

# Außendienst

## Informationen

Kunden finden, binden und begeistern



Liebe Leserin,  
lieber Leser!

Die digitale Transformation schreitet in großen Schritten voran. Auch in dieser Ausgabe widmen wir uns diesem wichtigen Thema. Weil es sich dabei um einen Prozess handelt, der ganze Wertschöpfungsketten nachhaltig verändert, sollte das Thema ganz oben auf der Agenda der Unternehmen stehen. Tut es aber nicht. Das hat einmal mehr eine Studie der Unternehmensberatung Kienbaum ermittelt. Derzufolge haben bislang nur elf Prozent der Unternehmen einen Hauptverantwortlichen für die Digitalisierung. Schlimmer noch, die große Mehrheit plant nicht einmal, daran in absehbarer Zeit etwas zu ändern.

Viele Unternehmen gingen das Thema derzeit dezentral an und verteilten die Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf mehrere Abteilungen, meist IT und Marketing. Die Kienbaum-Berater bewerten dieses Vorgehen skeptisch, weil es der Bedeutung des Themas nicht gerecht werde. Somit werden deutsche Unternehmen leider auch in Zukunft anderen hinterherhinken, denn das tun sie schon jetzt ...

Viel Spaß beim Lesen!

*Sandra Spier*

Sandra Spier,  
Redaktionsleitung

### INHALT

Digitalisierung des B2B-Vertriebs	02	Die Stimme als Instrument	05
Mit Genetik gegen Falten	03	10-Minuten-Check	06
Mehrwerte übermitteln	04	Leserfrage	06

## Gehirngerecht verkaufen

**Gerade in Verkaufsverhandlungen zeigt sich deutlich, wie wichtig die psychologische Seite ist. Deshalb lohnt sich Neuromarketing auch für den Vertrieb.**

Gute Vertriebler wissen, dass Kunden nie rein nach rationalen Kriterien entscheiden. „Egal, ob wir etwas nur wissen wollen oder eine Entscheidung treffen müssen, Emotionen sind immer im Spiel“, erläutert Trainer Lothar Keite vom Institut Effibrain in Hamburg. Die Neurowissenschaften haben es sich zur Aufgabe gemacht, Handlungen und Entscheidungen mittels Hirnforschung besser zu verstehen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse kommen im Neuromarketing zum Einsatz. Lothar Keite nennt drei, die gerade Vertriebler berücksichtigen sollten:

- An jeder Entscheidung ist immer auch das Emotionssystem beteiligt. Deshalb ist es wichtig, Botschaften mit positiven emotionalen Ankern zu versehen.
- Menschen streben nach mentaler Belohnung. Diese wird empfunden, wenn sich ein angenehmes inneres Gefühl einstellt. Der Kauf hat also das Ziel, Belohnungen zu erreichen, wobei die Belohnungsmuster unterschiedlich sind.
- Das angenehme innere Empfinden entspringt der mentalen Vorstellung, was mit dem Kauf erreicht wird. Dabei spielen auch mögliche Reaktionen anderer eine Rolle.

„Negative Gefühle wiegen deutlich schwerer als positive“, betont Keite, der auch als Referent für die Haufe Akademie tätig ist. „Da wir meistens langfristige Beziehungen im Vertrieb anstreben, ist das Gefühl einer Niederlage beim Verhandlungspartner besonders schädlich.“ Er rät deshalb, kritische, konflikträchtige Themen wie den Preis möglichst weit nach hinten zu stellen: „Gerade Preisverhandlungen lösen egoistisches Verhalten aus. Dabei wird die linke Gehirnhälfte aktiv, also die logische, mathematische und auch langsame Seite. Zudem werden, wenn es um das Bezahlen geht, Gehirnareale aktiviert, die mit Schmerz verbunden sind – auch wenn man nicht für sich selbst, sondern für sein Unternehmen verhandelt. Deshalb sollten Verkäufer, bevor sie zum Preis kommen, möglichst viele positive Emotionen beim Kunden hervorgerufen haben, sodass am Ende immer noch das Positive dominiert.“

„Fairness ist die tragende Ebene, die für alle Verhandlungsseiten zu einem guten Ergebnis führt“, so der Experte. „Menschen suchen typischerweise nach einer Lösung, mit der alle gut leben können. Im Vertrieb erfordert dies manchmal auch, darauf zu achten, →

# Die Digitalisierung des B2B-Vertriebs kommt

**Veränderte Anforderungen der Kunden erzwingen über kurz oder lang die Digitalisierung des B2B-Vertriebs. Die Ergebnisse einer Studie von Roland Berger und Google zeigen, dass nur wenige Anbieter auf diesen Trend vorbereitet sind.**

Die Hälfte der befragten Einkaufsverantwortlichen in Deutschland und den USA sind unter 35 Jahren. Diese Digital Natives haben die Gewohnheit, größtenteils online zu kommunizieren, Informationen einzuholen und letztendlich auch einzukaufen. Dieses Verhalten überträgt sich auf ihr Arbeitsleben. So sind 57 Prozent des Einkaufsprozesses online abgeschlossen – noch vor dem ersten Kontakt mit dem Verkäufer. Damit werde die Digitalisierung im Vertrieb für den Geschäftserfolg künftig ausschlaggebend sein (60 Prozent). Doch nur 42 Prozent der Anbieter folgen einer Strategie, ein Drittel bietet keine Möglichkeit, online zu bestellen. Der Kunde ist neuer Taktgeber in der Käufer-Verkäufer-Beziehung. Das zwingt

den traditionellen B2B-Vertrieb, sich neu zu erfinden: Touchpointmanagement und Digitalisierung der Vertriebskanäle rücken in den Vordergrund. Für eine erfolgreiche digitale Transformation im Vertrieb hilft es, einen Digital-Change-Manager auf Vorstandsebene

zu bestimmen. Die Identifizierung von Meilensteinen, die Methodenwahl und die Etablierung einer digitalen Mentalität liegen in seiner Verantwortung. Zudem ebnen strategische Partnerschaften mit B2C-Unternehmen und Schulungen den Weg. <



## → Fortsetzung von Seite 01

dass das Ergebnis für beide Seiten akzeptabel ist.“

Dabei weist der Experte auch auf Folgendes hin: „Emotionen steuern immer unser Verhalten und sie finden im Gehirn in Bereichen statt, die dem Bewusstsein unzugänglich sind. Deshalb können wir sie nicht ausschalten, sondern sollten damit umgehen. Zur Vorbereitung eines Verkaufsgesprächs gehört also nicht nur die sachliche, sondern auch die emotionale Vorbereitung: Wie agiere ich? Wie agieren die Gesprächspartner?“

Grundsätzlich rät Keite, zuerst die rechte Gehirnhälfte zu aktivieren, die für visuelle Wahrnehmung, Ideen und das Vorstellungsvermögen zuständig ist: „Versierte Verhandler wissen, dass es vorteilhaft ist, am Anfang durch Smalltalk eine Beziehung zum Gesprächspartner aufzubauen, dann die Lösungsideen zusammenzuführen und

erst zum Schluss die Frage der Modalitäten zu erörtern.“

Je gefüllter das Beziehungskonto ist und je stärker der Kunde das Gefühl hat, viel zu bekommen, desto eher wird er am Ende bereit sein, dafür einen fairen Preis zu bezahlen. Deshalb kann auch bei Einkäufern mit Belohnungsmustern gearbeitet werden, indem man zunächst die Nutzenvorteile darstellt. „Menschen haben das Bedürfnis, etwas zurückzugeben“, so Keite. „Es wird fairer verhandelt, die Angriffslust ist herabgesetzt. Wohingegen ein Ringen um den Sieg – ein Ur-Programm, das auch in uns angelegt ist – etwas Zerstörerisches hat und im Falle des Wiederbegegnens auf Rache beim Unterlegenen sinnt.“ Mitunter wird auch Wut in Verhandlungen eingesetzt: „Wut hat das Potenzial zu Eskalation und dauerhafter Beschädigung der Beziehung“, erläutert Keite. Er rät, besser Beziehungsaufbau zu betreiben und sich Tech-

niken der Deeskalation anzueignen. Auch zu viele Argumente können kontraproduktiv sein: „Menschen blocken ihre Aufnahme, wenn zu viel auf sie einströmt. Wer sich vorher mit seinem Gesprächspartner auseinandergesetzt hat, weiß, was für ihn wichtig ist – ob Geschäftsführer, Forschungs- oder Produktionsleiter“, so Keite. Am Ende dominiert das Gefühl der Beziehung.“ Mitunter gehen Kommunikation und Emotionen seltsame Wege: So kann es beim Gesprächspartner ein un gutes Gefühl auslösen, wenn ein Verkaufsgespräch zu schnell zum Ende kommt. „Es entsteht bei ihm der Eindruck, man habe noch nicht alles besprochen oder der Verkäufer sei nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht“, erklärt Keite. „Da hilft es, etwas Tempo herauszunehmen und zu warten, ob der Verhandlungspartner von sich aus bestätigt, dass er mit der Lösung gut leben kann. Auch in Zeiten allgemeinen Termindrucks.“ <