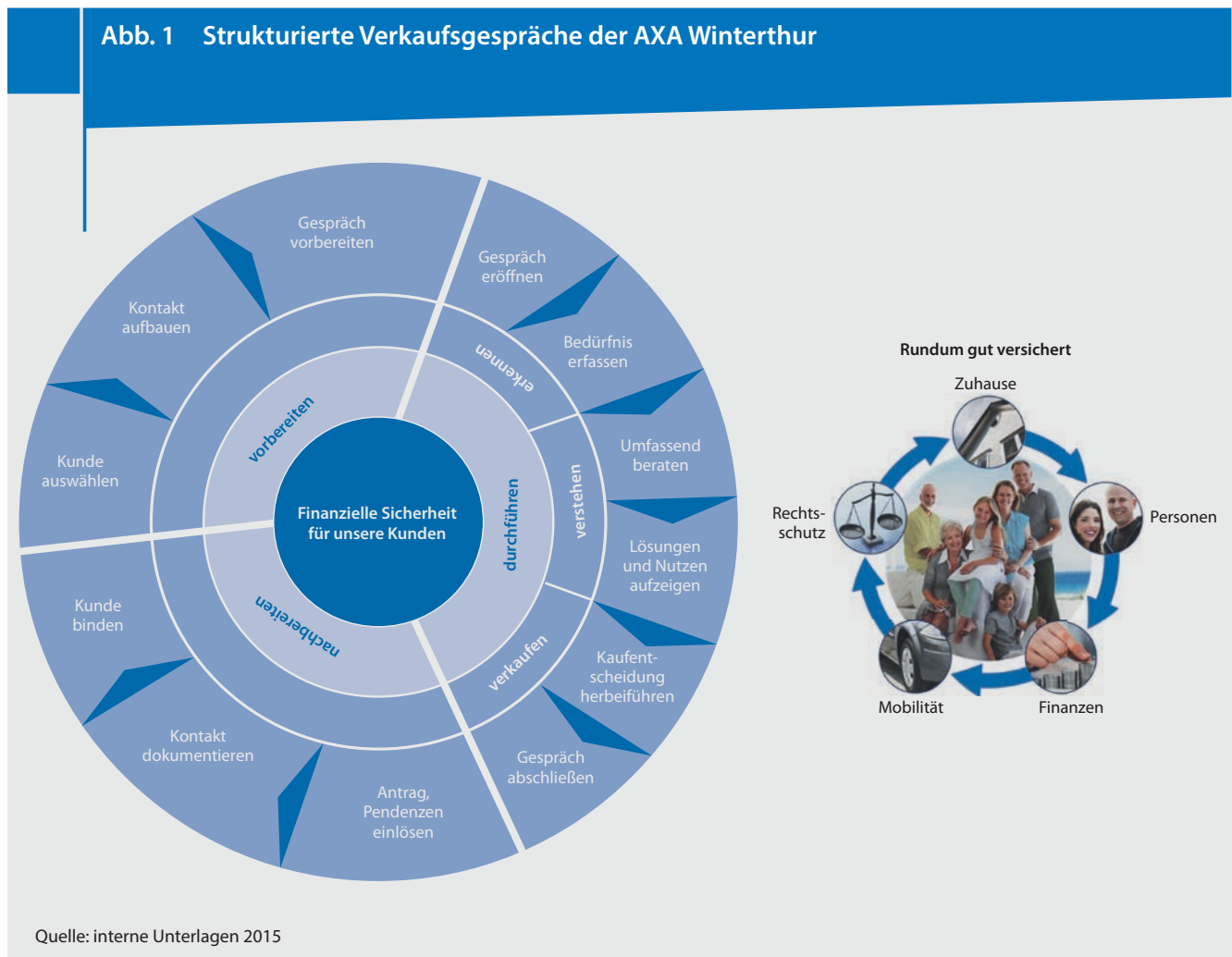
Ein Unternehmen tut gut daran, die Vielfalt zu strukturieren und besondere Beratungen zu gewichten. Dazu ist es nötig, verschiedene, wichtige Situationen des Kunden zu unterscheiden, die sich mit spezifischen Beratungs- und Verkaufsgesprächen angehen lassen. Wie wird der Kunde beispielsweise unterstützt, wenn er seine Ausschreibung gestaltet? Wie lässt sich der Wechsel eines wichtigen Lieferanten begleiten? Wie kann der Kunde einen Materialwechsel in der Produktion entscheiden? Wie lassen sich für den Kunden die grossen Unterschiede in den Preisen von Angeboten erklären? Kundensituationen sind je nach Branche spezifisch. Auch Ereignisse des Kunden können wichtig sein, etwa wenn er sich vom Start up zum etablierten Anbieter entwickelt oder wenn er vom nationalen zum internationalen Anbieter wird.

Unternehmen sollten ihr Themenportfolio bestimmen, mit welchem sie dem Markt vorausgehen und Kunden mitreissen wollen; „Agenda Setting“ im Kundenmarkt ist das Stichwort.

Eine Hilfe ist auch für manche Unternehmen der Sales Funnel (oder Verkaufstrichter) mit definierten Etappen, um Kunden vom ersten Interesse zum Kauf zu führen. Damit lässt sich mindestens ein Teil des Beratungsportfolios gestalten. Phasenbezogen bezeichnen Petersen und Riesterer ihre drei „value conversations“ für den „long-lead sale“ mit „create“, „elevate“ und „capture“. Vielleicht ist es wichtig, die Einstiegsgespräche mit neuen Kunden besonders zu qualifizieren und häufiger durchzuführen. Besonders wirksam sind auch Beratungen nach dem Kaufentscheid, dann werden sie vom Kunden als echte Hilfe empfunden.

Oft sind für verschiedene Beratungen des Kunden auch unterschiedliche Personen des Anbieters geeignet, auch außerhalb des eigentlichen Außendienstes. Der Service kann eine große Rolle für Folgekäufe spielen.

Abb. 1 Strukturierte Verkaufsgespräche der AXA Winterthur



## Know-how entwickeln

Beratung beruht auf dem Know-how von Verkäufern und Kunden. Dabei wird die Souveränität des Kunden im Beschaffungsprozess oft überschätzt. Nicht zuletzt, weil dieser die offenen Probleme, Unsicherheiten, wahrgenommenen Risiken oder Ängste kaum einbringt, sondern verdeckt.

Beratungs-Know-how beruht auf Fakten, Erfahrungen, Intuition und vor allem der Arbeit der Vorbereitung auf Gespräche. Systeme des Customer Relationship Management unterstützen dabei. Erkennen beispielsweise die Verkäufer Geschäftsmodelle und Strategien ihrer Kunden? Können Verkäufer die Situation der Einkäufer beurteilen? Lassen sich die Buying Centers und Einkaufsprozesse der Kunden zuverlässig einschätzen? Analog kann sich auch der Kunde gezielt auf die Interaktion mit Lieferanten einstimmen. Nur wer gut vorbereitet ist, kann im Gespräch flexibel vorgehen.

Es geht nicht darum, die 360-Grad-Sicht von Kunden und Lieferanten zu gewinnen, um allenfalls geschickt die eigenen Interessen durchzusetzen. Vieles will der Kunde dem Verkäufer zum Beispiel selbst kommunizieren, auch wenn er sich im Internetauftritt des Unternehmens ein Bild machen konnte. Gute Berater haben überdies keine Angst, sich in die Welt, Kenntnisse und Expertise des Kunden zu bewegen.

## Optimierung der Beratungsqualität

Das Geschäft von Beratungsunternehmen ist es, die Kunden professionell zu begleiten. Ergiebig sind strukturierte Beratungsphasen, gemeinsame Entwicklungsarbeit mit Kunden, Suche nach Fokus und Konsens. Typisch die Phasen des Beratungsunternehmens Oliver Wyman:

1. Übergreifende Herausforderungen, Geschäftsmodell und „Economics“ des Kunden verstehen,
2. Problemverständnis entwickeln,
3. Erwartungen des Kunden an das Projekt und den Berater kennen,
4. Lösungsansätze hypothesengetrieben entwickeln,
5. eng mit dem Kunden zusammen arbeiten und die relevanten Entscheidungsträger im Prozess einbeziehen,
6. systematisch kommunizieren und
7. Projekte strukturiert planen

Mindestens für große Projekte im Vertrieb lässt sich das Vorgehen unmittelbar übernehmen.

Aber auch negative Ansätze der Berater sind lehrreich. So lassen zum Beispiel umfangreiche Handbücher mit 200 dicht beschriebenen Charts den Kunden oft ratlos zurück. Mit ihrem Aufwand bitten die Berater nicht nur die Kunden zur

## Kerngedanken

1. Strategien des Unternehmens müssen im Gespräch mit Kunden umgesetzt werden.
2. Gute Beratung im Verkauf wird überall beansprucht, aber selten eingelöst.
3. Eine gute Beratung gilt es als wichtiges Projekt und permanente Aufgabe im Verkauf zu gestalten.
4. Persönliche und unpersönliche Beratung des Kunden lassen sich geschickt kombinieren.
5. Das Vertrauen des Kunden entsteht durch Kompetenz und Sympathie.
6. Gute Beratung erfordert gute Verkäufer.

Kasse, sondern schaffen mit Analysen, Analytik und Varianten erst eine Komplexität, die sie anschließend wieder auf den (bekannten) Kern zurückführen helfen.

Was macht gute Beratung spezifischer im Verkaufsgespräch aus? Elemente können beispielsweise sein:

- den Kunden in frühen Phasen vor dem Kauf offen unterstützen
- den Kunden in seinem ganzen Prozess zum Kauf wirksam begleiten; den Kunden schnell und einfach zum Kaufentscheid führen
- dem Kunden bei Ausschreibungen helfen
- dem Kunden seinen Mehrwert aufzeigen
- den Kunden begleiten, damit er seinen Bedarf und seine Anforderungen erkennt
- übergeordnete Probleme des Kunden zu identifizieren, welche die Interessen der Beteiligten verbinden
- die erkannten Probleme der bestehenden Lösung mit neuen Vorschlägen zu kontrastieren
- die komplexen Leistungen verständlich erklären
- die angebotene Leistung mit der Anwendung des Kunden verbinden
- die eigenen Leistungen gut mit jener von Wettbewerbern vergleichen
- die eigenen Leistungen als Lösung aufzeigen
- den Kunden auch in Themen unterstützen, die vom eigentlichen Verkauf entfernt sind
- dem Kunden die Wahl für eine Leistung erleichtern
- dem Kunden (auch preisliche) Alternativen aufzeigen
- für den Kunden neue Perspektiven und Lösungsansätze einbringen

- dem Kunden Sicherheit vermitteln
- dem Kunden helfen, seine Kosten zu senken
- die Gesprächspartner befähigen, andere Beteiligte von seiner Wahl zu überzeugen
- den Kunden nach dem Verkauf unterstützen
- .... ?

Tatsächlich kann jeder potenzielle Kundenvorteil in einer guten Beratung eine Rolle spielen. Auch die klassischen Dimensionen öffnen für Verkäufer bereits ein weites Feld: Kompetenz, Höflichkeit, Glaubwürdigkeit, Sicherheit, Erreichbarkeit, Kommunikation, Kunden verstehen, materielle Werte, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit. Zudem bewegt sich gute Beratung immer zwischen Interessen des Kunden und des Anbieters. Die angestrebten „Win-win-Situationen“ sind dabei begrenzt, weil die beteiligten Partner eigene Interessen verfolgen.

Inzwischen ist der Begriff des Trusted Advisers (vertrauensvoller Ratgeber) recht verbreitet. Aus dem Blickwinkel des Kunden wird dabei ein vertrauensvoller Berater durch Kunden erlebt (siehe **Tabelle 2**).

Übergreifend spielen wohl Verbindlichkeit und „Erdung“ der Verkäufer eine Rolle. „Flunkerer“ werden rasch entlarvt.

Die vielfältigen Elemente einer guten Beratung zeigen deutlich: Der Appell für bessere Beratung kann kaum etwas bewirken. Es gilt, wenige Akzente zu setzen und sie konsequent sowie langfristig zu entwickeln. Allein das Ziel, dem Kunden Alternativen im eigenen Angebot aufzuzeigen, kann eine Verkaufsmannschaft über ein Jahr beschäftigen. Schraubt jeder Verkäufer individuell an einem Merkmal guter Beratung, so scheitert der Ansatz. Kurz: In Verkaufsteams soll gemeinsam bestimmt werden, was gute Beratung im Unternehmen aus-

Tab. 2 Vertrauensvoller Berater	
1	Seem to understand us, effortlessly, and like us
2	Are consistent (we can depend on them)
3	Always helps us see things from fresh perspectives
4	Don't try to force things on us
5	Help us think things through (it's our decision)
6	Don't substitute their judgment for ours
7	Don't panic or get overemotional (they stay calm)
8	Help us think and separate our logic from our emotion
9	Criticize and correct us gently, lovingly
10	Don't pull their punches (we can rely on them to tell us the truth)
11	Are in it for the long haul (the relationship is more important than the current issue)
12	Give us reasoning (to help us think), not just their conclusions
13	Give us options, increase our understanding of those options, give us their recommendation, and let us choose
14	Challenge our assumptions (help us uncover the false assumptions we've been working under)
15	Make us feel comfortable and casual personally (but they take the issues seriously)
16	Act like a real person, not someone in a role
17	Are reliably on our side and always seem to have our interests at heart
18	Remember everything we ever said (without notes)
19	Are always honorable (they don't gossip about others, and we trust their values)
20	Help us put our issues in context, often through the use of metaphors, stories, and anecdotes (few problems are completely unique)
21	Have a sense of humor to diffuse (our) tension in tough situations
22	Are smart (sometimes in ways we're not)

macht und wo anzusetzen ist. Workshops und Schulungen sind dazu allemal ergiebig.

Schließlich sind die Verantwortlichen im Verkauf meistens auf eine Optimierung der Beratungsqualität orientiert. Bei solchen Optimierungen neigen die Verantwortlichen dazu, das Unmögliche zu versuchen. Oft ist es realistischer und wirksamer, nur grobe Fehler zu vermeiden oder den Schaden zu begrenzen. Für den Kunden müssen die Anstrengungen im Vergleich zu Wettbewerbern zumutbar bleiben, das genügt und ist besonders wirtschaftlich.

## Beratungsmethoden und -hilfen nutzen

Es gibt die herkömmlichen Hinweise der Verkaufstechnik. Sie betreffen Techniken der Eröffnung, des Fragens, der Nutzenargumentation oder des Abschlusses. Professionelle Fragen zu stellen fordert bereits heraus. Gut fragen, konzentriert zuhören, aufnehmen und mit der Leistung des Anbieters verbinden – das ist ein wirksames Gespräch.

Verbreitet werden inzwischen auch Tablets bei Kunden eingesetzt. Sie strukturieren oft die Schritte mit Kunden und zwingen den Verkäufer dazu, wichtige Informationen zum Kunden und Ergebnisse des Treffens festzuhalten. Nützlich sind auch verfügbare Informationen zu Leistungen, Preisen, Verfügbarkeit oder Kundenfällen. Gleichsam lässt sich damit die Fabrik zum Kunden mitnehmen. Zur Formalisierung äusserten wir uns bereits kurz. Mit den Möglichkeiten bei Kunden gerade Offerten und Rechnungen auszudrucken, lässt sich zusätzlich der Aufwand bis zum Kauf für die Beteiligten reduzieren.

Manche Unternehmen legen Wert darauf, dass die Verkäufer ihre Inhalte mit Papier und Stift zu Verkaufsgesprächen einfach visualisieren. Es wird festgehalten, was gerade im Gespräch mit Kunden entsteht. Bewusst entfernen sie sich damit auch etwas von fertigen Dokumentationen, Filmchen oder Präsentationen. Peterson und Riesterer mokieren sich beispielsweise über die gleichförmigen Präsentationen bei Kunden: “Here’s our founder, here’s our history, this is when we started, here’s our company headquarters and our office locations, here are all of the products we’ve ever developed; and here are the logos of a bunch of our customers.”

Bei vorbereiteten Elementen ist zu beachten, dass die Hilfsmittel nicht nur perfekt aussehen, sondern die Diskussion zwischen Verkäufer und Kunde fördern. Hochglanz-Broschüren getraut sich der Verkäufer oft schon gar nicht dem Kunden zu übergeben, weil sie zu schön daher kommen, abgehoben wirken oder in ihrem Eigenlob schon peinlich wirken. Sie stören dann, statt den Dialog mit Kunden zu erleichtern.

Geradezu modisch sind Ansätze des Storytelling für Marketing und Vertrieb. Lebendige Geschichten vermitteln vielfältige Informationen, verknüpfen die Elemente zu einer gesamten Wirkung, wecken starke Gefühle und regen die Kreativität der Zuhörer an. Zwar setzen sogar manche Konzerne auf diesen Ansatz, nur bleibt er meist recht diffus, was Storytelling ist und bewirken soll. Immerhin wird deutlich, dass die Listen mit Appellen und Argumenten für den Kauf nicht genügen. Es gilt, die Kommunikation sorgfältig zu entwickeln und auf den Punkt zu bringen. Manche Unternehmen erleben dabei bereits, dass es schon schwierig ist, eine Verkaufsmannschaft von Leistungsmerkmalen zum Nutzen des Kunden zu führen.

Anspruchsvolle Kommunikation ist meistens auch bei den begleitenden Instrumenten zum Verkauf angestrebt. Der Kunde wird nicht nur im persönlichen Gespräch, sondern ebenso mit Informationen im Internet, Dokumentationen, Leistungsbeschrieben, Werbebriefen und Mails oder Service- und Call-Centers beraten. In der Regel wird diese Kommunikation sehr sorgfältig entwickelt und zu Ende gedacht. Will ein Anbieter mit dem Call Center eine Kundenaktion durchführen, stützen sich die Mitarbeiter auf vorbereitete Drehbücher und Instruktionen. Kommuniziert ein Unternehmen verschiedene Formen der Zusammenarbeit auf der Internetseite, muss das Konzept der Interaktionsmodelle durchdacht sein und jedes Modell verständlich erklärt werden.

Wohl deshalb wirken sich Kundenaktionen oft positiv auf den Verkauf aus. Der Verkäufer ist gezwungen, sich mit den Aussagen in weiteren Instrumenten des Unternehmens abzustimmen. Manchen Unternehmen gelingt es eine unpersönliche Beratung mit einer Selbstbedienung des Kunden so gut

### Handlungsempfehlungen

- Bestimmen Sie in ihrem Unternehmen Beratungsstil und Formalisierung, Beratungsinhalte und –struktur und angestrebtes Beratungsportfolio.
- Entwickeln Sie relevantes Know-how im Unternehmen.
- Definieren Sie die Beratungsqualität.
- Nutzen Sie das Zusammenspiel zwischen persönlicher und unpersönlicher Beratung, zwischen Marketing und Verkauf.
- Lernen Sie mit Verkäufern gute Fragen zu stellen und nutzen Sie elektronische Hilfen bis zu Storytelling.

zu gestalten, dass sie damit die persönliche Interaktion der Wettbewerber schlagen. Zudem gewinnen allgemein Anbieter, die On- und Offline-Beratung besser für Kunden kombinieren. Gleichzeitig schätzen Kunden immer mehr, wie einfach und gleichzeitig unverbindlich sie sich im Internet informieren können.

## Fazit

Unternehmen sollten sich an der Interaktion zwischen Verkäufern und Kunden orientieren. Gute persönliche Gespräche und Beziehungen sind ein wachsendes Defizit des heutigen Menschen und deshalb besonders wirksam. Unternehmen sollten Beratung als wichtiges Thema behandeln und konkret bestimmen, was ihre Beratung gut macht. Gute Beratung lässt sich dabei mit Erfolgsbeispielen untermauern. Sie besteht zudem immer im gekonnten Wechselspiel zwischen persönlicher Interaktion und flankierendem Marketing des Unternehmens. Die erfolgreiche Interaktion mit Kunden gibt wieder wichtige Impulse für ein wirksames Verkaufsmanagement.

Es ist eine zentrale Aufgabe von Marketing und Vertrieb, das Vertrauen von Kunden zu gewinnen. Die langfristige und zuverlässige Leistung eines Unternehmens, einer Marke, von Produkten, Services und der Verkäufer selbst bewirkt, dass sich Kunden völlig auf den Anbieter verlassen. Weitere Stichworte für mehr Vertrauen sind Kontinuität und Verlässlichkeit, Aufmerksamkeit, Stimmigkeit, Fairness und Sicherheit, Verständlichkeit, Authentizität und persönliche Beziehung, Fassbarkeit und Problemlösung. Gegenseitiges Vertrauen beruht auf Sympathie und Kompetenz (wie der Unternehmer Gustav Werder definierte). Auch bestimmen die wahrgenommenen Freiräume das gegenseitige Verhältnis.

Leider zerstören aber manche Unternehmen durch ihre beliebige Kreativität im Marketing und den hohen Verkaufsdruck das Vertrauen systematisch. Auch Kunden verfolgen deshalb nicht selten einen Ansatz des Misstrauens.

Der Vertrieb braucht nicht mehr Small Talk, sondern mehr substanzielle Kommunikation. Der Weg von Beschrieben der Leistung zu kompetenten und sympathischen Beratungsgesprächen ist anspruchsvoll. Es gilt zu suchen, zu reflektieren, zu erproben und zu üben. Diesen Weg können Unternehmen nur mit geeigneten Verkäufern einschlagen.

## Quellen

↓ Belz, Ch. (2016): Offerten und Kundenpräsentationen optimieren, in: Sales Management Review, Nr. 2, S. 66-73 ([www.springerprofessional.de/link/10004236](http://www.springerprofessional.de/link/10004236))

↓ Belz, Ch. (2014): Verbreiterung der Aufgabe des Verkaufs verunsichert Kunden, in: Sales Management Review, Nr. 1, S. 18-24 ([www.springerprofessional.de/link/3406964](http://www.springerprofessional.de/link/3406964))

Belz, Ch. (2013): Stark im Vertrieb, Stuttgart

↓ Belz, Ch. (2008): Märkte sind Gespräche, in: Belz, Ch. et al. (Hrsg.) (2008): Interaktives Marketing, Wiesbaden, S. 21-30 ([www.springerprofessional.de/link/4587878](http://www.springerprofessional.de/link/4587878))

Belz, Ch. et al. (2016): Value Selling, Stuttgart

Berg, W. (2014): Die Kunst des klugen Fragens, Berlin

Block, P. (2002): Erfolgreiches Consulting, 3. Auflage, München

Dixon, M., Adamson, B. (2016): The Challenger Sale: Kunden herausfordern und erfolgreich überzeugen, 2. aktualisierte Auflage, Wien/Frankfurt

Lindahl, K. (2007): Mit dem Herzen hören, erzen hören, München

Marketing Review St. Gallen (2016): Storytelling in Marketing & Sales; Themen-Nummer der Marketing Review St. Gallen, Nr. 1

Peterson, E. et al. (2015): Three Value Conversations – how to create, elevate, capture, New York u.a.

Peterson, E., Riesterer, T. (2011): Conversations that win the complex sale, New York u.a.

Stellmacher, M. (2010): Gut Beraten, in: Frankfurter Allgemeine, Frankfurt

Stern, R. (2016): Die Erneuerung des Vertriebs, in: Harvard Business Manager, Februar 2016, S. 63-69

Thull, J. (2010): Mastering the Complex Sale, Second Edition, Hoboken N.J.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. / Berry, L. (1990): Delivering Quality Service, New York

↓ Abonnenten des Portals [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) erhalten diesen Beitrag im Volltext.



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

### 🔍 Beratungsgespräche

Rauch, N. A.: Teams, in: Rauch, N. A.: Die 7 Disziplinen im Sales-Management, Wiesbaden 2016, [www.springerprofessional.de/link/10133136](http://www.springerprofessional.de/link/10133136)

Klöckner, B. W.: Gestaltung der Beziehung zwischen Verkäufern und Kunden, in: Klöckner, B. W.: Systematisch verkaufen und beraten in der Finanzbranche, Wiesbaden 2014, [www.springerprofessional.de/link/4309650](http://www.springerprofessional.de/link/4309650)

